

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Trabajo Final de Graduación

Tema:

“Análisis de gastos, costos e ingresos para el uso eficiente de recursos financieros de las micro y pequeñas empresas en Costa Rica”

Título:

“Construcción de un presupuesto maestro en el Taller Llantas RYM, tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19, situado en Santa Bárbara de Heredia en el periodo 2020 al 2024”

Elaborado por:

Gabelman Córdoba, Josseline María

Quirós Mena, Jocelyn

Sánchez Oviedo, Gaudy Francini

Sandoval Brenes, María José

Sequeira Mena, Tamara

Campus Omar Dengo

Heredia 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Construcción de un presupuesto maestro en el taller Llantas RYM, tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19, situado en Santa Bárbara de Heredia en el periodo 2020 al 2024”

MEMORIA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Elaborado por:

Gabelman Córdoba, Josseline María cédula 402280239

Quirós Mena, Jocelyn Tatiana cédula 115470019

Sánchez Oviedo, Gaudy Francini cédula 402340339

Sandoval Brenes, María José cédula 117130148

Sequeira Mena, Tamara cédula 116840366

Responsable académico  
M.Sc. Gustavo Díaz García

Campus Omar Dengo  
Heredia 2023

## DEDICATORIAS

**Josseline Gabelman Córdoba:** Dedico este trabajo a mi mamá por enseñarme a nunca rendirme y a trabajar por lo que amo, a mi abuela por ser la luz de mi vida y enseñarme a disfrutar las cosas pequeñas, a mi Tía por ser ejemplo y enseñarme el valor del estudio, a mi papá por ser soporte en estos años de universidad, finalmente, a mi esposo por siempre estar ahí apoyándome en cada paso y decisión, los amo profundamente y sin ustedes no sería la persona que soy hoy, ¡Gracias!

**Jocelyn Quirós Mena:** Quiero dedicar este trabajo a mi madre por su apoyo y amor incondicional durante toda mi vida. También, a mi pequeña hija Emma quien ha sido una gran motivación durante este proceso por su amor y por ser mi soporte. A mi tía Margarita quien fue la principal precursora en este camino universitario, siempre teniendo palabras de aliento e incluso acogiéndome en su casa para poder asistir a clases. Gracias infinitas por su apoyo, acompañamiento y paciencia durante este proceso de vida.

**Gaudy Sánchez Oviedo:** Primero dedico este logro a mi Padre Celestial quien es mi fuente infinita de amor, fuerza y sabiduría. A mis padres terrenales quienes me formaron, brindaron todo de ellos y me dieron las herramientas necesarias para llegar hasta aquí. A mi cómplice, compañero de aventuras y batallas, mi familia por elección, mi futuro esposo por ser mi ayuda idónea, motivación y por nunca soltarme de la mano al estar para mí en cada parte del proceso. Y dedico este trabajo a “Garde” mi abuelita quien, aunque no está a mi lado físicamente siempre será parte de mi con cada dicho y lección que dejó en mi corazón.

**María José Sandoval Brenes:** Deseo agradecer primero a Dios por darme salud, recursos y poner a las personas correctas para realizar este trabajo tan importante para mi carrera profesional. Les dedico este trabajo a mis padres, que siempre hacen ver mis virtudes y capacidades, también reconozco los sacrificios y apoyo de mis hermanos y Pochi que han sido claves para este proceso. A Christian, quien desde el primer año de carrera ha estado para mí, aguantado mis desveladas y apoyando cada decisión. Por último, a la profe Yolanda que ha sido esa guía académica, ejemplo de empoderamiento y por sus sabios consejos. A todos ustedes les estaré eternamente agradecida por ser pilares en mi vida.

**Tamara Sequeira Mena:** Tú mi Dios que estás en los cielos. Gracias por que me permitiste conocer a estas chicas tan grandiosas y esforzadas. A mis padres que estuvieron conmigo en todo el proceso con sus palabras de aliento, que nunca olvidaré. A mi abuela (Mami Flor), mujer esforzada, que me acompaña en mis recuerdos. A mi hermana y a mis sobrinos, que soportaron mis desveladas y me acompañaron. Les agradezco de corazón, y a quienes estaré eternamente agradecida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos primeramente a Dios por ser luz en nuestro camino y a la familia de cada integrante del grupo investigador por ser apoyo y soporte.

Además, agradecemos a la Universidad Nacional, por ser una institución pública de renombre que abrió sus puertas y nos formó, permitiéndonos recorrer este camino de aprendizaje personal y profesional.

También agradecemos a la Escuela de Administración, por formarnos como especialistas en la materia, pero en especial al profesor M.Sc. Gustavo Díaz García y al MA. Fernando Montero Cordero, por ser nuestros tutores a través de este proceso, de la mano de nuestros lectores interno y externo respectivamente Máster Jorge Montoya Jiménez y Máster Álvaro Arroyo Hernández, a quienes agradecemos por todo su tiempo, orientación y cada una de sus valiosas sugerencias que hicieron posible la culminación de este trabajo.

Asimismo, agradecemos al Sr. Santos Hermes Rojas Ortiz dueño del Taller Llantas RYM por abrirnos las puertas de su negocio para realizar la investigación y confiar en nosotras como profesionales.

Le agradecemos a cada persona involucrada directa o indirectamente que colaboró para que esta investigación fuera posible con palabras de aliento, recomendaciones o aportes. A todos ellos. ¡Gracias!

## TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS .....	13
LISTA DE FIGURAS .....	15
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	16
LISTA DE GRÁFICOS .....	17
RESUMEN EJECUTIVO .....	22
INTRODUCCIÓN .....	25
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	27
1.1 Planteamiento del problema y Descripción del problema .....	28
1.1.2 Interrogante de la investigación .....	32
1.1.3 Justificación de la investigación .....	32
1.1.4 Delimitación de la investigación.....	35
Delimitación temporal .....	35
Delimitación espacial.....	35
Delimitación institucional o empresarial .....	35
Enfoque .....	35
Área.....	36
1.2 Objetivos de la investigación .....	36
1.2.1 Objetivo general.....	36
1.2.2 Objetivos específicos .....	36
1.3 Modelo de análisis .....	37
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables .....	37
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	38
1.4 Estrategia de investigación aplicada .....	39
1.4.1 Tipo de investigación.....	39

1.4.2 Fuentes de investigación .....	40
Fuentes primarias .....	40
Fuentes secundarias .....	40
1.4.3 Población.....	40
Definición y caracterización de la población de estudio .....	41
Diseño muestral .....	41
Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra .....	41
Técnicas, métodos e instrumentos para seleccionar la muestra.....	42
1.4.4 Recopilación de los datos.....	42
Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación .....	42
1.4.5 Análisis e interpretación de la información .....	43
1.4.6 Alcances y limitaciones .....	44
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA .....	45
2.1 Generalidades del Taller Llantas RYM .....	46
2.2. Aspectos legales.....	51
2.2.1 Permisos para la operación de una empresa en Costa Rica .....	51
2.2.2 Antecedentes de la “Ley N° 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.”.....	54
2.2.3 Ley N° 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas .....	58
2.2.4 Beneficios de la constitución de pequeñas y medianas empresas (Pymes). ...	62
2.2.5 Financiamiento de las Pymes.....	66
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL .....	70
3. Desarrollo de la teoría específica del tema de investigación .....	71
3.1. Análisis Financiero .....	71
3.1.1 Resultado del Comportamiento de las ventas. ....	72

3.1.2 Resultado del Comportamiento de los costos. ....	74
3.1.3. Resultado del Comportamiento de los gastos. ....	75
3.1.4 Estados financieros .....	76
3.2 Presupuesto maestro.....	77
3.2.1 Resultado del Análisis Vertical y Horizontal.....	78
3.2.2 Flujo de efectivo .....	79
3.2.3 Análisis de Dupont.....	79
3.2.4 Proyecciones Financieras.....	80
3.2.5 Proyección de Estados Financieros.....	83
3.2.6 Importancia de Proyecciones de las empresas Pymes .....	83
3.3 Estrategias Financieras.....	85
3.3.1. Encuesta y Entrevista.....	85
3.3.2. Benchmarking .....	87
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	89
4.1 Resultados del análisis financiero .....	90
4.1.1. Resultados del comportamiento de las ventas. ....	90
4.1.1.1. Análisis para el comportamiento de las ventas en el año 2020.....	91
4.1.1.2. Análisis para el comportamiento de las ventas en el año 2021.....	92
4.1.1.3. Análisis para el comportamiento de las ventas en el año 2022: .....	92
4.1.1.4. Análisis para el comportamiento de las ventas en los últimos trimestres del 2020, 2021 y 2022.....	93
4.1.2. Resultados del comportamiento de los costos y gastos .....	94
4.2 Resultados de acuerdo con el presupuesto maestro .....	96
4.2.1 Resultados del Comportamiento histórico de ingresos, Gastos y Costos, en los años 2020 a 2022 .....	96
4.2.1.1 Año 2020.....	96
Comportamiento histórico de costos 2020.....	96

Comportamiento histórico de las ventas 2020 .....	97
Comportamiento de las compras 2020.....	98
Flujo de Caja 2020 .....	100
4.2.1.2 Año 2021.....	102
Comportamiento histórico de costos 2021.....	102
Comportamiento histórico de las ventas 2021 .....	102
Comportamiento de las compras 2021.....	103
Flujo de Caja 2021 .....	104
4.2.1.3 Año 2022.....	106
Comportamiento histórico de costos 2022.....	106
Comportamiento histórico de las ventas 2022.....	107
Comportamiento de las compras 2022.....	108
Flujo de Caja 2022 .....	110
4.2.2 Resultados del análisis vertical y horizontal de las proyecciones del Estado de Resultados.....	111
4.2.3 Resultados obtenidos en análisis de Dupont.....	113
4.3 Resultados de acuerdo con las Estrategias Financieras .....	114
4.3.1 Resultados de la proyección del presupuesto maestro.....	114
4.3.1.1 Proyección de Ventas 2023 al 2024.....	114
4.3.1.2 Presupuesto de Costos de Ventas 2023 al 2024.....	115
4.3.1.3 Presupuesto de Costos Fijos Proyectados 2023 al 2024 .....	116
4.3.1.4 Presupuesto de Resultados Proyectado 2023 al 2024 .....	118
4.3.1.5 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados Proyectados.....	119
4.3.2 Resultados de las encuestas a los clientes.....	121
Género.....	121
Lugar de residencia.....	122
Cantidad de vehículos que posee .....	123



Tipo de vehículo para el cual el cliente adquirió el producto o servicio .....	124
Tipo de servicio recibido .....	125
Monto pagado por el producto o servicio adquirido .....	126
Tolerancia ante los precios del servicio .....	127
Métodos de pago .....	127
Opciones de financiamiento.....	128
Frecuencia de contratación del servicio .....	129
Percepción sobre el servicio al cliente .....	131
Intención de compra.....	131
Recomendación de servicios a incorporar .....	133
Precio estimado por los productos o servicios sugeridos.....	134
Uso del vehículo durante pandemia .....	135
Porcentaje de disminución .....	136
Estimación de uso en el futuro.....	137
4.3.3 Resultados de la entrevista al propietario y los dueños de talleres de la zona..	137
4.3.4 Resultados del benchmarking. ....	139
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....</b>	<b>141</b>
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>142</b>
5.1 Conclusiones del Objetivo analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.....	142
5.2 Conclusiones del Objetivo generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.....	143
5.3 Conclusiones del Objetivo definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.....	144
5.4 Conclusión general.....	145

6. RECOMENDACIONES.....	147
6.1 Recomendaciones del Objetivo analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024. ....	147
6.2 Recomendaciones del Objetivo generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.....	147
6.3 Recomendaciones del Objetivo definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.....	148
6.4 Recomendación general .....	149
7. PROPUESTA.....	150
Resumen Ejecutivo .....	150
Análisis de situación .....	151
Resumen del mercado .....	152
Mercados meta .....	152
Demografía del mercado.....	152
Geográficos .....	152
Demográficos .....	152
Factores conductuales .....	152
Necesidades del mercado.....	153
Relación calidad- precio .....	153
Servicio al cliente.....	153
Tendencias del mercado.....	153
Crecimiento del mercado .....	154
Análisis FODA.....	154
Fortalezas .....	154
Debilidades .....	154

Oportunidades .....	155
Amenazas .....	155
Competencia .....	156
Oferta del producto .....	156
Claves para el éxito.....	157
Asuntos críticos.....	157
Estrategia de Marketing .....	158
Misión .....	159
Metas del Marketing .....	159
Metas financieras .....	159
Mercados meta .....	160
Posicionamiento.....	160
Estrategias .....	160
Implementación de Tasa 0% .....	160
Inscribirse como oferente en Sistema de Compras Públicas (SICOP) .....	161
Inscripción de MEIC.....	162
Programa de Marketing.....	164
Fijación de precios .....	164
Distribución.....	166
Publicidad y promoción .....	166
Servicio al Cliente.....	167
Investigación de Marketing.....	167
Finanzas .....	168
Análisis del punto de equilibrio .....	168
Pronóstico de ventas .....	169
Proyección anual de ventas 2023 y 2024.....	170
Pronóstico de costos.....	171

Proyección anual de costos fijos 2023 y 2024.....	172
Pronóstico de estados de resultados.....	173
Proyección de estados de resultados 2023 y 2024.....	174
Controles.....	174
Implementación.....	174
Organización de Marketing.....	176
Dificultades y riesgos.....	176
Riesgos de peor escenario.....	177
ANEXOS.....	193
I.    Carta de cesión de derechos de autor de cada integrante del equipo investigador 193	
II.   Carta de Biblioteca Especializada de Ciencias Sociales para curso APA....	198
III.  Encuesta a clientes.....	199
IV.  Encuesta a dueños de Talleres aledaños.....	199
V.   Entrevista al propietario del Taller Llantas RYM.....	199

## LISTA DE TABLAS

**Tabla 1** Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

**Tabla 2** Análisis e interpretación de la información.

**Tabla 3** Alcances y limitaciones de la investigación

**Tabla 4** Aporte porcentual de las empresas al PIB, según tamaño. Período 2017-2019.

**Tabla 5** Porcentajes de cotización de la BAS sobre la base imponible reportada al Seguro de Salud

**Tabla 6** Comparación Ventas Anuales

**Tabla 7** Comparación Ventas Último trimestre 2020, 2021 y 2022

**Tabla 8** Compras de Llantas

**Tabla 9** Comportamiento histórico de las ventas 2020 con productos más vendidos

**Tabla 10** Comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2020

**Tabla 11** Flujo de Caja 2020

**Tabla 12** Comportamiento histórico de las ventas 2021 con productos mencionados anteriormente

**Tabla 13** Comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2021

**Tabla 14** Flujo de Caja 2021

**Tabla 15** Comportamiento histórico de los costos 2022 más importantes

**Tabla 16** Comportamiento histórico de las ventas 2022 con productos más vendidos

**Tabla 17** Comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2022

**Tabla 18** Flujo de Caja 2022

**Tabla 19** Análisis Horizontal 2021-2022

**Tabla 20** Análisis Vertical del 2021 y 2022

**Tabla 21** Análisis Dupont 2020, 2021 y 2022

**Tabla 22** Proyección de Ventas

**Tabla 23** Proyección de Costos de Ventas

**Tabla 24** Costos Fijos Proyectados 2023

**Tabla 25** Valor de las Ganancias por las Ventas Totales y de los 10 Productos proyectados

**Tabla 26** Costos Fijos Proyectados 2024

**Tabla 27** Comparación de Costos Fijos del 2020 a 2022

**Tabla 28** Estados de Resultados Proyectados 2023 y 2024

**Tabla 29** Análisis Horizontal 2023 al 2024

**Tabla 30** Análisis vertical de los años proyectados 2023 al 2024

**Tabla 31** Lugar de Residencia a los participantes de la encuesta a Clientes

**Tabla 32** Rango de Precios pagados por los clientes

**Tabla 33** Servicios sugeridos a incorporar

**Tabla 34** Precios estimados por producto o servicio

**Tabla 35** Benchmarking

**Tabla 36** Comportamiento histórico de costos 2020

**Tabla 37** Comportamiento histórico de las ventas 2020

**Tabla 38** Comportamiento histórico de las compras 2020

**Tabla 39** Comportamiento histórico de costos 2021

**Tabla 40** Comportamiento histórico de las ventas 2021

**Tabla 41** Comportamiento histórico de las compras 2021

**Tabla 42** Comportamiento histórico de costos variables 2022

**Tabla 43** Comportamiento histórico de costos fijos 2022

**Tabla 44** Comportamiento histórico de las ventas 2022

**Tabla 45** Comportamiento histórico de las compras 2022.

**Tabla 46** Ganancia en colones, con comisión incluida

**Tabla 47** Comparativa entre posibles ERP para el taller Llantas RYM

**Tabla 48** Listado de concursos del SICOP

**Tabla 49** Escenario con 40% de ganancia

**Tabla 50** Escenario con 50% de ganancia

**Tabla 51** Población total por sexo, según provincia, cantón y distrito, al 30 de junio de 2021

**Tabla 52** Caso de la llanta de automóvil tamaño 175/70/13.

**Taller 53** Costos fijos 2020

**Tabla 54** Costos fijos 2021

**Tabla 55** Costos fijos 2022

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1** Causas y efectos de la crisis económica COVID-19.

**Figura 2** Relaciones e interrelaciones.

**Figura 3** Evolución cronológica del marco normativo vigente del Ecosistema de Emprendimiento y MiPymes en Costa Rica. 2019.

**Figura 4** Beneficios condición Pymes ante el MEIC

**Figura 5** FODA del Taller Llantas RYM.

**Figura 6** Porcentaje del Margen de ganancia obtenido de producto.

**Figura 7** Registro de Usuario MEIC.

**Figura 8** Información de Inscripción de PYME.

## LISTA DE ILUSTRACIONES

**Ilustración 1** *Ubicación del Taller*



## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1** Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) Porcentaje de empresas Pymes activas por tamaño (datos a junio 2021)

**Gráfico 2** Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) Porcentaje de empresas Pymes por sector (datos a junio 2021)

**Gráfico 3** Reducción de las ventas por COVID-19 según tamaño de empresa 2020

**Gráfico 4** Porcentaje de empresas existentes Costa Rica, 1958

**Gráfico 5** Porcentaje de empresas por rama de actividad Costa Rica, 1964

**Gráfico 6** Número total y porcentaje empresas por actividad Costa Rica, 1990

**Gráfico 7** Genero participantes de la encuesta a Clientes

**Gráfico 8** Cantidad de Vehículos que Posee

**Gráfico 9** Distribución de Servicios de los vehículos

**Gráfico 10** Servicio o Producto Recibido

**Gráfico 11** Disposición de pagos de los productos por los clientes

**Gráfico 12** Método de pago preferido

**Gráfico 13** Método de pagos de plazo sin intereses

**Gráfico 14** Frecuencia de visitas al Taller

**Gráfico 15** Indicador de calidad del producto o servicio

**Gráfico 16** Atención al Cliente

**Gráfico 17** Intención de compra al futuro

**Gráfico 18** Intención de recomendación

**Gráfico 19** Frecuencia de contratación de reparación y compras de llantas 2020-2021

**Gráfico 20** Disminución del uso de vehículo en la pandemia

**Gráfico 21** Disminución de Uso de vehículo

**Gráfico 22** Frecuencia con la que contrataría el servicio

**Gráfico 23** Cantidad de clientes al mes

## **LISTA DIAGRAMAS**

**Diagrama de Gantt. 1** Actividades para la creación de Redes Sociales.

**Diagrama de Gantt. 2** Actividades del Aniversario por los 15 años.

## **LISTA DE SIGLAS**

Agencia para el Desarrollo Internacional (ADI)

Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED)

Banco Central de Costa Rica (BCCR)

Banco Hipotecario de la Vivienda (Banhvi)

Base Ajustada al Salario (BAS)

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD)

Fondo Especial para el Fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fodemipyme)

Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (Fofide)

Fondo Monetario Internacional (FMI)

Impuesto del Valor Agregado (IVA)

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Instituto de Formación Aeronáutica (IFA)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

Instituto Nacional de Seguros (INS)

Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes)

Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's)

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Organismo de Investigación Judicial (OIJ)

Organización Mundial de la Salud (OMS)

Organización Panamericana de la Salud (OPS)

Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)

Producto Interno Bruto en Costa Rica (PIB)

Programa de Ajuste Estructural (PAE)

Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Propyme)

Programas de Ajuste Estructural (PAES)

Rendimiento sobre la inversión (ROA)

Rendimiento sobre los activos totales (RSA)

Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)

Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)

Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC)

Universidad de Costa Rica (UCR)

World Health Organization (WHO)

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Tema**

Análisis de gastos, costos e ingresos para el uso eficiente de recursos financieros de las micro y pequeñas empresas en Costa Rica

### **Investigadoras**

Gabelman Córdoba, Josseline María

Quirós Mena, Jocelyn Tatiana

Sánchez Oviedo, Gaudy Francini

Sandoval Brenes, María José

Sequeira Mena, Tamara

### **Interrogantes de la investigación**

¿Existen condiciones económicas y sociales que permitan asegurar la efectividad de los recursos en el contexto costarricense, como resultado de la crisis sanitaria en el Taller Llantas RYM en los años 2023 y 2024?

### **Problema**

El Taller Llantas RYM es una microempresa que ha estado en el mercado durante 15 años; la cual, ha logrado superar el impacto económico y social de la pandemia como en la inflación y la devaluación de la moneda local.

Se identifica que el propietario carece de conocimientos financieros y contables, lo cual, es una limitante al momento de gestionar los recursos. Por esto la investigación tiene como objetivo, optimizar los recursos de la empresa, ampliar su alcance, evaluar y considerar la implementación de nuevos productos y servicios.

Se busca identificar el valor agregado del Taller Llantas RYM en comparación con negocios similares en la zona y se realizan entrevistas a propietarios de talleres de llantas aledaños y encuestas para evaluar el valor agregado desde la perspectiva del cliente. Además,

se lleva a cabo un benchmarking a empresas grandes y a Pymes. También se analizan los datos financieros de la empresa, como gastos, costos e ingresos, con el fin de desarrollar un presupuesto maestro y estrategias para promover la rentabilidad.

### **Objetivo general**

Determinar el impacto que ha producido la crisis económica debido a la pandemia COVID-19 en el Taller Llantas RYM mediante el uso del presupuesto maestro para la proyección del uso eficiente de los recursos de la empresa para el periodo 2023 y 2024.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.
2. Generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.
3. Definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.

### **Modelo de Análisis**

#### **Figura 2**

*Relaciones e interrelaciones*



Fuente. Elaboración Propia.

## **Investigación de mercado**

Se logró determinar que el método de marketing que se utiliza en el Taller Llantas RYM son las recomendaciones de los mismos clientes, pero, este método no es tan eficaz en la actualidad, debido a que la mayoría de las personas buscan sus recomendaciones, por medio de internet, basándose en las “estrellas” o opiniones que emiten los usuarios de los talleres que visitan.

Es por esto que se ve la necesidad de exponer al negocio a las redes sociales, ya que actualmente son manejadas por el dueño del taller, sin embargo, el dueño lo realiza desde su cuenta personal, limitando el alcance de sus publicaciones a su círculo más cercano.

## **Síntesis de las Conclusiones y Recomendaciones**

Según los análisis financieros realizados al Taller Llantas RYM, registra pérdidas en los años 2020, 2021 y 2022, así como según la información obtenida en las proyecciones para el 2023 el negocio continuará en pérdida y se logrará recuperar financieramente para el año 2024, lo que implica la realidad para una pequeña empresa en Costa Rica tras la crisis por la pandemia del COVID-19.

Para ello, se desarrolla una propuesta que permite al propietario del Taller Llantas RYM, conocer de una forma más precisa el ambiente del mercado que enfrenta su negocio; asimismo, se proporcionan estrategias tales como metas de marketing, metas financieras y estrategias que puedan fortalecer la estructura contable; como elaborar un catálogo de productos, implementar el punto de equilibrio, utilizar un sistema operativo para los inventarios de manera perpetua, entre otros.

Se recomienda al dueño del negocio tomar decisiones que estimulen un crecimiento sólido y positivo en base a nuevos mercados, utilizando estrategias como la integración del SICOP, el registro del MEIC como negocio Pyme; además, brindar el servicio a cualquier tipo de vehículo desde una moto hasta una vagoneta e incluir Usuarios de Tasa 0%.



## INTRODUCCIÓN

Globalmente nos enfrentamos a las consecuencias de una crisis económica resultado de la COVID-19, Costa Rica no es la excepción al ser un país con un exceso de deuda e inflación, que como resultado de la pandemia ha incrementado e impactado negativamente la sostenibilidad financiera a nivel país. El presente trabajo pretende investigar el impacto de dicha pandemia a nivel micro refiriéndonos a las Pymes, específicamente en el Taller Llantas RYM.

En los últimos tres años, a nivel nacional se ha logrado observar los cambios sociales consecuencia de la pandemia, desde la implementación del uso de mascarillas en sitios públicos hasta la apertura de salas de recuperación en hospitales para pacientes del COVID-19. Las consecuencias de estas medidas han afectado gravemente el entorno económico, dando paso a algunos cuestionamientos sobre ¿Cómo proteger la salud financiera de los negocios con un limitado público de clientes? y ¿Cómo se protegen a los clientes durante una emergencia de esta magnitud?

En todo caso, la gran interrogante que precede a esta investigación y al entorno económico al inicio de la pandemia en Costa Rica es ¿Cómo se logra que los mercados comerciales no se vean impactados negativamente por las consecuencias económicas? La búsqueda de respuestas a estas interrogantes por parte de los dueños de diversas compañías y negocios a nivel nacional colocó en la mesa dificultades, y a su vez, buscó un sinnúmero de acciones para sobrevivir en un entorno competitivo, aún más si hablamos de mercados micros en donde las pymes juegan un importante papel.

Por lo tanto, en el trabajo de investigación se busca comprender el impacto financiero que sufrió el Taller Llantas RYM; microempresa ubicada en Santa Barbara de Heredia, en el contexto de la pandemia y a su vez las afectaciones y medidas tomadas durante la crisis sanitaria. Para ello, se busca comprender el entorno legal en se desenvuelve este tipo de negocios.

Asimismo, se busca determinar el contexto socioeconómico que vivieron las Pymes en época pandémica, y su impacto en los negocios. También de comprender el panorama financiero en que se desarrolló el Taller Llantas RYM durante este periodo. Permitiendo establecer conclusiones sobre el caso de estudio y sus respectivas recomendaciones para el negocio.

Por otro lado, en el capítulo 2 de la presente investigación se menciona generalidades del Taller Llantas RYM, la evolución cronológica del marco normativo para los emprendimientos y MiPymes en Costa Rica, en el tanto es importante dar a conocer al propietario del negocio las normas que rigen para las pequeñas y medianas empresas. Se abarca también, el financiamiento que ofrece el gobierno mediante el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el Fondo especial para el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (Fodemipyme).

En el capítulo 3, se desarrolla el marco teórico y conceptual, en el que se establecen las definiciones bases para la presente investigación. Ahora bien, el trabajo se desarrolla en una microempresa por lo que se presentan algunas dificultades, las cuales se hacen visibles con el avance de la investigación; las principales situaciones son que a pesar de que la empresa tiene algunos registros contables, no existen estados financieros para analizar.

Sin embargo, por medio de toda la información recopilada a través de los instrumentos, las variables, e indicadores se obtienen puntos importantes con los cuales realizar el análisis para el trabajo de investigación y así llegar a obtener la información base para proyectar los años 2023 y 2024, información presentada en el capítulo 4 de la investigación.

Finalmente, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones para el Taller Llantas RYM obtenidas durante el desarrollo de los objetivos establecidos en el primer capítulo y una propuesta que surge del análisis de resultados presentado en el cuarto capítulo.

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **1.1 Planteamiento del problema y Descripción del problema**

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años, diversos aspectos relacionados a la Covid-19 han generado repercusiones en diversas áreas, la cual el área económica es una de las principales afectadas, aún más para las pequeñas y medianas empresas. Con el fin de comprender el contexto, es impredecible determinar qué es la Covid-19, el cual el World Health Organization: WHO, 2020, lo explica de la siguiente forma:

La enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2.

La mayoría de las personas infectadas por el virus experimentaron una enfermedad respiratoria de leve a moderada y se recuperaron sin requerir un tratamiento especial. Sin embargo, algunas enfermaron gravemente y requerirán atención médica. Las personas mayores y las que padecen enfermedades subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. (párr.1).

Dicha enfermedad, ha presidido precedentes históricos en Costa Rica, no solo al nivel de salubridad, sino también en los índices económicos. Se establece que un 34.5% al Producto Interno Bruto en Costa Rica (PIB), generado por la empleabilidad que producen las empresas Pymes, por ende, una de las grandes influencias en la economía del país es representada por este gremio (Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, 2021, párr. 1).

Se estima que uno de los principales efectos que se obtuvo en las Pymes a raíz de la pandemia por el Covid-19, fue el incremento en el uso de la tecnología y plataformas digitales. En temas de ventas, según el MEIC, el 3% de las medianas y pequeñas empresas había logrado adaptarse al sistema de ventas por medio de las plataformas digitales (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2020. pág. 10.).

Este radical cambio en los procesos de ventas se atribuyó a una reducción en los ingresos que se proyectaban con normalidad para las Pymes antes de la pandemia, ya que según los registros presentados por el MEIC en el 2020 se determinó que las empresas se vieron afectadas en 75% (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2020, pág. 12.) por disminución de las ventas, y por ende en sus ingresos.

Cabe resaltar que las medidas que el Gobierno consideró para solventar la emergencia mundial provocaron en un tiempo inmediato un cese comercial; en el que los negocios se vieron afectados de manera directa; lo cual, ha presentado una variación en el comportamiento de ventas y colocación de bienes y servicios. Dichas medidas fueron adoptadas a consecuencia del incremento de casos de Covid-19, esto produjo constantes cambios como la restricción comercial por aforo según la capacidad del local, esto presentó para los comercios un reto financiero. (Presidencia de la República de Costa Rica [Casa Presidencial], 2022, párr. 5.).

Ante la declaratoria de emergencia nacional, a nivel laboral se aprobaron las leyes de Reducción de jornadas de trabajo, N°9832, Ampliación del Plazo que autoriza la Reducción de Jornadas de Trabajo ante la declaración de Emergencia Nacional N° 9937 y Atención al sector turismo debido a la emergencia nacional por COVID-19 mediante la modificación del artículo 26 y transitorio IX de la ley N° 9635 Fortalecimiento de las finanzas públicas N° 9982 durante el periodo del 2020-2021; las cuales detallan las reducciones de las jornadas de trabajo o incluso la suspensión temporal de contratos laborales, estas leyes establecen los parámetros que se debían mantener para optar por esta solicitud, la cual se realizaba a través de correo al Ministerio de Trabajo, en conjunto con los requisitos necesarios para su aplicación. (COVID19, 2022, párr. 5)

### Figura 1

*Causas y efectos de la crisis económica COVID-19.*



Fuente: Seminario Universitario, Pimentel, 2020

Se estima que el 94% de las empresas fueron afectadas por el Covid-19 y vivieron consecuencias cómo se detallan a continuación “Otras consecuencias de relevancia indicadas fueron la reducción de las ventas (90%), disminución de la jornada laboral (64%), disminución de planilla (32%), cierre temporal (28%), el aumento de gastos de operación (23%) y la implementación del teletrabajo (15%).” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2021 párr. 2).

Aunado a estas consecuencias no podemos ignorar los factores externos al país, los cuales establecen las bases económicas pasadas y actuales, según Alfaro (2020) como consecuencia del desequilibrio en la moneda dólar, los problemas de logística en la entrega de materias primas (crisis de los contenedores) y la caída del turismo (párr. 5) Este panorama presenta a los empresarios una realidad económica con retos a vencer para poder crecer financieramente; en los últimos años debido a la situación pandémica la disminución de ingresos en las Pymes ha sido uno de los problemas más representativos, aún más cuando ha existido la completa necesidad de adaptarse a los cambios del mercado que se han generado.

En el contexto actual de la realidad económica que enfrenta el país, las circunstancias de mayor impacto que le impiden un crecimiento adecuado a las empresas, están relacionadas a diversos factores como a la desvalorización monetaria y la variación del colón frente al dólar, que obliga al Banco Central de Costa Rica a aplicar medidas para evitar la devaluación de la moneda como lo es una inyección de “más de \$100 millones en el Mercado de Moneda Extranjera permitió estabilizar el comportamiento abrupto de la moneda” (Montero, 2022, p.8). Y por otro lado se encuentra el aumento de precio en combustibles fósiles:

El abrupto crecimiento del petróleo y de los combustibles que el país importa. Los conflictos internacionales han provocado movimientos irregulares en el precio del crudo y sus derivados, lo cual ha afectado el precio final de consumo de estos combustibles, ya que la gasolina y el diésel son utilizados en casi todas las actividades productivas del país (Montero, 2022, p8).

Conforme a esta realidad se identifica la necesidad de elaborar un estudio financiero al Taller Llantas RYM, microempresa unipersonal; que permita determinar el impacto de la pandemia en Costa Rica en los últimos años. Además, generar un presupuesto maestro para los años 2023 y 2024 tomando en consideración la construcción de un flujo de efectivo por medio de las partidas contables: costos, gastos y ventas, el cual permite fijar precios, identificar líneas de productos más vendidas y desarrollar nuevas estrategias en los servicios ofrecidos.

## **Descripción del problema**

El panorama socioeconómico costarricense en conjunto con circunstancias y políticas externas ha establecido las bases económicas actuales, desde el desequilibrio en la moneda del dólar hasta los problemas que se han presentado por en la entrega de materias primas, por las embarcaciones extranjeras.

Esta realidad representa a los empresarios, un mercado comercial con una economía en la cual se dificulta el crecimiento financiero, ya que, en los últimos años debido a la situación pandémica, el sector de las micro y pequeñas empresas han experimentado mayores retos para surgir.

Según Coll F. (2021), se define microempresa, un tipo de empresa que recibe su nombre por presentar una plantilla de trabajadores delimitada, de 10 trabajadores como máximo, así como un volumen de facturación también delimitado. (párr. 1) Dentro de esta línea, se encuentra la interrogante ¿Cómo enfrentar la disminución de ingresos en sus negocios?

En las Pymes uno de los problemas más representativos, ha sido la completa necesidad de adaptarse al cambio, este se genera esporádicamente y persiste en un avance veloz y se posiciona dentro de los factores más ligados al cambio de paradigmas que existe; el cual, es el desarrollo hiperactivo de la tecnología y el alcance que esta tiene.

La tecnología suele ser una herramienta de utilidad para las empresas y durante la COVID-19 se convirtió en un gran aliado, sin embargo, es de conocimiento general que su uso puede significar un reto a los microempresarios; debido a la complejidad que conlleva la implementación de la tecnología, así como el alto costo que puede representar para las empresas y en muchos casos estas no cuentan con el presupuesto para asumir dichos gastos.

Aunque la tecnología, es un ejemplo de las carencias que se presentan en las pequeñas y medianas empresas, se destaca que también existe un desconocimiento sobre las diversas herramientas que proporciona el gobierno para las Pymes como lo menciona: Consultores AROME (2021), que establece lineamientos en favor a este tipo de empresas; fondos créditos especializados en su capacidad, extractos de pago en las cargas sociales, entre otras. Por lo cual este desconocimiento se suma a las ventajas que tienen las Pymes y puede convertirse en uno de los factores que no permite su crecimiento (párr. 4).

Por último, mediante una breve consulta al dueño se conoce que el Taller Llantas RYM carece de un análisis financiero para la toma de decisiones, es por ello que la presente

investigación busca realizar un análisis financiero, mediante los datos suministrados como lo son ventas, costos y gastos para comprender cuáles han sido los factores que han generado mayor impacto en el área financiera de la empresa Taller Llantas RYM, en los años: desde 2020 a 2022 y de este modo, ejecutar un presupuesto maestro proyectado de los ingresos, gastos, ventas y costos que se esperan para los años 2023 y 2024, en donde, se busca que la Pyme en un futuro pueda tomar decisiones financieras que lo impacten positivamente.

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

¿Existen condiciones económicas y sociales que permitan asegurar la efectividad de los recursos en el contexto costarricense, como resultado de la crisis sanitaria en el Taller Llantas RYM en los años 2023 y 2024?

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

En la presente investigación se cuestiona si la empresa está preparada para afrontar las condiciones financieras y sociales que presenta la economía costarricense, esto debido al impacto que supone para un país la recuperación económica tras la crisis sanitaria que inició en 2020 y finaliza el 5 de mayo del 2023.

La pandemia causada por la enfermedad COVID-19, debido al coronavirus SARS CoV-2 en seres humanos, provocó una cantidad considerable de personas contagiadas, así como muertes en la mayoría de los países del mundo, desde que se detecta la enfermedad en el 2019 en la ciudad de Wuhan, China. Su rápida propagación y gravedad motivó que el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo del 2020 que se debía a una pandemia. (Leiva, A. 2020, párr. 1-2)

Después de tres años de pandemia tanto para el país costarricense como alrededor del mundo ha sido difícil la recuperación económica, esta situación aunada a las decisiones políticas a lo largo de los años posiciona a Costa Rica en el lugar número 16 de los países con mayor riesgo de impago de deuda en el mundo, de acuerdo con un informe de Camarillo, B, presente en la prensa La República. (2022, párr. 1)

Por otro lado, situaciones como la inflación en el país generan preocupación tanto para la población como para las personas emprendedoras, según la información del Banco Central de Costa Rica en julio del 2022 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Costa Rica registró una variación de 11.48%, que comparado al mismo mes del 2021 (variación interanual), su resultado es superior al 1.44%. Entre otros datos económicos del país, aún se está trabajando



en disminuir la tasa de pobreza, para ello se visualiza la gran reducción que ha tenido en estos dos años, debido a que mediados del 2020 la tasa de pobreza alcanzó a un 24% y casi dos años después (abril del 2022) se logra disminuir al 13,3%. (INEC, 2022)

Como lo presenta el MIDEPLAN (2022), los incrementos en la inflación en Costa Rica vienen motivados por varios factores, entre ellos destacan la crisis de logística comercial y la Guerra entre Ucrania y Rusia, lo que incide en el aumento de los precios de las materias primas importadas (granos básicos, metales y combustibles) e inestabilidad en el tipo de cambio (como resultado de una mayor demanda del dólar frente al colón costarricense).

Otro aspecto que se debe tener a consideración según MIDEPLAN (2022), es la devaluación del colón frente al dólar y deben contemplarse todos los factores que han incidido para que se presente esta situación, destacando la pandemia por COVID-19, la reducción de turistas en país, la demanda de divisas del sector público no bancario, el aumento en la factura petrolera y los bajos incentivos de las tasas de interés para invertir en moneda costarricense.

A partir de lo antes descrito, se da a conocer una de las tantas secuelas post COVID-19 y es lo que ha llevado a las familias costarricenses a adquirir más deudas, según datos de la noticia Calderón, P. G. (2022), los bancos registran sumas millonarias en deudas de tarjetas de crédito y otros créditos de consumo que representan gastos asociados a necesidades inmediatas de liquidez que deben absorber las familias (párr. 1).

Es por ello que a nivel de país, el estado ha visto la necesidad de apoyo que se requiere en estos tiempos difíciles, el nuevo gobierno ha mostrado interés en ayudar a las pequeñas y medianas empresas, debido a que se han presentado varios proyectos de ley que buscan beneficiar a las Pymes, por ejemplo, la AED en su noticia del 21 de abril del 2022, informa que el gobierno busca ampliar las ventajas del régimen tributario simplificado, además se ha capacitado gratuitamente en tecnología a Pymes con la participación de HP y Fundación ALIARSE en conjunto del Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y la Universidad de Costa Rica (UCR). También se plantea facilitar los trámites para el financiamiento con el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) y del Fondo Especial para el Fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fodemipyme) del Banco Popular. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2022)

Asimismo, en abril 2022 mediante noticia de la Alianza Empresarial para el Desarrollo, la ministra de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones, Paola Vega Castillo,

declara que la transformación digital de las empresas es uno de los elementos claves para la reactivación económica y la competitividad de nuestro país. Desde MICITT impulsamos varias iniciativas para diagnosticar el nivel de madurez digital de las Pymes, proveer capacitación y acompañamiento en su transformación, entre las que se encuentra el programa Transfórmate. Los excelentes resultados de este programa muestran la multiplicación de impacto del trabajo conjunto de los sectores público y privado para el bienestar del país. Hoy tenemos cientos de Pymes fortalecidas gracias a esta iniciativa. (2022, párr. 6)

De igual manera ocurre con el Taller Llantas RYM, debido a que logró superar el impacto económico y social producto de la afectación del COVID-19 que afectó a todas las empresas mundiales. Esta Pyme unipersonal, en donde el propietario del taller, el Sr. Santos Hermes Rojas Ortiz, es quien lleva a cabo las actividades operativas; debido a que el propietario carece de conocimientos financieros contables debe contratar los servicios de un contador por servicios profesionales para presentar efectos fiscales como lo son los reportes ante el ministerio de Hacienda.

El Taller Llantas RYM cuenta con 15 años en el mercado lo que implica que es una compañía con bases muy fuertes y con una clientela sólida, lo que facilita la recuperación después de la crisis económica enfrentada en los últimos dos años. Sin embargo, esta investigación tiene como fin contribuir a la optimización de los recursos de la empresa, ya que se conoce que el país se encuentra atravesando una recuperación económica post pandémica; se busca que la empresa tenga un mayor alcance y para esto se valora la implementación de otros productos y servicios, así como identificar las buenas prácticas para seguirlas realizando y se busca recomendar mejoras en caso de que se requiera.

Por otra parte, el señor Rojas, dueño del Taller Llantas RYM, ha dado a conocer mediante la entrevista que en la zona hay varios negocios que brindan servicios similares a los que su negocio ofrece, por lo que en esta investigación se requiere identificar cuál es el valor agregado que posee este taller y cómo potenciarlo, para ello se realizan dos instrumentos. El primero son las tres entrevistas a personas dueñas de talleres de llantas en la zona de Santa Bárbara de Heredia, considerando sus experiencias durante el COVID-19 y los servicios que ellos brindan.

El segundo instrumento que se realiza es un benchmarking para evaluar este punto desde la perspectiva del cliente y el valor agregado que ofrecen estos negocios, realizando una comparación con cinco empresas grandes que ofrecen servicios de venta e instalación de

llantas, así como otras cinco Pymes que se dediquen a la reparación y venta de llantas en lugares cercanos del Taller Llantas RYM.

Por último, se busca mediante el análisis de los datos disponibles, como lo son gastos, costos e ingresos que presenta la empresa; crear un escenario financiero en que se pueda utilizar los recursos disponibles de forma eficiente, a fin de desarrollar un presupuesto maestro, que permita identificar estrategias para el futuro y propicie la rentabilidad.

#### **1.1.4 Delimitación de la investigación**

Con el fin de realizar una correcta delimitación del tema de investigación se busca comprender el concepto para su posterior aplicación.

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados”. (Hernández Sampieri et al., 2014)

Por tanto, a continuación, se procede con la respectiva delimitación:

##### **Delimitación temporal**

Se busca determinar el uso eficiente de los recursos, a través de la construcción de un presupuesto maestro para el Taller Llantas RYM proyectado hacia el año 2023 y 2024, con base a los datos suministrados por el negocio en los años 2020, 2021 y 2022.

##### **Delimitación espacial**

La investigación se desarrolla en el Taller Llantas RYM ubicado en Barrio San José de Altagracia, Santa Bárbara de Heredia, Costa Rica

##### **Delimitación institucional o empresarial**

La investigación se lleva a cabo en el taller de venta y reparación de llantas con un enfoque específico en el Área Financiera, debido a que es una empresa unipersonal y no cuenta con departamentos.

##### **Enfoque**

El enfoque de esta investigación se refiere a la construcción del presupuesto maestro para el periodo 2023 y 2024, a partir de los datos financieros suministrados por la empresa y la elaboración del flujo efectivo para la planificación y proyección de los recursos de la en el Taller Llantas RYM.

## **Ámbito**

La investigación se orienta a determinar el efecto económico que ha ocasionado la pandemia en la empresa unipersonal Taller Llantas RYM dedicada a la venta y reparación de llantas mediante la creación de un presupuesto maestro para la proyección del uso eficiente de los recursos de la empresa en el periodo 2023 y 2024.

## **Área**

El área de investigación es ingresos, ventas, costos y gastos del Taller Llantas RYM.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar el impacto que ha producido la crisis económica debido a la pandemia COVID-19 en el Taller Llantas RYM mediante el uso del presupuesto maestro para la proyección del uso eficiente de los recursos de la empresa para el periodo 2023 y 2024.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.
2. Generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.
3. Definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.

### 1.3 Modelo de análisis

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

A continuación, se presentan las variables planteadas para cada uno de los objetivos con su respectiva conceptualización, con lo que se pretende definir y especificar los conceptos. A su vez se incluye la operacionalización, los indicadores e instrumentos con los que se trabaja para esta investigación.

**Tabla 1**

*Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables*

Variable	Objetivo	Conceptualización	Operacionalización	Indicadores	Instrumentalización
Análisis Financiero	Analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.	"Es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro" (Roldán 2017, Sección Definición Técnica).	Comprender la situación financiera de la empresa Llantas RYM al llevar a cabo un análisis integral de las cuentas ingresos, costos y gastos.	Comportamiento de las ventas. Comportamiento de los costos. Comportamiento de los gastos.	Recopilación de los ingresos, costos y gastos. Revisión de los movimientos contables de la empresa.
Presupuesto maestro	Generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.	El presupuesto maestro es un plan integrador y coordinador, que expresa en términos financieros los objetivos de la empresa, éste se integra por los presupuestos de operación y financiero. A través del presupuesto se traza el rumbo de una empresa al describir los planes del negocio en términos financieros. Como un mapa de camino, el presupuesto maestro puede ayudar a la compañía a navegar durante el año y reducir los resultados negativos. Salcido, M. A. M. H. T., & Jaime, A. G. (2010, p.18)	Analizar los estados financieros de la empresa al elaborar una proyección del presupuesto maestro y de esta forma determinar el aprovechamiento de los recursos.	Presupuesto de Costo de ventas, Compras, inventario, Costos Resultados obtenidos en análisis de Dupont Comportamiento histórico Ingresos, Gastos y Costos, en los años 2020 al 2022.	Proyección de datos contables financieros con base en el comportamiento histórico de los ingresos, gastos y costos en los años 2020 al 2022. Elaboración de presupuesto maestro. Elaboración de análisis Dupont. Cálculo y análisis vertical y horizontal de los estados de resultados proyectados.
Estrategias Financieras	Definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.	La estrategia financiera abarcar un conjunto de áreas claves como lo son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento armónico. (Cortés, 2021b, párr 1.)	Realizar un plan de mejora que aporte estrategias financieras a corto y largo plazo que estimule la captación de ingresos mayores y control adecuado de los gastos y costos.	Resultados de la proyección del presupuesto maestro.	Análisis de gráficos y tablas con proyecciones. Encuesta a Clientes. Entrevista al propietario de la empresa. Entrevistas a dueños de otros talleres. Benchmarking.

Fuente: Elaboración propia

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

La figura a continuación muestra la interrelación entre las variables de la investigación a través de un mecanismo de engranaje, siendo el primer elemento necesario para impulsar el siguiente y así sucesivamente.

Se contempla en el primer engranaje el análisis de ingresos, costos y gastos anuales del Taller Llantas RYM que es el primer elemento por desarrollar para comprender el panorama financiero actual de la Pyme al visualizar el comportamiento de los rubros contables. Este impulsa el siguiente engranaje; el presupuesto maestro de la empresa para el 2023 y 2024, para de esta forma conocer la sostenibilidad financiera a futuro de la Pyme.

Por último, el tercer engranaje contiene las estrategias financieras que buscan contribuir a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.

**Figura 2**

*Relaciones e interrelaciones*



Fuente. Elaboración Propia

## **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

### **1.4.1 Tipo de investigación**

En el siguiente apartado se proporciona el tipo de investigación, las fuentes de investigación, población de estudio, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación e interpretación y análisis de datos.

Según Ander-Egg (2011) la investigación, “alude al procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene como finalidad descubrir, describir, explicar o interpretar los hechos, fenómenos, procesos, relaciones y constantes o generalizaciones que se dan en un determinado ámbito de la realidad” (p.18). En la cual los diversos tipos existentes de investigación proporcionan las herramientas necesarias para llevar lo a cabo.

La presente investigación se determina de tipo descriptiva y explicativa.

En primera instancia busca describir los datos obtenidos en el lugar de la investigación; en este caso del Taller Llantas RYM para poder analizar y comprender el objeto del estudio, así como su desarrollo en su entorno natural.

Además, se considera explicativa, por establecer la relación causa y efecto del problema a investigar, así como la realidad precedente del negocio.

El enfoque que tiene la investigación a desarrollar es mixto, el cual:

Se caracteriza porque favorece una perspectiva amplia y profunda del fenómeno que se estudia, esto le permite al investigador plantear el problema con claridad y formular objetivos apropiados para el estudio junto a una conceptualización teórica justa al fenómeno que se investiga. (Otero, 2018, p.20)

Por ende, para el objetivo de esta investigación se busca obtener resultados numéricos que permitan realizar un presupuesto maestro a futuro en base a su comportamiento habitual y a su vez determinar a través de las entrevistas al dueño del taller y los dueños de otros talleres de la zona como accionan post pandemia y que tanta afectación hubo durante esa época, concluyendo así que la investigación es tanto cuantitativa como cualitativa.

### **1.4.2 Fuentes de investigación**

Es esencial en cada investigación disponer de la información relevante que logre alcanzar un panorama amplio del análisis y comprensión del objeto del estudio. Por lo que a continuación, se definen los tipos de fuentes a consultar y aplicar para la obtención de los datos necesarios en la investigación.

#### **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias, serán las declaraciones al Ministerio de Hacienda proporcionadas por el Sr. Pablo González Molina, contador por servicios profesionales para la empresa Taller Llantas RYM a nombre del Sr. Santos Rojas Ortiz. Así como, las facturas de compras y ventas del Taller Llantas RYM registradas en el sistema GTI a través de los años 2020, 2021 y 2022.

Además, se incluye las entrevistas realizadas al propietario de la empresa objeto de estudio, a empresarios de la misma actividad comercial, el benchmarking y las encuestas aplicadas a los clientes del taller.

#### **Fuentes secundarias**

En las fuentes secundarias se considera cualquier tipo de material bibliográfico, como libros, artículos científicos, documentos publicados y referencias provenientes de internet.

### **1.4.3 Población**

La palabra población no solo se refiere a personas, sino también a todos los elementos que se han seleccionado para un estudio estadístico, la resolución de un problema o la observación de un fenómeno. (Salgado, 2016, p.241)

La población en una investigación es un factor fundamental, sin embargo, el analizar o recolectar los datos de la totalidad de la población, no siempre es posible, ya que consume tanto dinero como tiempo, los cuales no siempre están al alcance de las posibilidades.

Por esta razón, se utilizan técnicas de muestreo no probabilístico ya que permiten eficientizar los recursos disponibles.



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

La población de estudio en el presente trabajo de investigación incluirá como la principal fuente de información, los datos financieros proporcionados por el propietario del Taller Llantas RYM, la cual comprenderá el periodo desde el 2020 hasta el 2022.

También abarca a los clientes que frecuentan el Taller Llantas RYM ubicado en el Barrio San José de Altagracia, Santa Bárbara de Heredia para estos se determina como método de recolección de información la encuesta con el fin de obtener los datos pertinentes que permitan construir un plan de mejora.

## **Diseño muestral**

Determinar el tamaño de la muestra es un paso fundamental para conducir la recolección de los datos necesarios que permitan alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

El muestreo es el procedimiento por el cual, de un conjunto de unidades que forman el objeto de estudio (la población), se elige un número reducido de unidades (muestra) aplicando unos criterios tales que permitan generalizar los resultados obtenidos del estudio de la muestra a toda la población. (Corbetta, 2007, p.272)

En este caso, debido a que la población, los clientes del taller, es indeterminada, se considera que la mejor forma de proceder es mediante la aplicación de encuestas.

Además, se realizará una entrevista al dueño del Taller Llantas RYM con el fin de conocer su perspectiva sobre el mercado específico y afectación provocada por el COVID-19, adicionalmente se realizarán encuestas a 3 personas con conocimiento en el área específica de reparación y venta de llantas en este caso dueños de talleres aledaños.

## **Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra**

Con el fin de encontrar el tamaño de la muestra representativa según la población seleccionada en esta investigación, se determina utilizar métodos de selección de muestra no probabilística.

Según Hernández-Sampieri (2014) “En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador”. (p.176)

Este método se ajusta a la investigación debido a que no es posible determinar el tamaño total de la población en este caso, la totalidad de los clientes del Taller Llantas RYM, ya que es un número variable desconocido, por tanto, se debe determinar el tamaño de la muestra basados en estimaciones de representatividad.

### **Técnicas, métodos e instrumentos para seleccionar la muestra**

Debido a que la muestra obtenida para este trabajo es no probabilística, no es posible realizar cálculos estadísticos como muestreo por conglomerado o sistemático, con el fin de seleccionar la muestra ya que estos solo son pertinentes en un muestreo probabilístico.

La muestra por cuotas se utiliza mucho en estudios de opinión y mercadotecnia. Por ejemplo, los encuestadores reciben instrucciones de aplicar cuestionarios o realizar entrevistas abiertas a individuos en un lugar público (un centro comercial, una plaza o una colonia). Al hacerlo, van llenando cuotas de acuerdo con la proporción de ciertas variables demográficas. (Hernández-Sampieri, 2014, p.387)

Por lo anterior y tomando en cuenta las características de la investigación se determina realizar un muestreo por cuotas, este deja a criterio del investigador la selección de los individuos de la muestra que pueden llegar a ser más representativos.

#### **1.4.4 Recopilación de los datos**

##### **Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación**

Según Westreicher (2021) define la recolección de datos como: “El proceso mediante el cual, los investigadores capturan la información que requieren, siendo su fin llevar a cabo un estudio.” (Sección de introducción, párr. 1)

En la presente investigación, se propone utilizar la revisión y análisis documental mediante una guía de exploración acorde a los objetivos planteados en la investigación, con el fin de recopilar la información necesaria. Del mismo modo, se plantean los instrumentos entrevista, benchmarking y encuesta.

Primero se entrevistará al señor Santos Rojas Ortiz propietario del Taller Llantas RYM, ya que, al ser una empresa unipersonal, se considera de gran valor el conocer la perspectiva del dueño. Por otro lado, también se realizan encuestas a tres personas dueñas de talleres de llantas aledaños

para conocer el criterio o punto de vista de la competencia. Así como, realizar un benchmarking que compara la perspectiva del cliente en cinco empresas grandes y cinco Pymes ubicadas cerca del Taller Llantas RYM, las cuales ofrecen los servicios de venta y reparación de llantas; de este modo analizar la experiencia obtenida y el valor agregado que ofrecen los negocios.

Por último, se aplicará el instrumento encuesta a 40 clientes para evaluar el Taller Llantas RYM, estos sujetos forman parte importante en la investigación, debido a que son las personas que reciben el producto y servicio directamente, de esta forma se podrá identificar puntos de mejora y recomendaciones que los impacte.

### 1.4.5 Análisis e interpretación de la información

La Tabla No. 2 contiene los instrumentos y fuentes a consultar de acuerdo con cada objetivo específico, así como sus respectivas variables e indicadores.

**Tabla 2**

*Análisis e interpretación de la información.*

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.	Análisis Financiero	Comportamiento de las partidas contables (ventas, gastos y costos) del Taller Llantas RYM. Comportamiento Vertical y Horizontal.	Elaboración del flujo de efectivo por medio del comportamiento de: ventas, costos y gastos. Revisión de los movimientos contables de la empresa.	Documentación financiera – contable. del taller Llantas RYM periodos 2020-2022.
Generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.	Presupuesto Maestro	Resultados obtenidos en Análisis Vertical y Horizontal de las proyecciones del flujo de efectivo. Resultados obtenidos en análisis de Dupont Comportamiento histórico Ventas, Gastos y Costos, en los años 2020 a 2022.	Proyección de datos contables financieros con base en el comportamiento histórico de las ventas, gastos y costos en los años 2020 a 2022. Elaboración de presupuesto maestro. Cálculo y análisis Vertical, Horizontal del Estado de Resultados proyectado Elaboración de análisis Dupont.	Documentación financiera – contable. del taller Llantas RYM periodos 2020-2022.
Definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.	Estrategias Financieras	Resultados de la proyección del presupuesto maestro. Resultados de Censo a clientes. Resultados de entrevista a propietario. Resultados de entrevistas a dueños de talleres. Análisis de comparación del benchmarking.	Análisis de gráficos y tablas con proyecciones. Censo a Clientes. Entrevista al propietario de la empresa. Entrevistas a dueños de otros talleres. Benchmarking.	Encuestas y entrevistas realizadas por el grupo de investigación.

Fuente: Elaboración propia

### 1.4.6 Alcances y limitaciones

Se identifican los principales alcances de la investigación a partir del análisis e interpretación de la información, así como las limitaciones que surgieron durante el desarrollo del trabajo con las variables definidas, para ello se comparte la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Alcances y limitaciones de la investigación*

Variable	Indicador	Alcances	Limitaciones
Análisis Financiero	Comportamiento de las partidas contables (ventas, gastos y costos) del Taller Llantas RYM. Comportamiento Vertical y Horizontal.	Análisis del comportamiento financiero de la empresa por medio de la creación de estados financieros a partir de los flujos de ingresos y egresos de la empresa. Se realiza un análisis horizontal de las principales cuentas con movimientos durante los periodos.	Dificultad para la obtención de datos históricos financieros-contables de la empresa, debido a que la empresa no posee estados financieros consolidados anuales. Por lo que se debió elaborar los estados financieros a partir de los datos existentes. La empresa no cuenta con un catálogo de productos o servicios estándar, ya que cuentan con diferentes proveedores por lo que localizar los movimientos de cada uno de ellos para poder medir sus gastos, costos y ventas.
Presupuesto maestro	Resultados obtenidos en Análisis Vertical y Horizontal de las proyecciones del presupuesto maestro. Resultados obtenidos en análisis de Dupont. Comportamiento histórico Ventas, Gastos y Costos, en los años 2020 a 2022.	Identificar la rentabilidad sobre los ingresos de la empresa mediante los datos históricos y su comportamiento.	La empresa carece de la información necesaria para poder realizar el análisis Dupont, dando como resultado que solo se pudo analizar la fórmula de rentabilidad sobre los ingresos (ROS). El Taller no posee un registro de su patrimonio o de sus activos, tampoco se registran la totalidad de las ventas en el sistema GTI.
Estrategias financieras	Resultados de la proyección del presupuesto maestro. Resultados de Censo a clientes. Resultados de entrevista a propietario. Resultados de entrevistas a dueños de talleres. Análisis de comparación del benchmarking.	Conocer el posible crecimiento proyectado en las ventas, costos, gastos según los movimientos de los 10 productos más vendidos en el taller para los años 2023 y 2024, así como proyectar el presupuesto maestro para determinar la utilidad de los productos. Identificar áreas de mejora para los clientes del Taller Llantas RYM mediante la aplicación de los censos y entrevistas.	La falta de un registro de todas las ventas de sus productos generó dificultad para identificar el movimiento de los mismos, por lo que debimos generar las bases de datos de las ventas facturadas por GTI de manera manual, digitalizando los productos y sus inventarios, ya que los inventarios finales no calzaban con las ventas. La negativa de los dueños de otros talleres para realizar la entrevista, ya que lo vieron como una amenaza para sus empresas.

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA**

## 2.1 Generalidades del Taller Llantas RYM

Desde la antigüedad las pequeñas y medianas empresas (Pymes), han estado presentes en la historia de la humanidad, con el asentamiento de los primeros pueblos se generan las primitivas formas de negocio, en ese entonces conocidas como trueque. “Una economía que se basa en el trueque tendrá problemas para asignar en forma eficiente sus recursos escasos.” (Mankiw, 2012, p.620)

Junto a la implementación del estilo de la vida sedentaria, se descubre que el trueque no es la mejor forma de establecer el verdadero valor de las cosas, ya que implica que las partes involucradas tengan en su poder alguna objeto o propiedad, que sea de interés para la otra parte y esto no siempre es posible.

Debido a la complejidad que implica el trueque, surge una necesidad de estandarización, lo cual deriva, en la invención del dinero, de esta forma se facilita el intercambio de mercancías y se empieza a crear pequeños negocios, estos encargados de comercializar los productos artesanalmente fabricados, en su mayoría, por sus dueños.

Quienes nos proveen los diferentes bienes y servicios no lo hacen por generosidad, ni porque alguna agencia gubernamental esté encargada de que las diferentes necesidades se satisfagan. Las personas nos proveen a los diferentes consumidores de bienes y servicios porque obtienen algo a cambio. (Mankiw, 2012, p.50-51)

Partiendo del contexto anterior no es de extrañar que este modelo de negocio se mantenga en la actualidad, ya que implica, cómo lo veremos más adelante, grandes beneficios para la economía de un país y su población.

Con el fin de comprender el significado de una Pyme a continuación se presenta su definición desde la ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas.

La Asamblea Legislativa (2002), Ley 8262 en el artículo 3 define una Pyme de la siguiente manera:

se entiende por pequeñas y medianas empresas (Pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

A continuación, se describe la empresa objeto de estudio.

El Taller Llantas RYM, se encuentra ubicado en Barrio San José de Altagracia en Santa Bárbara de Heredia, Costa Rica.

### **Ilustración 1**

*Ubicación del Taller*



Fuente: Google s.f

Con el fin de determinar el mercado existente en la zona, nos remitimos a los datos presentados en el más reciente estudio elaborado por el MOPT, para el año 2019, se contabiliza un total de 1 565 811 Vehículos automotores en circulación, (Secretaría MOPT, 2019, p.47) para este mismo año se registra que la población total en el país es de 5 047 561 (Banco Mundial, 2019) lo cual implica según estimaciones que en total por cada mil habitantes existen 310 vehículos en circulación.

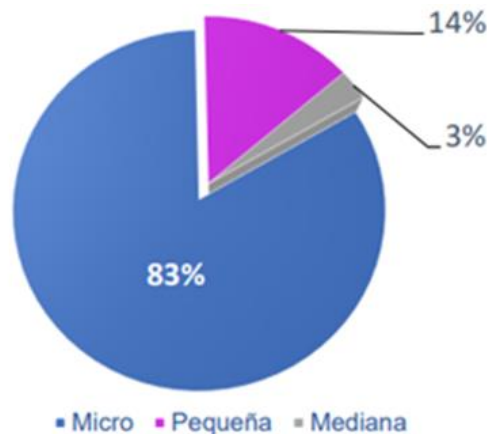
El barrio San José de Altagracia pertenece al distrito Jesús, según el censo nacional del 2021 este distrito contaba con 11669 habitantes (INEC,2021, p.43), lo cual implica que aproximadamente existen alrededor de 3,617 vehículos en los alrededores, esto se traduce como clientes en potencia.

Esta empresa unipersonal por sus características se clasifica como una microempresa, ya que posee un único empleado (su dueño), según el Reglamento para el aseguramiento de microempresas y emprendimientos en el Seguro de Salud una microempresa se clasifica como tal al contar con 5 empleados o menos. (CCSS, 2018, p.1)

Debido a su clasificación esta microempresa pertenece al 83% del total de Pymes activas en el país, según el estado de situación Pyme en Costa Rica, 2021.

### Gráfico 1

*Sistema de Información Empresarial Costarricense Porcentaje de empresas Pyme activas por tamaño (datos a junio 2021)*



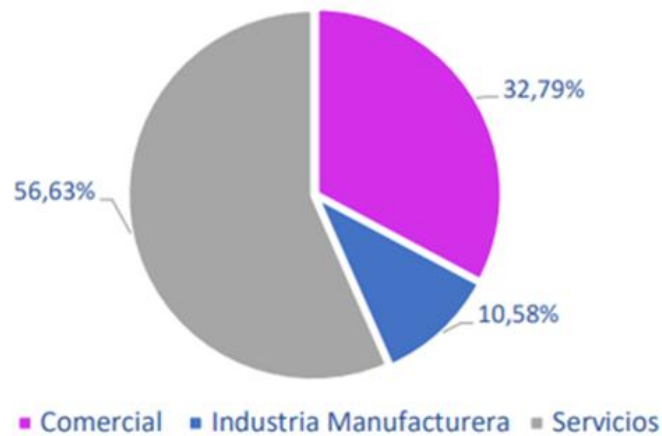
Fuente: Elaboración Ministerio de Economía y Comercio, con base en los datos del Sistema de Información Empresarial Costarricense, 2021

El Taller Llantas RYM inicia sus operaciones el 20 de junio de 2008 brindando únicamente el servicio de reparación e instalación de llantas, por lo cual en sus primeros años se clasifica en el sector económico servicios, lo cual la coloca en el sector que representa la mayoría en el país ya que abarca el 56,73% de la totalidad.



## Gráfico 2

*Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) Porcentaje de empresas Pyme por sector (datos a junio 2021)*



Fuente: Elaboración Ministerio de economía y comercio, con base en los datos del Sistema de Información Empresarial Costarricense, 2021

Como parte de las acciones tomadas por su dueño en busca de la continuidad y crecimiento del negocio, en el año 2012 expande su actividad económica hacia la venta de llantas; lo cual le permite obtener mayores ingresos y permanecer en el mercado, además de posicionarse en el segundo sector más grande a nivel nacional, el sector comercial, este abarca el 32,79% de la totalidad.

Además de pertenecer a los sectores productivos más importantes del país, las Pymes representan, como veremos a continuación, un aporte importante para la economía nacional.

La contribución de las Pymes al producto interno bruto (PIB) en promedio es de 37.66%, siendo la microempresa la que tiene una mayor participación con un 12.78%, seguido de la pequeña con un 12.54% y la mediana con un 12.34% (Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2021, p.8)

Como podemos observar en el informe las microempresas aportan un 12,96% al PIB lo cual evidencia la importancia de este modelo de negocio para el país y la economía.

**Tabla 4**

*Aporte porcentual de las empresas al Producto interno bruto (PIB), según tamaño.*

*Período 2017-2019*

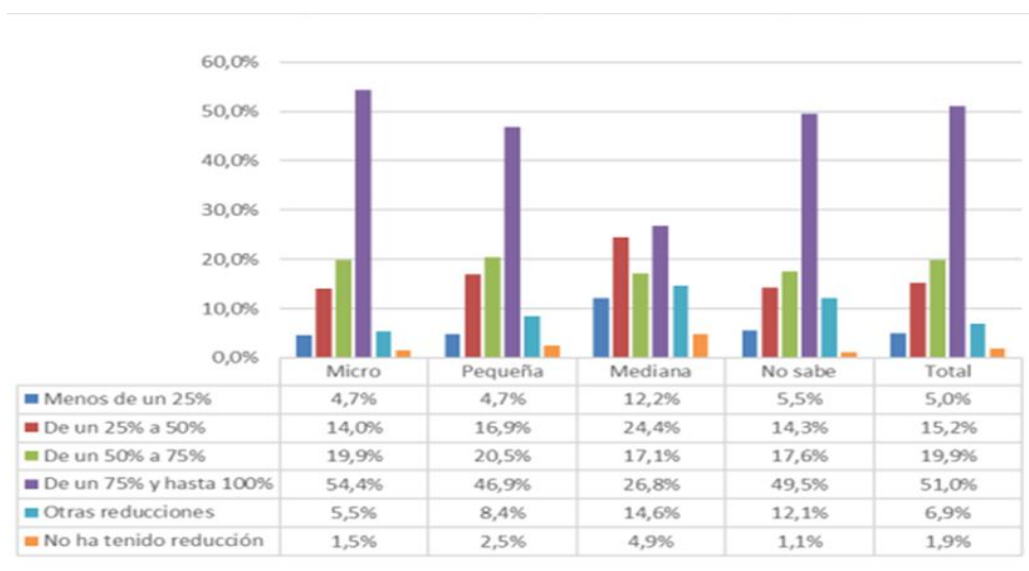
Tamaño Empresa	2017	2018	2019
<b>Total General</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Micro	13,41%	12,96%	11,97%
Pequeña	12,90%	12,52%	12,19%
Mediana	12,50%	12,65%	11,88%
<b>Total PYMES</b>	<b>38,82%</b>	<b>38,13%</b>	<b>36,05%</b>
Grande	61,18%	61,87%	63,95%

Fuente: Elaboración Ministerio de economía y comercio, con base en los datos proporcionados por el Banco Central de Costa Rica (BCCR), 2021

El Taller Llantas RYM, como la mayoría de las empresas a nivel mundial ha sido afectado por la crisis económica provocada por la pandemia COVID-19, según el estado de situación Pyme en Costa Rica (2021) el 50% de las microempresas vieron una reducción en sus ventas de entre el 50% al 100% es por esto por lo que el presente proyecto busca proporcionar, mediante el análisis financiero del negocio y asesoría, un plan de mejora en orden de incrementar sus posibilidades de permanencia en el mercado.

**Gráfico 3**

*Reducción de las ventas por COVID-19 según tamaño de empresa 2020*



Fuente: Encuesta aplicada a empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC). Abril, 2020.

## **2.2. Aspectos legales**

### **2.2.1 Permisos para la operación de una empresa en Costa Rica**

A continuación, se exponen los diferentes requisitos que requiere una empresa para su operación en el país.

#### **Certificado de uso de suelo**

El certificado de Uso de suelo se solicita en la municipalidad correspondiente en este caso la municipalidad de Santa Bárbara de Heredia.

Este certificado está normado por la ley 7779 Uso, Manejo y Conservación de Suelos del 21/05/1998 y la ley 4240 Ley de Planificación Urbana de 15/11/1968. Por tanto, la municipalidad será la encargada de determinar el uso adecuado de suelo ya sea para uso comercial, habitacional o agricultura.

#### **Permiso sanitario de funcionamiento**

El permiso sanitario de funcionamiento es emitido por el ministerio de salud y es indispensable para llevar a cabo como veremos más adelante, el trámite de patente comercial.

Documento que emite el Ministerio de Salud como requisito previo para que un establecimiento en una ubicación determinada pueda operar, en cumplimiento de la legislación vigente que previene el impacto que los establecimientos puedan generar sobre el ambiente y la salud pública durante su funcionamiento. Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud, Capítulo 2, Artículo 25, 09 marzo 2022.

#### **Patente municipal de funcionamiento**

La patente municipal de funcionamiento según el reglamento de patentes de la municipalidad de Santa Bárbara Heredia (2006) artículo 10. Solicita que se presenten los requisitos detallados a continuación.

Artículo 10.-La licencia deberá ser solicitada por escrito, por el interesado indicando los siguientes requisitos:

Llenar el Formulario de solicitud de Licencia Municipal con los datos solicitados, nombre o razón social, domicilio fiscal, cédula física o jurídica, nombre y dirección del representante legal, apartado postal, número telefónico de habitación y comercial, ubicación exacta y tipo de negocio a explotar, la misma deberá ser llenada por el interesado.

- Original y fotocopia del Permiso Sanitario de Funcionamiento o en su defecto la calificación que corresponda.
- El solicitante y el propietario del inmueble deben estar al día en la cancelación de las tasas e impuestos municipales.
- La propiedad en donde se va a instalar la actividad comercial debe estar debidamente declarada.
- Llenar la Declaración Jurada y los Datos del Dueño de la Propiedad que se encuentran en el Formulario de Solicitud de Licencia Municipal, el cual debe venir firmado por el dueño del bien inmueble y el interesado.
- Copia de la cédula de identidad si es una persona física. En el caso de sociedades mercantiles, copia de cédula y personería jurídica vigente.
- Póliza de Riesgos del Trabajo o bien la exoneración de la misma emitida por el INS.
- Constancia indicando si la persona o Sociedad que solicita la patente aparece registrado como patrono en la Caja Costarricense de Seguro Social, o en su defecto la exoneración.
- Adjuntar timbres para formulario por: ₡ 265,00 timbres fiscales.
- Certificado del uso del suelo y de las condiciones constructivas del local contempladas en la Ley de Planificación Urbana según sea el tipo de comercio a explotar, este certificado lo emitirá el Departamento de Ingeniería de la Municipalidad y lo trasladará automáticamente al Departamento de Rentas y Cobranzas.
- Dependiendo del tipo de actividad a explotar se deberán de presentar a la Municipalidad los respectivos permisos de otras entidades que tengan competencia con dicha actividad.
- En el caso que se expendan licores deben contar con su respectiva patente de licores.

En caso de que la actividad sea industrial, el interesado debe aportar además de los requisitos anteriores, lo siguiente:

- IFA y la Viabilidad aprobado por la SETENA.

### **Registro como patrono ante la Caja Costarricense del Seguro Social**

Este requisito se detalla en el Artículo 74 de la ley constitutiva de la caja costarricense de seguro social:

Los patronos y las personas que realicen total o parcialmente actividades independientes o no asalariadas deberán estar al día en el pago de sus obligaciones con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), así como con otras contribuciones sociales que recaude esta Institución conforme a la ley. Para realizar los siguientes trámites administrativos, será requisito estar inscrito como patrono, trabajador independiente o en ambas modalidades, según corresponda, y al día en el pago de las obligaciones, de conformidad con los artículos 31 y 51 de esta ley. (Ley No.17, 1943)

El incumplimiento de esta ley puede provocar el cierre del establecimiento donde se realiza la actividad económica a continuación el capítulo 48 nos detalla las causas de un cierre.

Artículo 48.- La Caja podrá ordenar, administrativamente, el cierre del establecimiento, local o centro donde se realiza la actividad cuando:

- a) La persona responsable o su representante se nieguen, injustificada y reiteradamente, a suministrar la información que los inspectores de la Caja Costarricense de Seguro Social le soliciten dentro de sus atribuciones legales. No se aplicará dicha medida si la información requerida se entrega dentro de los cinco días siguientes a la notificación de la resolución en que se ordena el cierre.
- b) Cuando exista mora por más de dos meses en el pago de las cuotas correspondientes, siempre y cuando no medie ningún proceso de arreglo de pago o declaratorio de derechos entre el patrono y la Caja.

El cierre del establecimiento, local o centro donde se realiza la actividad se hará mediante la colocación de sellos oficiales en puertas, ventanas y otros lugares de acceso al

establecimiento. La destrucción de estos sellos acarreará la responsabilidad penal correspondiente.

El cierre podrá ordenarse por un período máximo de cinco días, prorrogable por otro igual cuando se mantengan los motivos por los que se dictó. Para la imposición de esta medida y antes de su resolución y ejecución, la Caja deberá garantizar al afectado el respeto de su derecho al debido proceso administrativo, conforme al artículo 55 de esta ley, que será normado mediante el reglamento respectivo. Así reformado por el artículo 85 de la Ley N° 7983 del 16 de febrero del 2000.

### **Registro ante las autoridades tributarias**

Una parte de gran importancia a nivel país es la recolección de las obligaciones tributarias por esto es de carácter obligatorio para todas las micro, pequeñas y grandes empresas estar inscritos y reportar sus transacciones ante el ministerio de hacienda. Veamos a continuación el artículo 22 del reglamento de procedimiento tributario:

#### Artículo 22.- Obligación de inscripción

Las personas físicas, jurídicas y entidades que carezcan de personalidad jurídica, que realicen cualquier actividad económica por la que estén obligados a inscribirse en su condición de contribuyente, responsable o declarante, deben hacerlo dentro de los plazos que fijen las normas que así lo establezcan. (Ministerio de Hacienda, 2014)

### **2.2.2 Antecedentes de la “Ley N° 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.”**

Si bien es conocido que a lo largo de la historia siempre ha existido la actividad comercial, así como se ha tenido la evolución del concepto empresa, en el caso de las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica se empezó en la década de los años treinta del siglo XX, según lo muestra Cousin (2020) en el país se empezó a dar una importancia social a las Pymes como “entes que presentaban una estructura capitalista incipiente” (p.150).

Cabe mencionar, que antes de los años cincuenta, el gobierno costarricense desconocía el número de empresas que existían en el país, en actividades comerciales e industriales, a excepción de las exportaciones.

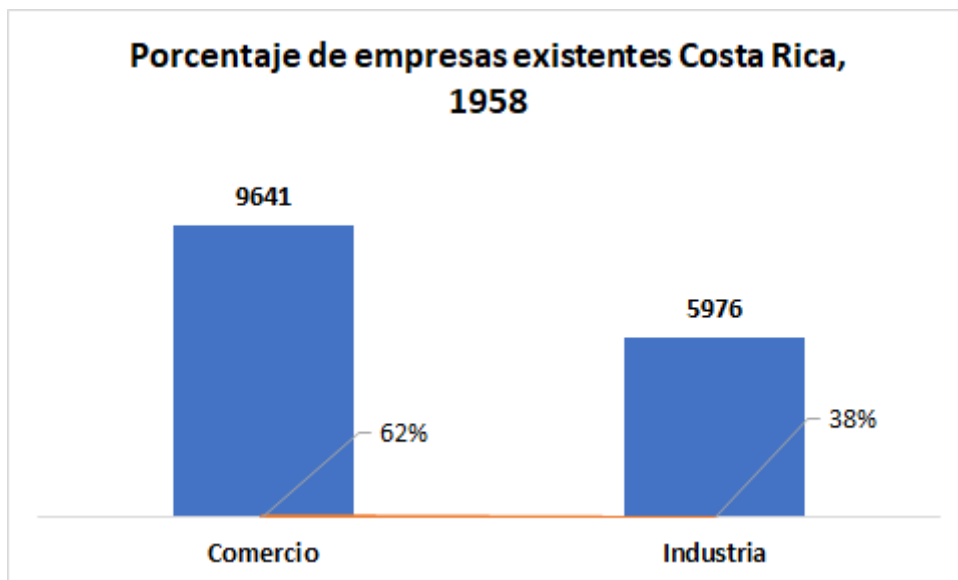
Según lo definen Molina y Palmer (2008): “Después de 1950, con la instauración de la Segunda República, en su estrategia de desarrollo, el Estado costarricense disminuyó la mortalidad infantil y el analfabetismo, al mismo tiempo que promovió la educación primaria y secundaria”. (p.102)

También posteriormente a lo que estaba sucediendo en el país, según León y Peters (2019): una consecuencia fue que se produjeron cambios a nivel social. El comercio evolucionó influenciado por el comportamiento de la economía nacional, por lo que se desarrollaron nuevos mercados locales y de consumo.

Es a partir de lo anterior, se concluye que hubo un crecimiento y consolidación de las pequeñas y medianas empresas, así como de la importancia que el Estado empieza a dar a las mismas. Según datos de los Censos realizados por el INEC en los años 1958 y 1964, a continuación, ambos gráficos.

#### Gráfico 4

*Porcentaje de empresas existentes Costa Rica, 1958*

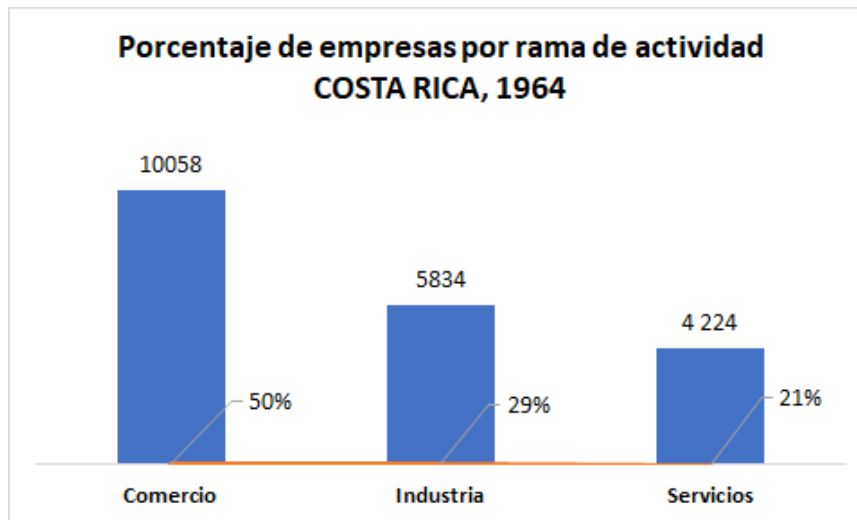


Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 1958.

Se registra que en 1958 existía un total de 15 617 empresas a diferencia que en el año 1964 se da a conocer la existencia de 20 116 empresas, ósea en tan solo 6 años después aumentan 4499 empresas.

## Gráfico 5

*Porcentaje de empresas por rama de actividad Costa Rica, 1964*



Elaboración propia. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 1964.

Se evidencia también que se desarrollan Pymes en diferentes sectores de acuerdo a su crecimiento, para el año 1964 se incluye un nuevo sector como lo es el de Servicios.

No obstante, es importante mencionar que con el paso de los años se produjo una disminución del sector industrial en las pequeñas y medianas empresas. Así como lo menciona Cousin (2020):

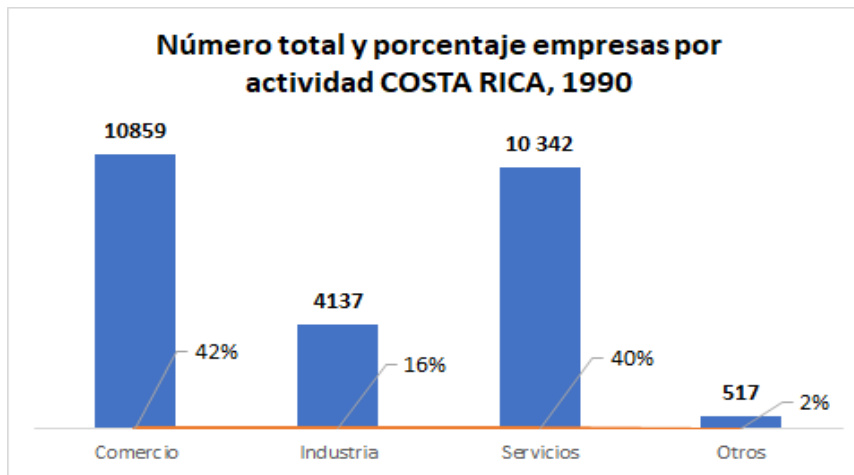
Ante el endeudamiento externo del país, el Estado se vio obligado a recurrir a organismos económicos externos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Agencia para el Desarrollo Internacional (ADI) y el Banco Mundial. Estos condicionaron su cooperación a la implementación de programas de ajuste estructural (PAES). Además, para solucionar la crisis a principios del decenio de los años ochenta del siglo XX, en la administración de Luis Alberto Monge Álvarez, se propuso un cambio en el modelo de desarrollo hacia el denominado Liberación económica o promoción de exportaciones.

No es así hasta la década de los años noventa, donde se da un crecimiento empresarial de las Pymes y se llega a un total de 25 855 empresas.

## Gráfico 6

*Número total y porcentaje empresas por actividad Costa Rica, 1990*





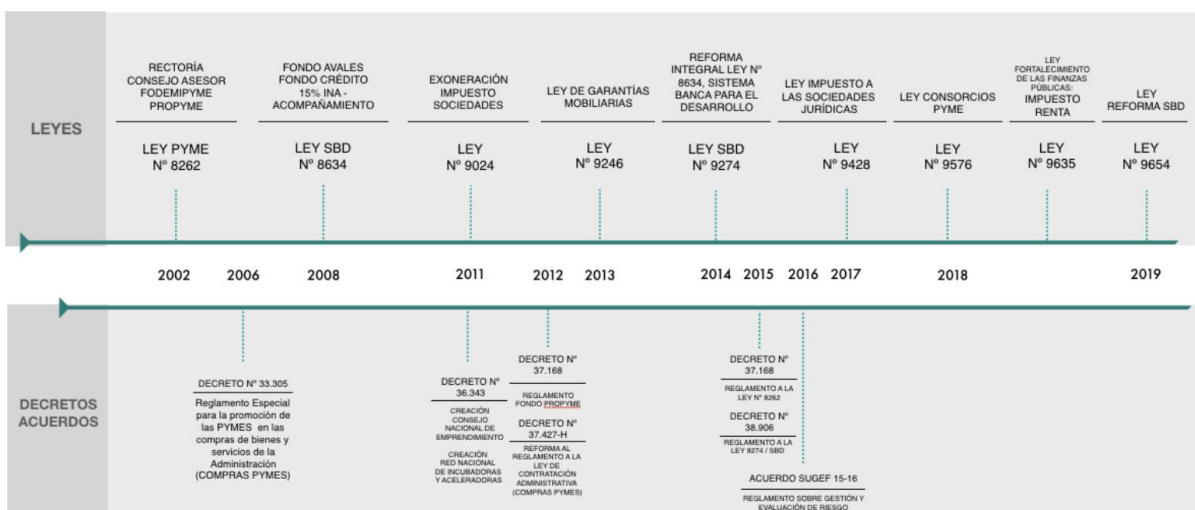
Elaboración propia. Fuente: Gutiérrez, F. y Bolaños, R., 1999.

De este modo, se han impulsado leyes que buscan promover y fortalecer el desarrollo productivo del país, fue para el 2 de mayo de 2002 donde se aprueba la Ley 8262 Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, que legalmente fueron denominadas con el término “Pymes”, en la saliente administración de Miguel Ángel Rodríguez (1998-2002).

El impulso de las Pymes en Costa Rica se constituye un marco normativo a partir del año 2002 que ha ido evolucionando y definiendo diferentes regulaciones orientadas a fortalecer instrumentos, herramientas y procesos que mejoren el desarrollo de las empresas costarricenses en sus diferentes etapas de evolución. A continuación, se ilustra la evolución legislativa.

**Figura 3**

*Evolución cronológica del marco normativo vigente del Ecosistema de Emprendimiento y MiPymes en Costa Rica. 2019*



Nota: Elaboración Ministerio Economía, Industria y Comercio. 2019.

### **2.2.3 Ley N° 8262: Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas**

Esta ley busca promover el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de un marco normativo y que de esta forma se contribuya al desarrollo económico y social del país por lo que a continuación se detalla el abordaje de sus ocho capítulos.

Capítulo I. Objeto y Ámbito menciona como los artículos más fundamentales los siguientes:

En los primeros artículos se define qué se entiende por Pyme y el propósito de la ley que no es solo estipular las normas correspondientes en la formación de Pymes si no ser motor para que las mismas puedan contribuir al desarrollo del país como se muestra en el siguiente capítulo:

Artículo 1° La presente Ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante Pymes, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza ( Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002, Capítulo I).

Por otra parte, se establece en el artículo tres los requisitos indispensables para que una Pyme pueda beneficiarse de esta ley teniendo que cumplir con al menos dos de ellos

- El pago de cargas sociales.
- El cumplimiento de obligaciones tributarias.
- El cumplimiento de obligaciones laborales.

El Capítulo II de la ley, se dirige a la creación del Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa (Consejo Asesor Pyme), por quienes se conforma, quienes se mencionan a continuación:

- El ministro de Economía, Industria y Comercio,
- El ministro de Comercio Exterior

- El ministro de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones o, en su ausencia, el viceministro de Ciencia y Tecnología.
- El presidente ejecutivo del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- El gerente general de la Promotora del Comercio Exterior.
- El presidente del Consejo Nacional de Rectores.
- El gerente general del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, administrador del Fondo de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fodemipyme)
- Dos representantes designados por la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada.
- Un representante de las organizaciones empresariales privadas vinculadas al desarrollo y la promoción de las Pymes.

Además, en este capítulo el método de selección de los integrantes, cada cuanto deben reunirse y sus funciones principales como lo determina el siguiente artículo

Artículo 5º-El Consejo Asesor Pyme tendrá las siguientes funciones y facultades:

- a) Analizar el entorno económico, político y social, así como su impacto sobre las Pymes y sobre la capacidad de estas de dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios.
- b) Contribuir con el MEIC en el desarrollo de las políticas públicas en materia de Pymes.
- c) Conocer el diagnóstico anual sobre el grado de eficacia y eficiencia de los programas de apoyo dirigidos a las Pymes.
- d) Procurar la cooperación activa entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las Pymes.
- e) Evaluar la aplicación de las estrategias, los programas, los proyectos y las acciones para fortalecer el desarrollo y la competitividad de las Pymes, mediante indicadores de impacto, y proponer las medidas correctivas necesarias.
- f) Cuando lo estime conveniente, invitar a participar en las sesiones del Consejo Asesor a los ministros de otras carteras, a los representantes de otras organizaciones

públicas y privadas cuya actividad incida sobre las políticas para las Pymes, o a otras personas relacionadas con el tema.

(Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002, Capítulo II)

Por otra parte, en el artículo trece se define el propósito principal del capítulo IV de la ley que es la creación de Propyme:

Artículo 13- Se crea el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Propyme), el cual tendrá como objetivo financiar las acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, así como el emprendimiento, mediante el desarrollo tecnológico como instrumento para contribuir al desarrollo económico y social de las diversas regiones del país. (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002, Capítulo IV)

Asimismo, se estipula que para este programa se obtienen los fondos de los recursos del presupuesto nacional de la República y el Ministerio de Hacienda por otra parte se determina que los plazos para ejecutar los proyectos serán, como máximo, de veinticuatro meses.

Además, en el siguiente artículo define los requisitos necesarios para hacer uso de este incentivo:

Artículo 17- Para gozar de este incentivo, las pequeñas y medianas empresas, agrupaciones o consorcios de Pymes y emprendedores deberán cumplir lo establecido en la presente ley, así como en su respectivo reglamento. En el caso de los emprendedores deberán estar registrados en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) como emprendedores; para estos beneficiarios se podrán utilizar modelos de capital semilla o cualquier instrumento financiero que se adecúe a las características del emprendedor o emprendedora, como medio de acceso a los recursos referidos en este capítulo. (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002, Capítulo IV)

El propósito del capítulo V de la ley es contribuir al desarrollo de las Pymes la administración Pública de manera que se debe incluir la participación mínima del total de las compras de las instituciones o dependencias de la administración pública según se menciona en el artículo 20, además se establecen las disposiciones según las cuales se debe regir este programa

- a) Serán escogidas, preferentemente respecto de los demás oferentes, las Pymes de producción nacional cuyos productos sean de calidad equiparable, abastecimiento adecuado y precio igual o inferior al de los productos importados. En condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicios, las entidades públicas, preferirán a las Pymes de producción nacional; además, tomarán en cuenta los costos de bodegaje, seguro y costo financiero en que se podría incurrir al comprar el producto.
- b) Las compras del sector público no discriminarán ni segarán de modo alguno a las empresas nacionales frente a las extranjeras, ni a las Pymes frente a las empresas de mayor tamaño, al establecer mecanismos de pago, lugar o plazo de entrega, ni por otros parámetros de comparación.
- c) El Estado establecerá procedimientos que les faciliten a las Pymes el cumplimiento de requisitos y trámites relativos a las compras; para ello se brindará la adecuada asesoría a las que participen en el proceso de licitación. Las entidades públicas remitirán anualmente al MEIC sus planes de compras, de conformidad con los procedimientos y plazos establecidos en el Reglamento especial de compras de bienes y servicios del sector público.
- d) Cuando el MEIC evidencie el incumplimiento de lo previsto en este artículo, lo trasladará a las autoridades competentes y emitirá las recomendaciones necesarias. (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002, Capítulo V)

Aunado a lo anterior, se menciona que el MEIC debe coordinar y articular la creación de programas sectoriales de capacitación y asistencia técnica, por medio del Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) y el MEIC promoverá, estimulará y articulará un portal empresarial que servirá de apoyo al desarrollo empresarial a través del artículo 22 y 23.

Por otra parte, el capítulo 24 se dirige a promover el concepto de desarrollo empresarial sostenible, para armonizar la producción empresarial con los recursos naturales y la calidad de vida de los habitantes.

El capítulo VI se dirige a proporcionar herramientas que permitan coordinar órganos de la administración central y descentralizada y de las entidades privadas que desarrollen programas y proyectos relacionados con las Pymes. Además, define según el artículo 26 por coordinación institucional a “la que se dé entre el MEIC y las dependencias integrantes del Consejo Asesor

Pyme aquellas cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención de las Pymes, pero que su accionar pueda constituirse en un mecanismo de apoyo, desarrollo y fortalecimiento de las Pymes”

Por último, se establece para este capítulo que para las instituciones del sector público es de obligatoriedad:

Comunicar la información necesaria respecto de los programas y recursos que se destinen al sector de Pymes, tanto para la definición de políticas como para las labores de seguimiento y evaluación [...]. (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002, Capítulo VI)

#### **2.2.4 Beneficios de la constitución de pequeñas y medianas empresas (Pymes).**

Según el Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262, 2022, Artículo 30 se determina:

**Artículo 30.-** Los beneficios que pueden disfrutar las empresas con Condición Pyme son los siguientes:

- a) Acceder a los beneficios que como proveedor del Estado establece el reglamento de Contratación Administrativa vigente.
- b) Participación en las Ruedas de Negocios.
- c) Participar en charlas, Talleres y capacitaciones.
- d) Asesoría, mentoría, asistencia técnica y empresarial.
- e) Acceso a los Fondos: PROPYME, FODEMIPyme y Fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- f) Acceso a los servicios de las instituciones de la red de Apoyo Pyme.
- g) Cualquier otro que se desarrolle y que sea de acceso a las Pym.

En consideración con lo anterior, se establece en conjunto con las disposiciones del MEIC y la legislación conexas para determinar beneficios a las empresas determinadas como micro o medianas empresas.

**Figura 4**

*Beneficios condición Pyme ante el MEIC*



### Beneficios condición PYME ante el MEIC

I. Mecanismos de apoyo, Ley N°8262	II. Acceso a financiamiento	III. Exoneraciones e incentivos	IV. Otros
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Programa de Compras Públicas.</li><li>2. Servicios de desarrollo empresarial.</li><li>3. FODEMIPYME.</li><li>4. PROPYME.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. FODEMIPYME.</li><li>2. PROPYME.</li><li>3. Sistema de Banca para el Desarrollo.</li><li>4. Fondos de capital semilla</li><li>5. Otros fondos</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Exoneración impuesto personas jurídicas.</li><li>2. Exoneración del IVA (alquileres).</li><li>3. Exoneración escalonada impuesto a las utilidades - micro y pequeña empresa.</li><li>4. Exención parcial CCSS.</li><li>5. Tarifa \$20 a microempresas en PSF Ministerio de Salud.</li><li>6. Descuento de 80% en registros sanitarios de productos para microempresas.</li><li>7. Pago diferenciado \$5 en registro para gestores de residuos.</li><li>8. Permiso para microempresas para operar en casas de habitación, hasta por 5 años (decreto 43432-S)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Constancia gratuita de condición PYME.</li><li>2. Sello PYME.</li><li>3. Tarifa preferencial en revalidación CFIA.</li><li>4. 50% certificaciones GS1.</li><li>5. 25% descuento en tarifa PYMExpress</li><li>6. Exoneración 3 años certificación drones Aviación Civil.</li><li>7. Tarifas de afiliación diferenciadas ante CANATUR.</li><li>8. Ley N° 9728, EDUCACIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA DUAL – exoneración en aporte mensual al Fondo especial de becas del INA</li></ol>

Fuente: Elaboración Ministerio de Economía, Industria y Comercio. s.f.b

En consideración a los beneficios mencionados, se ejemplifica que según la Ley N° 9428 Impuesto a las Personas Jurídicas, el cual permite que las empresas en condición de pequeñas y medianas puedan realizar el proceso de exoneración del impuesto de personería jurídica; ésta deroga a la ley original N° 9024 en la cual existen cambios notorios que han influido en las ventajas que tienen las Pymes en la actualidad, las cuales son descritas en Análisis del proceso de la gestión pública para la recaudación: Caso ley 9428 Impuesto a las Personas Jurídicas en Costa Rica:

- **El cobro del impuesto está determinado de la siguiente manera:**

Ley N° 9024:

- 1) Activas ante la autoridad tributaria, pagarán un 50% y de un salario base de un oficinista.
- 2) Inactivas que no hacen actividades comerciales pagaban un 25% de un salario base mensual (según el artículo 2 de ley 7337, 5 de mayo de 1993)

Ley N° 9428:

1) Sociedades inscritas en el Registro de Personas Jurídicas del Registro Nacional no inscritos en el Registro Único Tributario en la Dirección General de Tributación pagarán un importe equivalente al 15% de un salario mensual.

2) Los contribuyentes en el impuesto a las utilidades, cuya declaración del impuesto sobre la renta inmediata anterior a que ocurra el hecho generador de este impuesto pagarán:

- ❖ Ingresos brutos menores a 120 salarios base, pagarán un importe equivalente al 25% de un salario base mensual.
- ❖ Ingresos brutos en el rango entre 120 salarios base y menor a 280 salarios base, pagarán un importe equivalente al 30% de un salario base mensual.
- ❖ Ingresos brutos equivalente a 280 salarios base o más, pagarán un importe equivalente a un 50% de un salario base mensual.
- ❖ (según el artículo 2 de ley 7337, 5 de mayo de 1993) y el artículo 3 de esta ley).

- **El destino de la recaudación de los impuestos que se cobran de siguiente forma:**

**Ley N° 9024:**

Un 5% estaba destinado al Ministerio de Justicia y Paz y un 95% al Ministerio de Seguridad Pública.

**Ley N° 9428:**

En cambio, en esta ley, se distribuye igualmente un 5% está destinado al Ministerio de Justicia y Paz, se reduce a un 90% para el Ministerio de Seguridad Pública y se añade un 5% para el Poder Judicial de la República para que lo asigne al OIJ para la atención del crimen organizado.

En el año 2018 se crea la **Ley N° 9576:** Ley para el fomento de la competitividad de la Pyme mediante el Desarrollo de Consorcios.

La cual como se detalla en la ley, esta tiene como fin establecer el marco normativo necesario para fomentar, crear, desarrollar y consolidar consorcios de Pymes como mecanismo



asociativo para fortalecer la competitividad y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Igualmente, en el 2018 se aprueba el Decreto Legislativo N° 9635: Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, en el cual se establece un impuesto sobre el valor agregado en la venta de bienes y en la prestación de servicios, independientemente del medio por el que sean prestados, realizados en el territorio de la República.

Otro aspecto relevante en el ámbito de beneficios es el ser exento al impuesto del Valor Agregado (IVA), según la ley N° 6826, 2015, en donde, la otorgación de dicha exoneración al impuesto y, además, deberá contemplar que el monto a referirse sea menor a ¢669,000 del alquiler que se esté pagando para seguimiento de operaciones de la empresa.

Por otro lado, haciendo referencia, al pago escalonado de las cargas sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social, en base a Reglamento para la aplicación de la Base Ajustada al Salario para microempresas en el Seguro Social, 2019, el cual determina un cálculo para la cotización patronal durante un periodo de no más de cuatro años.

### **Tabla 5**

*Porcentajes de cotización de la BAS sobre la base imponible reportada al Seguro de Salud*

#### **Porcentajes de cotización de la BAS sobre la base imponible reportada al Seguro de Salud**

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Patronos	4.25%	5.25 %	6.25 %	7.25 %
Trabajadores	4.20%	4.50%	4.80%	5.00%

Fuente: En la tabla muestra el porcentaje calculado sobre la base imponible para reportar por las Pymes en los primeros años. CCSS, 2019.

Por último, se establece un monto diferenciado para el funcionamiento por permiso sanitario es de \$20, sin distender el rango de riesgo al cual se agrupe por su actividad económica, como se menciona en el Reglamento general para permisos sanitarios de funcionamiento, permisos de

habilitación y autorización para eventos temporales de concentración masiva de personas, otorgados por el Ministerio de Salud N° 43432-S, 2022.

### **2.2.5 Financiamiento de las Pymes**

Las finanzas son parte de la médula de toda empresa, esto implica que, si no se cuenta con recursos propios, estas deben buscar maneras para financiar su actividad y que los procesos que los hacen productivos y rentables los mantengan competentes, aumentando sus posibilidades de sobrevivir en el mercado, estos recursos son los que les permite a las empresas mantener su operación y la posibilidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por estos aspectos, se hace relevante reconocer la definición y funciones que tiene la administración financiera; como explica Salas (2016):

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

Para cumplir estos objetivos, los recursos se pueden financiar de dos maneras, con recursos propios, patrimonio de los dueños de la empresa, o bien con financiamiento externo, lo que lleva a un alza en los pasivos de la empresa.

El periódico el Financiero menciona que una de las principales razones por la que las microempresas desaparecen en sus primeros diez años de vida es la falta de financiamiento, ya que estas empresas carecen de activos que respondan los créditos tradicionales y en ocasiones han trabajado por mucho tiempo en la informalidad, por lo que no cuentan con registros contables que los respalden, menciona que solo ocho de cada diez Pymes logran sobrevivir más de diez años en el mercado (2015, marzo 13). *La “muerte” de las Pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?* El Financiero.

La mayoría de Pymes nacen con recursos propios, sin embargo, en el desarrollo de sus labores ven la necesidad de buscar maneras para financiarse, es por esto que nace la ley N°8262

denominada Ley de fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, como lo menciona el artículo primero de la ley, el objetivo es crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo a largo plazo, que permita el desarrollo productivo de las Pymes, para así contribuir al desarrollo económico, social y productivo del país mediante la creación de empleos.

A continuación, se detallan artículos y leyes aplicables al financiamiento de las Pymes en el marco legal costarricense:

En el artículo 8 de la ley N°8262 menciona lo siguiente:

“Artículo 8.- Créase, en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el Fondo especial para el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (Fodemipyme), que tendrá como fin contribuir al logro de los objetivos establecidos en esta Ley, así como contribuir con los propósitos definidos en los artículos 2o y 34 de la Ley orgánica del Banco Popular. El objetivo de este Fondo será fomentar y fortalecer el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, y de las empresas de la economía social económicamente viables y generadoras de puestos de trabajo; podrá ejercer todas las funciones, las facultades y los deberes que le corresponden de acuerdo con esta Ley, la naturaleza de su finalidad y sus objetivos, incluso las actividades de banca de inversión.”

Para lograr lo anterior FodemiPyme destina sus fondos a lo siguiente según lo indica el artículo ocho:

- a. Conceder avales o garantías a las micro, pequeñas y medianas empresas cuando estas, por insuficiencia de garantía, no puedan ser sujetas de financiamiento, en condiciones y proporciones favorables.
- b. Conceder créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de financiar proyectos o programas que, a solicitud de estas, requieran para capital de trabajo, capacitación o asistencia técnica, desarrollo tecnológico, transferencia tecnológica, conocimiento, investigación, desarrollo de potencial humano, formación técnica profesional y procesos de innovación y cambio tecnológico
- c. Transferir recursos a entidades públicas, organizaciones cooperativas, organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales, como aporte no reembolsable o mediante la contratación de servicios, para apoyar el desarrollo de

programas tendientes a fortalecer y desarrollar las micro, pequeñas y medianas empresas. (Ley 3859, 2022).

- d. Por otra parte, se establece como parte del artículo 8 El FODEMIPyme contará con dos fondos, uno de garantías y otro de financiamiento. Siendo el primero financiado por recursos provenientes del cero coma veinticinco por ciento (0.25%) del aporte patronal al Banco Popular, además se establecen todos los parámetros a tener en cuenta como parte de la asignación de estos fondos y se concluye con la mención de las funciones la Unidad Técnica del FodemiPyme entre las cuales se destaca “Velar por el buen uso de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y Aprobar y promover el ingreso de recursos de diversas fuentes, nacionales e internacionales, sin perjuicio de los requisitos legales establecidos al efecto”. (Ley 3859, 2022).

La Reforma Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley N° 9654, de 18 de marzo del 2008

“Artículo 9- Recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo Los recursos que formarán parte del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) serán:

- a. El Fondo Nacional para el Desarrollo (Fonade).
- b. El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (Fofide).
- c. El Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD).

Los recursos establecidos en el inciso ii) del artículo 59 de la Ley N.º 1644, Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, de 26 de septiembre de 1953.

Artículo 15- Creación del Fondo Nacional para el Desarrollo [...] Para fomentar, promocionar, incentivar y participar en la creación, la reactivación y el desarrollo de empresas, mediante modelos de deuda subordinada al éxito, capital semilla y capital de riesgo. Para este propósito, el Consejo Rector destinará, anualmente, al menos el veinticinco por ciento (25%) de los recursos provenientes del inciso h) del artículo 59 de la Ley N.º 7092, Ley del Impuesto sobre la Renta, de 21 de abril de 1988. El Fonade deberá aplicar las buenas prácticas internacionales, con el fin de desarrollar estos programas

Ley N° 9274, Reforma Integral de la Ley N° 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, y reforma de otras leyes.

Artículo 1.- Creación Se crea el Sistema de Banca para el Desarrollo, en adelante SBD, como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los sujetos beneficiarios de esta ley”.

Artículo 2.- Integración El SBD estará constituido por todos los intermediarios financieros públicos, el Instituto de Fomento Cooperativo (Infocoop), las instituciones públicas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, y las instituciones u organizaciones estatales y no estatales que canalicen recursos públicos para el financiamiento y la promoción de proyectos productivos, de acuerdo con lo establecido en esta ley. Queda excluido de esta disposición el Banco Hipotecario de la Vivienda (Banhvi).  
[...]

Estas políticas empresariales nacionales buscan fomentar y fortalecer condiciones óptimas para el aumento de la producción, el empleo y la creación de nuevas medianas, pequeñas y microempresas que alimenten el sector productivo del país y a su vez se inserten con éxito en el mercado, ofreciendo diferentes opciones de financiamiento dentro del marco legal costarricense.

## **CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL**

### **3. Desarrollo de la teoría específica del tema de investigación**

#### **3.1. Análisis Financiero**

Es de suma importancia mencionar que el impacto que tuvieron las Pymes costarricenses por la pandemia del COVID-19 se refleja directamente en el análisis financiero. Gran parte de los ingresos en las pequeñas y medianas empresas se vieron afectados durante este periodo, el INEC (2021), comparte que la principal consecuencia fue la disminución del 91% de los ingresos. (Sección introducción, párr. 1)

También el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2020) muestra:

Que se desarrollan varias repercusiones en las Pymes, como son la reducción en las ventas, ocasionando que las empresas deban innovar con nuevos canales de entrega para sus bienes y servicios para no perder el total de sus clientes. Al haber menos ingresos, se deben tomar decisiones, por lo que los dueños de negocios para disminuir los gastos tuvieron que recortar la plantilla, así como reducir la jornada laboral y ahorrar dinero en salarios para tratar de sobrellevar la crisis.

El MEIC (2020), en su investigación “Impacto de la pandemia por Covid-19 en las Pyme costarricenses”: menciona que el nivel de endeudamiento que asumieron las Pymes para para mitigar las consecuencias de la emergencia, indica que el 58% de las Pymes entrevistadas mantiene en la actualidad algún crédito en el sector financiero, ya sea con entidades públicas o privadas. (p. 17)

A partir de lo anterior y conociendo el contexto al que se enfrentaron las Pymes durante los años 2020 y 2021, en esta investigación como primera variable se debe realizar un análisis financiero al Taller Llantas RYM, esto con el fin de evaluar su situación y desempeño económico. Para ello es importante, el apoyo en diferentes herramientas, las cuales determinan el cálculo de indicadores financieros que analizan el comportamiento de los ingresos, costos y gastos de la empresa para los años 2020, 2021 y 2022.

Según Roldán (2017), define el análisis financiero como el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. (párr. 1).

Asimismo, Roldán (2017), explica que el análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. (párr. 2).

En esta investigación se utilizará como base las facturas de las ventas y compras, información recopilada del sistema GTI Factura Electrónica y los reportes de tributación suministrados por el contador de la empresa.

### **3.1.1 Resultado del Comportamiento de las ventas.**

Según lo expresa Westreicher (2020):

Las ventas, en economía, son la entrega de un determinado bien o servicio bajo un precio estipulado o convenido y a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero por parte de un vendedor o proveedor. (párr.1)

Tomando en cuenta la definición anterior, se conoce que toda empresa se mantiene a través del tiempo gracias a los ingresos que percibe; en este caso, el el Taller Llantas RYM es una empresa que ofrece la venta de llantas y servicios como reparación, instalación y balanceo de llantas. Por lo que, tiene como objetivos satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y atraer clientes potenciales, con el fin de realizar cada vez más ventas.

Por su parte, es importante mencionar que para que una empresa tenga un crecimiento constante en sus ventas, debe haber un plan establecido para la captación de nuevos consumidores y conocer su ciclo de ventas, lo que implica tener una buena gestión de sus clientes y optimizar sus operaciones; a fin de obtener resultados positivos.

Según Clavijo (2023), define el ciclo de ventas:



Un ciclo de ventas es un proceso diseñado para llevar a un cliente a consumir las ofertas de una marca. Estos ciclos funcionan como pautas que acompañan cada etapa de compra, desde la prospección, el contacto y la investigación hasta la presentación de la oferta y el cierre de la venta. (párr. 1).

Y define siete etapas para el ciclo de ventas:

### **1. Prospección:**

La prospección de clientes podría ser la más importante, en esta etapa se identifican clientes potenciales para llenar la cartera de clientes, los cuales se adapten bien al producto o servicio; lo que implica que se debe identificar la personalidad de aquellos compradores que puedan estar interesados.

### **2. Conexión**

Una vez que se hayan identificado los prospectos es momento de hacer contacto, se puede interactuar con el cliente potencial en las redes sociales o de manera presencial cuando se nota a una persona que está interesada en el producto.

### **3. Calificación**

Cuando el cliente potencial está interesado en saber más, se debe hacer una llamada o interacción de descubrimiento o de calificación. Por medio de ella se aprende más sobre su negocio, sus necesidades y su capacidad para satisfacer esas necesidades.

En algunos momentos, las llamadas o interacciones de descubrimiento terminan cuando se dan cuenta de que lo que se ofrece no es lo que buscan. Mientras tanto, otros prospectos solicitarán hacer un argumento sólido para adquirir su producto o servicio.

### **4. Presentación**

Generalmente se puede basar en un formato de presentación y personalizar para las necesidades comerciales únicas de cada cliente potencial. En ella se debe presentar todos los productos que se tienen a disposición y se debe preguntar qué es lo que buscan; así como decir los precios y presentar las propuestas de valor que tiene la empresa.

### **5. Manejo de objeciones**

Normalmente se presentan algunos obstáculos a la hora de realizar la venta, lo que podría representar un retroceso. Probablemente, los prospectos tengan algunas preguntas e inquietudes

sobre el producto o servicio, como puede ser los precios, los presupuestos y los competidores; o desafíos comerciales específicos o cualquier otro problema.

Para ello se debe preparar y escuchar atentamente, preguntar por el contexto y hacer lo que se pueda para entender sus objeciones antes de abordarlas.

## **6. Cierre**

Es el proceso donde se hace o no la venta, después de responder las objeciones se debe dar un tiempo para que el cliente sea el que tome la decisión. En caso de que sea afirmativo, se le dan las opciones para pago.

## **7. Seguimiento**

El ciclo de ventas no termina con un acuerdo. Después de cerrar, se debe trabajar para mantener el contacto con los clientes, mantenerlos satisfechos y aprovecharlos para generar nuevos negocios.

Constantemente, se presentarán oportunidades para vender más. Los clientes satisfechos también son excelentes fuentes de referencia para crear nuevas ventas, lo que permite continuar estableciendo el ciclo de ventas, fomentar más relaciones y, en última instancia, generar más ingresos.

Por último, se debe mantener un equilibrio entre el costo de compra del producto y el precio de venta para el público, debido que este porcentaje permite dos aspectos esenciales:

- La reposición del producto (realizar su compra).
- Obtener la utilidad o rentabilidad de la actividad comercial.

Es por eso, que la presente investigación tiene como fin analizar anualmente las ventas del Taller Llantas RYM, para los años 2020, 2021 y 2022. De este modo, se podrá investigar a profundidad su desempeño a través del tiempo y realizar una propuesta con estrategias financieras para el mejoramiento de la empresa.

### **3.1.2 Resultado del Comportamiento de los costos.**

Los costos son parte fundamental para la producción del bien o servicio, estos también determinan si la idea de negocio es rentable o no. Estos son los costos en que se debe incurrir para poder producir el bien o brindar el servicio.

Según Ferro (2017)

Conocer cuánto nos va a costar y cuánto nos costó un producto (bien o servicio) es fundamental para la toma de decisiones económicas- financieras; en varias organizaciones es la información necesaria para establecer un precio de venta correcto. Implica saber de manera cierta cuánto estamos ganando o perdiendo, cuáles son las causas de estos resultados, y prever o proyectar el estado de situación de la organización en el futuro. (p. 17)

Los costos pueden dividirse en dos tipos, los costos directos e indirectos según Ferro (2017):

Los primeros, también denominados específicos o especiales, son aquellos afectados por la decisión tomada, aparecen y desaparecen con la actividad que los origina (dependen del objeto de costo, pueden ser identificados con él). Se consideran costos indirectos, generales, comunes o fabriles a aquellos costos que no pueden relacionarse, vincularse o identificarse en forma evidente, clara e inequívoca con una unidad de costeo. Ya sea por su naturaleza o por razones funcionales no se pueden relacionar con los cambios en los volúmenes de producción, lo que impide su imputación precisa e inmediata. (2017, p. 34)

Los costos directos están ligados estrictamente al producto ofrecido y los indirectos son independientes de la producción del bien o servicio.

De este modo, la presente investigación tiene como fin analizar anualmente los costos del Taller Llantas RYM, para los años 2020, 2021 y 2022, ya que se busca conocer si el taller está adquiriendo sus materiales de la manera más eficiente y eficaz a su vez realizar una propuesta con estrategias financieras para el Taller Llantas RYM.

### **3.1.3. Resultado del Comportamiento de los gastos.**

A diferencia de los costos que se relacionan directamente a la elaboración o prestación del servicio, los gastos según Horngren (2012) “representan los pagos que debe hacer la empresa para poder explotar su objeto social, como lo son los servicios públicos, los empleados, los impuestos

diferentes al IVA constituyen una disminución de las utilidades porque estos no son recuperables”  
(p. 4)

García (2007) menciona dos diferencias fundamentales:

a) La función a la que se les asigna: Los costos se relacionan con la función de producción, mientras que los gastos lo hacen con las funciones de venta, administración y financiamiento.

b) Tratamiento contable: Los costos se incorporan a los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados y se reflejan como activo corriente dentro del balance general; los costos de producción se llevan al estado de resultados mediata y paulatinamente; es decir, cuando y a medida que los productos elaborados se venden, afectando el renglón costo de los artículos vendidos. Los gastos de venta, administración y financiamiento no corresponden al proceso productivo, es decir, no se incorporan al valor de los productos elaborados, sino que se consideran costos del periodo: se llevan al estado de resultados inmediata e íntegramente en el periodo en que se incurren.  
(p. 10)

Por tanto, los gastos son referentes de cuánto le cuesta a la empresa funcionar y el costo está directamente relacionado con la producción del bien o la prestación del servicio. Es necesario conocer las diferencias y su importancia ya que se pretende estudiar cuál ha sido la variación de estos para el el Taller Llantas RYM en los años 2020, 2021 y 2022, con el fin de contemplarlo en el presupuesto maestro y la propuesta de estrategias financieras.

### **3.1.4 Estados financieros**

Según Letty Elizalde (2019) explica lo siguiente:

Los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestra una empresa en sus actividades, siendo resumidas en la estructura exhibida como estado financiero. Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en periodo trimestral, semestral o anual. (Pág. 219).

Es importante mencionar también la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las Pymes, 2016) explica que el IASB desarrolla y emite una Norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como pequeñas y medianas entidades (Pymes), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. La NIIF para las Pymes se basa en las NIIF completas con modificaciones para reflejar las necesidades de los usuarios de los estados financieros de las Pymes y consideraciones costo-beneficio.

La misma norma (NIIF para las Pymes, 2016) recalca que el objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas en una amplia gama de usuarios de los estados financieros que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

### **3.2 Presupuesto maestro**

Horngrén (2012) define Presupuesto como:

Un presupuesto es:

- a. La expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado
- b. Una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan.

Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo.

Un presupuesto financiero cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera. (2012, p.184).

El presupuesto maestro es una herramienta que permite guiar a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y optimización de sus recursos. Según Gigena (2018) “El

presupuesto maestro o integral es un presupuesto para un año, el cual integra sistémicamente todas las actividades, tiempos y recursos de la empresa, guiándome en el cumplimiento de sus objetivos” (p. 24).

Mediante el presupuesto maestro se busca crear un plan estratégico con el que el Taller Llantas RYM pueda utilizar sus recursos de la forma más efectiva posible sin excluir ningún elemento financiero.

Se pretende que a través del presupuesto maestro se pueda obtener un análisis que permita al Taller Llantas RYM tener un plan que permita como lo menciona Gigena (2018) la estructura necesaria para gestionar eficientemente sus recursos y lograr un éxito sostenido en el tiempo más eficiente y eficaz. (p.1)

### **3.2.1 Resultado del Análisis Vertical y Horizontal**

Según Rus. E (2020) define el análisis vertical como una técnica del análisis financiero que permite conocer el peso porcentual de cada partida de los estados financieros de una empresa en un período de tiempo determinado. (párr. 1)

En otras palabras, el análisis vertical divide cada partida para identificar la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros (balance y pérdidas y ganancias) como un porcentaje.

El Balance nos permitirá medir cómo está compuesto el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la sociedad, esta referencia será el total del activo o el total que forman el pasivo y patrimonio neto.

La cuenta de pérdidas y ganancias nos muestra el porcentaje de los ingresos que representa el coste de las ventas y los demás gastos a fin de poder ajustarlos y conseguir una mayor rentabilidad. Esta referencia se toma en el caso del total de ingresos por ventas.

Por lo tanto, el análisis vertical pretende determinar si la distribución de los activos y pasivos de la empresa es la más recomendable a sus necesidades tanto operativas como financieras.

Por último, Rus E. (2020) explica que el análisis horizontal calcula la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada una de las partidas del balance o la cuenta de resultados en dos períodos de tiempo consecutivos. (párr. 1)

A partir de lo anterior, explica que se realiza una comparación entre las variaciones de los estados financieros en determinados períodos para identificar cambios importantes. De esta manera, se puede conocer su evolución en el tiempo y si esta ha sido ha mejorado o empeorado.

### **3.2.2 Flujo de efectivo**

Castro (2022) define el flujo de efectivo como el movimiento de dinero que se presenta en una empresa, es la manera en que el dinero es generado y aprovechado durante la operación de la empresa. Existe un ciclo en el cual sale dinero de la empresa el cual es el costo por producir bienes y/o servicios que se entregan a los clientes y obtiene dinero de parte de ellos para generar más riqueza.

Cuando una empresa obtiene dinero genera flujo positivo y esto se puede hacer de 3 maneras diferentes:

1. Por medio de la cobranza a los clientes (operación de la empresa).
2. Con aportaciones de capital de los socios, por medio de bancos o acreedores (financiamiento).
3. Por la venta de activos que ya no utiliza. (párr. 3)

Para ello se puede revisar transacciones individuales y generar informes que muestren una auditoría completa de las actividades. Con el análisis se logra tomar medidas para mejorar el flujo de efectivo y planificar compras futuras analizando si el flujo de efectivo es constante.

### **3.2.3 Análisis de Dupont**

El análisis Dupont según Gitman (2012):

El sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP). (p. 82)

En otras palabras, es un sistema que facilita a la empresa la realización de un análisis integral de indicadores financieros específicos, expresando la manera en que estos indicadores interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos.

Según Westreicher (2018) define el análisis Dupont como una importante herramienta para identificar si la empresa está usando eficientemente sus recursos. Esta metodología requiere los datos de las ventas, el beneficio neto, los activos y el nivel de endeudamiento. (párr. 1)

En efecto, el análisis Dupont constituye un modelo financiero importante para la planificación financiera empresarial; “el sistema de análisis DuPont se utiliza para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera” (Gitman, 2012, p. 82) puesto que proporciona toda la información pertinente referente a la rentabilidad generada sobre la inversión realizada y sobre el capital contable aportado para ello; a partir de lo cual, permite realizar planes financieros tanto a largo como a corto plazo acordes con la condición financiera actual de la empresa.

### **3.2.4 Proyecciones Financieras**

En consideración con los análisis financieros de la empresa y los datos proporcionados por medio de los estados contables, se determina la aplicación de las proyecciones financieras como una herramienta para establecer el crecimiento a futuro de la empresa de forma progresiva.

La proyección financiera se define como, “análisis a través del cual se calcula la rentabilidad que obtendrá una empresa a futuro, lo cual facilitará la toma de decisiones y tener una visión clara del desempeño y situación financiera de la empresa.” (Rentería Maturana, 2021, p.17)

Tomando en referencia lo anterior, se comprende que la proyección financiera es lo que se planea a futuro, ya que crea objetivos de corto, mediano y largo plazo, de esta manera se puede medir el avance y constatar qué tan cerca estamos de las proyecciones que se han realizado; lo cual, nos ayuda a identificar diferentes niveles estratégicos lo que nos da un norte sobre cómo se debe de tomar las decisiones claves para la salud financiera de la empresa. La buena ejecución de las estrategias permite anticipar los resultados.



Se ha hecho necesario realizar análisis o valoración del trabajo que realiza el financiero de una entidad acompañando su labor con una herramienta como lo es la realización una proyección financiera que auxilie en resolver las dificultades concernientes en la adquisición de recursos a bajo costo y escenarios viables para su desembolso, así como también las inversiones en activos que la empresa requiera para su crecimiento y expansión, así como también aumentar su rentabilidad financiera y económica.(García y Fuentes Plasencia, 2017, p.4)

En base a esta realidad se plantea que el objetivo principal de las proyecciones está relacionado con marcar un resultado real más próximo a futuro; sin embargo, para su comprensión es importante definir los conceptos básicos a continuación:

Histórico: Informaciones compiladas a través que muestran el comportamiento tenido dentro de un período determinado. Y la manera en que se ha reaccionado ante las distintas situaciones, tanto de éxito como de fracaso. Tendencias: Es el comportamiento que se presume va a presentarse en el futuro. Tiempo: Es el espacio o rango de tiempo sobre el cual se desarrollarán las actividades futuras. (Zeledón C. y Vargas B.,2016, p.24)

Mencionado lo anterior, en las proyecciones se contemplan tres conceptos contables que toda empresa maneja; los ingresos, gastos y costos. En donde, los ingresos se explican como un parámetro a alcanzar en términos de ganancia que debe lograr la empresa en un tiempo determinado. Según el Alberto, 2006, define los ingresos como:

La definición de ingresos incluye tanto a los ingresos ordinarios como las ganancias. Los ingresos ordinarios surgen en el curso de las actividades ordinarias de la empresa, y corresponden a una variada gama de denominaciones, tales como ventas, honorarios, intereses, dividendos, alquileres y regalías. (p.15).

Desde esta misma perspectiva, los gastos que se han generado en la organización son realizados mayormente por los movimientos operacionales o administrativos de la empresa, sin embargo, en contexto de proyecciones se plantea como las pérdidas a generar por la empresa en un futuro, previniendo circunstancias económicas por factores externos o internos que repercuten en eventuales salidas de efectivo:

La definición de gastos incluye tanto las pérdidas como los gastos que surgen en las actividades ordinarias de la empresa. Entre los gastos de la actividad ordinaria se encuentran, por ejemplo, el costo de las ventas, los salarios y la depreciación. Usualmente, los gastos toman la forma de una salida o depreciación de activos, tales como efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo, inventarios o propiedades, planta y equipo. (Alberto, 2006. p. 15)

Por otro lado, los costos se pueden considerar como un mecanismo para establecer metas de crecimiento económico en un plazo establecido o bien son egresos necesarios para la operatividad de la organización; ya que el egreso del efectivo se establece buscando que su afectación sea de forma positiva o que sea completamente necesaria.

En el área de proyecciones, se prevé como un cálculo a futuro en materia de medición de inversiones para el aumento de ingresos (generados por las ventas), tomando en cuenta, que dependerá de su alcance del efectivo para lograrlo o en las áreas administrativas y operativas.

El costo es algo necesario para lograr los objetivos organizacionales, que no tiene una definición concreta, es relativo a las cuestiones técnicas y administrativas, y a la naturaleza y dimensión de la organización. También se puede deducir que se compone de dos partes, y la inexistencia de alguna de estas implica la inexistencia del costo: a) componente físico (relación técnica que se establece entre recursos y resultados de un proceso productivo) y b) componente monetario (valor económico, precio o remuneración de cada unidad física de recurso o factores productivos). (Ferro Moreno, 2017, p. 16)

En definitiva, la ejecución de proyecciones financieras es determinante para comprender el alcance que puede tener la empresa, tomando en consideración la necesidad de establecer objetivos, metas y conocer el estado financiero de la organización; para lograr proyecciones financieras adecuadas.

En temas de la investigación presente se determina que realizar proyecciones de los estados financieros, tomando como precedente los análisis financieros de estos mismos, como punto de partida. Por lo tanto, se estima que, a partir del análisis de las razones financieras, el análisis vertical

y horizontal, permite conocer cuáles son las metas por alcanzar dentro de los límites financieros de la empresa, para la planificación a futuro.

### **3.2.5 Proyección de Estados Financieros**

En torno a los estados proformas (estados proyectados) en la presente investigación, su elaboración es a partir de los análisis realizados a los estados financieros, ya que contienen la información necesaria para realizar los pronósticos necesarios.

Para elaborar los estados financieros proyectados se debe utilizar procedimientos contables y métodos presupuestarios, que aunado a los estados financieros de años posteriores y considerando los pronósticos de ventas, precios e ingresos y de variables, se pueden estimar estos estados. (Zeledón C. y Vargas B., 2016, p.25)

Como parte de los instrumentos a utilizar en esta investigación las proyecciones serán por medio de los Estados Financieros proforma.

La elaboración de estados financieros proforma consiste en tener un enfoque simple y cotidiano para que, sin grandes conocimientos contables, podamos establecer el futuro de la empresa basado en nuestras decisiones transformadas en acciones que clarifican el impacto de lo que hacemos diariamente para conformar el futuro de la empresa. (Ayala Suero [1], 2020, p.5).

Es importante mencionar que las proyecciones en los estados financieros son elaboradas generalmente en las áreas, de ventas, costos y operativa de las empresas.

### **3.2.6 Importancia de Proyecciones de las empresas Pymes**

Una empresa que está emergiendo en el mercado debe tener una adecuada distribución de sus recursos ya que la falta de planificación generalmente desencadena en el fracaso de la empresa, es por esto que la planificación y proyección financiera que permita la rentabilidad y durabilidad de la empresa. La planificación ayuda a que a las empresas a prever situaciones de riesgo, que alteren el funcionamiento correcto de la misma logrando así alcanzar el punto de equilibrio “El

punto donde se intercepta la línea de los costos totales con la línea de los ingresos por ventas es el punto de equilibrio” (Barajas, 2008, p.180)

El punto de equilibrio nos muestra cuales son las unidades que debe de producir la empresa para que sus gastos sean cubiertos por sus ingresos, de esta manera no se pierde ni se gana, es así como las empresas saben cuál es la cantidad exacta que deben de vender para generar ganancias. Hacer estos cálculos antes de emprender un negocio es de suma importancia ya que va a señalar que tan rentable puede ser o hacer proyecciones financieras para definir las estrategias y objetivos para optimizar ganancias.

Las proyecciones financieras no solo toman en cuenta los factores internos que podrían afectar a la empresa, sino también los factores macroeconómicos que podrían limitarla, haciendo que las decisiones que se tomen antes, durante y después de poner en marcha proyectos sean guiadas por la estrategia y operabilidad de la empresa.

Como vemos esta herramienta evita que la empresa tome decisiones a la ligera y se evita cometer errores que sean nocivos para la Pyme, ya que permite realizar correcciones a tiempo para disminuir los posibles puntos de desequilibrio y maximizar el uso adecuado de los recursos, por lo que es adecuado decir que la proyección financiera es una herramienta que permite unir de manera armónica ya que compila los objetivos de la empresa con las capacidades operativas de la misma.

La proyección financiera constituye una herramienta empresarial muy útil para evaluar los resultados financieros del negocio, al integrar todos los componentes del plan de negocio y traducirlos a términos financieros.

Es de ahí donde se desprende la importancia de la proyección financiera en las empresas emergentes, ya que es la base para la toma de decisiones acertadas, ya que ayuda a predecir diferentes escenarios y las consecuencias que esto acarrea para el negocio, es por esto que la proyección financiera se puede definir como un pilar para la creación de empresas sostenibles en el tiempo, ya que permite lograr un equilibrio en sus operaciones.

### **3.3 Estrategias Financieras**

Las estrategias financieras, según Cortés (2021) se refieren:

Abarca un conjunto de áreas claves como lo son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento armónico. (p. 97)

Es decir, son planes para ejecutar desde distintos ámbitos para lograr una maximización de los recursos que tiene la empresa, buscando siempre que haya una utilidad en la empresa. Por ende, se busca implementar estrategias financieras para un crecimiento económico equilibrado.

Las normas internacionales de contabilidad (NIIF) establecen, la hipótesis de negocio en marcha la cual expresa como veremos a continuación la suposición de que el negocio continuará funcionando en el próximo período:

Al preparar los estados financieros, la gerencia de una entidad que use esta NIIF evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad es un negocio en marcha salvo que la gerencia tenga la intención de liquidar o de hacer cesar sus operaciones, o cuando no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. (Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, 3.8, 2016, p. 27)

Por lo anterior la finalidad de este análisis financiero es determinar, mediante los resultados, la mejor ruta a seguir que propicie la continuidad de la empresa, para esto se plantean, como veremos más adelante, diferentes escenarios y recomendaciones.

#### **3.3.1. Encuesta y Entrevista**

Según Westreicher (2020) “La encuesta es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos serán procesados con métodos estadísticos.” (párr. 1)

Según Espinosa, 2016:

En cualquier tipo de investigación dónde la opinión o percepción de personas es importante, la aplicación de encuestas es una opción muy útil tanto para tener evidencias como para contabilizar sus respuestas y generar estadísticas que permitan interpretar resultados y en ciertos casos tomar decisiones. (párr. 1)

A través de la encuesta, se busca estudiar a los clientes del Taller Llantas RYM con el fin de recopilar información determinante que pueda ayudar a orientar el rumbo de las estrategias financieras.

El análisis se realiza a partir de la tabulación de los datos que permiten el desarrollo de gráficos facilitando la comparación de las respuestas, según Krugman (2007) los gráficos son “herramientas visuales que facilitan la comprensión de la información numérica y que los conceptos económicos” (p. 52) Además, se busca crear subgrupos a través de filtros para dirigir el enfoque a resultados particulares.

A partir de los resultados obtenidos de la encuesta, podemos determinar cuáles son las prácticas que debe mantener el Taller Llantas RYM y cuáles son las que debe modificar o corregir de manera que permita que las estrategias financieras de corto y largo plazo contribuyan a la diversificación de captación de mayores ingresos.

Como lo explica Solis (2020) “la investigación cualitativa es una técnica para la recolección de información y datos, la cual es realizada a partir de una conversación cuyas orientaciones responden a propósitos concretos del estudio” (párr. 1).

Según Canales (2006) la entrevista es “técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable” (pp. 219 - 220)

Se busca realizar una entrevista semiestructurada, este tipo de entrevista ya que como se cita en Guía para elaborar un proyecto censal:

Las entrevistas semiestructuradas son menos flexibles en su diseño, aunque también existe un margen para la reformulación y la profundización de algunas áreas, combinando preguntas abiertas y cerradas. En general se aplica una guía de entrevista cuyas respuestas son registradas de manera textual y analizadas mediante el análisis de contenido. (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía 2011, (Guía para elaborar un proyecto censal.) p. 132)

Por parte de las entrevistas se debe hacer una interpretación de la información obtenida para comprender de una manera más específica las implicaciones y medidas tomadas por los competidores previo, durante y post pandemia COVID-19 lo cual nos permite plantear estrategias financieras que permitan la continuidad sostenida del negocio Taller Llantas RYM.

### **3.3.2. Benchmarking**

Las empresas viven en un entorno de constantes cambios, estos cambios están determinados por factores externos como la política, la economía y factores sociales, también existen factores internos que pueden ser modificados por la empresa, como lo son la misión, visión, liderazgo, metas, productos y servicios. Para que la microempresa surja y se mantenga vigente en este ambiente debe de conocer el mercado en el que va a ofrecer sus productos, su mercado meta y claro sus competidores.

Según Robbins (2014), el benchmarking es la “Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores con la intención de tomarlas como modelo para lograr un desempeño superior” (p 279)

El Benchmarking no sólo se desarrolla en empresas que se dediquen a la misma actividad comercial, ya que las prácticas se toman como modelos y estos se adaptan a las necesidades que tiene la empresa.

El benchmarking es el proceso continuo y sistemático que lleva a cabo una empresa, para perseguir y conseguir la excelencia, allá donde esté. Consiste en medir, analizar y comparar los productos, servicios y prácticas de nuestra empresa, frente a las de su competencia y

frente a las de las compañías consideradas excelentes en su gestión, sean estas competidoras o no, con el fin de conseguir una mejora organizacional (Mochón, 2014, p. 499).

Incluso se pueden realizar dentro de la misma empresa, al comparar los departamentos, se puede analizar un departamento que cumpla las metas de rendimiento a otro que esté rezagado para mejorar sus métodos o estrategias.

Por ende, se concluye que esta herramienta va a fomentar la mejora continua de la empresa, por lo tanto, va a influir en las ventas, ya que esta se va a mantener actualizada en el mercado.



## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos a partir de la recopilación de datos contables y aplicación de diferentes herramientas estadísticas como lo son encuestas y entrevistas en el Taller Llantas RYM.

El análisis de los resultados es un paso crucial en cualquier investigación, ya que permite sacar conclusiones y hacer recomendaciones basadas en los hallazgos, en este sentido, se presenta un informe detallado de los resultados obtenidos, con el propósito de identificar patrones y tendencias presentados por la información recopilada.

#### 4.1 Resultados del análisis financiero

##### 4.1.1. Resultados del comportamiento de las ventas.

Para este indicador es importante analizar el comportamiento de las ventas, tanto por venta de productos como por servicios a través de los años: 2020, 2021 y 2022; ya que según se planteó en el tercer objetivo específico, se pretende presentar un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras que contribuyan en el rendimiento de las ventas, tanto a corto plazo como a largo plazo.

Es por ello, que se realiza la siguiente tabla de comparación:

**Tabla 6**

*Comparación Ventas Anuales*

Comparación de ventas anuales									
Mes	2020			2021			2022		
	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta
Enero	68	€ 1.878.540,93	€ 27.625,60	78	€ 3.109.049,14	€ 39.859,60	47	€ 1.148.521,18	€ 24.436,62
Febrero	73	€ 2.345.028,72	€ 32.123,68	74	€ 2.466.074,33	€ 33.325,33	59	€ 1.331.031,66	€ 22.559,86
Marzo	68	€ 2.340.016,91	€ 34.412,01	71	€ 2.342.584,82	€ 32.994,15	72	€ 1.535.539,10	€ 21.326,93
Abril	25	€ 650.502,89	€ 26.020,12	73	€ 2.379.146,81	€ 32.591,05	56	€ 2.354.033,16	€ 42.036,31
Mayo	72	€ 1.924.515,86	€ 26.729,39	59	€ 1.573.535,43	€ 26.670,09	40	€ 1.572.529,78	€ 39.313,24
Junio	75	€ 2.548.544,08	€ 33.980,59	70	€ 2.009.024,77	€ 28.700,35	67	€ 1.393.523,29	€ 20.798,86
Julio	46	€ 1.997.511,37	€ 43.424,16	81	€ 1.772.544,60	€ 21.883,27	54	€ 2.008.522,07	€ 37.194,85
Agosto	68	€ 2.180.029,90	€ 32.059,26	77	€ 1.436.534,80	€ 18.656,30	62	€ 1.588.505,94	€ 25.621,06
Septiembre	71	€ 2.113.030,24	€ 29.760,99	61	€ 1.570.538,90	€ 25.746,54	54	€ 1.541.522,94	€ 28.546,72
Octubre	77	€ 1.739.414,30	€ 22.589,80	58	€ 885.525,29	€ 15.267,68	61	€ 1.859.512,48	€ 30.483,81
Noviembre	83	€ 1.826.023,11	€ 22.000,28	72	€ 1.684.178,25	€ 23.391,36	63	€ 2.401.516,88	€ 38.119,32
Diciembre	90	€ 1.762.049,91	€ 19.578,33	66	€ 2.009.695,35	€ 30.449,93	67	€ 3.311.018,99	€ 49.418,19
<b>TOTAL</b>	<b>816</b>	<b>€23.305.208,22</b>	<b>€ 29.192,02</b>	<b>840</b>	<b>€23.238.432,49</b>	<b>€ 27.461,30</b>	<b>702</b>	<b>€22.045.777,47</b>	<b>€ 31.654,65</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del sistema GTI Factura Electrónica (2020-2022)

#### **4.1.1.1. Análisis para el comportamiento de las ventas en el año 2020**

Se analiza las facturas del año 2020, las ventas anuales para el término del año fueron **₡23 305 208,22**, con un total de **816 facturas**, de las cuales todas fueron de contado.

El mes que tuvo más ventas fue junio 2020 con un total de **₡2 548 544,08** y el que tuvo menos fue abril con **₡650 502,89** en ventas en total. Sin embargo, se puede analizar dos situaciones: la primera es que, en junio de 2020, se registró varias compras de llantas y también muchas reparaciones o cambio de llantas, por lo que facturó más que los otros meses. En cambio, para el mes de abril 2020, la situación fue contraria, tan solo se registró 25 ventas y fueron en su mayoría solo reparaciones de llantas, siendo este el servicio de menor precio.

Asimismo, para este año se debe analizar el contexto, ya que en el año 2020 empezó la pandemia y el primer caso en Costa Rica fue reportado el 06 de marzo del 2020, lo que implicó una alerta nacional con el cierre de negocios, restricciones vehiculares y un llamado al teletrabajo. Es por ello, que en las ventas de abril del 2020 en el Taller Llantas RYM fueron tan bajas, dado que si se analiza el mes de abril para ese año el gobierno costarricense giró la instrucción de cerrar negocios y hasta el primero de mayo, dio la reapertura de comercios de manera limitada.

Por su parte, el segundo mes en el que más se facturó fue en febrero 2020, con la totalidad de **₡2 345 028,72** en ventas, siendo un mes antes que se diera la alerta nacional por COVID-19 y para abril 2020, tan solo un mes después, se registra una diferencia de **₡1 694 525,83** menos en ventas, evidenciando la afectación que sufrieron las empresas por todos los cierres y restricciones vehiculares, en especial para esta Pyme que se dedica a la reparación y ventas de llantas para motocicletas, automóviles, vagonetas, tráilers, entre otros; lo que implica que este negocio requiere que los vehículos estén en constante uso.

De igual forma, es importante mencionar que para el mes de diciembre de 2020 se registra un total de 90 facturas, posicionándolo como el mes con más facturas. Sin embargo, el promedio de la venta es de **₡19 578,33** por factura, lo que significa que fue un mes donde se hicieron muchas ventas, pero por un servicio de menor precio, como lo es la reparación de llantas. Y en comparación con diciembre de años anteriores, fue un mes donde hubo mucho trabajo, aunque no se reflejó en los ingresos.

#### **4.1.1.2. Análisis para el comportamiento de las ventas en el año 2021**

Según se pudo analizar las facturas del año 2021, sus ventas anuales para el término del año fueron **₡23 238 432,49**, con un total de **840 facturas**, de las cuales todas sus ventas fueron de contado.

Para este año el contexto es difícil, ya aún se están afrontando las consecuencias socioeconómicas de la pandemia aunado a una crisis de contenedores mundial que continua para el año 2021, generando escasez de productos e incremento de precios, así como su contribución al alza en la inflación del país.

De acuerdo con la Tabla 6 de comparación de las ventas, se logra observar cómo octubre de 2021 fue el mes con menos ingresos del año, facturando **₡885 525,29** en total, el promedio de la venta es de **₡15 267,68** por factura. A diferencia de enero del 2021 que se posiciona como el mes con mayores ingresos, con un total de **₡3 109 049,14** y su promedio de la venta es de **₡39 859,60** por factura. Lo que significa es que se facturó **₡2 223 523,85** de más en enero de 2021 que en octubre de 2021.

De igual forma, se registra que en los meses de agosto, septiembre, mayo, noviembre y julio del 2021 las ventas están entre **₡1 000 000** y **₡2 000 000**. En comparación para los meses: junio, diciembre, marzo, abril y febrero están entre **₡2 000 000** y **₡2 500 000** en ventas por mes.

A nivel general se observa que en el 2021 existen mayor cantidad de facturas en comparación con 2020, sin embargo, esto no indica que se haya generado más dinero, ya que en el 2021 se percibió **₡66 775,73** menos que en el año 2020, lo que implica que las ventas fueron menores.

Por otra parte, en el 2021 se registra que el promedio de las ventas fue de **₡27 461,30**; el cual se sitúa por debajo del año 2020, lo que demuestra que el Taller Llantas RYM, aún no se ha recuperado económicamente y son secuelas pertinentes al año anterior.

#### **4.1.1.3. Análisis para el comportamiento de las ventas en el año 2022:**

Según se pudo analizar a partir de las facturas del año 2022, las ventas anuales para el término del año fueron **₡22 045 777,47**, con un total de **702 facturas** y se confirma nuevamente que todas sus ventas fueron a contado.

Es conveniente mencionar que el primer mes del año fue el que menos facturó, con un total de ₡1 148 521,18 registrado por ventas, un promedio de ₡24 436,62 por factura. Por el contrario, el mes que más ventas obtuvo fue diciembre 2022, con un total ₡3 311 018,99 de ventas mensuales y con un promedio de ₡49 418,19 por venta, superando por ₡2 162 497,81 en ventas a diferencia de enero de 2022. A partir de lo anterior, se puede concluir que a lo largo del 2022 se incrementan las ventas y de este modo el negocio alcanza un poco la estabilidad que se había perdido en los años anteriores.

El segundo mes con mayor ganancia fue noviembre de 2022, con un total de ₡2 401 516,88 por ventas mensuales y con un promedio de ₡38 119,32 por venta. Evidenciando que el último trimestre del año 2022 fue muy positivo.

Específicamente, los meses como enero, febrero, marzo, mayo, junio, agosto, septiembre y octubre del 2022, fueron meses en que las ventas estuvieron entre ₡1 000 000 y ₡2 000 000. Por lo que a diferencia del 2020 y 2021, para este año es pertinente decir que la mayoría de sus ventas se mantuvieron a nivel general como las menores de los últimos tres años.

Es por ello, que el total de las ventas anuales del año 2022 fueron menores ₡1 259 430,75 que las del 2020 y hubo una diferencia ₡1 192 655,02 con respecto al año 2021. Lo que se evidencia es que cada vez el Taller Llantas RYM genera menos ingresos, pero en noviembre y diciembre del 2022 ocurre un cambio no esperado, se registra un aumento en las ventas de ₡542 004,4 para noviembre en comparación con octubre 2022 y ₡1 451 506,05 en diciembre en comparación con octubre 2022.

#### **4.1.1.4. Análisis para el comportamiento de las ventas en los últimos trimestres del 2020, 2021 y 2022**

Para esta sección, se realiza una comparación del último trimestre de los años 2020, 2021 y 2022. Esto con el fin de tomar referencia para las proyecciones 2023 y 2024.

#### **Tabla 7**

*Comparación Ventas Último trimestre 2020, 2021 y 2022*

Comparación de ventas último trimestre 2020, 2021 y 2022									
Mes	2020			2021			2022		
	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta
Octubre	77	€ 1 739 414,30	€ 22 589,80	58	€ 885 525,29	€ 15 267,68	61	€ 1 859 512,48	€ 30 483,81
Noviembre	83	€ 1 826 023,11	€ 22 000,28	72	€ 1 684 178,25	€ 23 391,36	63	€ 2 401 516,88	€ 38 119,32
Diciembre	90	€ 1 762 049,91	€ 19 578,33	66	€ 2 009 695,35	€ 30 449,93	67	€ 3 311 018,99	€ 49 418,19
TOTAL	250	€ 5 327 487,32	€ 21 389,47	196	€ 4 579 398,89	€ 23 036,32	191	€ 7 572 048,35	€ 39 340,44

Fuente: Elaboración propia con datos del sistema GTI Factura Electrónica (2020-2022)

Según los últimos tres meses del año, se evidencia que el último trimestre del 2021 fue el de menores ventas con €4 579 398,89, seguido por el 2020 con €5 327 487,32 y por último el 2022 con €7 572 048,3.

Este análisis tiene como fin realizar una proyección para el año 2023, en donde se estima que las ventas incrementarán debido al resultado que nos muestra el último trimestre del 2022, por lo que se espera una recuperación de la crisis económica que se viene arrastrando desde el 2020 con la pandemia por COVID-19 y que los negocios puedan estabilizar su economía. (Zúñiga, 2021, párr. 3).

De acuerdo con el análisis elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2022) denominado: “Prospectiva en análisis macroeconómico de Costa Rica: Resiliencia post COVID-19”, menciona que se estima un escenario tendencial (neutro) en el mediano plazo para el año 2030 y un escenario positivo (reactivación plena - resiliente) post 2030, con miras al alcance del desarrollo sostenible con enfoque de población y derechos humanos. (p. 28)

Por lo que, se conoce que la recuperación post pandemia para las Pymes también es un proceso lento y depende de la economía del país, por ello se realizará proyecciones al 2023 y 2024 para que el dueño del negocio pueda conocer la realidad de su negocio para años futuros y lo que implica la recuperación de la pandemia.

#### 4.1.2. Resultados del comportamiento de los costos y gastos

Se pretende analizar el sistema que utiliza Taller Llantas RYM, para controlar los costos de la operación examinando los años de 2020 a 2022, de esta manera se pueden determinar las inversiones que realiza la empresa para la adquisición de activos destinados a la venta o bien para producir o prestar servicios y de esta forma obtener un beneficio por lo invertido.

**Tabla 8***Compras de Llantas*

<b>Compras Taller RYM</b>				
<b>Año</b>	2020	2021	2022	2023
<b>Monto</b>	¢21.795.708	¢18.953.460	¢ 18.910.142	¢6.235.479
<b>Promedio mensual</b>	¢1.816.309	¢ 1.579.455	¢ 1.575.845	¢2.078.493
<b>Promedio diario</b>	¢75.680	¢65.811	¢65.660	¢86.604

Fuente: Elaboración propia con datos del sistema GTI Factura Electrónica (2020-2022)

Según el análisis realizado observamos que los costos que destacan en la empresa son los de materiales y suministros, observamos que el año 2020 ha sido el año que presenta mayores compras, a pesar de que fue este año en que se declaró la pandemia por COVID-19, en promedio por mes se compró ¢1 816 309, mientras que en el año 2021 y 2022 se dio una baja en las compras, en promedio por los primeros tres meses del año 2023 se ha comprado un monto de ¢2 078 493 mensualmente, siendo este año en el más compras se contabilizan.

También se analizó el promedio de compras diario del Taller Llantas RYM, tomando en consideración que el negocio labora de lunes a sábado, por lo que al mes se trabajan 24 días, en el año 2020 se compró en promedio diario de ¢75 680, en el año 2021 fue ¢65 811, en el 2022 ¢65 660 y en el primer trimestre del año 2023 se lleva un promedio diario de ¢86 604 este último en el escenario post pandemia es positivo, ya que refleja que las ventas del taller han aumentado, por ende sus compras también aumentan.

El producto que más se compra en el Taller Llantas RYM son las llantas como es de suponerse, ya que es la principal actividad del establecimiento; estos insumos se encuentran dentro de los costos directos de fabricación, así como el salario del dueño del negocio, que asciende a los ¢7 200 000 por año, este monto se ha mantenido estático desde el año 2020 a la fecha, dentro de estos gastos también encontramos el pago de la electricidad que oscila los ¢120 000 por año. En cuanto al alquiler del local se ha presentado variación, en el año 2020 se pagó ¢1 920 000, en el

2021 ¢1 800 000, en el 2022 ¢1 200 000, la variación en el cobro del alquiler es que debido a la pandemia se le redujo el monto del alquiler del local.

Los costos directos de fabricación en el 2020 fueron de ¢27 053 495, en el año 2021 fueron de ¢27 473 460, en el año 2022 ascendieron a ¢28 030 142, la mayor diferencia radica en la baja que se refleja en el alquiler del local y en las compras de cada periodo.

En los costos indirectos se puede observar que por servicios profesionales (pago de los servicios de contador) el costo se mantuvo en ¢396 000 en los años 2020 y 2021, sin embargo, el año 2022 presentó una baja y se canceló la suma de ¢348 000.

Por servicios bancarios se cancelan ¢150.000 al año, esto por concepto de alquiler de datafono, este monto no varía en ninguno de los tres años. Por concepto de patente comercial se cancelan ¢60.000 anuales, este monto tampoco se ha modificado desde el 2020.

En el año 2020 el total de gastos indirectos ascendió a ¢1 174 600, mientras que el 2021 fue de ¢1 054 600, para el 2022 los costos llegaron a ¢1 436 600 siendo este el año en que más diferencia se puede apreciar en comparación con los años anteriores.

Los costos directos e indirectos del Taller Llantas RYM no sufren mayor variación en los años de análisis, ya que la mayor parte de ellos son fijos, lo que varía dependiendo del año son las compras, ya que están asociadas directamente con las ventas del establecimiento.

## **4.2 Resultados de acuerdo con el presupuesto maestro**

### **4.2.1 Resultados del Comportamiento histórico de ingresos, Gastos y Costos, en los años 2020 a 2022**

#### **4.2.1.1 Año 2020**

##### **Comportamiento histórico de costos 2020**

A continuación, se presenta el comportamiento de los costos del año 2020, los costos indirectos son aquellos que no están directamente relacionados con la producción o servicio



específico. En este caso, los costos indirectos del Taller Llantas RYM para el 2020 fueron de ₡8.677.000,00.

Estos costos incluyen los salarios, las cargas sociales, la previsión para el aguinaldo y el seguro de riesgos laborales. En general, los costos indirectos son fijos y no varían según la cantidad de productos o servicios producidos o vendidos.

Asimismo, el comportamiento de los costos indirectos es predecible y constante en el tiempo, mientras que los costos variables dependen de la cantidad de productos o servicios producidos o vendidos.

En el caso del Taller Llantas RYM, los costos variables aumentan a medida que se venden más llantas, pero los costos indirectos se mantienen relativamente constantes. Es importante tener en cuenta que los costos indirectos también pueden variar en el tiempo, por ejemplo, si aumentan los salarios o las cargas sociales.

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 36 con el comportamiento histórico de costos 2020, en la sección de anexos.

### **Comportamiento histórico de las ventas 2020**

Para analizar el comportamiento de las ventas, se evalúan diferentes aspectos, tales como el volumen de unidades vendidas, el precio de venta por unidad, el costo de ventas unitario y el margen de ganancia de cada producto.

En este caso, destacan los productos que tuvieron un margen de ganancia significativo, como las llantas 175/70/13, con un margen de ganancia del 63%, estas representan el mayor ingreso con ₡1,163,494 colones, seguidas de las llantas 185/65/14, con un margen del 67%, que generaron ventas por ₡724,868 colones.

También se observa que hay algunos productos con poca o ninguna venta, lo que significa que se debe evaluar su relevancia en el inventario y decidir si estos deben ser eliminados o reemplazados por otros productos más rentables.

Por ejemplo, las llantas 145/70/13 y 155/70/12 no se vendieron en absoluto, mientras que otras llantas se vendieron en cantidades muy pequeñas. En contraste, las llantas 155R12 y 185/60/14 fueron los productos más vendidos, con 5 y 17 unidades vendidas, respectivamente.

Al evaluar el costo de venta unitario o el costo de producción en este caso adquisición de los productos, se puede observar que algunas llantas, como la 18/9.5/8, no tienen margen de ganancia debido a que su costo de venta unitario es igual al precio de venta por unidad. Este producto en particular podría ser objeto de revisión, ya que no está generando ingresos.

A continuación, se encuentra la Tabla 9 con el comportamiento histórico de las ventas 2020, con los 2 productos más vendidos:

**Tabla 9**

*Comportamiento histórico de las ventas 2020 con productos más vendidos*

Características	Producto	Margen de Ganancia	Ventas	Unidades Vendidas
Productos con mayor margen de ganancia	175/70/13	63%	₺1,163,494	-
	185/65/14	67%	₺724,868	-
Productos más vendidos	155R12	-	-	5
	185/60/14	-	-	17
Producto con menor margen de ganancia	18/9.5/8	0%	-	-
Productos menos vendidos	145/70/13	-	-	0
	155/70/12	-	-	0

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 37 con el comportamiento de todas las ventas 2020, en la sección de anexos.

### **Comportamiento de las compras 2020**

El comportamiento de compras de Taller Llantas RYM nos muestra en primer lugar, que no se vendieron llantas de los tamaños 145/70/13, 165/65/13, 175/50/15, 175/70/12, y 175/70/14, lo que significa que no se necesitó comprar estas llantas en todo el año 2020.

Por otro lado, se puede notar que las llantas de 185R14 fueron las que más se vendieron, con un total de 21 unidades, seguidas por las de 195/50/15 con 30 unidades vendidas. Esto sugiere que estas llantas son muy demandadas por los clientes del taller.

Es importante destacar que las llantas de los tamaños 155/70/12, 155R12, 165/60/14, 185/60/14, 185/65/14, 185/70/13 y 185R14C no tenían inventario al final del año 2020, lo que indica que se vendieron todas las unidades de estos modelos que fueron comprados.

Además, las llantas de los tamaños 165/65/14, 215/65/16, 215/75/15, 235/75/15 y 275/70/18 tuvieron una gran rotación de inventario, con un inventario final igual a cero, lo que denota que todas las unidades compradas fueron vendidas.

Por último, se puede notar que algunas llantas como la 165/65/14, la 185/60/14 y la 215/65/16 tuvieron un inventario inicial muy bajo, pero aun así se vendieron todas las unidades compradas, lo que sugiere que estas llantas son relevantes en el inventario ya que son solicitadas por los clientes.

En general, se puede concluir que el Taller Llantas RYM ha gestionado adecuadamente sus compras al no tener un exceso de inventario y al vender la mayoría de las unidades compradas.

A continuación, se encuentra la Tabla 10 con el comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2020:

**Tabla 10**

*Comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2020*

<b>Características</b>	<b>Producto</b>	<b>Unidades Vendidas</b>	<b>Inventario Inicial</b>	<b>Inventario Final</b>
Sin rotacion en inventario	145/70/13	-	10	10
	165/65/13	-	5	5
	175/50/15	-	8	8
	175/70/12	-	12	12
	175/70/14	-	15	15
Producto más vendido del inventario	185R14	21	10	0
	195/50/15	30	25	0
Total de inventario vendido	155/70/12	-	5	0
	155R12	-	2	0
	165/60/14	-	10	0
	185/60/14	-	8	0
	185/65/14	-	15	0
	185/70/13	-	20	0
	185R14C	-	6	0
Mayor rotacion en inventario	165/65/14	-	12	0
	215/65/16	-	15	0
	215/75/15	-	10	0
	235/75/15	-	8	0
	275/70/18	-	6	0
Menor inventario inicial	165/65/14	-	2	0
	185/60/14	-	3	0
	215/65/16	-	4	0

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 38 con el comportamiento de todas las compras 2020, en la sección de anexos.

### **Flujo de Caja 2020**

En el caso del Taller Llantas RYM, el total de ingresos operativos fue de ¢23.305.208,22, mientras que los egresos operativos ascendieron a ¢21.795.708. Esto indica que la empresa tuvo un flujo operativo positivo de ¢1.509.500,22.

Sin embargo, también se registraron egresos no operativos y gastos administrativos, lo que redujo el flujo de caja neto generado a ₡4.496.100,22. Dentro de los gastos administrativos, se incluyen conceptos como aguinaldo, seguro de riesgos laborales, servicios profesionales, electricidad, internet, teléfono, alquiler de edificio, servicios bancarios (alquiler de datáfono) y patente.

Es importante tener en cuenta que la depreciación se registra como un egreso no operativo, pero no representa un desembolso de efectivo real. La depreciación es un gasto que se registra para reflejar la pérdida de valor de los activos a lo largo del tiempo.

En general, la empresa tuvo un flujo de caja neto positivo en el período analizado, lo que indica que generó más efectivo de lo que gastó. Para mantener un flujo de caja saludable en el futuro, es importante controlar los gastos y los costos de ventas para garantizar que las operaciones sean rentables. También es importante considerar la planificación fiscal para maximizar los ingresos netos.

**Tabla 11**

*Flujo de Caja 2020*

Taller de Llantas RYM	
Flujo de Caja	
31 diciembre 2020	
Concepto	Total
<b>Ingresos operativos</b>	
Ventas	₡ 23.305.208,22
<i>Subtotal</i>	₡ 23.305.208,22
<b>Egresos operativos</b>	
Costo de ventas	₡ 21.795.708,00
<i>Subtotal</i>	₡ 21.795.708,00
<i>Flujo operativo</i>	₡ 1.509.500,22
<b>Egresos no operativos</b>	
<u>Gastos Administrativos</u>	
Aguinaldo (8.33%)	₡ 660.000,00
Seguro De Riesgos Laborales	₡ 133.000,00
Servicios Profesionales	₡ 348.000,00
Electricidad	₡ 120.000,00
Internet	₡ 231.600,00
Telefono	₡ 84.000,00
Alquiler De Edificio	₡ 1.200.000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	₡ 150.000,00
Patente	₡ 60.000,00
<i>Subtotal</i>	₡ 2.986.600,00
<i>Flujo no operativo</i>	₡ 2.986.600,00
<b>Flujo Neto generado</b>	<b>₡ 4.496.100,22</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.1.2 Año 2021**

##### **Comportamiento histórico de costos 2021**

Para el comportamiento de costos en el año 2021 los cuales suman un total de ¢18.519.415 se analizan los costos variables y fijos donde para el Taller Llantas RYM los costos variables tienen un total de ¢7.218.815 mientras los costos fijos representan un mayor valor económico con un total de ¢11.300.600.

Los costos variables dependen del volumen de ventas que se obtenga por parte del Taller Llantas RYM los costos variables del 2021 fueron menores a los del 2020 lo cual representa una disminución en ventas.

Por otra parte, los costos fijos son más predecibles sin tener una variación dependiente de la cantidad de ventas (donde se incluyen las cargas sociales, la previsión para el aguinaldo y el seguro de riesgos laborales). Sin embargo, sufrieron un aumento de ¢430.600 es decir a pesar de ser menores los costos variables, los costos fijos aumentaron su valor.

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 39 con el comportamiento de todos los costos 2021, en la sección de anexos.

##### **Comportamiento histórico de las ventas 2021**

En el comportamiento de ventas 2021 se contemplan aspectos como unidades a vender, unidades vendidas, el costo de ventas unitario, el porcentaje de ganancia, margen de ganancia y precio de ventas por unidad de cada producto.

Además se identifica que hay muchos de los productos que se hacen contra pedido por lo que no se toman en inventario como "Llanta 175/70/13" y "Llanta 185/65/14" lo cual nos parece una excelente práctica por parte de Don Santos ya que hay productos que se compran más no se venden lo suficiente como para conservar gran cantidad en el inventario, por ejemplo los Neumáticos Moto 350/17 ya que se compraron 12 y solo se vendieron 2 en el año incluso hubo un producto del que solo se vendió tres y se compraron 50 (Llanta Motocicleta 275/18 ).

Por otra parte, un producto en el que se debe poner especial atención en el 2021 ya que se venden más y hubo mucho menor inventario es la "Llanta 175/70/13" pues hubo 72 vendidas con solo 50 que pasaron por inventario con un margen de ganancia del 31.11%. siendo un producto bastante rentable.

Uno de los productos con mayor margen de ganancia es "Llanta 235/60/16" con un margen del 56,6% vendiéndose 18 en el año, por otra parte, un producto que más bien ocasionó pérdidas al venderse en un menor precio que el de compra fue "Protectores 15-16" con un margen de pérdida de -12,34% por lo que es óptimo decidir si estos deben ser eliminados o reemplazados por otros productos más rentables.

A continuación, se encuentra la Tabla 12 con el comportamiento histórico de las ventas 2021, con los productos más vendidos:

**Tabla 12**

*Comportamiento histórico de las ventas 2021 con productos mencionados anteriormente*

Taller de Llantas RYM								
Comportamiento de ventas 2021								
31-dic-21								
Producto	Unidades a vender	Unidades vend.	Costo de ventas unid.	Margen de ganancia	Precio de ventas por unid.	Monto de Ventas	Presupuesto de ventas	
Llanta 175/70/13	50	72	€13 717	31,11%	€ 19 911,50	€ 1 433 628,00	€ 995 575,00	
Llanta 185/65/14	7	25	€15 758	40,64%	€ 26 548,67	€ 663 716,75	€ 185 840,69	
Llanta 235/60/16	8	18	€26 881	56,61%	€ 61 946,90	€ 1 115 044,20	€ 495 575,20	
Neumaticos Moto 350/17	12	2	€1 951	63,26%	€ 5 309,74	€ 10 619,48	€ 63 716,88	
Protectores 15-16	0	4	€6 960	-12,35%	€ 6 195,00	€ 24 780,00	€ -	

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 40 con el comportamiento de todas las ventas 2021, en la sección de anexos.

**Comportamiento de las compras 2021**

El comportamiento de compras 2021 permite analizar con mayor detalle el comportamiento de los inventarios, de esta forma se puede definir que hay varios productos que terminaron con 0 de inventario lo cual implica que fueron vendidos en su totalidad tales como "Llanta 185/65/14" y "Llanta 235/75/15".

Por otro lado, se identifica que el producto con mayores ventas es "Llanta 175/70/13" de las cuales hubo un total de ventas de 72 unidades, destacando que se vendieron 47 unidades adicionales

en comparativa al segundo producto con mayor cantidad de ventas "Llanta 185/65/14" que finaliza el año 2021 con un total de 25 lo que demuestra la demanda y frecuencia de venta del producto.

En contraste tenemos que el producto que deja un mayor inventario es "Llanta 31x105R15" la cual para finales del año 2021 finaliza con un total en inventario de 16 seguida de "Neumáticos Moto 350/17"

Además, productos como "Llanta 185/70/14" y "Llanta 215/65/16" se vieron en gran auge puesto que se contaba con un inventario bajo (4 y 4 respectivamente) y se dio un total de ventas elevado durante el lapso del año 2021 contando con una venta total de 17 y 14.

A continuación, se encuentra la Tabla 13 con el comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2021:

**Tabla 13**

*Comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2021*

Taller de Llantas RYM					
Comportamiento de compras 2021					
31-dic-21					
Producto	Venta	Inventario final	total	Inventario inicial	Produccion total
Llanta 175/70/13	72	8	64	10	54
Llanta 185/65/14	25	0	0	4	-4
Llanta 185/70/14	17	4	-4	4	-8
Llanta 215/65/16	14	4	-4	4	-8
Llanta 235/75/15	11	0	11	4	7
Llanta 31x105R15	4	16	-12	22	-34

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 41 con el comportamiento de todas las compras 2021, en la sección de anexos.

### **Flujo de Caja 2021**

En el caso del Taller Llantas RYM, el total de ingresos operativos fue de ₡ 23 238 432,49, mientras que los egresos operativos ascendieron a ₡18 953 432,49. Esto indica que la empresa tuvo un flujo operativo positivo.

Además, se registraron egresos no operativos y gastos administrativos, lo que redujo el flujo de caja neto generado a ₡ 7 319 572. 49. Dentro de los gastos administrativos, se incluyen conceptos



como aguinaldo, seguro de riesgos laborales, servicios profesionales, electricidad, internet, teléfono, alquiler de edificio, servicios bancarios (alquiler de datáfono) y patente.

Es importante tener en cuenta que la depreciación se registra como un egreso no operativo, pero no representa un desembolso de efectivo real. La depreciación es un gasto que se registra para reflejar la pérdida de valor de los activos a lo largo del tiempo.

En general, la empresa tuvo un flujo de caja neto positivo en el período analizado, lo que indica que generó más efectivo de lo que gastó. Para mantener un flujo de caja adecuado en el futuro, es importante controlar los gastos y los costos de ventas para garantizar que las operaciones sean rentables. También es importante considerar la planificación fiscal para maximizar los ingresos netos.

**Tabla 14**

*Flujo de Caja 2021*

Flujo de Caja	
31-dic-21	
Concepto	Total
<b>Ingresos operativos</b>	
Ventas	¢23.238.432,49
<i>Subtotal</i>	¢23.238.432,49
<b>Egresos operativos</b>	
Costo de ventas	¢18.953.460,00
<i>Subtotal</i>	¢18.953.460,00
<i>Flujo operativo</i>	¢4.284.972,49
<b>Ingresos no operativos</b>	
<b>Gastos Administrativos</b>	
Aguinaldo (8.33%)	¢660.000,00
<i>Seguro De Riesgos Laborales</i>	¢133.000,00
Servicios Profesionales	¢396.000,00
Electricidad	¢120.000,00
Internet	¢231.600,00
Teléfono	¢84.000,00
Alquiler del edificio	¢1.200.000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	¢150.000,00
Patente	¢60.000,00
<i>Flujo no operativo</i>	¢3.034.600,00
<b>Flujo Neto generado</b>	<b>¢7.319.572,49</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.1.3 Año 2022

#### Comportamiento histórico de costos 2022

Para este apartado se realiza un análisis tanto de los costos variables como costos fijos, de manera anual para el año 2022. En cuanto a los **costos variables** suman un total de **₡13.525.235,91** y los **fijos anuales** son **₡11.518.600**.

En el caso del Taller Llantas RYM, los costos variables aumentan o disminuyen a medida que se venden más o menos llantas; así como entre más ingresos percibe la empresa los costos fijos pueden aumentar, como por ejemplo aumentar los salarios, alquiler, seguros de riesgos laborales, entre otros.

Si analizamos los costos fijos en el 2022, se han mantenido constantes a comparación de los años 2021 y 2020, con excepción del aumento en el alquiler del local llegando a costar **₡1.800.000** anual y el aumento en el pago por servicios profesionales del contador, que ha incrementado a **₡396.000** anual

Por otro lado, se encuentran los costos variables, los cuales están relacionados a la cantidad de ventas. Los productos que más impactan estos costos son los más vendidos, en este caso serían las llantas 175/70/13 que representan **₡1.678.089,85**, las llantas 195/50/15 correspondiente a **₡1.100.413,43** y por último las llantas 185/60/14 que representan **₡805.956,55**.

A continuación, se encuentra la Tabla 15 con el comportamiento histórico de los costos 2022:

#### **Tabla 15**

*Comportamiento histórico de los costos 2022 más importantes*

**Taller de Llantas RYM**  
**Presupuesto de compras 2022**  
**31-dic-22**

Costos Variables				
Producto	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Llanta 175/70/13	83	Unid.	20 217,95	1 678 089,85
Llanta 195/50/15	43	Unid.	25 591,01	1 100 413,43
Llanta 185/60/14	35	Unid.	23 027,33	805 956,55
Costos Fijos				
Costo	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	Mes	150000	1800000,00
Electricidad	12	Mes	10000	120000,00
Servicios Profesionales	12	Mes	33000	396000,00
Internet	12	Mes	19300	231600,00
Telefono	12	Mes	7000	84000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafonic)	12	Mes	12500	150000,00
Patente	1	Año	60000	60000,00
Salarios	12	Mes	600000	7200000,00
Cargas Sociales (46,01%)	12	Mes	57000	684000,00
Prevision para aguinaldo	12	Mes	55000	660000,00
Seguro De Riesgos Laborales	1	Año	133000	133000,00
<b>Total de costos Fijos</b>				<b>11 518 600,00</b>
<b>Presupuesto total de costos</b>				<b>25 043 835,91</b>

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 42 con el comportamiento de todos los costos 2022, en la sección de anexos.

### Comportamiento histórico de las ventas 2022

El comportamiento histórico de las ventas para el año 2022, fue analizado mediante las unidades a vender, unidades vendidas, el costo de ventas unitario, el porcentaje de ganancia, margen de ganancia y precio de ventas por unidad de cada producto.

Se logra concluir varios puntos importantes, en primer lugar, se determina que el producto al cual se le obtiene mayor ganancia es la llanta de camión 750/16 con un 82% de porcentaje de ganancia ósea ₡61.950,66, seguidamente al neumático agrícola tamaño 16.9-28 se le gana un 70% representando ₡34.955 de ganancia y del neumático de moto tamaño 350/16, se obtiene 62% de ganancia a comparación de su costo, lo que representa una ganancia de ₡3.300,75 por unidad vendida.

Por el otro lado, se determina que la llanta de motocicleta 300/21, representó una pérdida del 4%, correspondiente a ₡578 por cada unidad, y aun cuando solo se vendió una unidad, es importante realizar un estudio del costo y actualizar los precios. Asimismo, hay cinco productos

que se vendieron a precio de costo, lo que afecta al negocio porque se utilizó tiempo por parte del dueño para realizar las ventas en las cuales no percibió ganancia.

A continuación, se encuentra la Tabla 16 con el comportamiento histórico de las ventas 2022, con los productos más vendidos:

**Tabla 16**

*Comportamiento histórico de las ventas 2022 con productos más vendidos*

Taller de Llantas RYM										
Presupuesto de ventas 2022										
31-dic-22										
Producto	Unidades a vender	Unidades vendidas	Costo de ventas unitario	Costo de Venta Total	Porcentaje de ganancia	Margen de ganancia	Precio de ventas por unidad	Montos de ventas	Presupuesto de ventas	
Llanta 750/16	2	2	€ 13 274,34	€ 26 548,68	82%	€ 61 950,66	€ 75 225,00	€ 150 450,00	€ 150 450,00	
Neumatico agricola 16.9-28	1	1	€ 15 045,00	€ 15 045,00	70%	€ 34 955,00	€ 50 000,00	€ 50 000,00	€ 50 000,00	
Neumaticos Moto 350/16	4	1	€ 2 009,25	€ 8 037,00	62%	€ 3 300,75	€ 5 310,00	€ 5 310,00	€ 21 240,00	
Llanta Motocicleta 300/21	1	1	€ 15 623,00	€ 30 123,00	-4%	-€ 578,00	€ 15 045,00	€ 15 045,00	€ 15 045,00	
Neumaticos Camion 1000/20	1	1	€ 22 123,90	€ 22 123,90	0%	€ -	€ 22 123,90	€ 22 123,90	€ 22 123,90	
Neumaticos Camion 15 Valvula Metalica	3	3	€ 11 504,45	€ 34 513,35	0%	€ -	€ 11 504,45	€ 34 513,35	€ 34 513,35	
Neumaticos Camion 16 Valvula Metalica	4	5	€ 12 832,35	€ 51 329,40	0%	€ -	€ 12 832,35	€ 64 161,75	€ 51 329,40	
Neumaticos Camion 750/16	1	1	€ 13 274,34	€ 13 274,34	0%	€ -	€ 13 274,34	€ 13 274,34	€ 13 274,34	
Neumaticos Moto 250/18	1	1	€ 6 194,69	€ 7 194,69	0%	€ -	€ 6 194,69	€ 6 194,69	€ 6 194,69	

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 44 con el comportamiento de todas las ventas 2022, en la sección de anexos.

### **Comportamiento de las compras 2022**

Para este apartado se realiza un análisis de los inventarios que quedaron del 2021, los cuales se representan en la tabla como inventario inicial, así como el inventario final que su información fue suministrada por el inventario registrado al 31 de diciembre del 2022.

A partir de lo anterior, se concluye información muy importante, ya que se generan datos de la producción total, lo que significa que producto de los inventarios fueron vendidos y cuáles no.

Se observa un resultado beneficioso para el Taller Llantas RYM en los siguientes productos: las llantas 185-65-14 en el 2021 no se tenían en inventario, pero para el 2022 se compraron 3 unidades de las cuales se vendieron 11, lo que significa un aspecto positivo ya que se vendieron más de lo que se tenía previsto. Lo mismo ocurre con las llantas 195-50-15 en el 2021 no se tenían en inventario, pero para el 2022 se compraron 6 unidades de las cuales se vendieron 23. Asimismo, sucede con las llantas 175-70-13 que no se tenían en el inventario del 2021 pero para el 2022 se compraron 8 unidades de las cuales se vendieron 49, generando 41 ventas más de las que se tenían

previstas. Por último, las llantas 185-60-14 se tenían 3 en el inventario del 2021 y se compraron 6 más para el 2022, pero en total se vendieron 18 unidades, lo que implica un incremento de 9 ventas.

Por el otro lado, también se analizan resultados que no beneficiaron a la empresa, como lo son los casos de las llantas 165-60-14 que para el 2021 se compraron 5 unidades para tener en inventario, sin embargo, para el 2022 no fueron vendidas; lo mismo ocurre con las llantas 205-40-17 se tenía 1 en inventario del 2021 y se agregaron 4 para el 2022, sin embargo, no se vendieron. En cuanto a las llantas 175-60-15 se tenían 12 en inventario del 2021 y se vendieron 4 en el 2022, por lo que siguen 8 en stock.

Aunado a lo anterior, de las llantas 225-70-16 se tenían 4 en inventario del 2021 y se compraron otras 4 para el 2022, pero no fueron vendidas lo que deja 8 en stock, finalmente las llantas 120-90-10 había 2 unidades en inventario del 2021 y se compraron otras 4 para el 2022, por lo que deja 6 llantas más en stock.

A continuación, se encuentra la Tabla 17 con el comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2022:

**Tabla 17**

*Comportamiento histórico de las compras más realizadas en el 2022*

Taller de Llantas RYM					
Presupuesto de inventarios 2022					
31-dic-22					
Producto	Ventas	Inventario final deseado	total	Inventario inicial	Produccion total
Llanta 185-65-14	11	3	8	0	8
Llanta 195-50-15	23	6	17	0	17
Llanta 175-70-13	49	8	41	0	41
Llanta 185-60-14	18	6	12	3	9
Llanta 165-60-14	0	0	0	5	-5
Llanta 205-40-17	0	4	-4	1	-5
Llanta 175-60-15	4	0	4	12	-8
Llanta 225-70-16	0	4	-4	4	-8
Llanta 120-90-10	0	4	-4	2	-6

Fuente: Elaboración propia

Para los efectos pertinentes, se encuentra la Tabla 45 con el comportamiento de todas las compras 2022, en la sección de anexos.

## Flujo de Caja 2022

En el caso del Taller Llantas RYM, el total de ingresos operativos fue de **₪22.045.77,47**, mientras que los egresos operativos fueron **₪18.910.142,03**. Esto indica que la empresa tuvo un flujo operativo positivo de **₪3.135.635,44**.

Del mismo modo, se registraron egresos no operativos y gastos administrativos, lo que produjo que el flujo de caja neto generado ascendiera a **₪6.770.235,44**. Dentro de los gastos administrativos, se incluyen conceptos como aguinaldo, seguro de riesgos laborales, servicios profesionales, electricidad, internet, teléfono, alquiler de edificio, servicios bancarios (alquiler de datáfono) y patente.

Como resumen, el negocio tuvo un flujo de caja neto positivo en el periodo del 2022, lo que indica que generó más efectivo de lo que gastó. Es muy importante para la continuidad del negocio, controlar los gastos y los costos de ventas para garantizar que las operaciones sean rentables.

**Tabla 18**

*Flujo de Caja 2022*

Taller de Llantas RYM  
Flujo de Caja  
31-dic-22

Concepto	Total
<b>Ingresos operativos</b>	
Ventas	₪ 22 045 777.47
<b>Subtotal</b>	₪ 22 045 777.47
<b>Egresos operativos</b>	
Costo de ventas	₪ 18 910 142.03
<b>Subtotal</b>	₪ 18 910 142.03
<b>Flujo operativo</b>	₪ <b>3 135 635.44</b>
<b>Ingresos no operativos</b>	
<u>Gastos de Administracion</u>	
Aguinaldo (8.33%)	₪ 660 000.00
Seguro De Riesgos Laborales	₪ 133 000.00
Servicios Profesionales	₪ 396 000.00
Electricidad	₪ 120 000.00
Internet	₪ 231 600.00
Telefono	₪ 84 000.00
Alquiler De Edificio	₪ 1 800 000.00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafonic	₪ 150 000.00
Patente	₪ 60 000.00
<b>Subtotal</b>	₪ <b>3 634 600.00</b>
Flujo no operativo	₪ 3 634 600.00
<b>Flujo Neto generado</b>	₪ <b>6 770 235.44</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 Resultados del análisis vertical y horizontal de las proyecciones del Estado de Resultados.

Con los datos construidos durante la investigación, se realiza el análisis Horizontal de los años 2022 y 2021, desarrollada a continuación:

**Tabla 19**

*Análisis Horizontal 2021-2022*

Ingresos	2021	2022	Variación	
			Absoluta	Relativa
<b>Ventas</b>	2 928 320,50	6 094 468,49	3 166 147,99	108%
Total de ingresos	2 928 320,50	6 094 468,49	3 166 147,99	108%
Costo de ventas	1 763 267,00	3 481 382,27	1 718 115,27	97%
Total costo de ventas	1 763 267,00	3 481 382,27	1 718 115,27	97%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	1 165 053,50	2 613 086,22	1 448 032,72	124%
<b>Gastos</b>				
<b>Gastos de ventas</b>				
Salarios	1 755 040,36	2 268 727,57	513 687,22	29%
Cargas Sociales (46,01%)	166 728,83	215 529,12	48 800,29	29%
<b>Total Gastos de Ventas</b>	1 921 769,19	2 484 256,69	562 487,50	29%
<b>Gastos de Administracion</b>				
Prevision Aguinaldo (8.33%)	160 878,70	207 966,69	47 087,99	29%
Seguro De Riesgos Laborales	32 419,50	41 908,44	9 488,94	29%
Servicios Profesionales	84 826,95	124 780,02	39 953,07	47%
Electricidad	29 250,67	37 812,13	8 561,45	29%
Internet	56 453,80	72 977,40	16 523,61	29%
Telefono	20 475,47	26 468,49	5 993,02	29%
Alquiler De Edificio	292 506,73	567 181,89	274 675,17	94%
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	36 563,34	47 265,16	10 701,82	29%
Patente	14 625,34	18 906,06	4 280,73	29%
<b>Total de gastos de administracion</b>	728 000,49	1 145 266,28	417 265,79	57%
<b>Total Gastos</b>	2 649 769,68	3 629 522,98	979 753,29	37%
<b>Utilidad de la operación</b>	-1 484 716,18	-1 016 436,76	468 279,43	-32%

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

En la Tabla 19, se detalla que los ingresos han tenido un crecimiento del 108% en los dos últimos años, el cual se ve reflejado positivamente en las ventas, sin embargo, se observa en conjunto el aumento de los costos de ventas 97%. Por otro lado, en relación a los gastos, se puede observar que en los gastos de ventas han aumentado un 29%, así como las cargas sociales. En tanto, a los gastos administrativos se puede determinar que los gastos de Servicios Profesionales y el Alquiler de Edificio, han presentado un aumento de 47% y 94% respectivamente.

Aun así, se puede observar una disminución del -32% en la Utilidad de Operación durante los años.

En el Análisis Vertical, se presenta a continuación:

**Tabla 20**

*Análisis Vertical del 2021 y 2022*

	2021		2022	
	Saldo	Relativa	Saldo	Relativa
<b>Ingresos</b>				
<b>Ventas</b>	2 928 320,50	100%	6 094 468,49	100%
Total de ingresos	2 928 320,50		6 094 468,49	
<b>Costo de ventas</b>	1 763 267,00	100%	3 481 382,27	100%
Total costo de ventas	1 763 267,00		3 481 382,27	
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	1 165 053,50		2 613 086,22	
<b>Gastos</b>				
<b>Gastos de ventas</b>				
Salarios	1 755 040,36	91%	2 268 727,57	91%
Cargas Sociales (46,01%)	166 728,83	9%	215 529,12	9%
<b>Total Gastos de Ventas</b>	1 921 769,19	73%	2 484 256,69	68%
<b>Gastos de Administracion</b>				
Prevision Aguinaldo (8.33%)	160 878,70	22%	207 966,69	18%
Seguro De Riesgos Laborales	32 419,50	4%	41 908,44	4%
Servicios Profesionales	84 826,95	12%	124 780,02	11%
Electricidad	29 250,67	4%	37 812,13	3%
Internet	56 453,80	8%	72 977,40	6%
Telefono	20 475,47	3%	26 468,49	2%
Alquiler De Edificio	292 506,73	40%	567 181,89	50%
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	36 563,34	5%	47 265,16	4%
Patente	14 625,34	2%	18 906,06	2%
<b>Total de gastos de administracion</b>	728 000,49	27%	1 145 266,28	32%
<b>Total Gastos</b>	2 649 769,68		3 629 522,98	
<b>Utilidad de la operación</b>	-1 484 716,18		-1 016 436,76	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

En los datos relevantes, que lanzó el análisis en torno a los gastos, se puede concluir que los gastos de ventas son un 73% del total de gastos para el año 2021 y los gastos administrativos equivale un 27%. Por otro lado, para el año 2022 se denota que el gasto de ventas equivale un 68% para los gastos totales, además, los gastos administrativos representan el 32%.

Dentro de los gastos administrativos, se puede observar un comportamiento que, en el año 2021, el alquiler de edificio es un 40% de los gastos totales administrativos, la provisión de aguinaldo es de 22% y los servicios profesionales es de 12%. En el año 2022, los gastos de provisión impactan a los gastos administrativos en un 18%, el alquiler de edificio a un 50% y los gastos de servicio profesionales en un 50%. Es importante aclarar que el gasto de alquiler aumenta 5000 colones cada año, según el acuerdo con arrendatario. dicho acuerdo, no se vio accionado en los años del 2020 al 2021, para no perjudicar el negocio.



### 4.2.3 Resultados obtenidos en análisis de Dupont

El modelo Dupont se utiliza para analizar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, en el caso del Taller Llantas RYM al ser una empresa pequeña, se carece de la información, reflejando otro limitante para el desarrollo de las herramientas propuestas.

A continuación, se muestra la Tabla 21 realizada en Excel con el desarrollo de las fórmulas:

**Tabla 21**

*Análisis Dupont 2020, 2021 y 2022*

			2020	2021	2022		2020	2021	2022
ROE	UN	Utilidad Neta	-C 1 233 314,78	-C 1 484 716,18	-C 1 016 436,76		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	PAT	Patrimonio	C -	C -	C -				
ROA	UN	Utilidad Neta	-C 1 233 314,78	-C 1 484 716,18	-C 1 016 436,76		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ACT	Activo Total	C -	C -	C -				
MAF	ACT	Activo Total	C -	C -	C -		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	PAT	Patrimonio	C -	C -	C -				
ROS	UN	Utilidad Neta	-C 1 233 314,78	-C 1 484 716,18	-C 1 016 436,76		-85,29%	-127,44%	-38,90%
	ING	Ingresos ( Ventas Netas)	C 1 445 948,82	C 1 165 053,50	C 2 613 086,22				
ROTA	ING	Ingresos ( Ventas Netas)	C 1 445 948,82	C 1 165 053,50	C 2 613 086,22		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	ACT	Activo Total							

Fuente: Elaboración propia

Según se muestra en la tabla anterior, de todas las fórmulas solo se pudo obtener un resultado de la rentabilidad sobre los ingresos (ROS), debido a que carece de información para realizar las demás fórmulas.

En el caso de la fórmula ROS por su utilidad neta es negativa en los años 2020, 2021 y 2022 se registra resultados de: -85,29%, -127,44% y 38,90% respectivamente.

Al ser una fórmula que cuantifica la eficiencia en el manejo de los recursos, y empezando por el hecho de que el Taller Llantas RYM tiene su utilidad negativa en los tres años, implica que la empresa no genera beneficios a partir de sus ingresos. Además, de que el 2021 se registra como

el año en el que obtuvo peor porcentaje de rentabilidad sobre los ingresos y que mejoró al año 2022 en un 88,54%.

Asimismo, se evidencia que esta empresa no es rentable y que se tiene más gastos que ingresos, tampoco se tiene registro de patrimonio o de activos, por lo que, su rotación no se puede cuantificar, lo que impide identificar sus puntos débiles.

### 4.3 Resultados de acuerdo con las Estrategias Financieras

#### 4.3.1 Resultados de la proyección del presupuesto maestro

##### 4.3.1.1 Proyección de Ventas 2023 al 2024

La proyección de ventas se realiza según el promedio de crecimiento de los años 2020, 2021 y 2022, proyectando un crecimiento de un 33% para cada producto, este crecimiento tan peculiar se debe a que los productos crecieron y decrecieron en el transcurso de esos años. Además, para la obtención de los datos se analizó las ventas de totales por el precio unitario de cada artículo, de allí realizar el procedimiento de crecimiento de los 10 Productos estudiados para las proyecciones.

Por ende, se establece los siguientes supuestos para la elaboración de las proyecciones:

- Determinado anteriormente, por el comportamiento de las ventas en los tres años anteriores (2020, 2021 y 2022), se establece un 33% crecimiento de las ventas.
- Se establecen 10 productos para el estudio por ser los más vendidos del Taller Llantas RYM.

**Tabla 22**

*Proyección de Ventas*

Producto	Proyeccion 2023	Proyeccion 2024
Llanta 175/70/13	₡3.863.650	₡5.138.655
Llanta 185/70/13	₡148.967	₡198.127
Llanta 185R14	₡819.280	₡1.089.643
Llanta 195/50/15	₡2.173.220	₡2.890.383
Llanta 215/75/15	₡266.000	₡353.780
Llanta Motocicleta 130/70/17	₡164.787	₡219.167
Llanta Motocicleta 90/90/18	₡470.820	₡626.191
Neumaticos Camion 15 Valvula Metalica	₡45.903	₡61.051
Neumaticos Camion 16 Valvula Metalica	₡68.268	₡90.797
Neumaticos Moto 350/17	₡84.748	₡112.714
Total general	₡8.105.643	₡10.780.505

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

Se espera que para el 2023 el total de ventas por los 10 productos sea de ¢8 105 643, mientras que en el 2024 se proyecta un ¢10 780 505. El cual este crecimiento, significativo en las ventas ayudará al aumento en la utilidad de la operación, dentro de este mismo periodo. Se espera que dicho incremento pueda dar resultados positivos a la empresa.

#### 4.3.1.2 Presupuesto de Costos de Ventas 2023 al 2024

En la proyección de Costos de Ventas de los años 2020, 2021, 2022, se tomó en cuenta los costos de Ventas Totales que se generaron en los últimos tres años; los cuales permiten comprender el crecimiento entre cada año y cómo eso afectó a las proyecciones de los dos años siguientes. El crecimiento presentado sobre el valor total es del 33%, el se presenta como supuesto para la obtención de las proyecciones. De igual forma, se realizan con los 10 productos más cotizados por los clientes, mismos cuales se presentan en las ventas.

Sin embargo, es relevante mencionar que los costos de ventas presentados son estimados sobre el total de ventas vendidas y su estimación sobre el costo, se obtiene del Monto Total de Ventas, más (+) el valor de Inventario inicial menos (-) el Inventario Final. Lo cual, proporcionó el costo de Ventas Total por cada valor unitario, y de allí el valor del crecimiento de los 10 Productos proyectados.

**Tabla 23**

*Proyección de Costos de Ventas*

Producto	Proyeccion 2023	Proyeccion 2024
Llanta 175/70/13	¢2 038 828,62	¢2 711 642,07
Llanta 185/70/13	¢141 238,92	¢187 847,77
Llanta 185R14	¢463 279,17	¢616 161,29
Llanta 195/50/15	¢1 276 410,88	¢1 697 626,47
Llanta 215/75/15	¢116 529,17	¢154 983,80
Llanta Motocicleta 130/70/17	¢118 189,12	¢157 191,53
Llanta Motocicleta 90/90/18	¢323 549,10	¢430 320,30
Neumaticos Camion 15 Valvula M	¢45 902,76	¢61 050,66
Neumaticos Camion 16 Valvula M	¢68 268,10	¢90 796,58
Neumaticos Moto 350/17	¢38 042,58	¢50 596,63
<b>Total general</b>	<b>¢4 630 238,42</b>	<b>¢6 158 217,10</b>

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

Ahora bien, se puede observar que las proyecciones estimadas durante los dos años proyectados equivalen a ¢4 6330 238.42 para el 2023 y a ¢6 158 217.10 para el 2024. Lo cual, aporta a obtener una utilidad operacional mayor a los años anteriores. Es importante mencionar, que se ve reflejado un crecimiento

#### 4.3.1.3 Presupuesto de Costos Fijos Proyectados 2023 al 2024

En las proyecciones de costos fijos para los años 2023 y 2024, se establecen que el comportamiento de los costos, los siguientes supuestos:

- En cuestión, al Alquiler de Edificio se estima un aumento mensual de 5000 colones, determinado por el arrendador.
- En los Servicios Profesionales, se estima con el comportamiento de los tres años anteriores (2020, 2021, 2022) de un crecimiento del 33%.
- El impacto por parte de las ventas, en su margen de ganancia se estima un valor del 3.17%, solo para los 10 productos contemplados en las proyecciones.

**Tabla 24**

*Costos Fijos Proyectados 2023*

2023			
Costos Fijos Proyectados			
Costo	Cantidad	Valor Total	Por 10 Productos
Alquiler De Edificio	12	¢2 232 000,00	¢703 305,55
Electricidad	12	¢120 000,00	¢37 812,13
Servicios Profesionales	12	¢526 680,00	¢165 957,42
Internet	12	¢231 600,00	¢72 977,40
Telefono	12	¢84 000,00	¢26 468,49
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	12	¢150 000,00	¢47 265,16
Patente	1	¢60 000,00	¢18 906,06
Salarios	12	¢7 200 000,00	¢2 268 727,57
Cargas Sociales (46,01%)	12	¢684 000,00	¢215 529,12
Prevision para aguinaldo	12	¢660 000,00	¢207 966,69
Seguro De Riesgos Laborales	1	¢133 000,00	¢41 908,44
<b>Total de costos Fijos</b>		<b>¢11 966 600,00</b>	<b>¢3 806 824,04</b>

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

Dentro de las proyecciones realizadas se tomaron en cuenta, los siguientes aspectos: en la cuenta de Alquiler de Edificio, la arrendataria le aumenta ¢5.000 cada mes, por otro lado, se conoce

que el aumento en la tarifa de Servicios profesionales crece un 33%, anualmente, según el crecimiento del servicio en los tres años anteriores, en conclusión, para el año del 2023 el Alquiler del Edificio es de ₡2 232 000 y la cuenta de Servicios profesionales es de ₡526 680. Tomando en consideración, que los montos anteriores son estimados por la cantidad total de unidades proyectadas del negocio al 2023 y 2024, se sostiene que el margen de valor de los 10 Productos al total de Venta de todos los productos es de un 3.17% para ambos. Por ende, con dicha estimación el valor de Servicio Profesionales ₡165 957.42. El impacto en el aumento del Alquiler de Edificio es de un total ₡703 305.55 anualmente por los 10 Productos

**Tabla 25**

*Valor de las Ganancias por las Ventas Totales y de los 10 Productos proyectados*

INGRESOS			
Año	Total	10 Productos	Valor de Ganancia
2020	15 657 036,57	3 858 970,82	4,06
2021	12 013 346,31	2 928 320,50	4,10
2022	19 341 314,33	6 094 468,49	3,17
Proyectados			
2023	25 723 948,06	8 105 643,09	3,17
2024	34 212 850,93	10 780 505,31	3,17

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

Para la proyección del 2024 se comprende que existe un valor total del edificio de ₡2 368 000, para los 10 Productos equivale a ₡746 159.29, para los Servicios Profesionales es de un total anual de ₡700 484.40, para los 10 Productos es de ₡220 723.37. El porcentaje de crecimiento para la cuenta del Servicio Profesional se mantiene al 33%.

**Tabla 26**

*Costos Fijos Proyectados 2024*

2024			
Costo	Cantidad	Valor Total	Por 10 Productos
Alquiler De Edificio	12	2 368 000,00	₡746 159,29
Electricidad	12	120 000,00	₡37 812,13
Servicios Profesionales	12	700 484,40	₡220 723,37
Internet	12	231 600,00	₡72 977,40
Telefono	12	840 000,00	₡264 684,88
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	12	150 000,00	₡47 265,16
Patente	1	60 000,00	₡18 906,06
Salarios	12	7 200 000,00	₡2 268 727,57
Cargas Sociales (46,01%)	12	684 000,00	₡215 529,12
Prevision para aguinaldo	12	66 000,00	₡20 796,67
Seguro De Riesgos Laborales	1	133 000,00	₡41 908,44
<b>Total de costos Fijos</b>		<b>₡12 553 084,40</b>	<b>₡3 955 490,10</b>

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

Es relevante mencionar que, para las cuentas faltantes, en donde se incluyen: Electricidad, Internet, Teléfono. Servicios Bancarios, Patente, Salarios, Cargas Sociales, Provisión para Aguinaldo y Seguro de Riesgos Laborales, se mantuvieron los datos a los años anteriores, debido a que no se presentó un crecimiento en los últimos tres años estudiados.

**Tabla 27**

*Comparación de Costos Fijos del 2020 a 2022*

Costos	2020	2021	2022	Total
Alquiler De Edificio	₪1 200 000,00	₪1 200 000,00	₪1 800 000,00	₪4 200 000,00
Electricidad	₪120 000,00	₪120 000,00	₪120 000,00	₪360 000,00
Servicios Profesionales	₪348 000,00	₪348 000,00	₪396 000,00	₪1 092 000,00
Internet	₪231 600,00	₪231 600,00	₪231 600,00	₪694 800,00
Telefono	₪84 000,00	₪84 000,00	₪84 000,00	₪252 000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	₪150 000,00	₪150 000,00	₪150 000,00	₪450 000,00
Patente	₪60 000,00	₪60 000,00	₪60 000,00	₪180 000,00
Salarios	₪7 200 000,00	₪7 200 000,00	₪7 200 000,00	₪21 600 000,00
Cargas Sociales (46,01%)	₪684 000,00	₪684 000,00	₪684 000,00	₪2 052 000,00
Prevision para aguinaldo	₪660 000,00	₪660 000,00	₪660 000,00	₪1 980 000,00
Seguro De Riesgos Laborales	₪133 000,00	₪133 000,00	₪133 000,00	₪399 000,00

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

#### 4.3.1.4 Presupuesto de Resultados Proyectado 2023 al 2024

**Tabla 28**

*Estados de Resultados Proyectados 2023 y 2024*

Ingresos	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	₪3 858 970,82	₪2 928 320,50	₪6 094 468,49	₪8 105 643,09	₪10 780 505,31
Total de ingresos	₪3 858 970,82	₪2 928 320,50	₪6 094 468,49	₪8 105 643,09	₪10 780 505,31
Costo de ventas	₪2 413 022,00	₪1 763 267,00	₪3 481 382,27	₪4 630 238,42	₪6 158 217,10
Total costo de ventas	₪2 413 022,00	₪1 763 267,00	₪3 481 382,27	₪4 630 238,42	₪6 158 217,10
Utilidad bruta en ventas	₪1 445 948,82	₪1 165 053,50	₪2 613 086,22	₪3 475 404,67	₪4 622 288,21
<b>Gastos</b>					
<b>Gastos de ventas</b>					
Salarios	₪1 774 575,27	₪1 755 040,36	₪2 268 727,57	₪2 268 727,57	₪2 268 727,57
Cargas Sociales (46,01%)	₪168 584,65	₪166 728,83	₪215 529,12	₪215 529,12	₪215 529,12
Total Gastos de Ventas	₪1 943 159,92	₪1 921 769,19	₪2 484 256,69	₪2 484 256,69	₪2 484 256,69
<b>Gastos de Administracion</b>					
Prevision Aguinaldo (8.33%)	₪162 669,40	₪160 878,70	₪207 966,69	₪207 966,69	₪20 796,67
Seguro De Riesgos Laborales	₪32 780,35	₪32 419,50	₪41 908,44	₪41 908,44	₪41 908,44
Servicios Profesionales	₪85 771,14	₪84 826,95	₪124 780,02	₪165 957,42	₪220 723,37
Electricidad	₪29 576,25	₪29 250,67	₪37 812,13	₪37 812,13	₪37 812,13
Internet	₪57 082,17	₪56 453,80	₪72 977,40	₪72 977,40	₪72 977,40
Telefono	₪20 703,38	₪20 475,47	₪26 468,49	₪26 468,49	₪264 684,88
Alquiler De Edificio	₪295 762,54	₪292 506,73	₪567 181,89	₪703 305,55	₪746 159,29
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	₪36 970,32	₪36 563,34	₪47 265,16	₪47 265,16	₪47 265,16
Patente	₪14 788,13	₪14 625,34	₪18 906,06	₪18 906,06	₪18 906,06
Total de gastos de administracion	₪736 103,68	₪728 000,49	₪1 145 266,28	₪1 322 567,34	₪1 471 233,41
Total Gastos	₪2 679 263,60	₪2 649 769,68	₪3 629 522,98	₪3 806 824,04	₪3 955 490,10
Utilidad de la operación	-₪1 233 314,78	-₪1 484 716,18	-₪1 016 436,76	-₪331 419,37	₪666 798,11

Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

Dentro de los Estados Resultados Proyectos, es relevante mencionar que el crecimiento del 33% en las ventas para el 2023; en donde su implicación es de **₡8 105 643,09** por ende, el total del costo de ventas **₡4 630 238,42** permite un Total de Utilidad Bruta como **₡3 475 404,67**. Por otro lado, en los Gastos de Ventas refleja un Total de **₡2 484 256,69** que sumándole el Total de Gastos Administrativos **₡1 322 567,34** se determina el Total de Gastos **₡3 806 824,04**. Dando una Utilidad de Operación Proyectado, negativo para el año 2023 **-₡331 419,36**. Sin embargo, para el 2024 la utilidad de operación proyectado es positiva, por un monto total de **₡717 844,49**; en donde, las ventas totales fueron **₡10 780 505,31** y el costo de ventas fue **₡6 158 217,10** colocando una Utilidad Bruta de **₡4 622 288,21**, dando un gasto total proyectado de **₡3 904 443,73**.

En este punto de las proyecciones aún se mantiene una pérdida significativa de los años 2020-21-22-23, pero se puede observar ganancia en la proyección del 2024, lo que permite concluir que, en los próximos años, si se mantiene un incremento significativo en las ventas y adecuado manejo de recursos se podría seguir aumentando.

#### **4.3.1.5 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados Proyectados.**

Se presenta a continuación el Análisis Horizontal de los estados de resultados proyectado:

En el presente análisis, se puede observar el comportamiento de la utilidad bruta es un crecimiento del 33%, según el comportamiento de ventas en los últimos 3 años. Por otro lado, se observa del 7% en el gasto total administrativo, esto debido al aumento anual en el alquiler de edificios. Aun así, el aumento del 3% en el Total de Gasto, se puede observar un aumento significativo en las utilidades operacionales de la empresa, el cual se mantiene positivo y crecimiento en comparación de los últimos cuatro años.



**Tabla 29***Análisis Horizontal 2023 al 2024*

Ingresos	2023	2024	Absoluta	Relativa
<b>Ventas</b>	8 105 643,09	10 780 505,31	2 674 862,22	33%
Total de ingresos	8 105 643,09	10 780 505,31	2 674 862,22	33%
Costo de ventas	4 630 238,42	6 158 217,10	1 527 978,68	33%
Total costo de ventas	4 630 238,42	6 158 217,10	1 527 978,68	33%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	3 475 404,67	4 622 288,21	1 146 883,54	33%
<b>Gastos</b>				
<b>Gastos de ventas</b>				
Salarios	2 268 727,57	2 268 727,57	0,00	0%
Cargas Sociales (46,01%)	215 529,12	215 529,12	0,00	0%
<b>Total Gastos de Ventas</b>	2 484 256,69	2 484 256,69	0,00	0%
<b>Gastos de Administración</b>				
Provision Aguinaldo (8.33%)	207 966,69	207 966,69	0,00	0%
Seguro De Riesgos Laborales	41 908,44	41 908,44	0,00	0%
Servicios Profesionales	165 957,42	220 723,37	54 765,95	33%
Electricidad	37 812,13	37 812,13	0,00	0%
Internet	72 977,40	72 977,40	0,00	0%
Telefono	26 468,49	26 468,49	0,00	0%
Alquiler De Edificio	703 305,55	746 159,29	42 853,74	6%
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo)	47 265,16	47 265,16	0,00	0%
Patente	18 906,06	18 906,06	0,00	0%
<b>Total de gastos de administracion</b>	1 322 567,34	1 420 187,04	97 619,69	7%
<b>Total Gastos</b>	3 806 824,04	3 904 443,73	97 619,69	3%
<b>Utilidad de la operación</b>	-331 419,36	717 844,49	1 049 263,85	-317%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

En el análisis Vertical de las proyecciones de los años 2023 y 2024, se desarrolla a continuación:

Por otro lado, en el análisis vertical se puede observar que el compartimiento de los gastos está relativamente relacionado a los gastos administrativos totales, tanto para el 2023 como para el 2024; manteniendo un aumento en los servicios profesionales aún 13%, el alquiler de edificio representa un 53% y la provisión de aguinaldo un 16%. Sin embargo, el gasto de ventas representa un 65% de los gastos totales y los administrativos un 35%.

Para el año 2024, se observa que los gastos de ventas equivalen un 64% y el gasto total administrativo un 36% en comparación al gasto total, el cual denota un aumento mínimo en los gastos administrativos. La cuenta en que aumenta en los años 2023 y 2024 es la de servicios profesionales el cual es un 16% total de los gastos administrativos. El gasto de alquiler de edificio equivale un 53% y la provisión de aguinaldo es de un 15%.



**Tabla 30**

*Análisis vertical de los años proyectados 2023 al 2024.*

	2023		2024	
	Saldo	Relativa	Saldo	Relativa
<b>Ingresos</b>				
Ventas	8 105 643,09	100%	10 780 505,31	100%
Total de ingresos	8 105 643,09		10 780 505,31	
Costo de ventas	4 630 238,42	100%	6 158 217,10	100%
Total costo de ventas	4 630 238,42		6 158 217,10	
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	3 475 404,67		4 622 288,21	
<b>Gastos</b>				
<b>Gastos de ventas</b>				
Salarios	2 268 727,57	91%	2 268 727,57	91%
Cargas Sociales (46,01%)	215 529,12	9%	215 529,12	9%
<b>Total Gastos de Ventas</b>	2 484 256,69	65%	2 484 256,69	64%
<b>Gastos de Administracion</b>				
Prevision Aguinaldo (8.33%)	207 966,69	16%	207 966,69	15%
Seguro De Riesgos Laborales	41 908,44	3%	41 908,44	3%
Servicios Profesionales	165 957,42	13%	220 723,37	16%
Electricidad	37 812,13	3%	37 812,13	3%
Internet	72 977,40	6%	72 977,40	5%
Telefono	26 468,49	2%	26 468,49	2%
Alquiler De Edificio	703 305,55	53%	746 159,29	53%
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	47 265,16	4%	47 265,16	3%
Patente	18 906,06	1%	18 906,06	1%
<b>Total de gastos de administracion</b>	1 322 567,34	35%	1 420 187,04	36%
<b>Total Gastos</b>	3 806 824,04		3 904 443,73	
<b>Utilidad de la operación</b>	-331 419,36		717 844,49	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa provistos por el dueño.

### 4.3.2 Resultados de las encuestas a los clientes

Las encuestas son una herramienta valiosa para recopilar información de una población en un momento específico, con el objetivo de conocer y comprender diferentes características de esa población.

A continuación, se realizará un análisis de las encuestas aplicadas con el fin de obtener información detallada sobre los clientes que visitan el Taller Llantas RYM y utilizarla para la toma de decisiones en diferentes áreas, como lo es el área financiera.

### Género

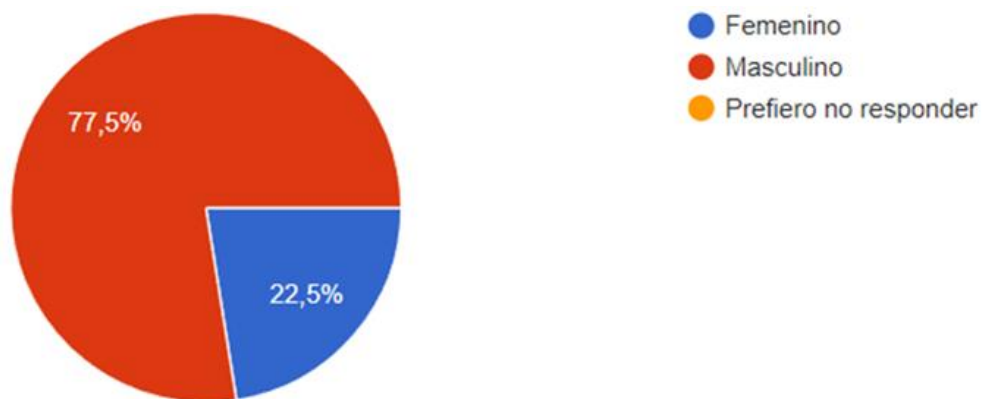
El género es una variable demográfica que se utiliza en las encuestas para conocer información sobre la distribución de la población en función de la identidad de género.

"El género es una construcción social que implica normas, roles y expectativas sobre lo que se espera que sean o hagan las personas en función de su identidad de género, y que puede variar en función del contexto cultural y temporal" (Connell, 2014, p. 4).

La finalidad de esta pregunta es recopilar información sobre la proporción de hombres y mujeres en la población de estudio, con respecto esta pregunta se determina que el 77.5% de los encuestados se identificaron como masculinos, mientras que el 22.5% se identificaron como femeninos, lo cual implica que la mayoría de los clientes del taller corresponde a población masculina.

### **Gráfico 7**

*Genero participantes de la Encuesta a Clientes*



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Debido a que ninguna persona seleccionó la opción “prefiero no responder” se determina que no existen otras identidades de género que puedan ser relevantes para el estudio en cuestión.

### **Lugar de residencia**

Con el fin de obtener información sobre la distribución geográfica de la población en cuestión se pretende identificar patrones o tendencias que pueden ser útiles para analizar las diferencias o similitudes entre poblaciones en cuanto a su comportamiento, opiniones, percepciones, o expectativas.

A continuación, se muestra una lista con la totalidad de respuestas y los lugares de residencia más frecuentes,

### **Tabla 31**

*Lugar de Residencia a los participantes de la encuesta a Clientes*

Lugar de residencia	Cantidad	Distancia
San Bosco (Puraba)	9	1.7 km
Heredia	7	9.2 km
Barrio San José de Altagracia (La Guaracha)	6	5 m
Carrizal	4	6 km
Birrí	3	1.6 km
Santa Barbara	2	4.5 km
Chagiüites	2	4.1 km
El Roble	1	2 km
Zetillal	1	2.9 km
Puente Salas	1	3.8 km
Belén	1	14.7 km
Poasito	1	24.9 km
Puriscal	1	51 km

Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

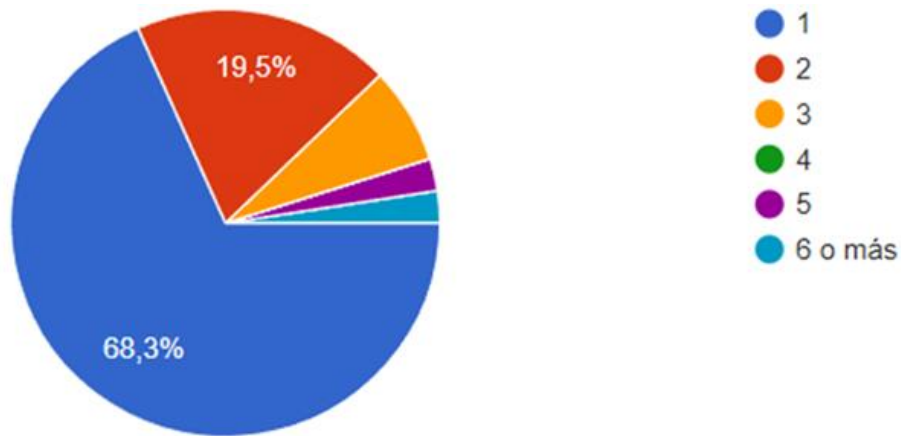
Al analizar los datos de los 10 lugares de residencia más frecuentes, se observa que en promedio los clientes que visitan el taller residen a 4 kilómetros de distancia de este. Además, se destaca que la mayoría de las personas que visitan el taller provienen de San Bosco (Puraba) lo cual es importante destacar que, a pesar de que existe un taller de la competencia más cercano a los clientes que residen en San Bosco, se evidencia que estos prefieren el Taller Llantas RYM.

### **Cantidad de vehículos que posee**

En el caso del taller de reparación de llantas, la pregunta sobre la cantidad de vehículos que se posee se realiza con el fin de obtener información sobre el potencial número de clientes del taller y su posible demanda de servicios.

#### **Gráfico 8**

*Cantidad de Vehículos que Posee*



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Según la información proporcionada se detalla que el 68.3% (27 personas) correspondiente a la mayoría de los clientes encuestados poseen únicamente un vehículo, entiéndase por vehículo, automóvil, bicicleta, vagonetas y/o vehículos agrícolas.

El siguiente grupo 19% equivalente a 8 personas poseen dos vehículos el resto de la población, 5 personas poseen tres vehículos o más.

### **Tipo de vehículo para el cual el cliente adquirió el producto o servicio**

La pregunta sobre el tipo de vehículos en el cual recibió el producto se realiza con el fin de obtener información sobre el tipo de vehículo ya que esto puede afectar directamente el tipo de llantas que se necesitan.

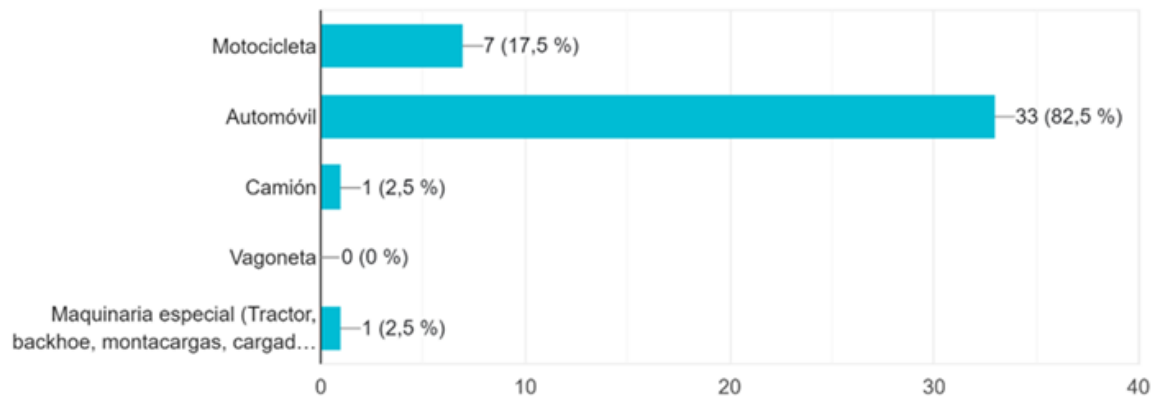
Los diferentes tipos de vehículos, como automóviles, camiones, vagonetas, motocicletas, entre otros, tienen diferentes requisitos de llantas como lo es el tamaño, capacidad de carga y el agarre.

### **Gráfico 9**

*Distribución de Servicios de los vehículos*

¿Para cuál o cuáles de los siguientes vehículos adquirió el producto o servicio?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Por lo tanto, conocer el tipo de vehículo podría ayudar al taller a mantener en inventario opciones de llantas disponibles que satisfagan las necesidades específicas de cada cliente.

### Tipo de servicio recibido

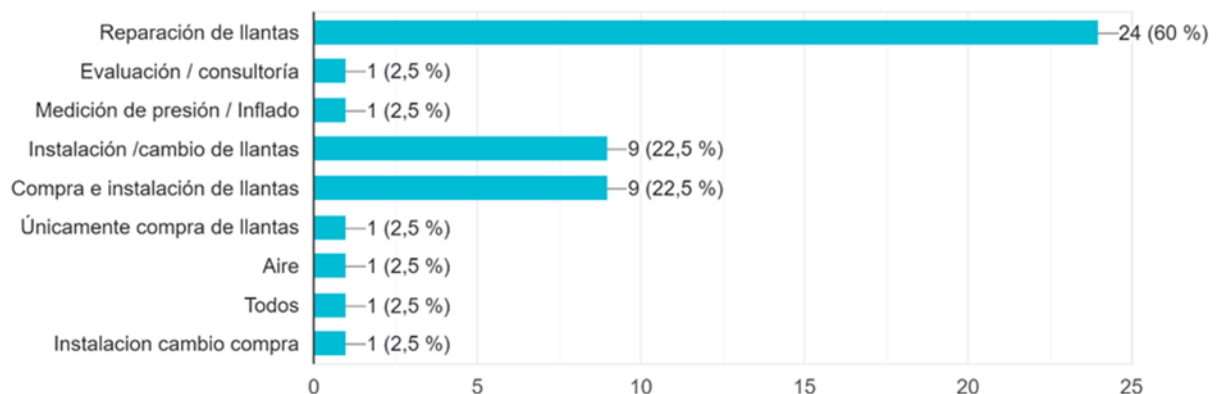
Es importante determinar el tipo de producto o servicio recibido ya que permite al taller conocer exactamente qué trabajo se realizó en el vehículo del cliente y qué tipo de producto adquirió.

#### Gráfico 10

##### Servicio o Producto Recibido

¿Qué producto o servicio recibió?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

A partir de las respuestas, se puede identificar que la mayoría de los clientes 60% recibieron servicios de reparación de llantas. También es interesante observar que hubo un número significativo de clientes que compraron llantas 22,5 o compraron e instalaron llantas 22,5.

Un cliente reportó haber recibido una evaluación o consultoría, lo que sugiere al taller la posibilidad de considerar promocionar en el futuro estos servicios a los clientes.

Las respuestas también indican que algunos clientes solo recibieron servicios básicos, como la medición de presión o el inflado de las llantas 2,5% mientras que otros recibieron una combinación de servicios, como la instalación, cambio y compra de llantas 2,5%.

### **Monto pagado por el producto o servicio adquirido**

Conocer el monto pagado por un producto o servicio es importante porque ayuda al taller a evaluar cuál es el rango de precios en el cual se encuentra la mayoría de los clientes.

A continuación, se encuentra un resumen de los rangos de precios pagados por los clientes del Taller Llantas RYM:

**Tabla 32**

*Rango de Precios pagados por los clientes*

Monto Pagado	Clientes
Menos de 4000	0
De 4000 a 6000	2
De 6000 a 10000	1
De 10000 a 20000	9
De 20000 a 30000	6
De 30000 a 40000	4
De 40000 a 50000	2
De 50000 a 60000	2
Más de 60000	2

Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Mediante el análisis de los datos, se puede notar que la mayoría de los clientes pagaron entre 10000 y 30000 colones, con un total de 19 clientes en ese rango de precios.

También es interesante notar que la mayoría de los clientes que no recordaron el monto pagado representan un porcentaje significativo de la muestra.

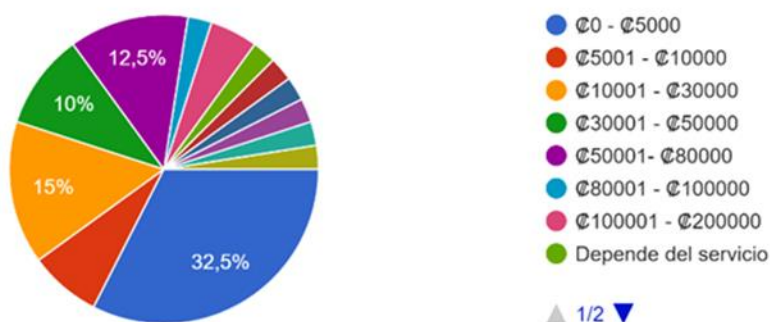
### **Tolerancia ante los precios del servicio**

En el Taller Llantas RYM puede utilizar esta información para identificar a aquellos clientes que podrían estar dispuestos a gastar más dinero en productos y servicios de mayor calidad, y ofrecerles ofertas personalizadas para satisfacer sus necesidades.

### **Gráfico 11**

#### *Disposición de pagos de los productos por los clientes*

¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por el producto / servicio adquirido?  
40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Los rangos de precios extraídos de los datos proporcionados por los clientes pueden ayudar al taller a analizar su estrategia de precios para satisfacer las necesidades de sus clientes y aumentar su competitividad en el mercado.

### **Métodos de pago**

Esta pregunta tiene como finalidad comprender las preferencias de los clientes en términos de cómo desean realizar los pagos por los productos y servicios que reciben. Con esta información,

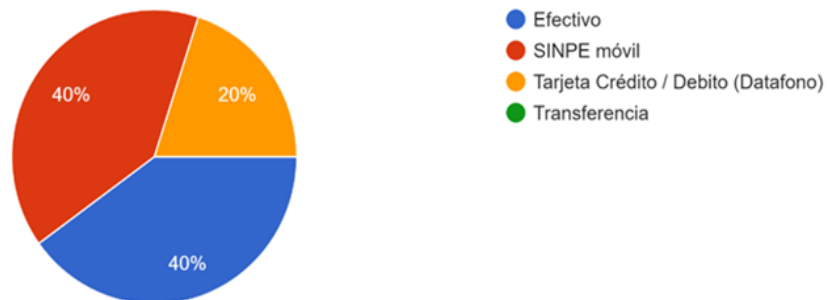
el taller puede evaluar adaptar sus opciones de pago para satisfacer las necesidades de sus clientes y aumentar la satisfacción de este.

Conocer las preferencias de pago de los clientes puede ayudar al taller con la planificación y administración de su flujo de efectivo además permite reducir la necesidad de manejar grandes cantidades de efectivo en el local.

### Gráfico 12

#### *Método de pago preferido*

¿Cuál es su método de pago preferido?  
40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Los datos obtenidos reflejan que la mayoría de los clientes (40%) prefieren realizar sus pagos utilizando Sinpe móvil, lo que indica una preferencia por la transferencia electrónica de fondos en lugar del efectivo. Aunque el efectivo se mantiene como una opción igualmente popular, esto sugiere que algunos clientes todavía prefieren manejar dinero en efectivo para pagar por sus productos o servicios.

Además, se observa que un número significativo de clientes (20%) prefieren pagar con tarjetas de crédito y/o débito, aunque no es tan popular como Sinpe o el efectivo, se destaca que ningún cliente de la muestra utiliza el método de pago por transferencia.

### Opciones de financiamiento

Según las respuestas obtenidas en la encuesta del Taller Llantas RYM sobre la posibilidad de utilizar un método de pago a plazo sin intereses, se puede detectar que:

La mayoría de los encuestados, el 72%, estarían dispuestos a utilizar un método de pago a plazo sin intereses, lo que indica que esta opción podría ser atractiva para muchos clientes e incluso podría atraer a clientes potenciales.



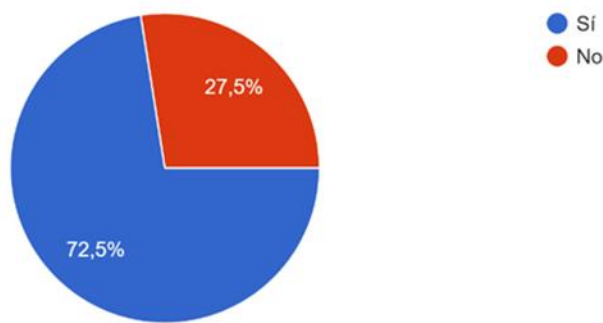
El 28% de los encuestados indicó que no estarían interesados en utilizar un método de pago a plazo sin intereses, esto puede deberse a diferentes motivos, como por ejemplo la preferencia por pagar de contado lo cual se ve reflejado en la pregunta anterior donde la mayoría paga por medio de Sinpe o transferencia, o también puede indicar desconfianza ante el uso de tarjetas de crédito como medio de financiamiento.

### Gráfico 13

#### *Método de pagos de plazo sin intereses*

De existir un método de pago a plazo sin intereses (por ejemplo: Tasa 0, mini cuotas, otros ligados a tarjetas de crédito) ¿lo utilizaría?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

### Frecuencia de contratación del servicio

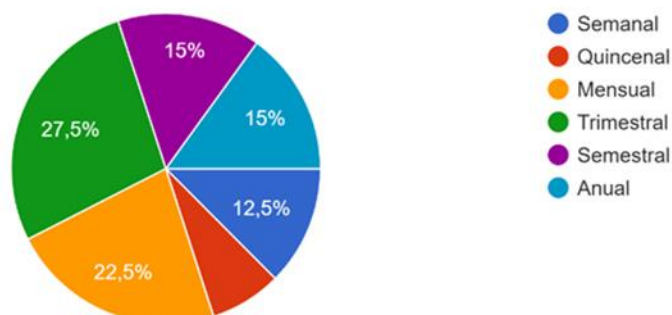
Conocer la frecuencia de contratación del servicio o compra de productos puede ser útil para establecer estimaciones de ventas y planificar la capacidad que tiene el taller para satisfacer la demanda. Con esta información, el taller puede tomar decisiones informadas sobre la cantidad de inventario y recursos necesarios para satisfacer la expectativa de los clientes.

### Gráfico 14

#### *Frecuencia de visitas al Taller*

¿Con que frecuencia visita el taller?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Según los datos obtenidos podemos concluir que la mayoría de los clientes visitan el taller con una frecuencia trimestral 27,5%, mensual 22,5% o semestral 15%. Solo un pequeño porcentaje de clientes visita el taller semanal o quincenalmente.

### **Percepción sobre la calidad del servicio**

La siguiente pregunta se realiza con el objetivo de evaluar la percepción de los clientes sobre la relación calidad-precio del servicio ofrecido en comparación con otros talleres de la zona.

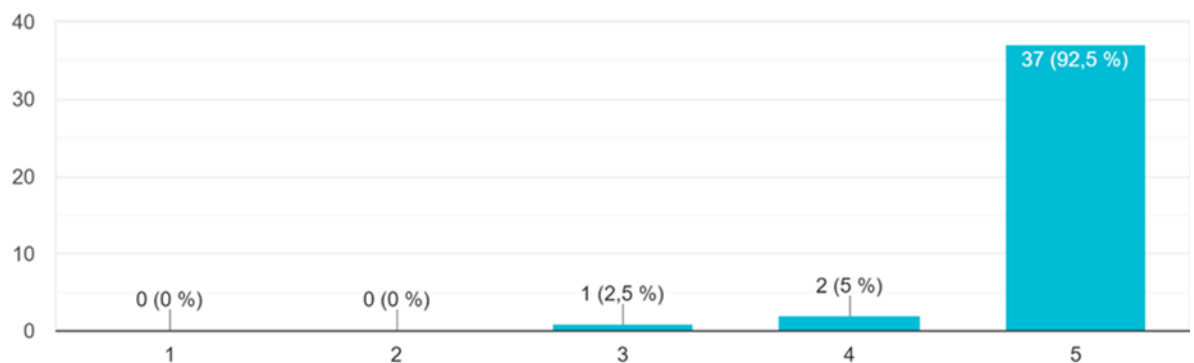
El taller puede obtener información sobre cómo se percibe su servicio en relación con la competencia y si los clientes consideran que el precio que pagan por el servicio es justo y razonable en comparación con otros talleres de la zona.

#### **Gráfico 15**

##### *Indicador de calidad del producto o servicio*

Si lo comparase con otros talleres de la zona, ¿Considera que recibió un buen producto / servicio por el precio pagado?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Un 92,7% de los encuestados considera que está totalmente de acuerdo con la pregunta, esto es un buen indicador para el taller ya que indica que se ofrecen productos y servicios de calidad a precios competitivos en comparación con otros talleres de la zona.

También indica que cuenta con buena reputación y que los clientes están dispuestos a pagar por la calidad del servicio que ofrece el Taller Llantas RYM.

## Percepción sobre el servicio al cliente

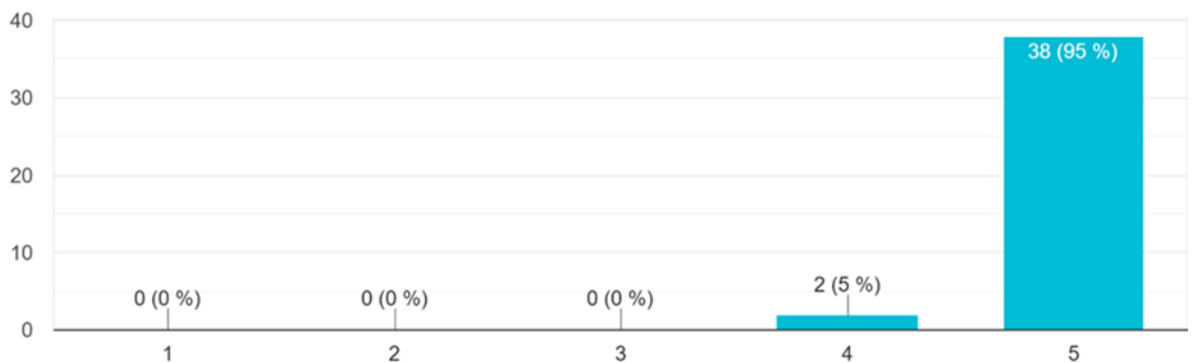
La forma en que el dueño del taller se relaciona con los clientes es un factor clave que influye en la satisfacción del cliente y su decisión de regresar al taller o recomendarlo a otros. En este caso el 95% de los encuestados están totalmente de acuerdo.

### Gráfico 16

#### *Atención al Cliente*

¿Considera usted que recibió una buena atención por parte del dueño del taller?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

## Intención de compra

Como complemento a la pregunta anterior se busca evaluar el grado de satisfacción con el servicio por parte de cliente y la posibilidad de que se conviertan en clientes recurrentes.

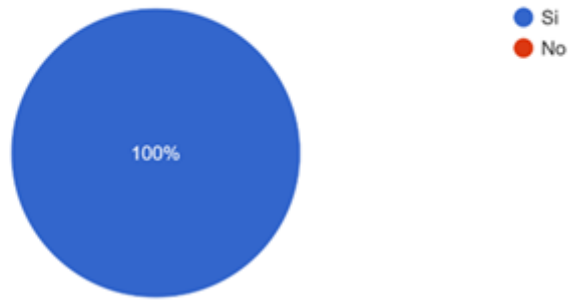
Es una pregunta importante para identificar si el taller está cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes además para medir la fidelidad de estos en este caso un 100% de los encuestados respondió que sí volverá a contratar el servicio en el futuro.

### Gráfico 17

#### *Intención de compra al futuro*

¿Volverá a contratar el servicio del taller en un futuro?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

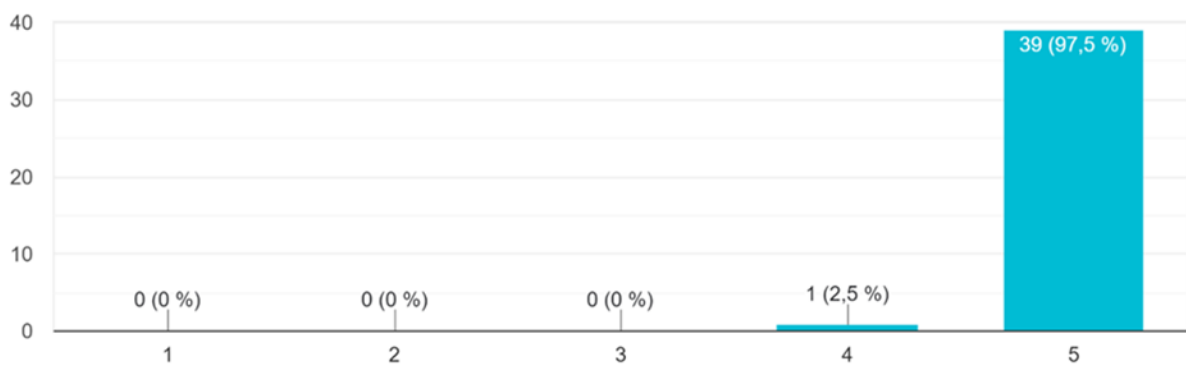
Esta pregunta es importante ya que, si los clientes están satisfechos con la calidad de los productos y el servicio, es probable que recomienden el taller a amigos y familiares, lo que puede generar nuevas oportunidades de negocio y aumentar la base de clientes del taller.

### Gráfico 18

#### *Intención de recomendación*

¿Estaría de acuerdo en recomendar el taller a un familiar o amigo?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

La alta proporción de clientes 97,5% que están dispuestos a recomendar el taller, indica que él está haciendo un buen trabajo en cuanto a la satisfacción del cliente y en la construcción de relaciones a largo plazo con estos

## Recomendación de servicios a incorporar

La pregunta busca recolectar información sobre los servicios o productos adicionales que los clientes desearían recibir en el Taller Llantas RYM, lo cual es de utilidad para expandir la oferta.

**Tabla 33**

*Servicios sugeridos a incorporar*

Servicio sugerido	Respuestas
Tramado y alineado	3
Mecánica	3
Tramado	3
Ninguno	12
Catalogo en línea	1
Asistencia en carretera (expres)	2
Reparación de venta de llantas	1
Mas marcas de llanta	1
Repuestos para carro o moto	1
Cambio de aceite de moto y carro	2
Venta y reparación de aros	2
Tarjeta de cliente frecuente	1
Regalías o descuentos	1
Compra de llantas (usadas)	1
Descuentos	1
No se	1
Aire	1

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada de las encuestas realizadas.

Las respuestas obtenidas reflejan que la mayoría de los clientes no necesitan servicios adicionales y están satisfechos con los servicios existentes en el Taller.

Sin embargo, algunos clientes expresaron su interés en servicios adicionales como el tramado y alineado, mecánica rápida, catálogos en línea, asistencia en carretera o servicio exprés, cambio de aceite de moto y carro, venta y reparación de aros, tarjeta de cliente frecuente, descuentos y regalías.

Es importante que el taller evalúe estas respuestas para determinar la posibilidad de incorporar estos servicios o productos adicionales y mejorar su oferta de servicios en pro a la satisfacción del cliente.

### **Precio estimado por los productos o servicios sugeridos.**

En esta pregunta es de suma importancia tener en cuenta que los rangos de precio sugeridos por los clientes son bastante variables y pueden depender del tipo de servicio y del tipo de cliente. Por esto, es posible que el taller requiera llevar a cabo futuras investigaciones con el fin de determinar los precios adecuados para cada uno de los servicios sugeridos.

**Tabla 34**

*Precios estimados por producto o servicio*

Servicio sugerido	Rango de precio sugerido
Ninguno	N/A
Tramado y alineado	Lo justo / Lo que cuesten
Mecánica	Lo justo / Lo que cuesten
Tramado	Lo justo / Lo que cuesten
Catalogo en línea	N/A
Asistencia en carretera (exprés)	Lo que el trabajo cuesta / Lo que cobre
Mas marcas de llanta	Lo justo / Lo que cuesten
Repuestos para carro o moto	Lo que el trabajo cuesta / Lo que cobre
Cambio de aceite de moto y carro	Entre 8,000 y 15,000 colones
Venta y reparación de aros	Lo que el trabajo cuesta / Lo que cobre
Tarjeta de cliente frecuente	N/A
Regalías o descuentos	N/A
Compra de llantas (usadas)	Lo justo / Lo que cuesten
Descuentos	N/A
Aire	Lo justo / Lo que cuesten

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada de las encuestas realizadas.

## Frecuencia durante pandemia

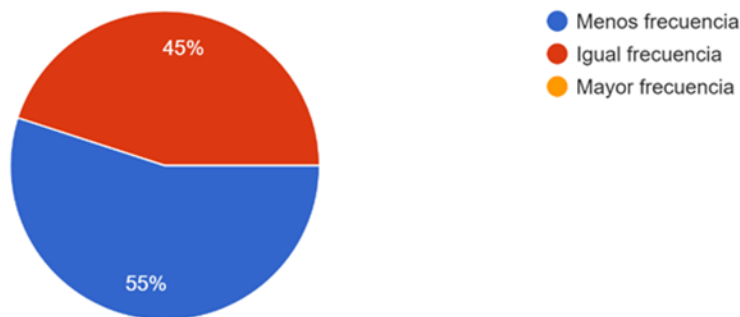
La pregunta ¿Con cuánta frecuencia contrató los servicios de reparación y compra de llantas en el periodo 2020 - 2021 (pandemia)? busca conocer si la pandemia afectó la frecuencia de contratación de los servicios del Taller Llantas RYM por parte de los clientes.

### Gráfico 19

#### *Frecuencia de contratación de reparación y compras de llantas 2020-2021*

¿Con cuánta frecuencia contrató los servicios de reparación y compra de llantas en el periodo 2020 - 2021 (pandemia)?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Las respuestas obtenidas muestran que la mayoría de los encuestados (55%) contrataron los servicios con menos frecuencia durante el periodo 2020-2021, mientras que el 45% mantuvo la misma frecuencia.

Esto sugiere que la pandemia tuvo un impacto negativo en la frecuencia de contratación de los servicios del Taller Llantas RYM por parte de los clientes. Es importante considerar que la pandemia tuvo un impacto económico significativo en muchas personas, lo que también podría haber influido en su capacidad para pagar los servicios del taller.

## Uso del vehículo durante pandemia

Esta información permite comprender el impacto que las medidas restrictivas durante la pandemia han tenido en cuanto a la utilización de los vehículos por parte de los clientes del Taller Llantas RYM.

La mayoría de los encuestados, el 62,5%, respondieron que sí disminuyeron el uso de su vehículo durante la pandemia, mientras que el 37,5% dijo que no disminuyó el uso de su vehículo.

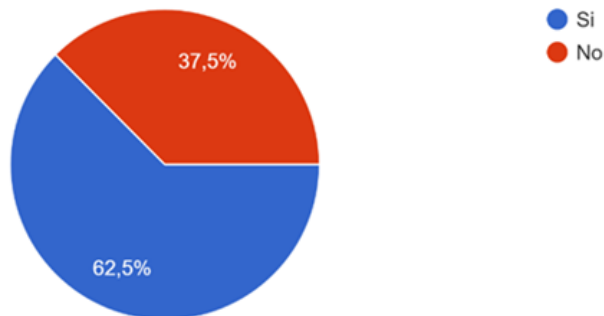
Esta información puede ser útil para el Taller Llantas RYM para entender cómo la pandemia ha afectado la demanda de sus servicios.

## Gráfico 20

### *Disminución del uso de vehículo en la pandemia*

¿Disminuyó el uso de su vehículo durante la pandemia?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

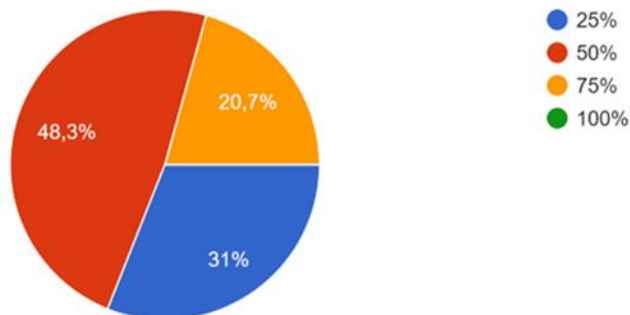
## Porcentaje de disminución

## Gráfico 21

### *Disminución de Uso de vehículo*

¿Si disminuyó el uso del vehículo en cuanto?

29 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

La mayoría de los encuestados que respondieron a esta pregunta un 48.3% indicó que disminuyó el uso de su vehículo en un 50%, seguidos por un 31% que indicó una disminución del 20,7%. Las 11 personas no respondieron a esta pregunta lo que indica que esas personas no disminuyeron el uso de su vehículo durante la pandemia.



## Estimación de uso en el futuro

La pregunta sobre la estimación de uso en el futuro en un taller de venta y reparación de llantas permite a los dueños o administradores del Taller Llantas RYM obtener una idea sobre la posible demanda de sus servicios.

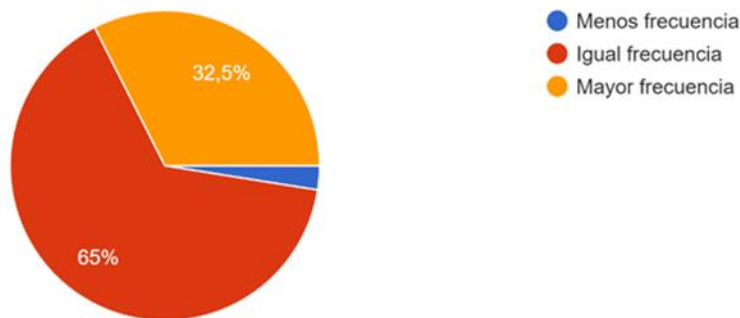
Cuando los clientes indican que planean utilizar los servicios del taller con la misma o mayor frecuencia en el futuro, esto puede interpretarse como una buena señal para la rentabilidad y continuidad del Taller Llantas RYM.

### Gráfico 22

*Frecuencia con la que contrataría el servicio.*

Con respecto a los próximos años ¿Con cuanta frecuencia estima que contratará los servicios de reparación y compra de llantas?

40 respuestas



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

Las respuestas indican que la mayoría de los encuestados, 26 personas, estima que contratará los servicios de reparación y compra de llantas con la misma frecuencia en los próximos años. Por otro lado, 13 personas indicaron que contratarán estos servicios con mayor frecuencia, mientras que solo una persona dijo que lo hará con menos frecuencia.

En general, la respuesta a esta pregunta sugiere que el taller puede esperar una cantidad de ventas similar o incluso un aumento en la demanda de servicios y/o productos en el futuro cercano.

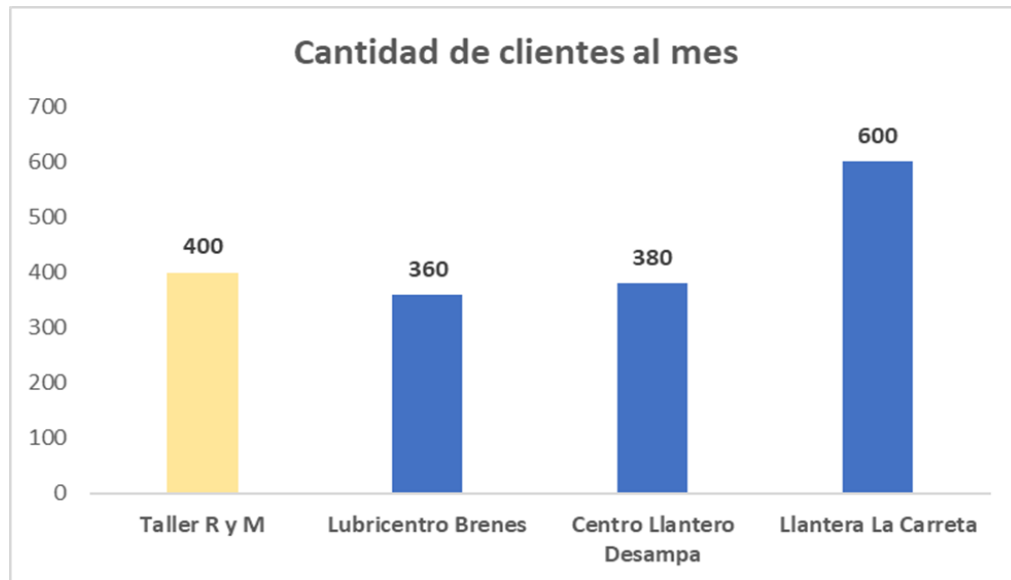
### 4.3.3 Resultados de la entrevista al propietario y los dueños de talleres de la zona.

El conjunto de información recopilada sobre los dueños de talleres en la zona de Santa Bárbara de Heredia arroja, que todos los dueños han tenido su negocio por al menos 5 años o más y el taller que reporta menor cantidad de clientes por mes ha sido 360 mientras que el taller con

mayor número 600 clientes. En lo que respecta el Taller Llantas RYM en solo superado por número de clientes con uno de los talleres de la zona.

### Gráfico 23

*Cantidad de clientes al mes*



Fuente: Google Forms con información obtenida de las encuestas aplicadas.

De acuerdo con Marcelo Lebendiker (2015), presidente de Parque TEC, la tasa de mortalidad de emprendimientos en los primeros tres años de vida es del orden del 80%.

Según la información de Acorde, en el caso de las microempresas atendidas que tienen menos de un año, la tasa de mortalidad varía entre 50% y 55%. En el caso de las empresas con menos de dos años de existir la tasa es de alrededor de un 40%. (Marcelo Lebendiker, 2015, párr. 3)

Debido a lo anterior, se puede decir que todos estos talleres se han mantenido en el tiempo superando las tasas de mortalidad de las Pymes y que pueden considerarse negocios estables y que han permanecido en el tiempo. En el caso del propietario del Taller Llantas RYM, tiene entre 11 a 15 años de ejercer actividades.

Por otra parte, el único servicio que tienen en común todos los negocios de la zona es el cambio o la instalación de llantas y que el servicio de Lubricentro, Lavado y Venta de llantas son servicios que ofrecen sólo algunos de los talleres.

El dato anterior, es importante para definir el valor agregado de la competencia y de esta forma tomarse en cuenta para las recomendaciones y posibles mejoras para el Taller Llantas RYM

o bien reconocerlo como una fortaleza por parte del negocio en caso de ya ofrecerse. Cabe destacar, que en el Taller Llantas RYM, los servicios que se ofrecen son reparación y montaje de llantas, balanceo y ventas de llantas nuevas (motocicleta, vehículos, vehículos 4x4, camión pequeño, camión grande, vehículo agrícola y vagoneta).

En lo que confiere al periodo de pandemia la totalidad de los dueños de talleres en la zona de Santa Bárbara de Heredia afirma que sus ingresos fueron disminuidos en al menos un 50% y hasta en un 100% debido al cierre obligatorio de los negocios la cual afirman fue la medida que más ocasiono problemas o disminución en sus ingresos.

Para afrontar la disminución de ingresos los talleres intervinieron con distintas acciones las cuales van desde el despido del personal, reducción salarial/jornada o el incremento en los precios ofrecidos.

Otra consecuencia de la pandemia que representó un golpe en los talleres fue la crisis de contenedores, ya que dos de tres talleres afirman que hubo desabastecimiento de productos afectando directamente las ventas. El tercer taller niega que hubo afectación por esta crisis, pero también menciona que la no afectación deriva de la baja en las ventas.

Simultáneamente las medidas sanitarias representaron una inversión que aunada al alza en los precios de los productos significaron que los dueños aumentaran los precios de sus servicios a pesar de intentar mantenerlos o bien se redujeron costos al tomar medidas como reducción de jornada laboral o despidos.

#### **4.3.4 Resultados del benchmarking.**

Tomando en cuenta, el benchmarking realizado se destaca en primera instancia que existe una brecha muy amplia dentro de dos perspectivas en el área comercial; la primera es de los negocios Pymes que tienen que competir con empresas con mayor recurso y facilidad, la segunda con los negocios cosas matrices ya establecidas en el país. Por ende, el desarrollo de este estudio permitió observar que, aunque existen negocios con amplia trayectoria en el mercado y recursos, nos atienden reparación de llantas por medios de Tacos o Parches, sino están más centrados en vender llantas como tal, con diferentes financiamientos, o implementando alguna regalía, aunque en este punto es relevante intuir sobre el hecho que realizar reparación de este ámbito no proporciona ganancia significativa. Aun así, el mercado de reparación de llantas de las empresas medianas es muy competitivo.

**Tabla 35**

*Benchmarking*

BENCHMARKING					
General					
	Mundillantas	Price Smart	Importadora Monge	Auto Pits	Emotion
Ubicación	Guapiles, Pococi	Nivel Nacional	Nivel Nacional	Nivel Nacional	Nivel Nacional
Telefono	8550-4055	4035-1500	-	7204-0476	2248-0090 / 72916827
Reparación Llantas					
Tacos	No	No	No	No	No
Parche	No	No	No	Si	No
Disponibilidad	Si	Si	Si - Sucursales	Si	Si
Ventas de Llantas	Si (Balanceo, Tramado)	Si- (Rotación, Balanceo)	Si (Plazos)	Si (Balanceo, Alineado)	Si
Tramado / Alineado	Si	Si	No	Si	Si
Balanceado	Si	No	No	Si	Si

Cercano					
	Delta Barva	Lubricentro y Llantas Rio Segundo	Auto Center	Llantas Vega	Servicentro El Rápido
Ubicación	Barva de Heredia.	Rio Segundo de Alajuela.	Barva de Heredia.	Santa Bárbara de Heredia.	Alajuela centro.
Telefono	5709-0553	2443-8181	2237-5151	8338-7272	2442-4642
Reparación Llantas					
Tacos	Si		No	No	Si
Parche	Si	Si	No	No	Si
Disponibilidad	Si	Anticipación	Anticipación	Si	Si
Ventas de Llantas	4-Llantas (Gratis Balanceo)	4-Llantas (Gratis Balanceo)	3-4 Llantas (Gratis Balanceo)	Si (Instalación Convenio)	Si
Tramado / Alineado	No	€10 000	€10 000	No	€8 000
Balanceado	€2 500	€2 895	€60000 (2 llantas)	€1500-2000	€2 300

Fuente: Elaboración propia con la información recopilada de llamadas telefónicas realizadas.

Por otro lado, se puede observar que los precios que manejan los negocios pequeños son altamente competitivos, entre ellos mismos y las regalías son parte del servicio que se ofrece. Esto puede ocurrir por las competencias. Por otro lado, un dato interesante de dicho estudio, que unos del negocio, en este caso Llantas Vegas, se implementó un convenio (alianza) con otro negocio para poder ampliar los servicios a ofrecer.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

## 5. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos del análisis realizado a las diferentes variables que componen la investigación, estos hallazgos tienen como objetivo identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora, así como proporcionar un presupuesto maestro para el Taller Llantas RYM.

Además, a través de los instrumentos aplicados, se busca mostrar los diferentes puntos de vista de los entrevistados que incluye desde clientes y dueños de talleres aledaños hasta la perspectiva del dueño del taller, con el propósito de que dichas opiniones sirvan como aportes valiosos en la búsqueda de propuestas que beneficien económicamente al Taller Llantas RYM.

### **5.1 Conclusiones del Objetivo analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.**

Para saber en la situación que se encuentra el Taller Llantas RYM se tuvo que analizar y comparar sus movimientos anuales en cuanto a costos, ventas y gastos.

En cuanto a las ventas totales del Taller Llantas RYM, como se observa en la Tabla 6, todas se realizaron de contado, por lo que no posee cuentas por cobrar y aunque en el 2021 se generaron más facturas que el año 2020 esto no se ve reflejado monetariamente, ya que el año 2021 se facturaron muchas más reparaciones que ventas de llantas, siendo esto un claro ejemplo de que la venta de llantas es lo que más dinero le genera a la empresa.

La pandemia por COVID-19 se dio mayormente en el 2020 ya que fue el año donde se dieron cierres de negocios y cuando se dio la reapertura aún existían limitaciones en horarios y aforo, sin embargo, el año en que más se ve afectado el Taller Llantas RYM con sus ventas es el año 2022, siendo el año en que menor cantidad de facturas se genera y a su vez el año con menos ingresos como se evidencia en la Tabla 6.

En cuantos a los costos y gastos del Taller Llantas RYM según se contempla en la Tabla 8 y en la Tabla 27, en las cuales se observa que la mayor variación que sufren estas partidas son según las compras que se realiza durante el periodo, ya que la mayoría de las partidas son estáticas, salvo por los cambios que sufrieron con la pandemia por COVID-19, ya que los servicios profesionales (contador) y el alquiler del local bajaron, también se pudo determinar que el taller no tiene como parte de sus gastos un monto determinado para marketing o publicidad.

## **5.2 Conclusiones del Objetivo generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.**

En el desarrollo de la investigación se realizó un presupuesto maestro con la información obtenida del sistema de facturación adquirido por la empresa GTI, y la documentación contable empleada por el contador del negocio; el cual permitió conocer el estado de la empresa y desarrollar las proyecciones mencionadas en el objetivo, presentes en la Tabla 28.

En el transcurso de la investigación se dio a conocer el impacto que tuvo la pandemia en las finanzas de la empresa, tanto como en las ventas y los costos. Las propuestas conferidas por el gobierno, en torno al cierre de negocio por salubridad, y el aforo establecido para los negocios, son ejemplos de aspectos que afectaron al mercado ampliamente.

En perspectiva con el presupuesto maestro, se elaboró un análisis de los últimos años, iniciando en el año 2020, hasta el 2022. el cual permitió realizar las proyecciones del 2023 y 2024, en donde se el objetivo es establecer la realidad financiera actual y futura del negocio.

Dentro de los resultados obtenidos del análisis, se observa los efectos que tuvo la pandemia en el entorno económico del país, aún más para las pequeñas y medianas empresas; es relevante mencionar, que este impacto se verá reflejado en el año 2023 evidenciado en la Tabla 28 con las proyecciones, sin embargo, se podrá ver un crecimiento, que se espera aumente con la propuesta proporcionada en esta investigación.

En el análisis horizontal de las proyecciones, realizado en la investigación, se denota que los costos, no aumentan exponencialmente, exceptuando el establecido por el aumento del alquiler de edificio mensualmente de 5000 colones. Sin embargo, se espera un aumento del Servicio Profesional, monto designado exclusivamente para el contador.

Con respecto al aumento de las ventas, y así mismo se espera un aumento los costos de ventas en un 33% por cada producto respectivamente. Por ende, se concluye que la recuperación económica del negocio a causa de la pandemia y otros factores externos paulatinamente y de forma gradual.

### **5.3 Conclusiones del Objetivo definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.**

Presentar un plan de mejora para el Taller Llantas RYM, es esencial para propiciar la diversificación en la captación de ingresos y la salud financiera empresarial a través de la aplicación de estrategias financieras de corto y largo plazo.

En este caso se desarrolla una propuesta de mejora que incluye puntos esenciales para el éxito como lo son conocer y mantener la ventaja competitiva con que cuenta el taller, para esto se incluye en la propuesta el análisis de situación actual mediante un análisis FODA ya que es una herramienta de fácil aplicación y comprensión.

Este análisis proporcionó los siguientes resultados, fortalezas: la satisfacción de los clientes y la preferencia de los clientes de San Bosco. Como debilidades, se mencionan el impacto de la pandemia en la frecuencia de contratación de servicios y la limitada diversidad de género en la base de clientes. Las oportunidades incluyen la posibilidad de incorporar servicios adicionales y las opciones de pago preferidas por los clientes, así como el uso de métodos de financiamiento sin intereses. Entre las amenazas se encuentra la competencia cercana y la sensibilidad de los clientes a los precios.

En la propuesta también se incluye la descripción del mercado meta y propuestas para alcanzarlo como lo son el Gobierno (SICOP), vecinos de la localidad y los usuarios de Tasa 0% del BAC.

Además, se destacan algunas claves para el éxito como mantener la ventaja competitiva, relación calidad-precio las cuales se detallan en las recomendaciones.

Asimismo, se determina que existe una carencia en el plan de marketing, como lo es preparar estrategias que se enfoquen en la atracción de los posibles clientes de la zona, la utilización de redes sociales, la falta de rotulación y anuncios publicitarios para aumentar la visibilidad del taller y de esta forma lograr una mayor exposición en el mercado y un aumento de las ventas mensuales.



## 5.4 Conclusión general

El Taller Llantas RYM es una Pyme que cuenta con 15 años en el mercado. Su funcionamiento permite el cambio, instalación, reparación y venta de llantas a los vecinos de Barrio San José de Altagracia en Santa Bárbara de Heredia. La finalidad de la presente investigación es determinar el impacto que ha producido la crisis económica debido a la pandemia COVID-19, en el Taller Llantas RYM mediante el uso del presupuesto maestro para la proyección del uso eficiente de los recursos de la empresa para el periodo 2023 y 2024.

A partir del objetivo general, se logra realizar un análisis del impacto obtenido por COVID-19, específicamente para este negocio, el año 2021 fue el de mayor afectación en términos económicos, por ende, aún se espera ver secuelas en el año siguiente. Debido a esto, mediante el análisis presente en el punto 4.2.1, donde se realiza el cálculo de costos, ventas y compras, lo que permite encontrar varios puntos a mejorar para minimizar el impacto de estas secuelas.

Debido a que se encontraron varias limitantes contables, fue necesario compilar desde cero toda la información obtenida para los años 2020, 2021 y 2022, como lo son las facturas electrónicas del sistema GTI, los informes de hacienda proporcionados por el contador e información que el propietario brindó. De este análisis proceden los presupuestos maestros de costos, ventas y compras, así como sus estados financieros.

En los estados financieros realizados mediante la Tabla 28, se determina que para el año 2020 se tuvo una pérdida anual de ₡1 233 314,78, para el 2021 otra pérdida anual de ₡1 484 716,18 y para el 2022 una pérdida anual de ₡1 016 436,76. Por lo que se identifican dos causas, la primera es el impacto de la pandemia para las pequeñas y medianas empresas en Costa Rica, que no fueron la excepción. En este caso, es un negocio que tiene 15 años de existir por lo que pudo enfrentar esta crisis, sin embargo, muchas empresas nuevas no lograron sobrellevar estos cambios tan difíciles. Así como, se logra identificar que el negocio no factura todo lo que vende por el sistema, lo que implica que la información generada es solo con lo que el sistema GTI suministró.

Toda investigación está sujeta a limitaciones, en el caso del Taller Llantas RYM las limitaciones se presentan en la Tabla 3, demostrando que las más persistentes fueron:

1. A nivel contable, ya que la empresa no cuenta con estados financieros que facilitaran realizar un análisis financiero inmediato.

2. Un mal registro de las ventas, debido a que no todas han sido incluidas en el sistema GTI, lo que ocasiona una gran dificultad en el desarrollo de la investigación.
3. No existe un estándar de los nombres de los productos, es decir un mismo producto podía tener diferentes nombres, lo que implica un gran obstáculo en el análisis contable y financiero.
4. No existen manuales de procesos que permitan manejar un proceso uniforme de los servicios.

Por consiguiente, se desarrolla una propuesta para el taller que incluye un análisis de la situación y resumen del mercado que permita al propietario conocer una forma más precisa el mercado al que se enfrenta su negocio, a su vez se presenta un FODA en la Figura 5 que permite al propietario reconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas logrando una introducción a las estrategias proporcionadas en la propuesta tales como metas de marketing que buscan que las personas de la zona conozcan y prefieran el Taller Llantas RYM. A su vez se establecen metas financieras con el fin de tomar decisiones acertadas en base a las necesidades que estimulen un crecimiento sólido y positivo utilizando estrategias como la integración de nuevos mercados como el SICOP e incluir usuarios del programa tasa 0%, además estrategias que puedan fortalecer la estructura contable como la fijación de precios y la implementación del punto de equilibrio pues es muy importante, debido a que determina la solvencia y rentabilidad necesaria para el negocio.

En síntesis, cada uno de los objetivos planteados en esta investigación fue llevado a cabo con éxito puesto que el equipo de investigación realizó un análisis de manera integral de los movimientos contables financieros, brindado el conocimiento oportuno para elaborar un presupuesto maestro 2023 y 2024, reflejado la Tabla 28, aunado al análisis financiero que brinda las herramientas necesarias para ofrecer un plan de mejora que contribuya a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.

## **6. RECOMENDACIONES**

### **6.1 Recomendaciones del Objetivo analizar de manera integral los movimientos contables financieros mediante la comparación de costos, ventas y gastos anuales del 2020 a 2022, para la proyección del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.**

Para esta variable, se recomienda la elaboración de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de continuar el registro contable que se inició con este trabajo, además de que esta tarea es muy importante que se la soliciten al contador; de este modo, se puede evaluar la situación financiera de la empresa y tomar decisiones con base a las partidas contables reales. También, se recomienda que se apliquen las herramientas de análisis utilizadas en el presente trabajo: análisis vertical, análisis horizontal, análisis DuPont, para que pueda existir un seguimiento a la realidad financiera de la empresa y puedan utilizarlo para definir los planes operativos del negocio y su estrategia.

Se recomienda implementar que el dueño del negocio identifique a los proveedores de mayor conveniencia y que realice su debida planificación, ya que en ocasiones se observa que, para tener la posibilidad de ofrecer el producto a los clientes, al no tenerlo en inventario, debe adquirirlo con otro proveedor para propiciar la rapidez de entrega, generando pérdidas en la transacción ya que la compra es a un mayor precio que la del proveedor habitual.

A largo plazo se le recomienda diversificar los ingresos del Taller Llantas RYM ya que actualmente no tiene alianzas estratégicas que le permitan captar nuevos clientes.

### **6.2 Recomendaciones del Objetivo generar un presupuesto maestro con base en el comportamiento de las ventas, costos y gastos de 2020 a 2022 para la planificación y proyección de los recursos del Taller Llantas RYM en el periodo 2023 y 2024.**

Como recomendaciones, para aplicar adecuadamente las herramientas financieras al negocio es importante determinar un sistema operativo orientado en los inventarios, con el objetivo de proporcionar una documentación confiable que permita realizar estudios financieros a futuro y conocer el estado actual de la empresa o realizar proyecciones a futuro, como en esta investigación; además, contribuye con la organización de la empresa, a tener todo claro y adecuadamente estimado.

También, se recomienda realizar los estados financieros mensualmente (mínimo cada 3 meses), aun cuando no se proceda a realizar un trámite formalmente; ya que permite conocerse el estado contable de la empresa y llevar un registro de este, aun cuando la empresa sea un negocio pequeño esta información es de gran relevancia para la toma de decisiones. Anticipando el futuro crecimiento del negocio, se debe contar con la documentación pertinente que refleje el desarrollo natural que ha tenido la empresa; a través de un registro de partidas contables.

De igual forma es pertinente proponer la creación de un catálogo con los precios de los productos, idealmente en línea para su fácil actualización, este permitirá a la empresa evaluar y analizar sus precios con los ajustes de precios ofrecidos por los proveedores anualmente, lo cual permite ofrecer y mantener un equilibrio de precios para los clientes y aplicar el porcentaje de ganancia deseado en los productos a vender.

### **6.3 Recomendaciones del Objetivo definir un plan de mejora al Taller Llantas RYM mediante estrategias financieras de corto y largo plazo que contribuyan a la diversificación de captación de ingresos y a la salud financiera empresarial.**

Se recomienda como medida a corto plazo establecer un sistema contable complementario al sistema de facturación electrónica que permita realizar análisis financieros completos periódicos, idealmente cada trimestre, además, se recomienda la creación de un catálogo de productos en línea que permita la transición a un inventario perpetuo que reemplace al inventario periódico (anual) que se lleva actualmente.

También se sugiere incorporar un sistema de comprobación de satisfacción al cliente como lo son encuestas en línea y desarrollar una estrategia de marketing que se enfoque en los clientes de la zona y busque aumentar la visibilidad del taller por medio de la rotulación del local comercial y publicaciones a través de redes sociales, así como el pago de anuncios publicitarios en línea.

Para potenciar el crecimiento económico a largo plazo se recomienda implementar medidas como la búsqueda de nuevos mercados (por ejemplo contratación con el gobierno), la optimización de costos y la inversión en nuevas oportunidades de negocio como lo son un cambio de local hacia uno más grande que permita incorporar el alineado y tramado que es uno de los servicios más solicitados por los clientes, de esta manera la empresa puede fortalecer su posición financiera y garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo.

Además de las recomendaciones financieras, que son recuperar la cuenta de provisión de emergencias afectada por la pandemia y establecer un sistema contable y de inventario completo. También se recomienda tomar acciones relacionadas con mantener el excelente servicio al cliente que los caracteriza.

#### **6.4 Recomendación general**

El Taller Llantas RYM es una empresa unipersonal que ha logrado sostenerse a través del tiempo incluso ha logrado prevalecer post pandemia, no obstante, a partir de la investigación se logra determinar un conjunto de prácticas por parte del taller que no favorecen el mismo o bien otras medidas que se pueden implementar para favorecer la posición del negocio. Es por ello que se brindan recomendaciones que permitan estimular el crecimiento del Taller Llantas RYM de la mano de buenas prácticas que no comprometan su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Se recomienda principalmente que la empresa pueda continuar con el registro contable que se inicia en el presente trabajo y realizar los estados financieros mensualmente. De esta forma, las decisiones financieras puedan ser más certeras al basarse en partidas contables reales que puedan brindar la realidad financiera de la empresa además con la aplicación de herramientas como análisis vertical, análisis horizontal, análisis DuPont y aunado a un modelo de gestión financiera que permita la planificación y el control de las compras para evitar pérdidas por la diferencia de precios entre los proveedores, pueda fungir como un puente para la definición planes operativos del negocio y su estrategia.

De igual forma, se considera oportuno realizar un catálogo de precios de los productos como parte de las recomendaciones, en el cual la empresa puede guiarse anualmente con los ajustes de precios de los proveedores permitiendo obtener un equilibrio de precios ofrecidos a los clientes y mantener el mismo margen de ganancia a todos los productos vendidos.

Por otra parte, se recomienda determinar un sistema operativo para los inventarios, que puedan atribuir a la organización de la empresa, al tener todo adecuadamente estimado y que facilite proyecciones a futuro. Además, se sugiere que a largo plazo se diversifiquen los ingresos del Taller Llantas RYM ya que actualmente no tiene alianzas estratégicas que le permitan captar clientes nuevos puesto que es necesario recuperar la cuenta de provisión de emergencias afectada por la pandemia como se propone en las estrategias financieras.

Asimismo, se recomienda también el establecimiento de un sistema contable complementario al sistema de facturación electrónica, la creación de un catálogo de productos en línea que permita la transición a un inventario perpetuo que reemplace al inventario periódico (anual) que se lleva actualmente.

Como estrategia de marketing, se sugiere incorporar un sistema de comprobación de satisfacción al cliente como lo son encuestas en línea, que se enfoque en los clientes de la zona, que estimule el reconocimiento y la visibilidad del taller por medio de la rotulación del local comercial y publicaciones a través de redes sociales, así como el pago de anuncios publicitarios en línea.

En general, se puede concluir que a pesar de que el Taller Llantas RYM lleva 15 años en el mercado logrando incluso permanencia a pesar de la crisis debido a la pandemia, es necesario corregir algunas prácticas que le permitan una mejor gestión de sus recursos y por añadidura brinden una estrategia más sostenible en el largo plazo que les permita mayor captación de recursos y un posicionamiento más competitivo en la zona.

## **7. PROPUESTA**

### **Resumen Ejecutivo**

El Taller Llantas RYM se ha consolidado como Pyme sólida ya que cuenta con 15 años de experiencia en el mercado. Destaca la sólida cartera de clientes que posee y busca implementar mejoras mediante la aplicación de un presupuesto maestro con el fin de mejorar el control sobre las operaciones y el inventario.

El taller se especializa en la venta y reparación de llantas, su clientela es mayormente masculina y la mayoría reside en San Bosco, Santa Bárbara de Heredia.

Según los resultados obtenidos en las encuestas, exactamente en el Gráfico 16 el Taller Llantas RYM ha sido valorado positivamente por sus clientes, mismos que destacan la calidad del servicio y muestran una alta intención de compra y posible recomendación a familiares y amigos.

El mercado de llantas para automóviles se encuentra en crecimiento global, lo que brinda grandes oportunidades al taller para expandir el negocio, como fortalezas observamos la cantidad de clientes satisfechos, la preferencia de los clientes por sobre la competencia cercana y su

ubicación estratégica. También se denota que la pandemia ha afectado la frecuencia de contratación de servicios.

Con el fin de aprovechar las oportunidades y superar las amenazas, el Taller Llantas RYM busca ofrecer servicios adicionales, como ampliar las opciones de pago y mejorar su estrategia de marketing mediante el uso de redes sociales y rotulación del local.

El enfoque principal será en los clientes de la zona para lo cual se implementará anuncios publicitarios en redes sociales para aumentar el alcance. Entre las metas de marketing se incluyen, incrementar las ventas mensuales y recuperar la cuenta de provisión de emergencias afectada por la pandemia.

Además, busca convertirse en el taller preferido de la zona y atender a usuarios de Tasa 0%, al Gobierno a través del sistema SICOP y convertirse en una empresa Pyme manteniendo su servicio al cliente, atención a vehículos agrícolas y manteniendo los precios competitivos que lo caracterizan.

El programa de marketing incluye recomendaciones para la fijación de precios y la implementación de estrategias de promoción, como anuncios publicitarios y redes sociales, así como un catálogo en línea que permita mantener un inventario perpetuo y se buscará mejorar la señalización del taller.

En resumen, el Taller Llantas RYM es una Pyme sólida en el mercado de reparación y venta de llantas que busca aumentar su exposición, expandir su oferta de servicios y mantener su ventaja competitiva con una estrategia de marketing enfocada en los clientes de la zona, a través de estas acciones, el taller aspira alcanzar un estatus positivo en el mercado.

### **Análisis de situación**

El Taller Llantas RYM es una Pyme sólida ya que cuenta con 15 años en el mercado, cuenta con una cartera sólida de clientes, el desarrollo de un presupuesto maestro contribuirá a entender la dinámica del negocio, así como a tener mayor control sobre el inventario compras, ventas y gastos que enfrentará la empresa. Así mismo permitirá conocer los productos estrella y los productos que deben ser retirados del catálogo debido a su baja demanda.

## **Resumen del mercado**

El mercado actual del Taller Llantas RYM se compone principalmente por hombres, la mayoría de la población reside en San Bosco, Santa Bárbara de Heredia y poseen al menos un vehículo. Estos clientes buscan servicios de reparación y compra de llantas, estos buscan pagar precios justos y prefieren realizar pagos a través de Sinpe móvil.

Además, según los resultados de la consulta a los clientes estos tienen una percepción positiva sobre la calidad del servicio y denotan una alta intención de compra y recomendación.

### **Mercados meta**

- Gobierno (SICOP)
- Usuarios de Tasa 0% (Tarjetahabientes)
- Inscripción Pyme por el MEIC.

## **Demografía del mercado**

El perfil del cliente del Taller Llantas RYM se define en los siguientes factores: geográficos, demográficos y conductuales.

### **Geográficos**

En el caso del Taller Llantas RYM, el área geográfica definida consiste en un radio de 4 km a la redonda del Barrio San José de Altagracia, Santa Barbara de Heredia.

### **Demográficos**

Según la información recolectada en las encuestas existe una mayoría de usuarios masculinos un 77%

### **Factores conductuales**

- La mayoría de los clientes poseen un único vehículo.
- El servicio más demandado es la reparación de llantas seguido por la compra e instalación de llantas
- La mayoría prefiere pagar en efectivo o su equivalente SINPE móvil, solamente el 20% utiliza pago mediante tarjeta de débito o crédito.
- La frecuencia de contratación de servicios es trimestral o mensualmente.



## **Necesidades del mercado**

El Taller Llantas RYM provee a la comunidad del servicio de reparación y venta de llantas, cuenta con gran variedad de productos por ende variedad de clientes desde motocicletas y automóviles hasta vehículos agrícolas como lo son tractores y vagonetas, por lo cual el taller busca otorgar los siguientes beneficios a sus clientes.

## **Relación calidad- precio**

Para el Taller Llantas RYM es importante proporcionar productos de alta calidad a bajos precios lo permite que se mantenga competitivo en el mercado.

## **Servicio al cliente**

Algo que caracteriza al Taller Llantas RYM por sobre la competencia inmediata, es la calidad en servicio al cliente, lo cual se refleja en la consulta realizada a los clientes donde un 95% de los encuestados considera que está totalmente de acuerdo con que reciben un excelente servicio por parte del dueño del Taller.

## **Tendencias del mercado**

A continuación, se muestran las tendencias de mercado adoptadas por la reconocida marca de neumáticos Michelin.

1. Aumentan las dimensiones de los neumáticos, consecuencia del aumento de peso que han experimentado los vehículos. Esta tendencia tiene un efecto directo sobre el consumo y las emisiones de CO2 en un momento de cambio climático y de escasez de recursos. Michelin responde a esta paradoja a través de la tecnología.
2. Fuerte desarrollo del mercado de neumáticos All Season en Europa: los neumáticos All Season o Todo Tiempo, que durante mucho tiempo no han tenido acogida por parte de los conductores europeos, ha multiplicado sus ventas por tres en este continente.
3. El auge del vehículo eléctrico. Con el desarrollo de los vehículos eléctricos, los neumáticos vuelven a ocupar el primer plano, ya que las prestaciones y las limitaciones de este tipo de vehículos imponen a los neumáticos exigencias mucho mayores que las de los vehículos con motor de combustión. Europneus (2023, párr. 5)

## **Crecimiento del mercado**

En Costa Rica se ha experimentado un aumento en la adquisición de llantas importadas como se detalla a continuación: “De enero a junio de 2020 las empresas de la región compraron en el exterior llantas nuevas por \$197 millones, siendo Costa Rica el único mercado que incrementó sus importaciones y Panamá el país centroamericano que más redujo sus compras en términos interanuales.” CentralAmericadata (2020, párr. 1)

Además, según CentralAmericadata (2020) “Costa Rica fue el único país que para el período en cuestión registró un aumento en sus compras, al reportar **un alza** de 5% cuando se compara con lo importado en los primeros seis meses de 2019” (párr. 3) lo cual presenta condiciones alentadoras para el Taller Llantas RYM.

## **Análisis FODA**

El siguiente análisis FODA identifica las fortalezas y debilidades clave dentro de la organización y describe las oportunidades y amenazas que enfrenta el Taller Llantas RYM.

### **Fortalezas**

1. Proporción de clientes satisfechos: La mayoría de los clientes consideran que el taller ofrece productos y servicios de calidad a precios competitivos en comparación con otros talleres de la zona. Además, están dispuestos a recomendar el Taller Llantas RYM a otros y tienen la intención de volver a contratar los servicios en el futuro.
2. Preferencia de los clientes: A pesar de que existe competencia cercana, los resultados de las encuestas determinan que los clientes de San Bosco (Purabá) prefieren el Taller Llantas RYM, lo cual indica una buena reputación y predilección por parte de los clientes.
3. Distribución geográfica: Los clientes que visitan el Taller Llantas RYM residen, en promedio, a 4 kilómetros de distancia, lo que indica una ubicación estratégica y conveniente para los clientes ya que abarca desde la zona de Santa Bárbara de Heredia hasta Carrizal de Alajuela.

### **Debilidades**

1. Impacto de la pandemia y post pandemia: la frecuencia de contratación de servicios del taller disminuyó durante el periodo de pandemia para la mayoría de los encuestados. Esto puede indicar una mayor sensibilidad al gasto por parte de los clientes debido a las

dificultades económicas causadas por la pandemia aunado a las restricciones impuestas por el gobierno en esa época. Habiendo finalizado ya esta pandemia, según la declaración realizada el 06 de mayo del 2023 por el doctor Tedros Adhanom Gebreyesus, director general de la OMS (OPS, 2023, párr. 2). Todavía el taller pasa por una etapa post pandemia que debe ser gestionada con cautela.

2. Limitada diversidad de género: la mayoría de los encuestados se identificaron como masculinos, lo que indica una falta de diversidad en la base de clientes. El taller puede considerar estrategias para atraer y atender a un público más diverso, aunque debido al sector es común encontrar mayoría de personas masculinas que femeninas.

## **Oportunidades**

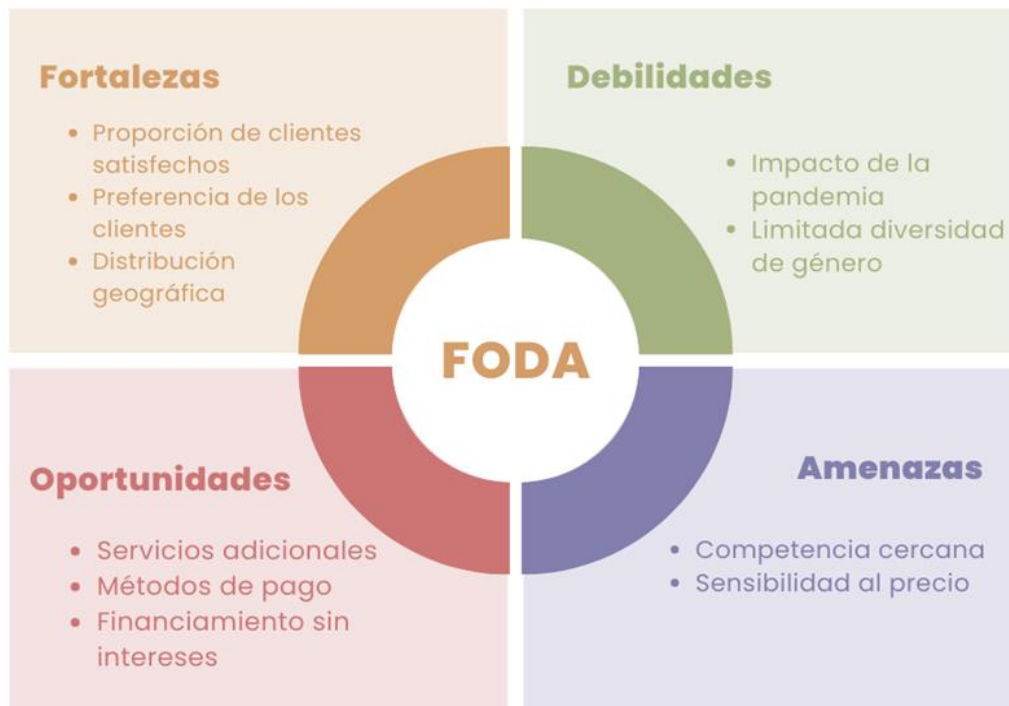
1. Servicios adicionales: algunos clientes expresaron interés en servicios adicionales como el tramado y alineado, mecánica rápida, catálogos en línea, asistencia en carretera o servicio exprés, cambio de aceite de moto y carro, venta y reparación de aros, tarjeta de cliente frecuente, descuentos y regalías. El Taller Llantas RYM puede evaluar la viabilidad de incorporar estos servicios para ampliar su oferta y satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Métodos de pago: la preferencia de los clientes por Sinpe móvil y tarjetas de crédito/débito indica la oportunidad de ampliar las opciones de pago para adaptarse a las preferencias de los clientes y mejorar la experiencia de compra.
3. Financiamiento sin intereses: el 72% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar un método de pago a plazo sin intereses. El Taller Llantas RYM puede considerar implementar esta opción para atraer a más clientes y aumentar la demanda de servicios.

## **Amenazas**

1. Competencia cercana: a pesar de la preferencia de los clientes de San Bosco por el Taller Llantas RYM, existe competencia cercana que puede afectar la captación de nuevos clientes y la retención de los existentes. El taller debe asegurarse de mantener su ventaja competitiva y diferenciarse de la competencia.
2. Sensibilidad a los precios: existe una amplia variabilidad en los rangos de precios sugeridos por los clientes para los servicios adicionales. Esto indica que el precio es un factor importante para los clientes y evidencia la necesidad de establecer estrategias de precios competitivas y adecuadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

**Figura 5**

*FODA del Taller Llantas RYM*



Fuente: Elaboración propia

### **Competencia**

El Taller Llantas RYM se caracteriza por que ofrece gran variedad de productos y servicios, entre ellos destaca la atención a vehículos agrícolas como tractores y vagonetas, servicio que no está disponible en los talleres aledaños, también se caracteriza por ofrecer precios competitivos lo cual le ha llevado a construir una buena relación entre de calidad y servicio al cliente.

### **Oferta del producto**

En este momento el Taller Llantas RYM ofrece los diferentes productos y servicios:

- **Venta de llantas:** para motocicleta, vehículos 4x4, camión pequeño, camión grande, vehículo agrícola y vagoneta.
- **Reparación:** cuenta con reparación para todos los modelos de llantas utilizados por los vehículos anteriormente mencionados.
- **Balanceo:** cuenta con balanceo de llantas.

- **Instalación de llantas:** el Taller Llantas RYM no solamente ofrece instalación gratuita por la compra de la llanta, también por una módica suma se puede instalar llantas que no hayan sido adquiridas en el local.

### Claves para el éxito

Las claves para el éxito son mantener la ventaja competitiva que caracteriza al Taller Llantas RYM, como lo son la atención a vehículos agrícolas y de gran tamaño, la relación calidad precio y el excelente servicio al cliente.

### Asuntos críticos

- Establecer un sistema contable que permita registrar todos los movimientos como complemento al sistema GTI de facturación electrónica.
- Mantenerse un catálogo de productos actualizado y diverso pero que no exceda las capacidades de inventario.
- Incorporar un sistema de comprobación de satisfacción al cliente, como por ejemplo colocar un enlace hacia una encuesta de satisfacción en línea al final de cada factura impresa.

A continuación, se presenta un resumen de 3 posibles ERG a implementar en el Taller Llantas RYM:

**Tabla 47** Comparativa entre posibles ERP para el taller Llantas RYM

ERP	Características principales	Precios
<b>Softland</b>	Solución en la nube, accesible desde cualquier lugar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facturación: \$45</li> <li>● Contabilidad: \$55</li> <li>● Empresa: \$65</li> <li>● Nómina: \$35</li> </ul>
<b>Odoo</b>	Permite gestionar todas las áreas de la empresa en un solo software ERP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una aplicación: gratuita (usuarios ilimitados)</li> <li>● Estándar: \$7.25 por usuario por mes (todas las aplicaciones, en línea)</li> <li>● Personalizado: \$10.90 por usuario por mes (todas las aplicaciones, online y offline)</li> </ul>
<b>Zoho Books</b>	Software de facturación y contabilidad en línea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gratis: \$0 (1 usuario, por año)</li> <li>● Estándar: \$90 (3 usuarios, por año)</li> <li>● Profesional: \$190 (5 usuarios, por año)</li> <li>● Premium: \$290 (10 usuarios, por año)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

- **Softland Go:** Es una opción adecuada para pequeñas empresas, con precios asequibles y una solución en la nube. Ofrece soporte en línea y se adapta a los requerimientos legales y fiscales del país. Sin embargo, solamente acepta 3 usuarios lo cual puede ser un factor restrictivo y su alto precio es una limitante.
- **Odoo:** Es un software ERP completo y flexible que cubre todas las áreas de una empresa. Su modelo de pago por módulo utilizado es beneficioso para aquellos que desean personalizar y adaptar su sistema según sus necesidades. También ofrece una versión local gratuita. Odoo es una buena opción para empresas que no requieren todas las características de un ERP, permitiendo que el costo sea menor ya que solamente se pagan los servicios requeridos por la empresa.
- **Zoho Books:** Es un software de facturación y contabilidad en línea que automatiza los flujos comerciales y contables. Ofrece características como la automatización de pagos bancarios y opciones de pago en línea. Zoho Books tiene una estructura de precios clara y asequible, con diferentes opciones según el número de usuarios. Es una buena opción para empresas que buscan una solución centrada en finanzas y contabilidad.

En resumen, elegir un ERP depende de las necesidades específicas del taller y las posibilidades de pago, tomando en cuenta esto, se identifica que la solución más completa es Odoo ya que puede convertirse en la elección adecuada y económica. En cuanto a la facturación y contabilidad con características automatizadas, Zoho Books podría ser más apropiado, sin embargo, tiene un costo elevado. Por tanto, se debe evaluar los requerimientos y hacer la elección con base en las características y precios de cada ERP para tomar una buena decisión.

## **Estrategia de Marketing**

La clave para la estrategia de Marketing es enfocarse en los clientes de la zona ya que, según las encuestas aplicadas, en promedio los clientes que visitan el Taller Llantas RYM residen a 4 kilómetros de distancia de este. Además, buscar que los usuarios de otros talleres de la zona también conozcan el Taller Llantas RYM, pues la mayoría de las personas que visitan el taller provienen de San Bosco lo cual es importante destacar pues a pesar de que existe un taller de la competencia más cercano a los clientes que residen en San Bosco, se evidencia que estos prefieren el Taller Llantas RYM.

Por consiguiente, se busca que las personas de la zona conozcan y prefieran el Taller Llantas RYM al ser un referente de calidad.

### **Misión**

Ser una empresa que ofrece soluciones a sus clientes a través de sus productos y servicios de calidad que los haga sentir seguros a través del conocimiento y entendimiento de los requerimientos y necesidades.

### **Metas del Marketing**

Lograr una mayor exposición en el mercado que le permita al Taller Llantas RYM incrementar sus ventas mensualmente.

Es sabido que las redes sociales pueden ser una herramienta muy útil para los negocios ya que a través de estas se puede obtener una mayor exposición y por consiguiente aumento en las ventas. El propietario afirma que su método para aumentar sus ventas es de boca en boca con sus clientes satisfechos o a través de redes sociales. No obstante, hace uso de sus redes sociales personales (como WhatsApp y Facebook) por lo que se recomienda la creación de redes sociales para el Taller Llantas RYM.

Mantener un seguimiento constante bisemanalmente en la página para de este modo aumentar la visibilidad a nivel local, no se recomienda inicialmente semanal tomando en cuenta que es una empresa unipersonal y todas estas tareas corresponden al propietario por lo que se busca ser más realista con lo que se demanda a su vez lograr constancia pues es lo más beneficioso.

Implementación de anuncios publicitarios por medio de letreros que faciliten la ubicación del taller, los servicios que provee y un número de contacto que ayuden a la visualización ya que el Taller Llantas RYM no se encuentra sobre carretera principal y no hay ningún tipo de señalización que indique que en ese lugar se encuentra ubicado un taller de llantas.

### **Metas financieras**

- Recuperar paulatinamente la cuenta de provisión de emergencias que se vio afectada debido a la pandemia.

- A través del presupuesto lograr establecer la situación financiera y tomar decisiones acertadas en base a las necesidades para mantener un crecimiento sólido y positivo cada trimestre

### **Mercados meta**

- Ser el taller preferido de la zona en el caso del Taller Llantas RYM, el área geográfica definida consiste en un radio de 4 km a la redonda del Barrio San José de Altigracia, Santa Barbara de Heredia.
- A su vez se busca aumentar el número de clientes al incluir Usuarios de Tasa 0% (Tarjetahabientes) y el Gobierno a través del SICOP.

### **Posicionamiento**

Establecerse como un servicio líder de reparación de llantas a través de sus ventajas competitivas como lo son su servicio al cliente personalizado, atención a vehículos agrícolas como tractores y vagonetas (servicio que no está disponible en los talleres cercanos de la zona) y sus precios competitivos.

### **Estrategias**

#### **Implementación de Tasa 0%**

El programa de tasa cero tiene como objetivo incentivar a los tarjetahabientes de los bancos públicos y privados a aumentar su consumo de bienes y servicios en los establecimientos afiliados, en este caso se pretende atraer dicha población al Taller Llantas RYM. Bajo el programa de tasa cero, los clientes pueden adquirir bienes y servicios en cuotas sin intereses, según el plazo establecido por el local.

Para proporcionar este método de pago el Taller Llantas RYM debe comprometerse a cancelar una comisión por las ventas realizadas bajo esta modalidad. Las comisiones varían según el banco con el que se desea afiliarse y el plazo en que se va a dividir la compra, las comisiones se deducen del monto a cancelar en cada venta.

Además, es importante tomar en cuenta que este producto requiere contar con un punto de venta “datafono” del banco público o privado con el que desee afiliarse para ofrecer el servicio.



Finalmente, la aplicación del programa “tasa cero” puede tener un impacto positivo en el Taller Llantas RYM y atraer a más clientes para aumentar sus ventas. Sin embargo, es crucial que el taller se asegure de cumplir con las obligaciones establecidas en el contrato sin perder rentabilidad.

### **Inscribirse como oferente en Sistema de Compras Públicas (SICOP)**

Es el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), es una plataforma virtual que sirve para realizar compras y contrataciones administrativas de las instituciones públicas, donde las empresas y personas físicas presentan sus ofertas para poder ser contratados, en otras palabras, una proveeduría virtual.

El Taller Llantas RYM tiene una ventaja competitiva en su rama de servicios y es que no solo repara las llantas de vehículos livianos y motocicletas, sino que también se especializa en la reparación y mantenimiento de camiones pesados como lo son las vagonetas, los tráileres, tractores y demás vehículos de trabajo, es por esta razón que una estrategia para el crecimiento del negocio es la inscripción en SICOP.

Las ventajas de inscribirse en la Proveeduría virtual del estado son las siguientes:

- En la plataforma se encuentran inscritas todas las instituciones del estado, lo que le da una gran posibilidad de colocar sus servicios o productos.
- Las instituciones tienen un presupuesto que se debe de ejecutar, así que el compromiso de pago está asegurado.
- Se mantiene actualizado con las contrataciones nuevas.
- Crecimiento, las empresas pueden ver aumentados sus ingresos de manera satisfactoria.
- Minimización de riesgos.
- Ganar credibilidad ante el sector privado (posibles compradores nuevos).

La inscripción del Taller Llantas RYM en SICOP puede catapultar su crecimiento en su sector de servicios, pues con una búsqueda en la plataforma se pueden identificar varios concursos en los que su perfil puede ofertar.

### **Tabla 48**

*Listado de concursos del SICOP*

Número de procedimiento	Nombre de la institución	Descripción	Nro. de solicitud de contratación	Fecha y hora de solicitud
	MUNICIPALIDAD DE EL GUARCO	SERVICIO DE SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE LLANTAS PARA MAQUINARIA Y EQUIPO D E LA GESTIÓN VIAL, SEGÚN DEMANDA.	0062023001600007	26/05/2023
2023XE-000023-00257 00001	Municipalidad de Siquirres	COMPRA DE LLANTAS PARA LOS VEHICULOS Y CAMIONES DE RECICLAJE DEL UTGSA	0062023218000033	24/04/2023
2023LD-000022-00279 00001	MUNICIPALIDAD DE LEON CORTES	Recauche de llantas para Maquinaria Municipal	0062023000200021	19/05/2023
	Municipalidad de Tilarán	Adquisición de llantas flotilla municipal	0062023050100019	25/05/2023
2023XE-000022-00257 00001	Municipalidad de Siquirres	COMPRA DE LLANTAS PARA LOS VEHICULOS ADMINISTRATIVOS	0062023218000025	14/04/2023
2023LD-000012-00083 00001	AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	ADQUISICIÓN, INSTALACIÓN, BALANCEO Y A LINEACIÓN DE LLANTAS E INSTALACIÓN D E BATERÍAS EN PARTE DE LA FLOTILLA VEHICULAR	0062023103600003	03/05/2023
	MUNICIPALIDAD DE SAN JOSE	COMPRA DE ZAPATAS DE REPARACION DE LLANTAS PARA LA INSTITUCION	0062023021800490	25/05/2023
2023LD-000037-00320 00702	Municipalidad de Pococí	Contratación para servicio de reparación de llantas	0062023012400017	17/05/2023

Fuente: Página Virtual de SICOP, 2023

Es por esto que, esta estrategia puede impactar de manera positiva las ventas del Taller Llantas RYM, posicionándolo por arriba de sus competidores, pues ser un proveedor para el estado aumenta sus posibilidades en el sector privado.

### Inscripción de MEIC

Como parte de la propuesta de marketing para el negocio se presenta el desarrollo de la inscripción como Pyme para el negocio, por medio del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica.

Por medio de la página de MEIC, en el apartado de Pyme se establece los pasos y los requisitos para la dicha inscripción, en donde, se encuentra el formulario con los datos principales del negocio; así como, la información de legal, operacional, y la información general de permanencia en el mercado de la empresa. Además, se determina que se debe presentar, ya sea el registro de la póliza de riesgos de trabajos, una declaración de tributación hacia Ministerio de Hacienda, y mantener las cargas sociales al día o bien el arreglo de pago con Caja Costarricense del Seguro Social. (2023). Una vez, preparados los requisitos es importante registrarse en el sistema del MEIC y completar los apartados del formulario, además de adjuntar los documentos necesarios mencionados anteriormente. Una vez proporcionada la información anterior el resultado de inscripción, toma alrededor de 2 semanas para la respuesta sobre la inscripción.

## Figura 7

### Registro de Usuario MEIC.

The image shows a web form titled "REGISTRO DE USUARIO". At the top left, there are two circular icons: one with a left-pointing arrow labeled "Regresar" and one with a question mark labeled "Ayuda". Below this is a section titled "INFORMACIÓN DEL USUARIO". It starts with a note "Campo requerido (\*)". The form includes several fields: "Tipo de identificación" (a dropdown menu with "Seleccione una opción"), "Identificación" (a text input), "Nombre usuario" (a text input), "Primer apellido" (a text input), "Segundo apellido" (a text input), "Email" (a text input), and "País" (a dropdown menu with "No conocido"). Below this is a section titled "LISTADO DE TEMAS Y AREAS DE INTERES". It features two dropdown menus for "Temas de interés" (both with "Seleccione una opción") and an "Agregar" button. Below these are two columns: "Áreas" and "Temas". At the bottom of the form, there are two text input fields for "Contraseña" and "Confirmar contraseña", followed by an "Ingresar" button.

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC).

Como parte de los beneficios de que tiene el inscribirse como PYME, también conlleva ser capacitado por medio de información enviada por parte de MEIC, por correo electrónico, esta información está constituido por capacitaciones, talleres, cursos, por alianzas con el Ministerio para poder apoyar las Pymes, desde los aspectos, contables, marketing, administración, entre otros...

## Figura 8

### Información de Inscripción de PYME.



## Condición Pyme



Para efectos del proceso de atención a la PYME y para la aplicación de los beneficios que de la Ley 8262 así como de otras leyes se deriven, se ha creado un Registro de Condición PYME, en el sistema SIEC. Este registro recopila información general de la empresa, así como la información necesaria para calificar una empresa como micro, pequeña o mediana. También permite clasificar la empresa de acuerdo a su actividad económica ya sea industria, comercio o servicio; y también su nivel de formalidad cumpliendo con dos de tres de los siguientes requisitos:

- El pago de cargas sociales
- El cumplimiento de obligaciones tributarias
- El cumplimiento de obligaciones laborales

Lo anterior fundamentado en el artículo 3º de la Ley 8262.

Para registrarse como PYME debe de realizar los siguientes pasos:

- Registrarse como usuario del sistema, suministrado un correo electrónico y una contraseña
- Una vez registrado podrá identificarse (correo y contraseña) y el sistema le ofrece un menú de botones a elegir
- Dar click en el botón que dice Registro Condición PYME
- Empezar a llenar la información paso a paso tal y como se despliega en pantalla. PRECAUCION: los pasos no se salvan uno a uno. Hasta el último paso, quedan salvado

Para hacer su registro más efectivo, tenga a mano los siguientes documento que deberán ser escaneado en el **paso 5**:

**REGISTRO:** Debe satisfacer dos de los tres indicados por la Ley 8262.

- Formulario de inscripción PYME firmado y digitalizado ("escaneado"), debido a que es una declaración jurada
- Recibo de la póliza de riesgos del trabajo que indique el periodo pagado
- Formulario D-101 o D-105 de la última Declaración del Impuesto sobre la Renta.
- Cargas sociales al día. Se comprueba de manera interna si aporta únicamente uno de los dos documentos indicados en las líneas anteriores

**Renovación:** Se realiza cada año después de su aprobación, una vez finalizado el plazo de vigencia, deberá renovar cada año de lo contrario quedará inactiva.

Según artículo N°2 del Decreto 43387. Para renovar requiere presentar únicamente el Formulario de Renovación de la Condición Pyme, este documento es una declaración jurada y debe estar lleno y firmado, puede presentarlo de forma física o electrónico (siempre y cuando lo haya hecho por este medio y con el mismo correo electrónico) a fin de mantener la Condición PYME. Dicha información podrá ser verificada en cualquier momento, para determinar la veracidad de los datos. Caso contrario se procederá conforme a lo que se establecen en materia las leyes vigentes.

[Documento de inscripción PYME](#)

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (MEIC)

Siendo parte de la estrategia de marketing, se espera realizar un marco legal para que pueda ser parte del aporte gubernamental en la enseñanza de pequeños negocios y como es la adecuada forma de administrarlos; así como las ventajas en créditos y ayudas bancarias para el extendimiento del negocio en un futuro.

### **Programa de Marketing**

El programa de marketing está compuesto por los siguientes enfoques:

#### **Fijación de precios**

Para este apartado es importante que el propietario utilice un método para identificar el precio de sus productos, ya que según se observó en las facturas suministradas por el sistema GTI Factura Electrónica del Taller Llantas RYM, no se cuenta con un proveedor específico al cual se le

comprenden los productos; lo que significa que el costo del producto varía, algunas veces mayor o menor precio, lo que afecta al margen de ganancia para el negocio.

Cabe señalar que, como punto por mejorar, la empresa debe estabilizar sus precios y elaborar un catálogo. Debido a que se observa en una visita realizada al negocio, que en la mayoría de las veces el propietario no informa al cliente el costo, sino que lo comunica hasta el final. Lo que implica la pérdida de clientes que prefieren saber el costo antes de realizar algún servicio o compra de producto.

Para explicar lo anterior, se realizará un ejemplo para fijar el precio del producto más comprado la llanta de automóvil tamaño 175/70/13. Basado en el año 2022, se realiza la compra de 83 unidades de este tipo de llanta, con el proveedor “RA DOCE SOCIEDAD ANÓNIMA” por unidad cuesta ₡20 217,95. Sin embargo, el producto se vendió desde los ₡35.000 a los ₡25.000 si se compran varias unidades.

Para definir el precio se debe contemplar los siguientes aspectos: el costo por unidad, la demanda y oferta del producto en el mercado, el precio de la competencia, los gastos, hasta inclusive factores externos como: la economía nacional e internacional y normas fiscales.

Sin embargo, se recomienda utilizar el método de la fijación de precios en función de costos, el cual consiste en calcular el precio de un producto de acuerdo con los costos para generarlo; luego se suma el porcentaje deseado como margen de ganancia, y el resultado es el precio final.

A continuación, se observan dos ejemplos:

**Tabla 49**

*Escenario con 40% de ganancia*

<b>Precio de venta del producto=</b>		
Costo del producto	+	(costo del producto * % de ganancia)
₡20 217.95	+	(20217.95 * 40%)
₡20 217.95	+	₡8 087.18
<b>₡28 305.13</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 50**

*Escenario con 50% de ganancia*

<b>Precio de venta del producto=</b>		
Costo del producto	+	(costo del producto * % de ganancia)
₡20 217.95	+	(20217.95 * 50%)
₡20 217.95	+	₡10 108.98
<b>₡30 326.93</b>		

Fuente: Elaboración Propia

### **Distribución**

El taller cuenta con un modelo de distribución directo, lo que permite que no haya intermediarios entre el cliente y la empresa. Además, este modelo permite reducir costos y al tener control total del canal, ayuda a conocer la reacción del cliente, así como detectar algún incidente y mejorar en caso de que sea necesario.

Asimismo, con el tiempo se puede considerar un canal de distribución indirecta y contemplar un distribuidor minorista, debido a que de esta manera se puede ampliar la cobertura y generar más clientes, también el aumento en ingresos y dar a conocer más la marca.

### **Publicidad y promoción**

Se recomienda que el Taller Llantas RYM, realice una estrategia de publicidad y promoción, si bien hay varios métodos, actualmente la forma más eficiente y económica son las redes sociales.

Se puede escoger un día a la semana (el día que sea de menor ventas) y sacar costos para dar algún tipo de descuento, de esta manera se dará a conocer más el negocio y se puede divulgar esta información por medio de publicidad en redes sociales.

Se recomienda también hacer marketing de contenido, primeramente, se debe abrir Instagram, Facebook y Tik Tok al Taller Llantas RYM, para que sus productos lleguen a más personas. Así como, publicar sus servicios en grupos de los cantones cercanos.

Otro punto muy importante son las reseñas de los clientes, el taller cuenta con su página en Google Maps, se recomienda que el dueño del negocio les ofrezca a los clientes algún beneficio si dejan una reseña positiva en Google Maps y Facebook, ya que en estos tiempos las personas revisan

las opiniones en las redes sociales a ver si las personas que han asistido al lugar recomiendan el servicio o producto.

### **Servicio al Cliente**

Este punto es muy importante, debido a que los clientes fieles continúan visitando al lugar siempre y cuando se sientan a gusto con el servicio y trato. En el caso del Taller Llantas RYM es una empresa unipersonal, por lo que controlar el buen servicio al cliente es más sencillo, debido a que las personas son atendidas por el dueño del negocio.

De igual manera, se recomienda elaborar una encuesta de satisfacción en Google Forms como instrumento para evaluar el servicio, así se podrá cuantificar la opinión de los clientes. Para ello, se debe implementar que a la hora de cobrar o realizar la factura, se solicite el correo electrónico del cliente para agregarlo a una base de datos; de este modo, al término del día se puede enviar la encuesta por correo a las personas que recibieron algún servicio o compraron en el taller.

Contemplando que en algún futuro se contrate personas nuevas para que colaboren en el taller, se debe tener un método que sea sencillo para que el dueño conozca la opinión de las personas que asisten a su negocio.

### **Investigación de Marketing**

El Taller Llantas RYM está ubicado en el barrio San José de Altagracia, el cual pertenece al distrito Jesús en Santa Barbara. Según datos del INEC 2022, este distrito para el 30 de junio del 2021 poseía una población de 11 669 personas. Lo que permite aprovechar esta ubicación al trabajar con las personas de la zona. Además, se menciona que cerca del taller se encuentra un lubricentro y talleres automotrices, los cuales son negocios que se desempeñan en el mismo ámbito.

A continuación, se comparte los datos del INEC 2022:

#### **Tabla 51**

*Población total por sexo, según provincia, cantón y distrito, al 30 de junio de 2021*

Provincia, cantón y distrito	Total	Sexo	
		Hombres	Mujeres
<b>Heredia</b>	<b>532 954</b>	<b>267 422</b>	<b>265 532</b>
<b>Santa Bárbara</b>	<b>43 337</b>	<b>21 735</b>	<b>21 602</b>
Santa Bárbara	6 371	3 182	3 189
San Pedro	6 913	3 450	3 463
San Juan	9 191	4 619	4 572
Jesús	11 669	5 877	5 792
Santo Domingo	3 647	1 832	1 815
Purabá	5 546	2 775	2 771

Fuente: Estadísticas Vitales 2021. POBLACIÓN, NACIMIENTOS DEFUNCIONES Y MATRIMONIOS. (INEC, 2022)

Afortunadamente, el propietario del Taller Llantas RYM ha mencionado que posee clientes fieles que también lo visitan desde otros distritos, por lo que, considerando una buena publicidad, buen trato al cliente y promociones. Esta Pyme se puede expandir no solo al distrito donde está ubicada, sino que en estos tiempos las personas prefieren ir a un lugar donde saben que las referencias son buenas a diferencia de un lugar que quede más cerca, pero que las opiniones no son tan positivas.

## Finanzas

### Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es muy importante, debido a que determina a cualquier empresa la solvencia y rentabilidad que debe tener su negocio, también es útil porque se logra conocer hasta qué punto una empresa puede continuar vendiendo sin caer en pérdidas.

Para ello, se realiza un punto de equilibrio basado en los gastos anuales de la empresa y se seleccionan dos productos de los 134 artículos que el Taller Llantas RYM vende.

Estos dos productos son: llanta de automóvil tamaño 175/70/13 y la llanta de motocicleta tamaño 130/70/17, debido a que son artículos que más se venden.

La fórmula requiere los costos fijos anuales del negocio, que en este caso serían ¢11 518 600 (basado en el 2022), el precio y costo de venta del artículo para saber cuántas unidades debe vender anualmente de ese artículo.



## Tabla 52

Caso de la llanta de automóvil tamaño 175/70/13.

Punto de equilibrio para llanta de automovil 175/70/13	
PE =	Costos Fijos
	(Precio de Venta – Costo de venta)
PE =	₡11 518 600,00
	( ₡35 000,00 - ₡20 217,95 )
PE =	₡11 518 600,00
	₡14 782,05
PE =	779,23

Fuente: Elaboración propia.

Se deben vender **779,23 unidades anuales** de las llantas 175/70/13 como mínimo para que el negocio salga con todos los costos fijos que tiene al año.

Al ser un negocio que posee 134 productos para la venta y que brinda los servicios de balanceo, cambio y reparación de llantas, el propietario debe ser muy ordenado para conocer los márgenes de ganancia de los productos y servicios. Se recomienda basarse en los ejemplos brindados para tener una idea de cuántas unidades debe vender o cuántos servicios debe realizar.

### Pronóstico de ventas

Se debe conocer las ventas de la empresa a través de los años para realizar una proyección a futuro. En el caso del Taller Llantas RYM, cuenta con el sistema GTI Factura Electrónica, lo cual permite sacar un pronóstico de las ventas mensuales por año.

En la presente investigación se realizó la Tabla 6 de comparación de ventas a nivel mensual, a través de los años 2020, 2021 y 2022.

La cual se comparte a continuación:

### Tabla 6

*Comparación de Ventas anuales*

Comparación de ventas anuales									
Mes	2020			2021			2022		
	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta	Cantidad de facturas	Monto de ventas	Promedio de venta
Enero	68	€ 1.878.540,93	€ 27.625,60	78	€ 3.109.049,14	€ 39.859,60	47	€ 1.148.521,18	€ 24.436,62
Febrero	73	€ 2.345.028,72	€ 32.123,68	74	€ 2.466.074,33	€ 33.325,33	59	€ 1.331.031,66	€ 22.559,86
Marzo	68	€ 2.340.016,91	€ 34.412,01	71	€ 2.342.584,82	€ 32.994,15	72	€ 1.535.539,10	€ 21.326,93
Abril	25	€ 650.502,89	€ 26.020,12	73	€ 2.379.146,81	€ 32.591,05	56	€ 2.354.033,16	€ 42.036,31
Mayo	72	€ 1.924.515,86	€ 26.729,39	59	€ 1.573.535,43	€ 26.670,09	40	€ 1.572.529,78	€ 39.313,24
Junio	75	€ 2.548.544,08	€ 33.980,59	70	€ 2.009.024,77	€ 28.700,35	67	€ 1.393.523,29	€ 20.798,86
Julio	46	€ 1.997.511,37	€ 43.424,16	81	€ 1.772.544,60	€ 21.883,27	54	€ 2.008.522,07	€ 37.194,85
Agosto	68	€ 2.180.029,90	€ 32.059,26	77	€ 1.436.534,80	€ 18.656,30	62	€ 1.588.505,94	€ 25.621,06
Septiembre	71	€ 2.113.030,24	€ 29.760,99	61	€ 1.570.538,90	€ 25.746,54	54	€ 1.541.522,94	€ 28.546,72
Octubre	77	€ 1.739.414,30	€ 22.589,80	58	€ 885.525,29	€ 15.267,68	61	€ 1.859.512,48	€ 30.483,81
Noviembre	83	€ 1.826.023,11	€ 22.000,28	72	€ 1.684.178,25	€ 23.391,36	63	€ 2.401.516,88	€ 38.119,32
Diciembre	90	€ 1.762.049,91	€ 19.578,33	66	€ 2.009.695,35	€ 30.449,93	67	€ 3.311.018,99	€ 49.418,19
<b>TOTAL</b>	<b>816</b>	<b>€23.305.208,22</b>	<b>€ 29.192,02</b>	<b>840</b>	<b>€23.238.432,49</b>	<b>€ 27.461,30</b>	<b>702</b>	<b>€22.045.777,47</b>	<b>€ 31.654,65</b>

Fuente: Elaboración propia, de los datos recopilados de GTI.

Sin embargo, se conoce que hay ventas que el propietario realiza y no se registran en el sistema GTI, por lo que estos cálculos son realizados con base a lo que está registrado en las facturas electrónicas.

### Proyección anual de ventas 2023 y 2024

En la tabla anterior, se contemplan todas las ventas, desde artículos y servicios. Sin embargo, las proyecciones que se hicieron para el 2023 y 2024 sólo contemplaron los 10 artículos más vendidos.

La proyección de ventas se realiza según el promedio de crecimiento de los años 2020, 2021 y 2022, proyectando un crecimiento de un 33% para cada producto, este crecimiento es un promedio, ya que los productos crecieron y decrecieron en el transcurso de esos años.

A continuación, se comparte las proyecciones:

**Tabla 22**

#### Proyección de Ventas

Producto	Proyeccion 2023	Proyeccion 2024
Llanta 175/70/13	€3.863.650	€5.138.655
Llanta 185/70/13	€148.967	€198.127
Llanta 185R14	€819.280	€1.089.643
Llanta 195/50/15	€2.173.220	€2.890.383
Llanta 215/75/15	€266.000	€353.780
Llanta Motocicleta 130/70/17	€164.787	€219.167
Llanta Motocicleta 90/90/18	€470.820	€626.191
Neumaticos Camion 15 Valvula Metalica	€45.903	€61.051
Neumaticos Camion 16 Valvula Metalica	€68.268	€90.797
Neumaticos Moto 350/17	€84.748	€112.714
<b>Total general</b>	<b>€8.105.643</b>	<b>€10.780.505</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Pronóstico de costos**

Por otro lado, se realiza una comparación de los costos fijos anuales tomando de referencia los años 2020, 2021 y 2022. Ya que los costos variables aumentan a medida que se venden más o menos artículos, se presentan sólo los costos fijos.

En el caso del año 2020 se define un total de ¢10 870 600 de costos fijos anuales. En la siguiente tabla se describe cada costo:

**Tabla 53**

*Costos fijos 2020*

2020		
Costos Fijos		
Costo	Cantidad	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	¢1 200 000,00
Electricidad	12	¢120 000,00
Servicios Profesionales	12	¢348 000,00
Internet	12	¢231 600,00
Telefono	12	¢84 000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	12	¢150 000,00
Patente	1	¢60 000,00
Salarios	12	¢7 200 000,00
Cargas Sociales (46,01%)	12	¢684 000,00
Prevision para aguinaldo	12	¢660 000,00
Seguro De Riesgos Laborales	1	¢133 000,00
<b>Total de costos Fijos</b>		<b>¢10 870 600,00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el año 2021 se define un total de ¢11 300 600 de costos fijos anuales. En la siguiente tabla se describe cada costo:

**Tabla 54**

Costos fijos 2021.

2021		
Costos Fijos		
Costo	Cantidad	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	€1 200 000,00
Electricidad	12	€120 000,00
Servicios Profesionales	12	€348 000,00
Internet	12	€231 600,00
Telefono	12	€84 000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	12	€150 000,00
Patente	1	€60 000,00
Salarios	12	€7 200 000,00
Cargas Sociales (46,01%)	12	€684 000,00
Mantenimiento Y Reparación De Equipo	12	€430 000,00
Prevision para aguinaldo	12	€660 000,00
Seguro De Riesgos Laborales	1	€133 000,00
<b>Total de Costos Fijos</b>		<b>€11 300 600,00</b>

Fuente: Elaboración propia

En el 2022 se define un total de €11 518 600 de costos fijos anuales. En la siguiente tabla se describe cada costo:

**Tabla 55**

Costos fijos 2022

2022		
Costos Fijos		
Costo	Cantidad	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	€1 800 000,00
Electricidad	12	€120 000,00
Servicios Profesionales	12	€396 000,00
Internet	12	€231 600,00
Telefono	12	€84 000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	12	€150 000,00
Patente	1	€60 000,00
Salarios	12	€7 200 000,00
Cargas Sociales (46,01%)	12	€684 000,00
Prevision para aguinaldo	12	€660 000,00
Seguro De Riesgos Laborales	1	€133 000,00
<b>Total de costos Fijos</b>		<b>€11 518 600,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Proyección anual de costos fijos 2023 y 2024

Contemplando la información anterior se hace una proyección de los costos fijos para el año 2023 y 2024. Tomando de supuesto los incrementos que se han tenido en los años anteriores, asimismo se saca también por los 10 artículos más vendidos.

A continuación, se obtiene desglosado el año 2023:

**Tabla 24** Costos Fijos Proyectados 2023

2023			
Costos Fijos Proyectados			
Costo	Cantidad	Valor Total	Por 10 Productos
Alquiler De Edificio	12	€2 232 000,00	€703 305,55
Electricidad	12	€120 000,00	€37 812,13
Servicios Profesionales	12	€526 680,00	€165 957,42
Internet	12	€231 600,00	€72 977,40
Telefono	12	€84 000,00	€26 468,49
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	12	€150 000,00	€47 265,16
Patente	1	€60 000,00	€18 906,06
Salarios	12	€7 200 000,00	€2 268 727,57
Cargas Sociales (46,01%)	12	€684 000,00	€215 529,12
Prevision para aguinaldo	12	€660 000,00	€207 966,69
Seguro De Riesgos Laborales	1	€133 000,00	€41 908,44
<b>Total de costos Fijos</b>		<b>€11 966 600,00</b>	<b>€3 806 824,04</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se obtiene desglosado el año 2024:

**Tabla 26**

*Costos Fijos Proyectados 2024*

2024			
Costo	Cantidad	Valor Total	Por 10 Productos
Alquiler De Edificio	12	2 368 000,00	€746 159,29
Electricidad	12	120 000,00	€37 812,13
Servicios Profesionales	12	700 484,40	€220 723,37
Internet	12	231 600,00	€72 977,40
Telefono	12	840 000,00	€264 684,88
Servicios Bancarios (Alquiler de datafo	12	150 000,00	€47 265,16
Patente	1	60 000,00	€18 906,06
Salarios	12	7 200 000,00	€2 268 727,57
Cargas Sociales (46,01%)	12	684 000,00	€215 529,12
Prevision para aguinaldo	12	66 000,00	€20 796,67
Seguro De Riesgos Laborales	1	133 000,00	€41 908,44
<b>Total de costos Fijos</b>		<b>€12 553 084,40</b>	<b>€3 955 490,10</b>

Fuente: Elaboración propia

### Pronóstico de estados de resultados

A continuación, se presenta la Tabla 28 con los estados de resultados del Taller Llantas RYM para los años 2020, 2021 y 2022, así como la proyección respectiva para el 2023 y 2024.

**Tabla 28***Estados de Resultados Proyectados 2023 y 2024*

Ingresos	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	€3 858 970,82	€2 928 320,50	€6 094 468,49	€8 105 643,09	€10 780 505,31
Total de ingresos	€3 858 970,82	€2 928 320,50	€6 094 468,49	€8 105 643,09	€10 780 505,31
Costo de ventas	€2 413 022,00	€1 763 267,00	€3 481 382,27	€4 630 238,42	€6 158 217,10
Total costo de ventas	€2 413 022,00	€1 763 267,00	€3 481 382,27	€4 630 238,42	€6 158 217,10
Utilidad bruta en ventas	€1 445 948,82	€1 165 053,50	€2 613 086,22	€3 475 404,67	€4 622 288,21
<b>Gastos</b>					
<b>Gastos de ventas</b>					
Salarios	€1 774 575,27	€1 755 040,36	€2 268 727,57	€2 268 727,57	€2 268 727,57
Cargas Sociales (46,01%)	€168 584,65	€166 728,83	€215 529,12	€215 529,12	€215 529,12
Total Gastos de Ventas	€1 943 159,92	€1 921 769,19	€2 484 256,69	€2 484 256,69	€2 484 256,69
<b>Gastos de Administracion</b>					
Prevision Aguinaldo (8.33%)	€162 669,40	€160 878,70	€207 966,69	€207 966,69	€20 796,67
Seguro De Riesgos Laborales	€32 780,35	€32 419,50	€41 908,44	€41 908,44	€41 908,44
Servicios Profesionales	€85 771,14	€84 826,95	€124 780,02	€165 957,42	€220 723,37
Electricidad	€29 576,25	€29 250,67	€37 812,13	€37 812,13	€37 812,13
Internet	€57 082,17	€56 453,80	€72 977,40	€72 977,40	€72 977,40
Telefono	€20 703,38	€20 475,47	€26 468,49	€26 468,49	€264 684,88
Alquiler De Edificio	€295 762,54	€292 506,73	€567 181,89	€703 305,55	€746 159,29
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	€36 970,32	€36 563,34	€47 265,16	€47 265,16	€47 265,16
Patente	€14 788,13	€14 625,34	€18 906,06	€18 906,06	€18 906,06
Total de gastos de administracion	€736 103,68	€728 000,49	€1 145 266,28	€1 322 567,34	€1 471 233,41
Total Gastos	€2 679 263,60	€2 649 769,68	€3 629 522,98	€3 806 824,04	€3 955 490,10
Utilidad de la operación	-€1 233 314,78	-€1 484 716,18	-€1 016 436,76	-€331 419,37	€666 798,11

Fuente: Elaboración propia

**Proyección de estados de resultados 2023 y 2024**

A partir de la tabla anterior, se considera importante realizar un estado de resultados con los datos de los 10 artículos más vendidos, para que el propietario del Taller Llantas RYM tome decisiones.

Como se informó anteriormente, el Taller Llantas RYM no registra todas las ventas en el sistema GTI Factura Electrónica, por lo que, al realizarlo con los datos obtenidos, la utilidad de la empresa va a dar negativo.

Aun proyectando al 2023 y 2024, el 2023 sigue teniendo una pérdida de **€-331 419,37** y se recupera hasta el año 2024 con una utilidad de **€666 798,11**.

**Controles****Implementación**

Ahora bien, por medio de lo señalado anteriormente se conoce que el crecimiento de la empresa es positivamente en los siguientes años, aunque con un crecimiento paulatino; debido al

impacto que tuvo la pandemia en los años anteriores en el mercado nacional. Por ende, se comprende que la implementación de la estrategia expuesta en los anteriores apartados, ayudarán en aumentar el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, en torno a la publicidad y promoción se espera realizar una página en Facebook e Instagram, en donde está asociada la información principal del negocio y además su ubicación geográfica, tanto como los servicios que ofrecen para una mayor captación de público. Es importante mencionar, que la creación de la página como su impacto conlleva un costo menos o nulo, dependiendo cuál enfoque se le dará. En este punto, es relevante considerar que las páginas de Facebook e Instagram no tiene un costo, pero el impacto que tendrá el contenido subido para la propagación de la página tiene un valor el propio dueño tendrá que determinar. Se espera establecer vínculos con los grupos de comunidades ya existentes en la Redes Sociales, para dar a conocer la empresa y publicar sus servicios. Dado estas dos Redes Sociales, que se vinculan mutuamente en publicaciones, se espera considerar proporcionar Tik Tok como tercera cuenta social.

A continuación, se desarrolla un control de actividades y su implementación como propuesta hacia la propaganda a exponer en las Redes Sociales:

### Diagrama de Gantt 1.

*Actividades para la creación de Redes Sociales.*

N° Actividades	Inicio	Final	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Creación e implementación Redes Sociales</b>	-	-									
Abrir sesiones de Facebook , Instagram.	1/7/2023	1/7/2023									
Unir los accesos con cada Red Social	2/7/2023	2/7/2023									
<b>Vinculación con Grupos</b>	2/7/2023	2/7/2023									
Establecer vinculos grupos comunidad	2/7/2023	3/7/2023									
Cronometrar promociones sobre el negocio grupos	4/7/2023	6/7/2023									
<b>Dar a conocer Redes Sociales a los clientes</b>	6/7/2023	8/7/2023									
Promocionar en el negocio sobre las Redes	7/7/2023	8/7/2023									
<b>Establecer los tipos Promociones a los Clientes</b>	8/7/2023	9/7/2023									

Elaboración Propia.

Es importante mencionar, que las actividades de promoción serán mensuales cada día 20, promovidas en las redes sociales; por medio de descuentos u otras ofertas. Por otro lado, se presenta la organización del negocio para el aniversario de los 15 años en el mercado, el cual se planea realizar una celebración de forma presencial para en el negocio:

### Diagrama de Gantt 2



### *Actividades del Aniversario por los 15 años.*

<b>Aniversario</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Realizar el Presupuesto	1/6/2023	1/6/2023	■					
Cronometrar la fecha del evento	2/6/2023	2/6/2023		■				
Anunciar la actividad con los clientes	6/6/2023	9/6/2023			■	■	■	
Establecer las actividades del día	6/6/2023	6/6/2023			■			
Realizar los pedidos del queque y bebidas	7/6/2023	7/6/2023				■		
Decorar el negocio	20/6/2023	20/6/2023					■	
Evento	21/6/2023	21/6/2023						■

Elaboración Propia.

Otros del punto de propagación, para dar conocer el negocio es Google Maps, el cual su implementación sería básica de referencia geográfica y muy conocida en el país. En donde, sería adaptar la ubicación en coordenadas GPS y detallar la información, lo más exacta posible.

Por último, en referencia al servicio al cliente para conocer la forma en que se mide la satisfacción del cliente por parte de la empresa, de acercar por medio de una encuesta enviada por correo electrónico o ya bien, después de realizar la compra en el negocio, por medio de un QR.

### **Organización de Marketing**

El dueño de la Empresa el Señor Santos se encargará de implementar la propuesta anterior descrita.

### **Dificultades y riesgos**

- En la dificultad que conlleva el uso de Herramientas Tecnológicas como Redes Sociales para fines Comerciales, en su primer contacto.
- Que las personas no gustan de dejar el correo electrónico o se les olvide pedirlo para llenar la encuesta de satisfacción al cliente.
- Asegurarse de realizar cada factura de cada venta de los productos y servicios, aun cuando el cliente no la solicite formalmente.
- El no actualizar la información de las páginas en las redes sociales constantemente para mantenerlo activo.
- En mediano plazo, no encontrar un distribuidor que se adecue a las necesidades que se requieren. O que se produzca un costo mayor a lo planeado.



## **Riesgos de peor escenario**

- Sin complicidad de las metas de proyecciones de la empresa, por el decrecimiento de ventas en el negocio.
- La integración de un competidor nuevo en la zona con mayores recursos o mayor posicionamiento.
- En las propuestas determinadas no logren el objetivo de hacer crecer el negocio o finanzas.

## REFERENCIAS

### Leyes

Asamblea Legislativa de Costa Rica, (1943). *Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS*, ley 17. Artículos 48 y 74. Colección de leyes y decretos tomo 2 p.299.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2340](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=2340)

Asamblea Legislativa de Costa Rica (1953). *Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional*, Ley N°1644, Artículo 15.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=9925&nValor3=134371&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=9925&nValor3=134371&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de Costa Rica (1982). *Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA)*, Ley N° 6826.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32526&nValor3=132657&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=32526&nValor3=132657&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de Costa Rica, (2002). *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus reformas*, Ley 8262. Artículo 3 y 8 p.1-3. D.O. La Gaceta N° 94.

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

Asamblea Legislativa de Costa Rica (2012) *Ley Impuesto a las Personas Jurídicas*, N° 9420. Artículo 1- 13 p. 1-4.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71708&nValor3=109409&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71708&nValor3=109409&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa de Costa Rica (2017). *Ley Impuesto a las Personas Jurídicas*, N° 9428. Artículo 1, p. 1-2.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83731&nValor3=107737&strTipM=TC#ddown](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=83731&nValor3=107737&strTipM=TC#ddown)

Asamblea Legislativa de Costa Rica (2018) Ley para el fomento de la competitividad de la PYME mediante el desarrollo de consorcios, Ley N° 9576

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=86880&nValor3=112937&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=86880&nValor3=112937&strTipM=FN)

Asamblea Legislativa de Costa Rica (2019) Reforma Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley N° 9654.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=88410&nValor3=115567&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=88410&nValor3=115567&strTipM=FN)

## **Reglamentos**

Asamblea Legislativa de Costa Rica, (2022). *Reglamento general para permisos sanitarios de funcionamiento, permisos de habilitación y autorización para eventos temporales de concentración masiva de personas, otorgados por el Ministerio de Salud*, Decreto 43432. Artículos 6 Colección de leyes y decretos tomo 56 p. 1

[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96613&nValor3=0&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=96613&nValor3=0&strTipM=TC)

Caja Costarricense del seguro social, CCSS (2018), Acta N°8981 *Reglamento para el aseguramiento de microempresas y emprendimientos en el Seguro de Salud*. Artículo 2. D.O. La Gaceta N° 232 [http://www.camtic.org/wp-content/uploads/2018/08/Reglamento\\_para\\_el\\_aseguramiento\\_de\\_microempresas\\_y\\_emprendimientos\\_en\\_el\\_Seguro\\_de\\_Salud\\_con\\_ajustes\\_de\\_la\\_Junta\\_Directiva.pdf](http://www.camtic.org/wp-content/uploads/2018/08/Reglamento_para_el_aseguramiento_de_microempresas_y_emprendimientos_en_el_Seguro_de_Salud_con_ajustes_de_la_Junta_Directiva.pdf)

Caja Costarricense del seguro social, CCSS (2019), Acta N°9048 *Reglamento para la aplicación de la Base Ajustada al Salario para Microempresas en el*

*Seguro de Salud* Artículo 4. D.O. La Gaceta No.Nº 176.  
<https://wiki.mag.go.cr/lib/exe/fetch.php?media=sisdnea:reglamentobas.pdf>

Municipalidad de Santa Bárbara de Heredia (2006) *Reglamento de Patentes de la Municipalidad de Santa Bárbara*. Artículo 10. D.O. La Gaceta Nº 223.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=58969](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=58969)

Poder Ejecutivo (2005) Reglamento del artículo 19 de la Ley Nº 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y sus Reformas, *Decreto* 32595, Artículo 19.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55449&nValor3=60759&strTipM=TC#:~:text=1%C2%BA-Que%20la%20Ley%203859,orientar%2C%20coordinar%20y%20evaluar%20la](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55449&nValor3=60759&strTipM=TC#:~:text=1%C2%BA-Que%20la%20Ley%203859,orientar%2C%20coordinar%20y%20evaluar%20la)

Poder Ejecutivo (2015) *Reglamento de Procedimiento Tributario*. Artículo 22.  
D.O.La Gaceta Nº 97.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81649&nValor3=104195&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81649&nValor3=104195&strTipM=TC)

Poder Ejecutivo (2021) *Reforma Reglamento a la Ley Nº 9274, “Reforma Integral de la Ley Nº 8634, Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo y Reforma de Otras Leyes”* Decreto Nº43156.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=95403&nValor3=127353&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=95403&nValor3=127353&strTipM=FN)

Poder Ejecutivo (2022) Reforma Reglamento al título IV de la ley No. 9635, denominado Responsabilidad Fiscal de la República, Decreto 43696.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=97814&nValor3=132568&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=97814&nValor3=132568&strTipM=FN)

## **Investigación Científica (Documentos, Emitidos Tesis)**

Alberto, M. S. C. (2006). ANÁLISIS DEL MARCO CONCEPTUAL PARA LA PREPARACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS CONFORME AL MODELO INTERNACIONAL IASB.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000400003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000400003)

Banco Mundial (2019) *Population, total -Costa Rica*

<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CR>

Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (2011). *Guía para la elaboración de un proyecto censal*, p. 132.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5508/S1100203\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5508/S1100203_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cortés, J. (2021). Estrategia financiera, teorías y modelos. *Mercados y negocios*, 44, 97-112. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i44.7647>

Costa Rica. Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Secretaría de Planificación Sectorial. (2019) *Anuario estadístico del sector transporte e infraestructura 2019 / MOPT: Secretaría de Planificación Sectorial*. (p. 47) - San José: Gestión de la Información y el Conocimiento, 2021

Gigena, I. (2018). *Presupuesto maestro en Pyme* [Tesis para la obtención del título de posgrado de Especialización en Dirección de Finanzas]. Universidad Católica de Córdoba.

[https://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1529/1/TM\\_GigenaIgnacio.pdf](https://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/1529/1/TM_GigenaIgnacio.pdf)

## **Normativas / Decretos**

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (1997) *NIC 1 Presentación de Estados Financieros* y sus reformas.

<https://normasinternacionalesdecontabilidad.es/normas-internacionales/>

*Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades* (2016). Fundación IFRS

[https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2426-norma-internacional-de-informacion-financiera-para-Pymes\\_2016.html](https://www.nicniif.org/home/descargar-documento/2426-norma-internacional-de-informacion-financiera-para-Pymes_2016.html)

## **Libros**

Ander-Egg, E. (2011) *Aprender a investigar: nociones básicas para la investigación social*. Editorial Brujas.

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Aprender-a-investigar-nociones-basicas-Ander-Egg-Ezequiel-2011.pdf.pdf>

Barajas, A. (2008) *Finanzas para no financistas*. (4ª Ed. p.180) Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana

<https://books.google.com.bo/books?id=JmC1zekAM7oC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Canales, M. (2006) *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones; pp. 219 - 220.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47766006/Canales\\_Ceron\\_Manuel\\_-\\_Metodologias\\_De\\_Investigacion\\_Social-libre.pdf?1470258957=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCanales\\_Ceron\\_Manuel\\_Metodologias\\_De\\_Inv.pdf&Expires=1687562228&Signature=TblQvn8XuQrcdTRt3uT-wvRs5t3bE~dm3Gp8-90yLBb4WrucfYb~K07TkDKTbQl~VfLKISibI2NC4qhF-WQFYs8haCSmzsKgoUjsHG87txsq4Lrrc3tSDD1E0C6q5wjxLonwv3DZu2YDfROC0Dhb3HqCbChh94L6ZHTHVyykbX5CNNrWuTw8OiP4ltFASgsFJqjt9ZnuTDfjI2YFXsb3Wl8N2JGy8zP4SEkd5f~q8kv0tdVk4IPLiaDWI4pt34j3Okt4NFMhKTTVsyqHG2k7rX9NKUMbUNU1J-GImQXvEDI80YLSzPR5kfhuNayBPJFluHiM92bpbRe-A5cEkpVRsg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47766006/Canales_Ceron_Manuel_-_Metodologias_De_Investigacion_Social-libre.pdf?1470258957=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCanales_Ceron_Manuel_Metodologias_De_Inv.pdf&Expires=1687562228&Signature=TblQvn8XuQrcdTRt3uT-wvRs5t3bE~dm3Gp8-90yLBb4WrucfYb~K07TkDKTbQl~VfLKISibI2NC4qhF-WQFYs8haCSmzsKgoUjsHG87txsq4Lrrc3tSDD1E0C6q5wjxLonwv3DZu2YDfROC0Dhb3HqCbChh94L6ZHTHVyykbX5CNNrWuTw8OiP4ltFASgsFJqjt9ZnuTDfjI2YFXsb3Wl8N2JGy8zP4SEkd5f~q8kv0tdVk4IPLiaDWI4pt34j3Okt4NFMhKTTVsyqHG2k7rX9NKUMbUNU1J-GImQXvEDI80YLSzPR5kfhuNayBPJFluHiM92bpbRe-A5cEkpVRsg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación social*. (J. M. Cejudo, Ed., y M. D. Ugarte, Trad.) p.272. Madrid, Aravaca, España: McGraw-Hill / Interamericana de España.

<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>

García, J. (2007). *Contabilidad de Costos*. 3ª Ed. Mc Graw Hill Inc. México D.F.

<http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/Contabilidad-de-costos-3ra-Edici%C3%B3n-Juan-Garc%C3%ADa-Col%C3%ADn.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014).

*Metodología de la investigación*. 6ª Ed. Mcgraw-HILL / Interamericana Editores. México D.F. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Horngren, C. Datar, S. y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos*. México:

Pearson Educación de México S.A. <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>

Krugman, P. (2007). *Macroeconomía: introducción a la economía*. Barcelona,

España: Reverté. [https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_Econo\\_m%C3%ADa\\_Macroeconom/9kuFd0Hb8T0C?hl=es&gbpv=1](https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_Econo_m%C3%ADa_Macroeconom/9kuFd0Hb8T0C?hl=es&gbpv=1)

Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. México: Cengage Learning Editores.

Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed. p.49).

Villahermosa, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. [https://books.google.co.cr/books/about/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n.html?id=r4yrEW9Jhe0C&redir\\_esc=y](https://books.google.co.cr/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n.html?id=r4yrEW9Jhe0C&redir_esc=y)

Otero, A. (2018) *Enfoques de investigación*. Universidad Del Atlantico.

[https://www.researchgate.net/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION](https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION)

Salgado, L. G. (2016). *Estadística en el área de las Ciencias Sociales y*

*Administrativas* (Primera ed. p.241). México D.F México: Alfaomega grupo editor, S.A.

<https://books.google.co.cr/books?id=GSN1EAAAQBAJ&pg=PA241&dq=>

[Conceptos:+poblaci%C3%B3n+y+muestra&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiR8OC4r\\_L5AhUQmmoFHcZGCV04ChDoAXoECAgQA#v=onepage&q&f=false](https://www.ameliarueda.com/nota/que-podemos-esperar-para-el-precio-del-dolar-en-medio-del-efecto-coronaviru)

## Referencias Consultadas

### Sitios web

Alfaro, J. (2020, 23 marzo). *¿Qué podemos esperar para el precio del dólar con el «efecto coronavirus»?* AmeliaRueda.com. <https://ameliarueda.com/nota/que-podemos-esperar-para-el-precio-del-dolar-en-medio-del-efecto-coronaviru>

Alianza Empresarial para el Desarrollo, (2022). *Programa de formación permite capacitar a emprendimientos en transformación digital.* <https://www.aedcr.com/noticias/programa-de-formacion-permite-capacitar-emprendimientos-en-transformacion-digital>

Ayala-Suero, M. A. (2020). Modelo De Elaboración De Corridas Financieras Por El Método De Flujos, Para No Financieros. Xihmai, 14(28). <https://doi.org/10.37646/xihmai.v14i28.325>

Calderón, P. G. (2022) *El presupuesto familiar y su relación directa con la salud financiera.* Delfino Costa Rica. <https://delfino.cr/2022/03/el-presupuesto-familiar-y-su-relacion-directa-con-la-salud-financiera>

Camacho, M. Soto, J y Elizondo, G (2019). *Análisis del proceso de la gestión pública para la recaudación: Caso ley 9428 Impuesto a las Personas Jurídicas en Costa Rica.* [Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración Pública, Universidad de Costa Rica]. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/16475/1/45221.pdf>



- Cámara Comercio de Costa Rica (2022) *La importancia de las Pymes en Costa Rica*, <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-Pymes-en-costa-rica->.
- Camarillo, B. (2022) Costa Rica ocupa el puesto 16 en el mundo con mayor riesgo de impago de deuda soberana. *Periódico La República*.  
<https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-ocupa-puesto-16-en-el-mundo-con-mayor-riesgo-de-impago-de-deuda-soberana>
- Castro, J. (2022) *¿Qué es un estado de flujo de efectivo y cuáles son sus objetivos?* Blog Corponet. <https://blog.corponet.com/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos>
- CentralAmericaData *Llantas: ¿Cómo se comportan los mercados?*  
[https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Llantas\\_Cmo\\_se\\_comportan\\_los\\_mercados](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Llantas_Cmo_se_comportan_los_mercados)
- Clavijo, C. (2020) *¿Qué es un ciclo de ventas? Concepto, importancia, etapas y ejemplos.* Hubspot.es <https://blog.hubspot.es/sales/ciclo-de-ventas#:~:text=Un%20ciclo%20de%20ventas%20es,el%20cierre%20de%20la%20venta>
- Coll, F. (2021) *Microempresa.* Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/microempresa.html>
- Connell, R. W. (2014). *Género y poder: reflexiones sobre la sociología de la masculinidad.* *Estudios interdisciplinarios de género*, 3(2), 1-22.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3176/317634207002.pdf>
- Consultores, A. (2021). *Beneficios de las Pymes en Costa Rica.* AROME Consultores. <https://aromeconsultores.com/noticias/f/beneficios-de-las-Pymes-en-costa-rica>
- Cousin, B. K. (2021). *El Surgimiento de las Pymes en Costa Rica desde una Perspectiva Histórico-Económica (1950-2018).* *Revista Universidad de*

Costa Rica en Ciencias Sociales, (169), 27–51.  
<https://doi.org/10.15517/rcs.v0i169.45482>

Elizalde, L. (2019) *Los estados financieros y las políticas contables*. Digital Publisher <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144051>

Espinosa, V. M. A. (2016). *Beneficios de las encuestas electrónicas como apoyo para la investigación*. Dialnet.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7286080>

Europneus (2023) *Michelin pone en valor las tres tendencias del mercado de neumáticos: aumento de las dimensiones, acelerón de los 'all season' y auge del vehículo eléctrico* <https://www.europneus.es/neumaticos/michelin-pone-en-valor-las-tres-tendencias-del-mercado-de-neumaticos-aumento-de-las-dimensiones-aceleron-de-los-all-season-y-auge-del-vehiculo-electrico/>

Ferro, M. (2017). Costos para la Administración. En Aplicaciones en negocios agroalimentarios.  
<https://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/costos-para-la-administraci%C3%B3n.pdf>

Financiero, P. E. (2021, 29 junio). La 'muerte' de las pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué? El Financiero.  
<https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

García y Fuentes, P. (2017). *PROYECCIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA GARBEL, SRL (SERVICIOS JURÍDICOS) (periodo 2017-2020)* [Tesis de Maestría]. Universidad APEC.  
[https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MAF\\_10\\_2017\\_ET170284.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MAF_10_2017_ET170284.pdf)

Gitman, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. (12ª ed). México: Prentice Hall.

[https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf)

Gómez, G. (2001). *Análisis vertical y horizontal de los estados financieros*.

<https://www.gestiopolis.com/analisis-vertical-y-horizontal-de-los-estados-financieros/>

Google (s.f). *Taller para llantas Santos Rojas*, Google Maps.

<https://maps.app.goo.gl/4XqkwiYfFTeZNBUs7>

Gutiérrez, F. y Bolaños, R. (1999). *El financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica: análisis del comportamiento y propuesta de reforma*. Proyecto Interdivisional Cepal “Instituciones y Mercados”.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5283/S9900073\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5283/S9900073_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Índice de Precios al Consumidor (2022) *Inflación de Costa Rica*.

<https://www.secmca.org/inflacion-de-costa-rica-42/#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20de%20Precios%20al,1.44%25%20observado%20doce%20meses%20atr%C3%A1s.>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1958). *II Censo de Comercio de Costa Rica*. Sección de Publicaciones.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (1964). *III Censo de Comercio y Servicios*. Sección de Publicaciones.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021) *94% de las empresas impactadas por efectos del COVID-19*. <https://inec.cr/noticias/94-las-empresas-impactadas-efectos-del-covid-19>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Estadísticas vitales 2021: Población Nacimientos, defunciones y Matrimonios*. Resultados generales

1ed. San José, C.R. [https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-11/replacdef-2021a-estadisticas\\_vitales\\_2021.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2022-11/replacdef-2021a-estadisticas_vitales_2021.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022) *Variación Interanual en los precios registrada en julio es la más alta en los últimos diez años.*

<https://inec.cr/noticias/variacion-interanual-los-precios-registrada-julio-la-mas-alta-los-ultimos-diez-anos>

Leiva, A. (2020) 11 de marzo de 2020: la OMS declara la covid-19 como una pandemia. El Orden Mundial. <https://elordenmundial.com/hoy-en-la-historia/11-marzo/11-de-marzo-de-2020-la-oms-declara-la-covid-19-como-una-pandemia/>

León, J. y Peters, G. (2019). *El comercio y los mercados en Costa Rica*. Editorial Universidad de Costa Rica.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA0PC53uv\\_AhXzsoQIHdG5AZwQFnoECBsQAQ&url=https://www.editorial.ucr.ac.cr/historia/item/download/67\\_b7bc3bf620eb72dad411b1b600e082a6.html&usq=AOvVaw3uOPz9K0KIDO-GSEj2k6j6&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjA0PC53uv_AhXzsoQIHdG5AZwQFnoECBsQAQ&url=https://www.editorial.ucr.ac.cr/historia/item/download/67_b7bc3bf620eb72dad411b1b600e082a6.html&usq=AOvVaw3uOPz9K0KIDO-GSEj2k6j6&opi=89978449)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). *Normativa aplicable a las Pymeen Costa Rica.*

[http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/normativa\\_Pyme.pdf](http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/normativa_Pyme.pdf)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2020) *Impacto de la pandemia por Covid- 19 en las Pyme costarricenses.*

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2021) *Estado de Situación Pymeen Costa Rica 2021.*

<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2021). Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica -. European Foundation

for Information Society. <https://www.meic.go.cr/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (s. f.-b). Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica -. European Foundation for Information Society.

<https://www.meic.go.cr/web/126/pymes/informacion-general.php>

Ministerio de Hacienda (2014), *Reglamento de procedimiento tributario, artículo 22, p.16 D.O.* La Gaceta n°65.

[https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2014/04/02/alca10\\_02\\_04\\_2014.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2014/04/02/alca10_02_04_2014.pdf)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2022) *Prospectiva en análisis macroeconómico de Costa Rica: resiliencia post COVID-19*. San José, Costa Rica.

<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/WrUfwuJQRRugkxNJ-1Pk5w>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2022) *Reducción de la jornada de trabajo por pandemia COVID19*.

[https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/reduccion\\_jornada\\_trabajo.html](https://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/reduccion_jornada_trabajo.html)

Mochón Morcillo, F. (2014). *Administración: enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. Alfaomega.

Molina, I. y Palmer, S. (2008). *Costa Rica en el Siglo XX al XXI*. Editorial EUNED.

Montero F. (2022). Panorama de la situación económica post pandemia. *Periódico Campus*. <https://publica2.una.ac.cr/periodicoCampus/setiembre-2022/pdf/campusactualidad.pdf>

Ocampo, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda*. [Trabajo Final de Graduación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y

Dirección de Empresas con Énfasis en Finanzas, Universidad de Costa Rica]. Kérwá repositorio. <https://hdl.handle.net/10669/28900>

Odoó (2023). *El fin de las integraciones problemáticas*.

[https://www.odoo.com/es\\_ES](https://www.odoo.com/es_ES)

Organización Panamericana de la Salud (2023) *Se acaba la emergencia por la pandemia, pero la COVID-19 continúa*.

<https://www.paho.org/es/noticias/6-5-2023-se-acaba-emergencia-por-pandemia-pero-covid-19-continua>

Pimentel, M. F. (2020, 24 abril). Economía de Costa Rica decrecerá un 3,6% en el 2020 debido al COVID-19, según Banco Central • Semanario Universidad.

Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/ultima-hora/economia-de-costa-rica-decrecera-un-36-en-el-2020-debido-al-covid-19-segun-banco-central/>

Presidencia de la República de Costa Rica [Casa Presidencial]. (2022). *ENTRAN A REGIR NUEVAS MEDIDAS SANITARIAS*. Presidencia de la República de

Costa Rica. <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2022/01/entran-a-regir-nuevas-medidas-sanitarias/>

Pymes. (2015, marzo 13). *La “muerte” de las Pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?* El Financiero.

<https://www.elfinancierocr.com/Pymes/la-muerte-de-las-Pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>

Rentería, M. (2021). Proyección financiera a largo plazo, para la toma de decisiones en medianas empresas, tomando como piloto a red de servicios de occidente s.a en el municipio de quibdó [Magister]. Universidad Antonio Nariño.

[http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6201/3/2022\\_AnaShirleyRenteriaMaturana.pdf](http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6201/3/2022_AnaShirleyRenteriaMaturana.pdf)

- Reyes, E. (2019) *Razones de actividad*. Emprendedor Inteligente. Recuperado el 24 de octubre del 2022 de la página:  
<https://www.emprendedorinteligente.com/razones-de-actividad/>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (L. Ó. Madrigal Muñiz y L. Pineda Ayala, Trans.). Pearson. [https://kupdf.net/download/administracion-stephen-p-robbins\\_5afd1a06e2b6f5354c1e9c34\\_pdf](https://kupdf.net/download/administracion-stephen-p-robbins_5afd1a06e2b6f5354c1e9c34_pdf)
- Robles, R. C. (2012) *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Roldán, P. (2017) Análisis financiero. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Rus, E. (2020) *Análisis vertical*. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vertical.html>
- Rus, E. (2020) *Análisis horizontal*. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-horizontal.html>
- Salas, T. (2016). *Análisis y diagnóstico financiero*. (5ta Ed.). San José: Ediciones Guayacán. <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/CR.UNA01000297944>
- Salcido, M. A. M. H. T., y Jaime, A. G. (2015). EL PRESUPUESTO MAESTRO COMO GUÍA Y HORIZONTE DE CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 7(37), 18-24.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238113.pdf>
- Softland Inversiones S.L (2023) *Softland Go*. <https://store.softlandsandbox.tech/>
- Solís, L. D. M. (2020). La entrevista en la investigación cualitativa. Investigalia.  
<https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

Vargas, S. R. (2007) *Estado de Flujo de Efectivo*. Inter Sedes. Vol. VIII. (14-2007) 111-136. Universidad de Costa Rica.

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/intercedes/article/view/880>

Westreicher, G. (2018) *Análisis Dupont*. Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-dupont.html>

Westreicher, G. (2020) *Ventas*. Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/ventas.html>

Westreicher, G (2021) *Recolección de datos*. Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/recoleccion-de-datos.html>

World Health Organization: WHO. (2020). Coronavirus. *www.who.int*.

[https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)

Zeledón, C. y Vargas, B. (2016) *Análisis Planeación Financiera: Proyección de los estados financieros de la empresa Deli Sur, S.A. para el año 2016 a partir del análisis histórico del periodo 2013-2015*. Otra thesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/8303/>

Zoho Books (2023) *What is accounting software?*

<https://www.zoho.com/accounting-software/>

Zúñiga, J. N. (2021, 24 noviembre). País experimenta fuerte reactivación económica, pero se expone a riesgos.

<https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/noviembre-2021/3772-pais-experimenta-fuerte-reactivacion-economica-pero-se-expone-a-riesgos>



## ANEXOS

### I. Carta de cesión de derechos de autor de cada integrante del equipo investigador

Gabelman Córdoba, Josseline María

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

#### FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR DEL INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Por este medio, la suscrita: **Josseline María Gabelman Córdoba**, estudiante de la carrera de Administración, con número de identificación 4 0228 0239, autorizo para que el informe del seminario de graduación titulado: **"Desarrollo de un análisis de sostenibilidad financiera tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19 en el Taller R y M situado en Santa Barbara de Heredia del periodo 2019-2023"** para optar al grado de licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas.

1- Sea desarrollado de manera conjunta con las siguientes compañeras de equipo de trabajo:

Nombre Completo	No de Identidad	Correo electrónico
Jocelyn Quirós Mena	1 1547 0019	<a href="mailto:TQuiros93@gmail.com">TQuiros93@gmail.com</a>
Gaudy Francini Sánchez Oviedo	4 0234 0339	<a href="mailto:fgaudy@hotmail.com">fgaudy@hotmail.com</a>
María José Sandoval Brenes	1 1713 0148	<a href="mailto:marisando1998@gmail.com">marisando1998@gmail.com</a>
Tamara Sequeira Mena	1 1684 0366	<a href="mailto:tamyseme@gmail.com">tamyseme@gmail.com</a>

2- Sea producción intelectual propia de cada uno(a) de los integrantes del equipo investigador, ya que el informe de seminario de graduación es un documento original e inédito.

3- Sea de participación igualitaria de cada uno de los integrantes del equipo investigador.

4- Estoy de acuerdo que en caso de retirarme del desarrollo de este informe, por las razones que sean, de tal manera que cedo mis derechos al equipo que continua el desarrollo hasta culminar el informe final del seminario de graduación:

- De tal manera que no interfiero en la culminación del proceso como requisito de graduación de lo(a)s compañero(a)s que continúen con el desarrollo del informe del seminario de graduación.
- Tampoco utilizo información parcial o total de dicho documento para futuros procesos de investigación propios, en caso de hacerlo, será respetando los derechos de autor correspondiente.
- En caso de no querer asistir a la defensa, cedo el derecho a mis compañeros (as) de poder realizar la defensa sin mi persona.

Firmo en la ciudad de Heredia el día 6 del mes de septiembre del año 2022



Josseline M. Gabelman Córdoba  
Nombre y Firma

4 0228 0239

Número de Identificación

## Quirós Mena, Jocelyn

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

### FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR DEL INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Por este medio, la suscrita: **Jocelyn Quirós Mena**, estudiante de la carrera de Administración, con número de identificación **1 1547 0019**, autorizo para que el informe del seminario de graduación titulado: **“Desarrollo de un análisis de sostenibilidad financiera tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19 en el Taller R y M situado en Santa Barbara de Heredia del periodo 2019-2023”** para optar al grado de licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas.

1- Sea desarrollado de manera conjunta con las siguientes compañeras de equipo de trabajo:

Nombre Completo	No de Identidad	Correo electrónico
Josseline María Gabelman Córdoba	4 0228 0239	<a href="mailto:josseline.gabelman.cordoba@est.una.ac.cr">josseline.gabelman.cordoba@est.una.ac.cr</a>
Gaudy Francini Sánchez Oviedo	4 0234 0339	<a href="mailto:fgaudy@hotmail.com">fgaudy@hotmail.com</a>
María José Sandoval Brenes	1 1713 0148	<a href="mailto:marisando1998@gmail.com">marisando1998@gmail.com</a>
Tamara Sequeira Mena	1 1684 0366	<a href="mailto:tamysemc@gmail.com">tamysemc@gmail.com</a>

2- Sea producción intelectual propia de cada uno(a) de los integrantes del equipo investigador, ya que el informe de seminario de graduación es un documento original e inédito.

3- Sea de participación igualitaria de cada uno de los integrantes del equipo investigador.

4- Estoy de acuerdo que en caso de retirarme del desarrollo de este informe, por las razones que sean, de tal manera que cedo mis derechos al equipo que continúa el desarrollo hasta culminar el informe final del seminario de graduación:

- De tal manera que no interfiera en la culminación del proceso como requisito de graduación de lo(a)s compañero(a)s que continúen con el desarrollo del informe del seminario de graduación.
- Tampoco utilizo información parcial o total de dicho documento para futuros procesos de investigación propios, en caso de hacerlo, será respetando los derechos de autor correspondiente.
- En caso de no querer asistir a la defensa, cedo el derecho a mis compañeros (as) de poder realizar la defensa sin mi persona.

Firmo en la ciudad de Guácimo el día 9 del mes de septiembre del año 2022

  
Jocelyn Quirós Mena  
Nombre y Firma

1 1547 0019  
Número de Identificación

Sánchez Oviedo, Gaudy Francini

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE  
AUTOR DEL INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Por este medio, la suscrita: **Gaudy Francini Sanchez Oviedo**, estudiante de la carrera de Administración, con número de identificación 4 0234 0339, autorizo para que el informe del seminario de graduación titulado: **“Desarrollo de un análisis de sostenibilidad financiera tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19 en el Taller R y M situado en Santa Barbara de Heredia del periodo 2019-2023”** para optar al grado de licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas.

1- Sea desarrollado de manera conjunta con las siguientes compañeras de equipo de trabajo:

Nombre Completo	No de Identidad	Correo electrónico
Jocelyn Quirós Mena	1 1547 0019	TQuiros93@gmail.com
Josseline María Gabelman Córdoba	4 0228 0239	jossga2@gmail.com
María José Sandoval Brenes	1 1713 0148	marisando1998@gmail.com
Tamara Sequeira Mena	1 1684 0366	tamyseme@gmail.com

2- Sea producción intelectual propia de cada uno(a) de los integrantes del equipo investigador, ya que el informe de seminario de graduación es un documento original e inédito.

3- Sea de participación igualitaria de cada uno de los integrantes del equipo investigador.

4- Estoy de acuerdo que en caso de retirarme del desarrollo de este informe, por las razones que sean, de tal manera que cedo mis derechos al equipo que continua el desarrollo hasta culminar el informe final del seminario de graduación:

- De tal manera que no interfiero en la culminación del proceso como requisito de graduación de lo(a)s compañero(a)s que continúen con el desarrollo del informe del seminario de graduación.
- Tampoco utilizo información parcial o total de dicho documento para futuros procesos de investigación propios, en caso de hacerlo, será respetando los derechos de autor correspondiente.
- En caso de no querer asistir a la defensa, cedo el derecho a mis compañeros (as) de poder realizar la defensa sin mi persona.

Firmo en la ciudad de Heredia el día 10 del mes de septiembre del año 2022



Gaudy Francini Sanchez Oviedo  
Nombre y Firma

4 0234 0339  
Número de Identificación

Sandoval Brenes, María José

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE  
AUTOR DEL INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Por este medio, la suscrita: **María José Sandoval Brenes**, estudiante de la carrera de Administración, con número de identificación **1-1713-0148**, autorizo para que el informe del seminario de graduación titulado: **“Desarrollo de un análisis de sostenibilidad financiera tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19 en el Taller R y M situado en Santa Barbara de Heredia del periodo 2019-2023”** para optar al grado de licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas.

1- Sea desarrollado de manera conjunta con las siguientes compañeras de equipo de trabajo:

Nombre Completo	No de Identidad	Correo electrónico
Josseline María Gabelman Córdoba	4 0228 0239	<a href="mailto:josseline.ciabelman.cordoba@est.una.ac.cr">josseline.ciabelman.cordoba@est.una.ac.cr</a>
Jocelyn Quirós Mena	1 1547 0019	<a href="mailto:TQuiros93@gmail.com">TQuiros93@gmail.com</a>
Gaudy Francini Sánchez Oviedo	4 0234 0339	<a href="mailto:fgaudv@hotmail.com">fgaudv@hotmail.com</a>
Tamara Sequeira Mena	1 1684 0366	<a href="mailto:tamyseme@gmail.com">tamyseme@gmail.com</a>

2- Sea producción intelectual propia de cada uno(a) de los integrantes del equipo investigador, ya que el informe de seminario de graduación es un documento original e inédito.

3- Sea de participación igualitaria de cada uno de los integrantes del equipo investigador.

4- Estoy de acuerdo que, en caso de retirarme del desarrollo de este informe, por las razones que sean, de tal manera que cedo mis derechos al equipo que continua el desarrollo hasta culminar el informe final del seminario de graduación:

- De tal manera que no interfiero en la culminación del proceso como requisito de graduación de lo(a)s compañero(a)s que continúen con el desarrollo del informe del seminario de graduación.
- Tampoco utilizo información parcial o total de dicho documento para futuros procesos de investigación propios, en caso de hacerlo, será respetando los derechos de autor correspondiente.
- En caso de no querer asistir a la defensa, cedo el derecho a mis compañeros (as) de poder realizar la defensa sin mi persona.

Firmo en la ciudad de Heredia el día 12 del mes de septiembre del año 2022



María José Sandoval Brenes

Nombre y Firma

1-1713-0148

Número de Identificación



Sequeira Mena, Tamara

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE  
AUTOR DEL INFORME DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Por este medio, la suscrita: **Josseline María Gabelman Córdoba**, estudiante de la carrera de Administración, con número de identificación **4 0228 0239**, autorizo para que el informe del seminario de graduación titulado: **“Desarrollo de un análisis de sostenibilidad financiera tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19 en el Taller R y M situado en Santa Barbara de Heredia del periodo 2019-2023”** para optar al grado de licenciatura en Administración con énfasis en Finanzas.

1- Sea desarrollado de manera conjunta con las siguientes compañeras de equipo de trabajo:

Nombre Completo	No de Identidad	Correo electrónico
Jocelyn Quirós Mena	1 1547 0019	<a href="mailto:TQuiros93@gmail.com">TQuiros93@gmail.com</a>
Gaudy Francini Sánchez Oviedo	4 0234 0339	<a href="mailto:fgaudy@hotmail.com">fgaudy@hotmail.com</a>
María José Sandoval Brenes	1 1713 0148	<a href="mailto:marisando1998@gmail.com">marisando1998@gmail.com</a>
Tamara Sequeira Mena	1 1684 0366	<a href="mailto:tamyseme@gmail.com">tamyseme@gmail.com</a>

2- Sea producción intelectual propia de cada uno(a) de los integrantes del equipo investigador, ya que el informe de seminario de graduación es un documento original e inédito.

3- Sea de participación igualitaria de cada uno de los integrantes del equipo investigador.

4- Estoy de acuerdo que en caso de retirarme del desarrollo de este informe, por las razones que sean, de tal manera que cedo mis derechos al equipo que continua el desarrollo hasta culminar el informe final del seminario de graduación:

- De tal manera que no interfiero en la culminación del proceso como requisito de graduación de lo(a)s compañero(a)s que continúen con el desarrollo del informe del seminario de graduación.
- Tampoco utilizo información parcial o total de dicho documento para futuros procesos de investigación propios, en caso de hacerlo, será respetando los derechos de autor correspondiente.
- En caso de no querer asistir a la defensa, cedo el derecho a mis compañeros (as) de poder realizar la defensa sin mi persona.

Firmo en la ciudad de Heredia el día 13 del mes de septiembre del año 2022

Tamara Sequeira Mena

Nombre y Firma

1-16 84 0366

Número de Identificación

## II. Carta de Biblioteca Especializada de Ciencias Sociales para curso APA



9 de mayo de 2023  
UNA-BECS-OFIC-054-2023

### A QUIEN CORRESPONDA

**Asunto: Comprobante de asistencia a Taller de Recursos Electrónicos y APA 7 edición**




Por este medio se hace constar que las personas estudiantes:

- Jocelyn Quirós Mena, cédula 1-1547-0019
- Josseline María Gabelman Córdoba, cédula 4-0228-0239
- Gaudy Francini Sánchez Oviedo, cédula 4-0234-0339
- María José Sandoval Brenes, cédula 1-1713-0148
- Tamara Sequeira Mena, cédula 1-1684-0366

Asistieron a los talleres "Recursos Bibliográficos Electrónicos" el miércoles 19 de octubre del 2022 y "Citas y Referencia según el Formato APA 7 ed. el miércoles 26 de octubre del 2022.

Se extiende a solicitud de las personas interesadas.

Sin más que agregar, atentamente.

 MAUREN HIDALGO MADRIGAL (FIRMA)  
PERSONA FÍSICA, CPF-02-0587-0547.  
Fecha declarada: 09/05/2023 02:19:51 PM

Licda. Mauren Hidalgo Madrigal  
Jefatura  
Biblioteca Especializada en Ciencias Sociales  
Facultad de Ciencias Sociales  
Tel: (506) 2277-3534 / 2277-3266

*mhm*

### **III. Encuesta a clientes**

A continuación, encontrará el enlace mediante el cual se aplicará la encuesta a los clientes del Taller Llantas RYM:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe3Q-RmyASQ2i19mcb7ATtJ2MIUsngtJNLpnBohcTVUPgjJ8Q/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe3Q-RmyASQ2i19mcb7ATtJ2MIUsngtJNLpnBohcTVUPgjJ8Q/viewform?usp=sf_link)

### **IV. Encuesta a dueños de Talleres aledaños**

A continuación, encontrará el enlace mediante el cual se aplicará la encuesta a los dueños de talleres aledaños.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1Yo345bxLZ4IsD5r2xaAbNzneCag7wJuZsjGB-gn7Hbrbhg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd1Yo345bxLZ4IsD5r2xaAbNzneCag7wJuZsjGB-gn7Hbrbhg/viewform?usp=sf_link)

### **V. Entrevista al propietario del Taller Llantas RYM**

A continuación, encontrará el enlace mediante el cual se registrarán las respuestas a la entrevista realizada al propietario del Taller:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgdJ\\_HMQj8mqVrGexOYjNpWizz\\_muNr7wir\\_9FuEk\\_W3mZ\\_g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgdJ_HMQj8mqVrGexOYjNpWizz_muNr7wir_9FuEk_W3mZ_g/viewform?usp=sf_link)

**Tabla 36**

*Comportamiento histórico de costos 2020*

Taller de Llantas RYM  
Presupuesto de costos 2020  
31 diciembre 2020

Costos Variables				
Producto	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Llanta 145/70/13	1	Unid.	10354	10354
Llanta 155R12	16	Unid.	14570	233120
Llanta 165/60/14	7	Unid.	14885	104195
Llanta 165/65/13	8	Unid.	13363	106904
Llanta 165/65/14	2	Unid.	15595	31190
Llanta 165/70/13	12	Unid.	10177	122124
Llanta 165/70R12	4	Unid.	15133	60532
Llanta 175/50/15	2	Unid.	21504	43008
Llanta 175/70/12	8	Unid.	15885	127080
Llanta 175/70/13	118	Unid.	14018	1654124
Llanta 175/70/14	4	Unid.	15698	62792
Llanta 18/9.5/8	2	Unid.	22700	45400
Llanta 185/55R15	2	Unid.	16991	33982
Llanta 185/60/14	32	Unid.	15120	483840
Llanta 185/60/15	22	Unid.	17199	378378
Llanta 185/65/14	49	Unid.	15758	772142
Llanta 185/65/15	11	Unid.	17596	193556
Llanta 185/70/13	10	Unid.	14872	148720
Llanta 185/70/14	16	Unid.	16651	266416
Llanta 185R14	11	Unid.	21841	240251
Llanta 185R14C	4	Unid.	20088	80352
Llanta 195/50/15	4	Unid.	17876	71504
Llanta 195/60/14	4	Unid.	17257	69028
Llanta 195/60/15	8	Unid.	16549	132392
Llanta 205/40/17	2	Unid.	19115	38230
Llanta 205/45/17	4	Unid.	21681	86724
Llanta 205/50/17	4	Unid.	19469	77876
Llanta 205/55/16	4	Unid.	20177	80708
Llanta 205/70/14	14	Unid.	19831	277634
Llanta 205R14C	12	Unid.	21416	256992
Llanta 215/45/17	2	Unid.	21593	43186
Llanta 215/65/16	13	Unid.	25664	333632
Llanta 215/70/15	10	Unid.	25200	252000
Llanta 215/75/15	4	Unid.	25221	100884
Llanta 225/70/16	2	Unid.	27955	55910
Llanta 235/60/16	6	Unid.	26881	161286
Llanta 235/70/16	4	Unid.	31681	126724
Llanta 235/75/15	27	Unid.	31584	852768
Llanta 245/60/18	4	Unid.	89381	357524
Llanta 265/70/16	4	Unid.	40991	163964
Llanta 275/70/18	4	Unid.	78938	315752
Llanta 3.1x10.5R15	26	Unid.	39649	1030874
Llanta 700/15	2	Unid.	45398	90796
Llanta 750/15	6	Unid.	61504	369024
Llanta 750/16	31	Unid.	59735	1851785
Llanta Cuadra 21/7/10	2	Unid.	19767	39534
Llanta Cuadra 22/10/9	2	Unid.	32020	64040
Llanta cuadro 24/10/11	4	Unid.	36532	146128
Llanta cuadro 25/8/12	4	Unid.	37147	148588
Llanta Motocicleta 110/70/17	5	Unid.	12785	63925
Llanta Motocicleta 110/80/17	2	Unid.	17355	34710
Llanta Motocicleta 110/90/16	9	Unid.	14313	128817
Llanta Motocicleta 110/90/17	6	Unid.	15200	91200
Llanta Motocicleta 120/70/12	4	Unid.	13185	52740
Llanta Motocicleta 120/90/18	5	Unid.	20190	100950
Llanta Motocicleta 130/60/13	3	Unid.	13604	40812
Llanta Motocicleta 130/70/17	7	Unid.	17270	120890
Llanta Motocicleta 130/80/17	2	Unid.	20324	40648
Llanta Motocicleta 250/18	8	Unid.	6172	49376
Llanta Motocicleta 300/10	2	Unid.	2958	5916
Llanta Motocicleta 300/21	4	Unid.	11775	47100
Llanta Motocicleta 350/10	2	Unid.	9415	18830
Llanta Motocicleta 350/16	4	Unid.	15385	61540
Llanta Motocicleta 450/18	1	Unid.	14459	14459
Llanta Motocicleta 80/80/18	3	Unid.	10705	32118
Llanta Motocicleta 80/90/17	3	Unid.	710731	2132193
Llanta Motocicleta 90/90/18	2	Unid.	13032	26064
Llanta Motocicleta 90/90/19	2	Unid.	13721	27442
Neumatico Agrícola 12.4-24	3	Unid.	4860	14580
Neumatico Agrícola 13.6/14.9-24	3	Unid.	5025	15075
Neumatico Agrícola 13.6/14.9-24	1	Unid.	24990	24990
Neumatico Agrícola 14	17	Unid.	5820	98940
Neumatico Agrícola 14.9-28	1	Unid.	36600	36600
Neumatico Agrícola 16.9-24	1	Unid.	42680	42680
Neumatico agrícola 16.9-28	1	Unid.	36600	36600
Neumatico Agrícola 18.4-30	1	Unid.	51600	51600
Neumatico Agrícola 18.9-5.8	4	Unid.	5000	20000
Neumaticos Camion 700/15	11	Unid.	7375	81125
Neumaticos Camion 750/15	33	Unid.	4046	133518
Neumaticos Camion 750/16	13	Unid.	9220	119860
Neumaticos Camion 825/16	1	Unid.	6946	6946
Neumaticos Moto 275/17	14	Unid.	1482	20748
Neumaticos Moto 275/18	98	Unid.	2885	282730
Neumaticos Moto 300/17	10	Unid.	2485	24850
Neumaticos Moto 300/18	10	Unid.	2485	24850
Neumaticos Moto 300/19	5	Unid.	2955	14775
Neumaticos Moto 300/21	9	Unid.	2700	24300
Neumaticos Moto 350/10	6	Unid.	1549	9294
Neumaticos Moto 350/16	4	Unid.	1951	7804
Neumaticos Moto 350/17	19	Unid.	3515	66785
Neumaticos Moto 350/18	12	Unid.	3935	47220
Neumaticos Moto 350/400/4	6	Unid.	1348	8088
Neumaticos Moto 400/18	10	Unid.	3186	31860
<b>Total de costos Variables</b>				<b>€ 17.129.495,00</b>
Costos Fijos				
Costo	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	Mes	100000	1200000,00
Electricidad	12	Mes	10000	120000,00
Servicios Profesionales	12	Mes	29000	348000,00
Internet	12	Mes	19300	231600,00
Telefono	12	Mes	7000	84000,00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	12	Mes	12500	150000,00
Patente	1	Año	60000	60000,00
Salarios	12	Mes	600000	7200000,00
Cargas Sociales (46,01%)	12	Mes	57000	684000,00
Provision para aguinaldo	12	Mes	55000	660000,00
Seguro De Riesgos Laborales	1	Año	133000	133000,00
<b>Total de costos Fijos</b>				<b>€ 10.870.600,00</b>
<b>Presupuesto total de costos 2020</b>				<b>€ 28.000.095,00</b>



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37**

*Comportamiento histórico de las ventas 2020*

Taller de Llantas RYM Presupuesto de ventas 2020 31 diciembre 2020						
Producto	Unidades a vender	Costo de ventas unitario	Margen de ganancia	Unidades vendidas	Precio de ventas por unidad	Presupuesto de ventas
Llanta 145/70/13	1	10354,00	0,00	0	0,00	10354
Llanta 155/70/12	0	0,00	18000,90	8	18000,90	0
Llanta 155/62	16	14570,00	8330,02	5	22900,02	160270
Llanta 165/60/14	7	14885,00	23115,00	3	38000,00	59540
Llanta 165/65/13	8	13363,00	6638,00	2	20001,00	80178
Llanta 165/65/14	2	15595,00	0,00	0	0,00	31190
Llanta 165/70/13	12	10177,00	0,00	0	0,00	122124
Llanta 165/70R12	4	15133,00	9857,12	4	25000,12	0
Llanta 175/50/15	2	21504,00	0,00	0	0,00	43008
Llanta 175/70/12	8	15885,00	0,00	0	0,00	127080
Llanta 175/70/13	118	14018,00	8939,20	35	22857,20	1163494
Llanta 175/70/14	4	15698,00	0,00	0	0,00	62792
Llanta 18/9.5/8	2	22700,00	0,00	0	0,00	45400
Llanta 185/55R15	2	16991,00	0,00	0	0,00	33982
Llanta 185/60/14	32	15120,00	5585,91	17	20705,91	226800
Llanta 185/60/15	22	17199,00	9801,17	16	27000,17	103194
Llanta 185/65/14	49	15758,00	10575,82	3	26333,82	724868
Llanta 185/65/15	11	17596,00	9404,22	9	27000,22	35192
Llanta 185/70/13	10	14872,00	6818,87	42	21690,87	0
Llanta 185/70/14	16	16651,00	10349,17	4	27000,17	199812
Llanta 185R14	11	21841,00	10159,18	21	32000,18	0
Llanta 185R14C	4	20088,00	14912,00	2	35000,00	40175
Llanta 195/50/15	4	17876,00	6774,03	30	24650,03	0
Llanta 195/60/14	4	17257,00	0,00	0	0,00	69028
Llanta 195/60/15	8	16549,00	0,00	0	0,00	132392
Llanta 205/40/17	2	19115,00	0,00	0	0,00	38230
Llanta 205/45/17	4	21681,00	0,00	0	0,00	86724
Llanta 205/50/17	4	19469,00	0,00	0	0,00	77876
Llanta 205/55/16	4	20177,00	0,00	0	0,00	80708
Llanta 205/70/14	14	19831,00	0,00	0	0,00	277634
Llanta 205R14C	12	21416,00	19250,67	6	40666,67	128495
Llanta 215/45/17	2	21593,00	0,00	0	0,00	43186
Llanta 215/65/16	13	25664,00	16336,02	1	42000,02	307968
Llanta 215/70/15	10	25200,00	0,00	0	0,00	252000
Llanta 215/75/15	4	25221,00	24605,10	23	49826,10	0
Llanta 225/70/16	2	27955,00	0,00	0	0,00	55910
Llanta 235/60/16	6	26881,00	15119,02	6	42000,02	0
Llanta 235/70/16	4	31681,00	0,00	0	0,00	126724
Llanta 235/75/15	27	31584,00	10166,00	16	41750,00	347424
Llanta 245/60/18	4	89381,00	0,00	0	0,00	357524
Llanta 265/70/16	4	40991,00	24009,99	1	65000,99	122973
Llanta 275/70/18	4	78938,00	23462,01	10	102400,01	0
Llanta 31x10.5R15	26	39649,00	45351,00	12	85000,00	555095
Llanta 700/15	2	45398,00	0,00	0	0,00	90796
Llanta 750/15	6	61504,00	0,00	0	0,00	369024
Llanta 750/16	31	59735,00	8065,70	10	67800,70	1254435
Llanta Cuadra 21/7/10	2	19787,00	0,00	0	0,00	39574
Llanta Cuadra 22/10/9	2	32020,00	0,00	0	0,00	64040
Llanta Cuadra 24/10/11	4	36532,00	0,00	0	0,00	146128
Llanta Cuadra 25/8/12	4	37147,00	0,00	0	0,00	148588
Llanta Motocicleta 110/70/17	5	12785,00	9216,10	1	22001,10	51140
Llanta Motocicleta 110/80/17	2	17355,00	5645,55	2	23000,55	0
Llanta Motocicleta 110/90/16	9	14313,00	732,73	11	15045,73	0
Llanta Motocicleta 110/90/17	6	15200,00	7801,15	1	23001,15	76000
Llanta Motocicleta 120/70/12	4	13185,00	4815,24	10	18000,24	0
Llanta Motocicleta 120/90/18	5	20190,00	9810,00	1	30000,00	80750
Llanta Motocicleta 130/60/13	3	13604,00	0,00	0	0,00	40812
Llanta Motocicleta 130/70/17	7	17270,00	4230,10	14	21500,10	0
Llanta Motocicleta 130/80/17	2	20324,00	0,00	0	0,00	40648
Llanta Motocicleta 250/18	8	6172,00	3328,00	3	9500,00	30860
Llanta Motocicleta 300/10	2	2958,00	0,00	0	0,00	5916
Llanta Motocicleta 300/21	4	11775,00	0,00	0	0,00	47100
Llanta Motocicleta 350/10	2	9415,00	0,00	0	0,00	18830
Llanta Motocicleta 350/16	4	15385,00	0,00	0	0,00	61540
Llanta Motocicleta 450/18	1	14459,00	0,00	0	0,00	14459
Llanta Motocicleta 80/8/18	3	10706,00	0,00	0	0,00	32118
Llanta Motocicleta 80/9/17	3	710731,00	0,00	0	0,00	2132193
Llanta Motocicleta 90/9/18	2	13032,00	6969,00	1	20001,00	13032
Llanta Motocicleta 90/9/19	2	13721,00	0,00	0	0,00	27442
Neumatico Agrícola 12.4-24	3	4860,00	0,00	0	0,00	14580
Neumatico Agrícola 13.6/14.9-24	3	3025,00	0,00	0	0,00	15075
Neumatico Agrícola 13.6/14.9-24	1	24990,00	0,00	0	0,00	24990
Neumatico Agrícola 14	17	5820,00	0,00	0	0,00	98940
Neumatico Agrícola 14.9-28	1	3660,00	0,00	0	0,00	36600
Neumatico Agrícola 16.9-24	1	42680,00	0,00	0	0,00	42680
Neumatico Agrícola 16.9-28	1	3660,00	0,00	0	0,00	36600
Neumatico Agrícola 18.4-30	1	51600,00	0,00	0	0,00	51600
Neumatico Agrícola 18.9-5-8	4	5000,00	0,00	0	0,00	20000
Neumaticos Camion 700/15	11	7375,00	0,00	0	0,00	81125
Neumaticos Camion 750/15	33	4046,00	0,00	0	0,00	133518
Neumaticos Camion 750/16	13	9220,00	0,00	0	0,00	119860
Neumaticos Camion 825/16	1	6946,00	0,00	0	0,00	6946
Neumaticos Moto 275/17	14	1482,00	0,00	0	0,00	20748
Neumaticos Moto 275/18	98	2885,00	0,00	0	0,00	282730
Neumaticos Moto 300/17	10	2485,00	0,00	0	0,00	24850
Neumaticos Moto 300/18	10	2485,00	0,00	0	0,00	24850
Neumaticos Moto 300/19	5	2955,00	0,00	0	0,00	14775
Neumaticos Moto 300/21	9	2700,00	0,00	0	0,00	24300
Neumaticos Moto 350/10	6	1549,00	0,00	0	0,00	9294
Neumaticos Moto 350/16	4	1951,00	0,00	0	0,00	7804
Neumaticos Moto 350/17	19	3515,00	1985,15	2	5500,15	59755
Neumaticos Moto 350/18	12	3935,00	0,00	0	0,00	47220
Neumaticos Moto 350/400/4	6	1348,00	0,00	0	0,00	8088
Neumaticos Moto 400/18	10	3186,00	0,00	0	0,00	31860
<b>Totales</b>						<b>12.353.520,00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 38**

*Comportamiento histórico de las compras 2020*

Taller de Llantas RYM  
Comportamiento de compras 2020  
31 diciembre 2020

Producto	Ventas	Inventario final	total	Inventario inicial	Productos total
Llanta 145/70/13	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 155/70/12	8	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 155R12	5	5	80000,00	16000,00	64000,00
Llanta 165/60/14	3	3	48000,00	16000,00	32000,00
Llanta 165/65/13	2	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 165/65/14	0	4	66400,00	16600,00	49800,00
Llanta 165/70/13	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 165/70R12	4	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 175/50/15	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 175/70/12	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 175/70/13	35	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 175/70/14	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 18/9.5/8	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 185/55R15	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 185/60/14	17	4	66800,00	16700,00	50100,00
Llanta 185/60/15	16	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 185/65/14	3	4	70000,00	17500,00	52500,00
Llanta 185/65/15	9	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 185/70/13	42	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 185/70/14	4	4	70000,00	19500,00	50500,00
Llanta 185R14	21	4	100000,00	25000,00	75000,00
Llanta 185R14C	2	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 195/50/15	30	2	34000,00	17200,00	16800,00
Llanta 195/60/14	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 195/60/15	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 205/40/17	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 205/45/17	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 205/50/17	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 205/55/16	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 205/70/14	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 205R14C	6	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 215/45/17	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 215/65/16	1	4	130400,00	34600,00	95800,00
Llanta 215/70/15	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 215/75/15	23	4	126000,00	31500,00	94500,00
Llanta 225/70/16	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 235/60/16	6	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 235/70/16	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 235/75/15	16	4	130800,00	34700,00	96100,00
Llanta 245/60/18	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 265/70/16	1	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 275/70/18	10	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 31x10.5R15	12	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 700/15	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 750/15	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta 750/16	10	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Cuadra 21/7/10	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Cuadra 22/10/9	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta cuadra 24/10/11	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta cuadra 25/8/12	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 110/70/17	1	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 110/80/17	2	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 110/90/16	11	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 110/90/17	1	2	32400,00	16200,00	16200,00
Llanta Motocicleta 120/70/12	10	2	26400,00	14700,00	11700,00
Llanta Motocicleta 120/90/18	1	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 130/60/13	0	1	15100,00	15100,00	0,00
Llanta Motocicleta 130/70/17	14	1	17900,00	17900,00	0,00
Llanta Motocicleta 130/80/17	0	1	22500,00	22500,00	0,00
Llanta Motocicleta 250/18	3	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 300/10	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 300/21	0	2	28000,00	14000,00	14000,00
Llanta Motocicleta 350/10	0	2	18400,00	9200,00	9200,00
Llanta Motocicleta 350/16	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 450/18	0	0	0,00	0,00	0,00
Llanta Motocicleta 80/80/18	0	1	11500,00	11500,00	0,00
Llanta Motocicleta 80/90/17	0	1	13000,00	13000,00	0,00
Llanta Motocicleta 90/90/18	1	3	39000,00	14000,00	25000,00
Llanta Motocicleta 90/90/19	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumatico Agrícola 12.4-24	0	0	0,00	2650,00	0,00
Neumatico Agrícola 13.6/14.9-24	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumatico Agrícola 14	0	0	0,00	3600,00	0,00
Neumatico Agrícola 14.9-28	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumatico Agrícola 16.9-24	0	0	0,00	3900,00	0,00
Neumatico agrícola 16.9-28	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumatico Agrícola 18.4-30	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumatico Agrícola 18-9.5-8	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Camion 700/15	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Camion 750/15	0	0	0,00	4900,00	0,00
Neumaticos Camion 750/16	0	0	0,00	5100,00	0,00
Neumaticos Camion 825/16	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Moto 275/17	0	0	0,00	1900,00	0,00
Neumaticos Moto 275/18	0	0	0,00	2000,00	0,00
Neumaticos Moto 300/17	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Moto 300/18	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Moto 300/19	0	0	0,00	1900,00	0,00
Neumaticos Moto 300/21	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Moto 350/10	0	0	0,00	1900,00	0,00
Neumaticos Moto 350/16	0	0	0,00	2000,00	0,00
Neumaticos Moto 350/17	2	0	0,00	2100,00	0,00
Neumaticos Moto 350/18	0	0	0,00	2100,00	0,00
Neumaticos Moto 350/400/4	0	0	0,00	0,00	0,00
Neumaticos Moto 400/18	0	0	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 39**

*Comportamiento histórico de costos 2021*

Taller de Llantas R/M				
Comportamiento de costos 2021				
31-dic-21				
Costos Variables				
Producto	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Llanta 155/70/12	0	Unid	€ -	€ -
Llanta 155/12	6	Unid	€ 14 570.00	€ 87 420.00
Llanta 165/60/14	8	Unid	€ 15 258.00	€ 122 064.00
Llanta 165/65/14	4	Unid	€ 15 535.00	€ 62 140.00
Llanta 165/70/12	12	Unid	€ 15 133.00	€ 181 596.00
Llanta 165/70/13	12	Unid	€ 10 736.00	€ 128 832.00
Llanta 175/70/13	50	Unid	€ 13 717.00	€ 685 850.00
Llanta 185/55/15	2	Unid	€ 16 991.00	€ 33 982.00
Llanta 185/60/14	14	Unid	€ 15 575.00	€ 218 050.00
Llanta 185/60/15	8	Unid	€ 17 536.00	€ 140 288.00
Llanta 185/65/14	7	Unid	€ 15 758.00	€ 110 306.00
Llanta 185/65/15	4	Unid	€ 16 725.00	€ 66 904.00
Llanta 185/70/13	4	Unid	€ 15 329.00	€ 61 316.00
Llanta 185/70/14	14	Unid	€ 16 814.00	€ 235 396.00
Llanta 185/70/15	0	Unid	€ -	€ -
Llanta 185/14	6	Unid	€ 19 912.00	€ 119 472.00
Llanta 195/50/15	46	Unid	€ 16 800.00	€ 772 800.00
Llanta 195/60/15	8	Unid	€ 16 286.00	€ 130 288.00
Llanta 195/65/15	13	Unid	€ 19 167.00	€ 249 171.00
Llanta 195/14	11	Unid	€ 24 841.00	€ 273 251.00
Llanta 205/40/17	24	Unid	€ 19 488.00	€ 467 712.00
Llanta 205/50/16	4	Unid	€ 19 469.00	€ 77 876.00
Llanta 205/55/16	0	Unid	€ 20 777.00	€ -
Llanta 205/60/16	8	Unid	€ -	€ -
Llanta 205/65/16	0	Unid	€ 21 335.00	€ -
Llanta 205/70/14	0	Unid	€ 19 831.00	€ -
Llanta 205/70/15	5	Unid	€ -	€ -
Llanta 205/75/15	4	Unid	€ 28 000.00	€ 112 000.00
Llanta 205/14	2	Unid	€ 20 973.00	€ 41 946.00
Llanta 215/65/16	5	Unid	€ 25 329.00	€ 126 645.00
Llanta 215/70/15	4	Unid	€ 23 894.00	€ 95 576.00
Llanta 215/70/16	4	Unid	€ 28 364.00	€ 113 456.00
Llanta 215/75/15	4	Unid	€ 28 364.00	€ 113 456.00
Llanta 225/60/17	0	Unid	€ -	€ -
Llanta 225/65/17	0	Unid	€ -	€ -
Llanta 235/60/16	8	Unid	€ 26 881.00	€ 215 048.00
Llanta 235/70/16	0	Unid	€ 31 681.00	€ -
Llanta 235/75/15	0	Unid	€ 31 584.00	€ -
Llanta 235/75/16	0	Unid	€ -	€ -
Llanta 265/65/17	4	Unid	€ 40 991.00	€ 163 964.00
Llanta 265/70/16	0	Unid	€ -	€ -
Llanta 31x105/15	10	Unid	€ 40 640.00	€ 406 400.00
Llanta 700/16	14	Unid	€ -	€ -
Llanta 750/15	18	Unid	€ 5 270.00	€ 94 860.00
Llanta 750/16	0	Unid	€ 9 600.00	€ -
Llanta Motocicleta 110/70/17	9	Unid	€ 12 913.00	€ 116 217.00
Llanta Motocicleta 110/90/17	0	Unid	€ 15 200.00	€ -
Llanta Motocicleta 110/90/18	2	Unid	€ -	€ -
Llanta Motocicleta 275/18	50	Unid	€ 20 183.00	€ 1 009 150.00
Llanta Motocicleta 300/21	4	Unid	€ 10 605.00	€ 42 420.00
Llanta Motocicleta 350/16	4	Unid	€ 11 715.00	€ 46 860.00
Llanta Motocicleta 80/80/18	2	Unid	€ 1 951.00	€ 3 902.00
Llanta Motocicleta 80/90/18	0	Unid	€ 10 706.00	€ -
Llanta Motocicleta 90/90/17	8	Unid	€ 11 813.00	€ 94 504.00
Llanta Motocicleta 90/90/18	2	Unid	€ 15 103.00	€ 30 206.00
Llanta Motocicleta 90/90/19	0	Unid	€ 13 332.00	€ -
Neumatico Agrícola 124-24	0	Unid	€ 15 345.00	€ -
Neumatico Agrícola 136/145-2	0	Unid	€ 21 740.00	€ -
Neumatico Agrícola 169-24	0	Unid	€ 24 990.00	€ -
Neumatico Agrícola 184-32	0	Unid	€ 36 800.00	€ -
Neumatico Agrícola General	0	Unid	€ 51 600.00	€ -
Neumaticos Camion 1000/20	0	Unid	€ 14 25.00	€ -
Neumaticos Camion 16 Valvula	0	Unid	€ -	€ -
Neumaticos Camion 16 Valvula	0	Unid	€ -	€ -
Neumaticos Camion 750/16	14	Unid	€ 5 525.00	€ 77 350.00
Neumaticos Camion 825/16	1	Unid	€ 7 345.00	€ 7 345.00
Neumaticos Camion F14	0	Unid	€ -	€ -
Neumaticos Camion F15 Valvula	0	Unid	€ -	€ -
Neumaticos Moto 300/18	0	Unid	€ 2 485.00	€ -
Neumaticos Moto 350/18	0	Unid	€ 1 549.00	€ -
Neumaticos Moto 350/16	4	Unid	€ 1 951.00	€ 7 804.00
Neumaticos Moto 350/17	12	Unid	€ 1 951.00	€ 23 412.00
Neumaticos Moto 350/18	6	Unid	€ 3 935.00	€ 23 610.00
Neumaticos Moto 350/400/4	0	Unid	€ 3 455.00	€ -
Protectores 15-16	0	Unid	€ 6 360.00	€ -
Tuercas Allen	0	Unid	€ -	€ -
<b>Total de costos Variables</b>				<b>€ 1 302 844.00</b>
Costos Fijos				
Costo	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	Mes	100000	€ 1 200 000.00
Electricidad	12	Mes	10000	€ 120 000.00
Servicios Profesionales	12	Mes	29000	€ 348 000.00
Internet	12	Mes	19300	€ 231 600.00
Telefono	12	Mes	7000	€ 84 000.00
Servicios Bancarios (Alquiler de	12	Mes	12500	€ 150 000.00
Patente	1	Año	60000	€ 60 000.00
Salarios	12	Mes	600000	€ 7 200 000.00
Cargas Sociales (46.0%):	12	Mes	57000	€ 684 000.00
Mantenimiento Y Reparación C	12	Mes	35833.33	€ 430 000.00
Provision para aguinaldo	12	Mes	55000	€ 660 000.00
Seguro De Riesgos Laborales	1	Año	133000	€ 133 000.00

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 40**

*Comportamiento histórico de las ventas 2021*

Taller de Llantas RYM Comportamiento de ventas 2021 31-dic-21						
Producto	Unidades a vender	Unidades vend.	Costo de ventas	Margen de gan.	Precio de ventas por	Procesos de v.
Llanta 155/70/12	0	3		100,00%	€ 19 911,50	€ -
Llanta 155R12	6	6	€14 570			€ -
Llanta 165/60/14	8	7	€15 258	31,03%	€ 22 123,90	€ 176 991,20
Llanta 165/65/14	4	2	€15 595	29,51%	€ 22 123,90	€ 86 495,60
Llanta 165/70/12	12	6	€15 133	31,60%	€ 22 123,90	€ 265 486,80
Llanta 165/70/13	12	2	€10 796	33,01%	€ 17 700,00	€ 212 400,00
Llanta 175/70/13	50	72	€13 111	31,11%	€ 19 911,50	€ 995 575,00
Llanta 185/55/15	2	2	€16 991	28,89%	€ 23 895,00	€ 47 790,00
Llanta 185/60/14	14	7	€15 575	45,85%	€ 28 761,06	€ 402 654,84
Llanta 185/60/15	8	5	€17 596	26,36%	€ 23 895,00	€ 191 160,00
Llanta 185/65/14	7	25	€15 758	40,64%	€ 26 548,67	€ 185 840,69
Llanta 185/65/15	4	19	€16 726	46,00%	€ 30 973,45	€ 123 893,80
Llanta 185/70/13	4	5	€15 929	33,33%	€ 23 893,81	€ 95 575,24
Llanta 185/70/14	14	17	€16 814	45,71%	€ 30 973,45	€ 433 628,30
Llanta 185/70/15	0	2				€ -
Llanta 185R14	6	20	€19 912	43,75%	€ 35 398,23	€ 212 389,38
Llanta 195/50/15	46	17	€16 800	42,47%	€ 29 203,54	€ 1 343 362,84
Llanta 195/60/15	8	4	€18 286	31,33%	€ 26 550,00	€ 212 400,00
Llanta 195/65/15	13	4	€19 157	36,33%	€ 30 089,00	€ 391 157,00
Llanta 195R14	11	10	€24 841	38,98%	€ 40 707,97	€ 447 787,67
Llanta 205/40/17	24	11	€19 488	37,08%	€ 30 973,45	€ 143 362,80
Llanta 205/50/16	4	1	€19 469	37,14%	€ 30 973,45	€ 123 893,80
Llanta 205/55/16	0	4	€20 177	40,97%	€ 34 181,47	€ -
Llanta 205/60/16	8	4	€21 335	45,21%	€ 38 938,06	€ -
Llanta 205/65 /15	0	2	€21 335	45,21%	€ 38 938,06	€ -
Llanta 205/70/14	0	2	€19 831	29,97%	€ 28 318,59	€ -
Llanta 205/70/15	5	8		100,00%	€ 31 168,14	€ 185 840,70
Llanta 205/75/15	4	4	€28 000	31,22%	€ 40 707,97	€ 162 831,88
Llanta 205R14	2	8	€20 973	44,88%	€ 38 053,10	€ 76 106,20
Llanta 215/65/16	5	14	€25 929	46,73%	€ 48 672,57	€ 243 362,85
Llanta 215/70/15	4	7	€23 894	50,91%	€ 48 672,57	€ 194 690,28
Llanta 215/70/16	4	8	€28 954	28,87%	€ 40 707,97	€ 162 831,88
Llanta 215/75/15	4	10	€28 954	34,56%	€ 44 247,79	€ 116 991,16
Llanta 225/60/17	0	6		100,00%	€ 40 707,97	€ -
Llanta 225/65/17	0	6		100,00%	€ 39 823,01	€ -
Llanta 235/60/16	8	18	€26 881	56,61%	€ 61 946,90	€ 435 575,20
Llanta 235/70/16	0	2	€31 681	28,40%	€ 44 250,00	€ -
Llanta 235/75/15	0	11	€31 584	35,11%	€ 48 672,57	€ -
Llanta 235/75/16	0	8		100,00%	€ 53 097,35	€ -
Llanta 265/65/17	4	4	€40 991	22,90%	€ 53 097,35	€ 212 389,40
Llanta 265/70/16	0	2		100,00%	€ 60 176,99	€ -
Llanta 31x105R15	10	4	€40 640	23,46%	€ 53 099,00	€ 530 990,00
Llanta 700/16	14	10		100,00%	€ 66 371,68	€ 929 203,52
Llanta 750/15	18	1	€5 270	40,45%	€ 8 849,56	€ 153 282,08
Llanta 750/16	0	8	€9 600	86,44%	€ 70 796,46	€ -
Llanta Motocicleta 110/70/17	9	2	€12 913			€ -
Llanta Motocicleta 110/90/17	0	4	€15 200	40,77%	€ 25 663,72	€ -
Llanta Motocicleta 110/90/18	2	1				€ -
Llanta Motocicleta 120/90/18	3	3	€20 189			€ -
Llanta Motocicleta 275/18	50	3	€10 605	47,90%	€ 20 354,00	€ 1 017 700,00
Llanta Motocicleta 300/21	4	2	€11 775	21,73%	€ 15 045,00	€ 60 180,00
Llanta Motocicleta 350/16	4	1	€1 951	89,50%	€ 19 584,07	€ 74 396,28
Llanta Motocicleta 80/80/18	2	1	€10 706	32,79%	€ 15 930,00	€ 31 860,00
Llanta Motocicleta 80/90/18	0	1	€11 813	25,84%	€ 15 930,00	€ -
Llanta Motocicleta 90/90/17	8	1	€15 103	18,74%	€ 18 585,00	€ 148 680,00
Llanta Motocicleta 90/90/18	2	3	€13 332	34,50%	€ 20 355,00	€ 40 710,00
Llanta Motocicleta 90/90/19	0	1	€15 345	22,93%	€ 19 911,50	€ -
Neumatico Agrícola 124-24	0	1	€21 740	23,23%	€ 28 318,59	€ -
Neumatico Agrícola 136/143- 24	0	1	€24 990	19,32%	€ 30 973,45	€ -
Neumatico Agrícola 169-24	0	1	€36 600			€ -
Neumatico Agrícola 184-32	0	1	€51 600	-45,77%	€ 35 398,23	€ -
Neumatico Agrícola General	0	2	€1 425	83,94%	€ 14 160,00	€ -
Neumaticos Camion 15 Valvula Meta	0	4		100,00%	€ 11 504,45	€ -
Neumaticos Camion 16 Valvula Meta	0	5		100,00%	€ 11 505,00	€ -
Neumaticos Camion 750/16	14	2	€5 525			€ -
Neumaticos Camion 825/16	1	1	€7 345	40,72%	€ 12 390,00	€ 12 390,00
Neumaticos Carro F14	0	1		100,00%	€ 7 965,00	€ -
Neumaticos Carro F15 Valvula TR13	0	1		100,00%	€ 7 965,00	€ -
Neumaticos Moto 300/18	0	1	€2 485	43,84%	€ 4 424,78	€ -
Neumaticos Moto 350/18	0	3	€1 549	70,83%	€ 5 309,74	€ -
Neumaticos Moto 350/16	4	2	€1 951	68,51%	€ 6 194,63	€ 24 778,76
Neumaticos Moto 350/17	12	2	€1 951	63,26%	€ 5 309,74	€ 63 716,88
Neumaticos Moto 350/18	6	1	€3 935	25,89%	€ 5 309,74	€ 31 858,44
Neumaticos Moto 350/400/4	0	1	€3 455	13,25%	€ 3 982,50	€ -
Protectores 15-16	0	4	€6 960	-12,35%	€ 6 195,00	€ -
Tuerca Allen	0	16		100,00%	€ 619,47	€ -
<b>Totales</b>		<b>471</b>			<b>€ 1 940 569,75</b>	<b>€ 12 013 346,31</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 41**

*Comportamiento histórico de las compras 2021*

Taller de Llantas RYM						
Comportamiento de compras 2021						
31-dic-21						
Producto	Ventas	Inventario final deseado	total	Inventario inicial	Produccion total	
Llanta 155/70/12	3	0	0	0	0	0
Llanta 155R12	6	0	0	0	5	-5
Llanta 165/60/14	7	5	-5	3	-8	
Llanta 165/65/14	2	0	2	4	-2	
Llanta 165/70/12	6	0	6	0	6	
Llanta 165/70/13	2	4	-2	4	-6	
Llanta 175/70/13	72	8	64	10	54	
Llanta 185/55/15	2	2	0	0	0	0
Llanta 185/60/14	7	3	-3	4	-7	
Llanta 185/60/15	5	0	5	0	5	
Llanta 185/65/14	25	0	0	4	-4	
Llanta 185/65/15	19	0	19	0	19	
Llanta 185/70/13	5	4	1	4	-3	
Llanta 185/70/14	17	4	-4	4	-8	
Llanta 185/70/15	2	0	2	0	2	
Llanta 185R14	20	0	0	4	-4	
Llanta 195/50/15	17	0	0	2	-2	
Llanta 195/60/15	4	7	-3	8	-11	
Llanta 195/65/15	4	4	-4	0	-4	
Llanta 195R14	10	0	10	4	6	
Llanta 205/40/17	11	1	-1	0	-1	
Llanta 205/50/16	1	0	1	0	1	
Llanta 205/55/16	4	4	-4	0	-4	
Llanta 205/60/16	4	4	0	0	0	
Llanta 205/65 /15	2	0	2	1	1	
Llanta 205/70/14	2	0	2	14	-12	
Llanta 205/70/15	8	0	0	1	-1	
Llanta 205/75/15	4	4	0	6	-6	
Llanta 205R14	8	6	-6	2	-8	
Llanta 215/65/16	14	4	-4	4	-8	
Llanta 215/70/15	7	10	-3	10	-13	
Llanta 215/70/16	8	0	8	4	4	
Llanta 215/75/15	10	0	10	4	6	
Llanta 225/60/17	6	2	4	0	4	
Llanta 225/65/17	6	10	-4	0	-4	
Llanta 235/60/16	18	0	18	0	18	
Llanta 235/70/16	2	2	0	0	0	
Llanta 235/75/15	11	0	11	4	7	
Llanta 235/75/16	8	0	8	0	8	
Llanta 265/65/17	4	2	-2	0	-2	
Llanta 265/70/16	2	2	-2	0	-2	
Llanta 31x105R15	4	16	-12	22	-34	
Llanta 700/16	10	0	10	0	10	
Llanta 750/15	1	0	1	0	1	
Llanta 750/16	8	0	8	0	8	
Llanta Motocicleta 110/70/17	2	4	-2	5	-7	
Llanta Motocicleta 110/90/17	4	2	2	2	0	
Llanta Motocicleta 110/90/18	1	0	1	0	1	
Llanta Motocicleta 120/90/18	3	1	2	0	2	
Llanta Motocicleta 275/18	3	2	1	2	-1	
Llanta Motocicleta 300/21	2	1	1	2	-1	
Llanta Motocicleta 350/16	1	0	1	0	1	
Llanta Motocicleta 80/80/18	1	2	-1	1	-2	
Llanta Motocicleta 80/90/18	1	2	-1	0	-1	
Llanta Motocicleta 90/90/17	1	0	1	2	-1	
Llanta Motocicleta 90/90/18	3	1	2	3	-1	
Llanta Motocicleta 90/90/19	1	7	-6	5	-11	
Neumatico Agrícola 124-24	1	0	1	0	1	
Neumatico Agrícola 136/143- 24	1	0	1	0	1	
Neumatico Agrícola 163-24	1	0	1	0	1	
Neumatico Agrícola 184-32	1	0	1	0	1	
Neumatico Agrícola General	2	0	2	0	2	
Neumaticos Camion 15 Valvula M	4	0	4	0	4	
Neumaticos Camion 16 Valvula M	5	0	5	0	5	
Neumaticos Camion 750/16	2	4	-2	18	-20	
Neumaticos Camion 825/16	1	1	0	1	-1	
Neumaticos Carro F14	1	0	1	0	1	
Neumaticos Carro F15 Valvula TR	1	0	1	0	1	
Neumaticos Moto 300/18	1	1	0	0	0	
Neumaticos Moto 350/10	3	1	2	0	2	
Neumaticos Moto 350/16	2	0	2	8	-6	
Neumaticos Moto 350/17	2	12	-10	3	-19	
Neumaticos Moto 350/18	1	3	-2	4	-6	
Neumaticos Moto 350/400/4	1	0	1	0	1	
Protectores 15-16	4	6	-2	0	-2	
Tuercas Allen	16	0	16	0	16	

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 42**

*Comportamiento histórico de costos variables 2022*

Taller de Llantas RYM				
Presupuesto de costos 2022				
31-dic-22				
Costos Variables				
Producto	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Llanta 165/65/13	10	Unid.	€ 18 810.03	€ 188 100.30
Llanta 165/65/14	8	Unid.	€ 19 970.80	€ 159 766.40
Llanta 165/70/12	4	Unid.	€ 25 486.73	€ 101 946.92
Llanta 165/70/13	4	Unid.	€ 21 858.41	€ 87 433.64
Llanta 165/70/14	2	Unid.	€ 21 858.41	€ 43 716.82
Llanta 175/60/15	1	Unid.	€ 26 634.51	€ 26 634.51
Llanta 175/65/14	5	Unid.	€ 29 588.86	€ 147 944.30
Llanta 175/70/13	83	Unid.	€ 20 217.95	€ 1 678 089.85
Llanta 185/55/15	4	Unid.	€ 20 369.92	€ 81 479.68
Llanta 185/60/14	35	Unid.	€ 23 027.33	€ 805 956.55
Llanta 185/60/15	18	Unid.	€ 32 330.66	€ 581 951.88
Llanta 185/65/14	20	Unid.	€ 23 844.60	€ 476 892.00
Llanta 185/65/15	19	Unid.	€ 25 439.53	€ 483 351.07
Llanta 185/70/13	4	Unid.	€ 26 548.67	€ 106 194.68
Llanta 185/70/14	5	Unid.	€ 24 632.30	€ 123 161.50
Llanta 185R14	14	Unid.	€ 34 309.30	€ 480 330.20
Llanta 195/50/15	43	Unid.	€ 25 591.01	€ 1 100 413.43
Llanta 195/60/15	6	Unid.	€ 28 468.14	€ 170 808.84
Llanta 195/65/15	1	Unid.	€ 33 628.32	€ 33 628.32
Llanta 195R14	10	Unid.	€ 41 156.49	€ 411 564.90
Llanta 195R15	12	Unid.	€ 38 372.57	€ 460 470.84
Llanta 195R15C	7	Unid.	€ 45 678.47	€ 319 749.29
Llanta 205/55/16	3	Unid.	€ 29 207.52	€ 87 622.56
Llanta 205/60/16	4	Unid.	€ 45 498.23	€ 181 992.92
Llanta 205/70/15	13	Unid.	€ 34 620.22	€ 450 062.86
Llanta 205R14	2	Unid.	€ 34 215.93	€ 68 431.86
Llanta 215/65/16	13	Unid.	€ 41 275.51	€ 536 581.63
Llanta 215/70/15	4	Unid.	€ 32 446.02	€ 129 784.08
Llanta 215/75/15	4	Unid.	€ 43 153.98	€ 172 615.92
Llanta 225/70/15	4	Unid.	€ 36 429.20	€ 145 716.80
Llanta 235/60/16	8	Unid.	€ 43 547.79	€ 348 382.32
Llanta 235/65/17	4	Unid.	€ 47 964.60	€ 191 858.40
Llanta 265/65/17	4	Unid.	€ 52 483.19	€ 209 932.76
Llanta 31x10.5R15	10	Unid.	€ 54 672.56	€ 546 725.60
Llanta 750/16	2	Unid.	€ 13 274.34	€ 26 548.68
Llanta Moto 80/90/17	8	Unid.	€ 13 476.75	€ 107 814.00
Llanta Motocicleta 100/80/17	1	Unid.	€ 22 883.00	€ 22 883.00
Llanta Motocicleta 100/90/18	2	Unid.	€ 16 439.00	€ 32 878.00
Llanta Motocicleta 110/80/17	4	Unid.	€ 22 323.50	€ 89 294.00
Llanta Motocicleta 110/90/16	2	Unid.	€ 21 568.00	€ 43 136.00
Llanta Motocicleta 110/90/17	8	Unid.	€ 24 305.50	€ 194 444.00
Llanta Motocicleta 110/90/18	2	Unid.	€ 23 172.00	€ 46 344.00
Llanta Motocicleta 120/90/18	5	Unid.	€ 28 318.59	€ 141 592.95
Llanta Motocicleta 130/70/17	5	Unid.	€ 23 432.80	€ 117 164.00
Llanta Motocicleta 130/80/17	5	Unid.	€ 25 127.75	€ 125 638.75
Llanta Motocicleta 140/70/17	4	Unid.	€ 28 584.25	€ 114 337.00
Llanta Motocicleta 275/18	18	Unid.	€ 15 466.43	€ 278 395.74
Llanta Motocicleta 300/21	1	Unid.	€ 15 623.00	€ 15 623.00
Llanta Motocicleta 410/18	1	Unid.	€ 18 250.00	€ 18 250.00
Llanta Motocicleta 80/90/17	8	Unid.	€ 13 476.75	€ 107 814.00
Llanta Motocicleta 90/90/18	20	Unid.	€ 14 938.50	€ 298 770.00
Llanta Motocicleta 90/90/19	4	Unid.	€ 16 249.50	€ 64 998.00
Llantas Cuadraciclo	10	Unid.	€ 29 861.00	€ 298 610.00
Neumatico agricola 16.9-28	1	Unid.	€ 15 045.00	€ 15 045.00
Neumatico Agricola 19.5-24	1	Unid.	€ 44 247.79	€ 44 247.79
Neumaticos Camion 1000/20	1	Unid.	€ 22 123.90	€ 22 123.90
Neumaticos Camion 15 Valvula Metalica	3	Unid.	€ 11 504.45	€ 34 513.35
Neumaticos Camion 16 Valvula Metalica	4	Unid.	€ 12 832.35	€ 51 329.40
Neumaticos Camion 750/16	1	Unid.	€ 13 274.34	€ 13 274.34
Neumaticos Moto 250/18	1	Unid.	€ 6 194.69	€ 6 194.69
Neumaticos Moto 350/10	1	Unid.	€ 3 097.35	€ 3 097.35
Neumaticos Moto 350/16	4	Unid.	€ 2 009.25	€ 8 037.00
Neumaticos Moto 350/17	12	Unid.	€ 2 383.62	€ 28 603.44
Neumaticos Moto 350/18	6	Unid.	€ 2 490.15	€ 14 940.90
<b>Total de costos Variables</b>				<b>€13 525 235.91</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 43**

*Comportamiento histórico de costos fijos 2022*

Costos Fijos				
Costo	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor Total
Alquiler De Edificio	12	Mes	150000	1800000.00
Electricidad	12	Mes	10000	120000.00
Servicios Profesionales	12	Mes	33000	396000.00
Internet	12	Mes	19300	231600.00
Telefono	12	Mes	7000	84000.00
Servicios Bancarios (Alquiler de datafono)	12	Mes	12500	150000.00
Patente	1	Año	60000	60000.00
Salarios	12	Mes	600000	7200000.00
Cargas Sociales (46,01%)	12	Mes	57000	684000.00
Prevision para aguinaldo	12	Mes	55000	660000.00
Seguro De Riesgos Laborales	1	Año	133000	133000.00
<b>Total de costos Fijos</b>				<b>€11 518 600.00</b>
<b>Presupuesto total de costos</b>				<b>€25 043 835.91</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 44**

*Comportamiento histórico de las ventas 2022*

Taller de Llantas RYM									
Presupuesto de ventas 2022									
31-dic-22									
#	Producto	Unidades a vender	Unidades vendidas	Costo de ventas unitario	Porcentaje de ganancia	Margen de ganancia	Precio de ventas por unidad	Presupuesto de ventas	
1	Llanta 165/65/13	10	4	€ 18 810.03	37%	€ 11 189.97	€ 30 000.00	€ 299 999.95	
2	Llanta 165/65/14	8	2	€ 19 970.80	17%	€ 4 030.40	€ 24 001.20	€ 192 009.60	
3	Llanta 165/70/12	4	1	€ 25 486.73	27%	€ 9 513.27	€ 35 000.00	€ 140 000.00	
4	Llanta 165/70/13	4	2	€ 21 858.41	38%	€ 13 141.59	€ 35 000.00	€ 140 000.00	
5	Llanta 165/70/14	2	2	€ 21 858.41	19%	€ 5 141.60	€ 27 000.01	€ 54 000.01	
6	Llanta 175/60/15	1	4	€ 26 634.51	8%	€ 2 365.49	€ 29 000.00	€ 29 000.00	
7	Llanta 175/65/14	5	4	€ 29 588.86	15%	€ 5 411.14	€ 35 000.00	€ 175 000.00	
8	Llanta 175/70/13	83	49	€ 20 217.95	42%	€ 14 782.05	€ 35 000.00	€ 2 905 000.00	
9	Llanta 185/55/15	4	8	€ 20 369.92	25%	€ 6 630.09	€ 27 000.01	€ 108 000.02	
10	Llanta 185/60/14	35	18	€ 23 027.33	30%	€ 9 972.67	€ 33 000.00	€ 1 155 000.00	
11	Llanta 185/60/15	18	8	€ 32 330.66	8%	€ 2 669.34	€ 35 000.00	€ 630 000.00	
12	Llanta 185/65/14	20	11	€ 23 844.60	28%	€ 9 155.40	€ 33 000.00	€ 660 000.00	
13	Llanta 185/65/15	19	13	€ 25 439.53	33%	€ 12 560.47	€ 38 000.00	€ 722 000.00	
14	Llanta 185/70/13	4	2	€ 26 548.67	5%	€ 1 452.73	€ 28 001.40	€ 112 005.60	
15	Llanta 185/70/14	5	12	€ 24 632.30	30%	€ 10 367.70	€ 35 000.00	€ 175 000.00	
16	Llanta 185R14	14	8	€ 34 309.30	22%	€ 9 690.71	€ 44 000.01	€ 616 000.14	
17	Llanta 195/50/15	43	23	€ 25 591.01	33%	€ 12 408.99	€ 38 000.00	€ 1 634 000.00	
18	Llanta 195/60/15	6	8	€ 28 468.14	19%	€ 6 531.86	€ 35 000.00	€ 209 999.99	
19	Llanta 195/65/15	1	1	€ 33 628.32	12%	€ 4 371.68	€ 38 000.00	€ 38 000.00	
20	Llanta 195R14	10	6	€ 41 156.49	9%	€ 3 843.51	€ 45 000.00	€ 450 000.03	
21	Llanta 195R15	12	8	€ 38 372.57	23%	€ 11 627.43	€ 50 000.00	€ 600 000.00	
22	Llanta 195R15C	7	5	€ 45 678.47	34%	€ 23 155.30	€ 68 833.77	€ 481 836.40	
23	Llanta 205/55/16	3	2	€ 29 207.52	37%	€ 16 792.49	€ 46 000.01	€ 138 000.03	
24	Llanta 205/60/16	4	4	€ 45 498.23	30%	€ 19 501.78	€ 65 000.01	€ 260 000.03	
25	Llanta 205/70/15	13	7	€ 34 620.22	31%	€ 15 379.78	€ 50 000.00	€ 650 000.00	
26	Llanta 205R14	2	10	€ 34 215.93	38%	€ 20 784.08	€ 55 000.01	€ 110 000.01	
27	Llanta 215/65/16	13	7	€ 41 275.51	34%	€ 21 224.50	€ 62 500.01	€ 812 500.07	
28	Llanta 215/70/15	4	4	€ 32 446.02	8%	€ 2 953.98	€ 35 400.00	€ 141 600.00	
29	Llanta 215/75/15	4	4	€ 43 153.98	14%	€ 6 846.02	€ 50 000.00	€ 200 000.00	
30	Llanta 225/70/15	4	2	€ 36 429.20	34%	€ 18 570.81	€ 55 000.01	€ 220 000.02	
31	Llanta 235/60/16	8	4	€ 43 547.79	33%	€ 21 452.22	€ 65 000.01	€ 520 000.06	
32	Llanta 235/65/17	4	4	€ 47 964.60	29%	€ 19 535.41	€ 67 500.01	€ 270 000.03	
33	Llanta 265/65/17	4	2	€ 52 483.19	30%	€ 22 516.81	€ 75 000.00	€ 300 000.00	
34	Llanta 31x10.5R15	10	6	€ 54 672.56	27%	€ 20 327.44	€ 75 000.00	€ 750 000.00	
35	Llanta 750/16	2	2	€ 13 274.34	82%	€ 61 950.66	€ 75 225.00	€ 150 450.00	
36	Llanta Moto 80/90/17	8	1	€ 13 476.75	48%	€ 12 523.26	€ 26 000.01	€ 208 000.08	
37	Llanta Motocicleta 100/80/17	1	1	€ 22 883.00	5%	€ 1 117.00	€ 24 000.00	€ 24 000.00	
38	Llanta Motocicleta 100/90/18	2	1	€ 16 439.00	41%	€ 11 562.40	€ 28 001.40	€ 56 002.80	
39	Llanta Motocicleta 110/80/17	4	3	€ 22 323.50	11%	€ 2 676.51	€ 25 000.01	€ 100 000.03	
40	Llanta Motocicleta 110/90/16	2	2	€ 21 568.00	26%	€ 7 432.00	€ 29 000.00	€ 58 000.01	
41	Llanta Motocicleta 110/90/17	8	4	€ 24 305.50	19%	€ 5 694.50	€ 30 000.00	€ 239 999.98	
42	Llanta Motocicleta 110/90/18	2	1	€ 23 172.00	17%	€ 4 829.40	€ 28 001.40	€ 56 002.80	
43	Llanta Motocicleta 120/90/18	5	5	€ 28 318.59	12%	€ 3 681.42	€ 32 000.01	€ 160 000.03	
44	Llanta Motocicleta 130/70/17	5	2	€ 23 432.80	5%	€ 1 347.20	€ 24 780.00	€ 123 900.00	
45	Llanta Motocicleta 130/80/17	5	3	€ 25 127.75	19%	€ 5 845.70	€ 30 973.45	€ 154 867.25	
46	Llanta Motocicleta 140/70/17	4	1	€ 28 584.25	2%	€ 620.75	€ 29 205.00	€ 116 820.00	
47	Llanta Motocicleta 275/18	18	3	€ 15 466.43	14%	€ 2 534.47	€ 18 000.90	€ 324 016.20	
48	Llanta Motocicleta 300/21	1	1	€ 15 623.00	-4%	€ 578.00	€ 15 045.00	€ 15 045.00	
49	Llanta Motocicleta 410/18	1	3	€ 18 250.00	14%	€ 2 990.00	€ 21 240.00	€ 21 240.00	
50	Llanta Motocicleta 80/90/17	8	1	€ 13 476.75	15%	€ 2 453.25	€ 15 930.00	€ 127 440.00	
51	Llanta Motocicleta 90/90/18	20	7	€ 14 938.50	16%	€ 2 761.50	€ 17 700.00	€ 354 000.00	
52	Llanta Motocicleta 90/90/19	4	5	€ 16 249.50	13%	€ 2 335.50	€ 18 585.00	€ 74 340.00	
53	Llantas Cuadracilo	10	4	€ 29 861.00	59%	€ 43 139.00	€ 73 000.00	€ 730 000.00	
54	Neumatico agricola 16.9-28	1	1	€ 15 045.00	70%	€ 34 955.00	€ 50 000.00	€ 50 000.00	
55	Neumatico Agricola 19.5-24	1	2	€ 44 247.79	12%	€ 5 752.21	€ 50 000.00	€ 50 000.00	
56	Neumaticos Camion 1000/20	1	1	€ 22 123.90	0%	€ -	€ 22 123.90	€ 22 123.90	
57	Neumaticos Camion 15 Valvula Metalic	3	3	€ 11 504.45	0%	€ -	€ 11 504.45	€ 34 513.35	
58	Neumaticos Camion 16 Valvula Metalic	4	5	€ 12 832.35	0%	€ -	€ 12 832.35	€ 51 329.40	
59	Neumaticos Camion 750/16	1	1	€ 13 274.34	0%	€ -	€ 13 274.34	€ 13 274.34	
60	Neumaticos Moto 250/18	1	1	€ 6 194.69	0%	€ -	€ 6 194.69	€ 6 194.69	
61	Neumaticos Moto 350/10	1	1	€ 3 097.35	22%	€ 885.15	€ 3 982.50	€ 3 982.50	
62	Neumaticos Moto 350/16	4	1	€ 2 009.25	62%	€ 3 300.75	€ 5 310.00	€ 21 240.00	
63	Neumaticos Moto 350/17	12	2	€ 2 383.62	55%	€ 2 926.38	€ 5 310.00	€ 63 720.00	
64	Neumaticos Moto 350/18	6	1	€ 2 490.15	53%	€ 2 819.85	€ 5 310.00	€ 31 860.00	
<b>TOTAL</b>		<b>533</b>	<b>326</b>				<b>€ 2 241 457.20</b>	<b>€ 19 341 314.33</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45**

*Comportamiento histórico de las compras 2022*

Taller de Llantas RYM					
Presupuesto de inventarios 2022					
31-dic-22					
Producto	Ventas	Inventario final deseado	total	Inventario inicial	Produccion total
Llanta 185-65-14	11	3	8	0	8
Llanta 205-70-15	7	3	4	0	4
Llanta 165-60-14	0	0	0	5	-5
Llanta 165-65-14	2	4	-2	0	-2
Llanta 165-65-13	4	2	2	0	2
Llanta 215-70-16	0	3	-3	0	-3
Llanta 195R15	8	3	5	0	5
Llanta 185-60-15	8	8	0	0	0
Llanta 205-40-17	0	4	-4	1	-5
Llanta 175-70-12	0	3	-3	0	-3
Llanta 175-60-15	4	0	4	12	-8
Llanta 155R12	0	3	-3	0	-3
Llanta 265-65-17	2	4	-2	2	-4
Llanta 265-70-16	0	0	0	2	-2
Llanta 195-50-15	23	6	17	0	17
Llanta 195-65-15	1	0	1	4	-3
Llanta 175-70-13	49	8	41	0	41
Llanta 235-60-16	4	3	1	0	1
Llanta 185R14	8	4	4	0	4
Llanta 31x10.5-15	6	0	6	4	2
Llanta 31x10.5	0	4	-4	0	-4
Llanta 225-70-16	0	4	-4	4	-8
Llanta 185-70-14	12	1	11	4	7
Llanta 205-55-16	2	1	1	4	-3
Llanta 205-65-16	0	0	0	1	-1
Llanta 185-60-14	18	6	12	3	9
Llanta 215-75-15	4	2	2	0	2
Llanta 235-70-16	0	2	-2	2	-4
Llanta 205R14	10	0	10	6	4
Llanta 215-65-16	7	4	3	4	-1
Llanta 225-70-15	2	2	0	0	0
Llanta 100-90-18	1	1	0	1	-1
Llanta 120-90-10	0	4	-4	2	-6
Llanta 120-70-12	0	1	-1	2	-3
Llanta 110-80-17	3	2	1	2	-1
Llanta 110-90-16	2	2	0	2	-2
Llanta 90-90-18	7	4	3	1	2
Llanta 120-90-18	5	0	5	1	4
Llanta 80-80-18	0	2	-2	2	-4
Llanta 80-90-17	1	1	0	1	-1
Llanta 80-80-17	0	2	-2	1	-3
Llanta 110-70-16	0	1	-1	0	-1
Llanta 250-18	1	1	0	1	-1
Llanta 140-60-17	0	1	-1	1	-2
Llanta 130-70-17	2	1	1	0	1
Llanta 130-90-10	0	0	0	2	-2
Llanta 140-70-17	1	1	0	0	0
Llanta 90-21	0	1	-1	0	-1
Llanta 110-90-17	4	0	4	2	2
Llanta 110-90-18	1	2	-1	0	-1
Llanta 90-90-19	5	1	4	0	4
Llanta 120-70-17	0	0	0	1	-1
Llanta 130-90-15	0	0	0	1	-1
Llanta 90-100-14	0	0	0	1	-1
Llanta 275-18	3	0	3	2	1
Llanta 300-10	0	0	0	1	-1
Llanta 300-18	0	0	0	1	-1
Llanta 300-21	1	0	1	1	0
Llanta 350-10	1	0	1	1	0
Llanta 410-18	1	1	0	1	-1

Fuente: Elaboración propia