



San Marcos

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS
DIRECCIÓN ACADÉMICA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA DEL
EMPRENDIMIENTO INDUSTRIAL DIBERNARDI PRECISIÓN
DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2023**

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

**POSTULANTE:
KEVIN REYES MARÍN**

**TUTOR:
CARLOS BEJARANO CHACÓN**

SAN JOSÉ, COSTA RICA

SETIEMBRE, 2023



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Dedicatoria

Esta investigación se la dedico a mis padres quienes han sido el suplemento necesario en mi vida para lograr alcanzar todos los retos propuestos, así como han sido personas que me han mostrado el valor de vivir una vida de agradecimiento y constante cambio. Además, se lo dedico a mi hermana y sobrino quienes han sido un pilar fundamental para convertirme en el ser humano que soy, mostrándome que no hay nada imposible si luchamos con esfuerzo y esmero por alcanzarlo.

Agradecimiento

En primera instancia quiero agradecer a la virgen de los Ángeles porque desde muy pequeño siempre ha sido una guía para mis decisiones y me ha acompañado en todo el recorrido de esta investigación, tomando las mejores decisiones y dándome aliento en cada noche he instante que invertí en la elaboración de este trabajo.

A mis padres por el apoyo y formación que me dieron desde pequeño y los cuales fueron esenciales para poder concluir este trabajo, así como todo el aliento y motivación en momentos donde el estrés y cansancio eran superiores a las ganas de continuar. Además, agradezco a mi hermana quien me ha apoyado desde muy pequeño en buscar las acciones que me hagan feliz, así como brindándome consejos y alientos de superación en momento difíciles.

Al señor Carlos Bejaro Chacón, quien con carisma, profesionalismo y paciencia supo conducirme en el trayecto de esta investigación de la mejor manera. Además, al señor José Carlos Martínez Brenes, quien ha sido un soporte inigualable, brindándome el conocimiento necesario para la realización de esta investigación de la mejor manera, ha además un mentor fundamental en mi vida personal y profesional.

Y por último quiero agradecer a Angelo Quesada Castro propietario de Dibernardi Precisión y amigo de la infancia por brindarme la oportunidad de realizar esta presente investigación en sus instalaciones, además de brindarme todo el conocimiento y apoyo necesario para elaborarla de una manera consiente.

1	Contenido	
1	Resumen Ejecutivo	10
2	CAPITULO I:	12
2.1	Introducción	12
2.2	Tema:	13
2.3	Justificación	14
2.4	Definición Del Problema	16
2.5	Sistematización Del Problema	16
2.6	Objetivo General	17
2.7	Objetivos Específicos	17
2.8	Delimitaciones	17
2.9	Limitaciones	18
2.10	Alcance	19
3	CAPITULO II	19
3.1	Marco Teórico- Antecedentes	19
3.2	Modelo de Negocio	24
3.3	Gestión Administrativa	27
3.4	Planificación Especifica	31
3.5	Control en Procesos Administrativos	32
3.6	Reportes Financieros	34

3.7	Estado de la Situación Financiera	34
3.8	Análisis de la Situación Financiera	35
3.9	Análisis Financiero Vertical y Horizontal	37
3.9.1	<i>Análisis Vertical</i>	38
3.9.2	<i>Análisis Horizontal</i>	38
3.10	Balance General	38
3.11	Estado de Resultados	39
3.12	Flujo de Efectivo	40
3.13	Rentabilidad en los Negocios	40
3.14	Reseña Histórica del Taller	42
3.15	Descripción de Dibernardi Precisión	44
3.15.1	<i>Localización y Cobertura</i>	44
3.15.2	<i>Espacio Físico</i>	45
3.15.3	<i>Descripción del Proceso de Producción</i>	47
3.15.4	<i>Descripción de Recursos Humanos</i>	48
3.16	Herramientas con las que Cuenta el Taller	49
3.16.1	<i>Soldadoras</i>	49
3.16.2	<i>Torno</i>	51
3.16.3	<i>Prensa</i>	52
3.16.4	<i>Esmeril</i>	53

3.16.5	<i>Compresor</i>	54
3.16.6	<i>Taladro pedestal o taladro de banco</i>	56
3.16.7	<i>Sandblasting</i>	57
3.16.8	<i>Prensa de Mesa</i>	58
3.16.9	<i>Fresadora</i>	59
3.17	Herramientas Básicas en un Taller Industrial	60
4	CAPITULO III	66
4.1	Marco Metodológico	66
4.2	Tabla De Variables	69
4.3	Análisis FODA	72
5	CAPITULO IV	73
5.1	Resultados	73
5.2	Situación Actual del Taller	74
5.2.1	<i>Principales Actividades del Emprendimiento</i>	77
5.2.2	<i>Planificación</i>	79
5.2.3	<i>Ejecución</i>	80
5.2.4	<i>Control</i>	80
5.3	Proceso de Producción del Emprendimiento	82
5.4	Modelo de Negocio del Emprendimiento	83
5.5	Inversiones del Emprendimiento	84

5.6	Resultados Encuesta de Servicio.....	85
6	CAPITULO V.....	92
6.1	Propuesta	92
6.2	Área Administrativa	93
6.3	Área Operativa.....	95
6.4	Estructura de Costos.....	97
6.5	Área Financiera.....	98
6.6	Área comercial	100
6.7	Recomendaciones	102
7	Conclusiones	103
8	Referencias.....	105
9	Anexos	109
9.1	Anexo 1- Instrumentos.....	110
9.2	Anexo 2- Declaraciones Juradas.....	113
9.3	Anexo 3- Formularios	115

Contenido de Figuras

Figura 3.1 Lienzo para un modelo de negocio	26
Figura 3.2 Proceso administrativo	33
Figura 3.3 Trazos geográficos cantón de Mora	45
Figura 3.4 Espacio Físico del Emprendimiento	46
Figura 3.5 Organigrama proceso de producción	48
Figura 3.6 Máquina de soldar	50
Figura 3.7 Máquina de soldar	51
Figura 3.8 Torno de precisión	52
Figura 3.9 Presan hidráulica	53
Figura 3.10 Esmeril de banco	54
Figura 3.11 Compresor de aire	55
Figura 3.12 Talador pedestal	56
Figura 3.13 Sanblasting	58
Figura 3.14 Prensa de Mesa	59
Figura 3.15 Fresadora vertical convencional	60
Figura 4.1 Análisis FODA del Emprendimiento	73
Figura 5.1 Flujo de proceso para encamisado de bocina	82
Figura 5.2 Flujo de proceso para adaptación de admisión	82
Figura 5.3 Genero de la población	86
Figura 5.4 Rango de edad de la población	87
Figura 5.5 Servicios de un taller de manufactura	88

Figura 5.6 Frecuencia con la que utiliza los servicios de un taller industrial	89
Figura 5.7 Tipos de servicios en un taller	90
Figura 5.8 Evaluación de servicio	91
Figura 5.9 Experiencias en otros talleres	91
Figura 5.10 Disposición de utilizar los servicios de un taller con poco recorrido	92
Figura 6.1 Organigrama del Emprendimiento	95

Contenido de Tablas

Tabla 1 Lista de herramientas	61
Tabla 2 Lista de herramientas	62
Tabla 3 Lista de herramientas	63
Tabla 4 Lista de herramientas	64
Tabla 5 Lista de herramientas	65
Tabla 6 Tabla de variables	70
Tabla 7 Inversiones del Emprendimiento	85
Tabla 8 Descripción de costos para el Emprendimiento	98
Tabla 9 Lienzo modelo de Negocio Dibernardi Precisión	102

1 Resumen Ejecutivo

El proyecto de graduación es un trabajo teórico que debe desarrollar el estudiante como requisito para cumplir con el plan de estudio y el cual está dirigido a una problemática única, el mismo debe mantener limitaciones y también debe ser específico de abordar, desde cada conocimiento generado en el plan de estudios y el cual le permite al estudiante adquirir experiencia y con ello generar una formación personal más completa, permitiéndole alcanzar un desarrollo sobresaliente.

La presente investigación tendrá como enfoque principal el análisis de la gestión administrativa-financiera del emprendimiento Dibernadi ubicado en la zona de Tabarcia de Mora, lugar rural y el cual mantiene su principal fuente de ingresos gracias a la agricultura y ganadería teniendo como productos principales los cítricos y el café.

A inicios del 2021, el emprendimiento realizó la compra de algunas máquinas, herramientas y adaptó una pequeña bodega para poder desarrollar trabajos de manera intermitentemente y así creciendo de manera continua. Los trabajos que realiza principalmente son hechos a conocidos o amigos del propietario, de esta manera se proyecta empezar a crecer y darse a conocer.

En la actualidad el emprendimiento no se encuentra operando al 100%, sin embargo, no representa una limitante para el emprendimiento ya que tener una cantidad considerable de herramientas es una fortaleza de crecimiento importante, principalmente en el momento que decida abrir operaciones de forma regular.

Se busca brindar un apoyo completo al propietario de Dibernardi Precisión, proyectado mejorar en las diferentes gestiones administrativas y financieras del negocio y que gracias a los controles de sus operaciones se logre definir una propuesta que genere acciones y por lo tanto

cambios necesarios que se deberán aplicar para considerar el éxito y la continuidad de sus operaciones a lo largo del tiempo.

Las principales funciones del emprendimiento son; diseñar, construir, reparar e instalar artículos especializados para uso industrial, así como artículos automotrices, interpretar los planos y manual de instrucciones del equipo, programar la maquinaria especializada en la línea de ensamblaje, desmontar maquinaria antigua y reemplazar por una más moderna cuando sea requerido.

Se espera llegar a brindar una recomendación acorde a las necesidades, así como brindar un análisis general de los diferentes procesos que se manejan actualmente, si fuera necesario cambiarlos, mantenerlos o realizarles modificaciones.

Se enfocará en la descripción y análisis de cada proceso, con ello busca identificar cualidades del proyecto e identificaciones numéricas que ayuden a tomar mejores decisiones y con ello, lograr alcanzar los objetivos planteados durante el desarrollo del trabajo. Se toma como iniciativa aplicar 3 instrumentos principales para extracción de datos;

- Encuesta de servicio y valoración de necesidades
- Observaciones en campo
- Entrevistas

Estos instrumentos serán aplicados en 3 fuentes principales; el propietario, el dueño de Artola S.A y un grupo de personas seleccionadas para poder realizar la aplicación de la encuesta.

En conclusión, al finalizar lo investigado se espera brindar un panorama de la situación actual, que permita brindar una recomendación concisa y enfocada en la necesidad del propietario. En aplicación se enfocará en el alineamiento de las gestiones del emprendimiento, buscando tener un impacto en el orden administrativo y contable financiero.

2 CAPITULO I:

2.1 Introducción

Las organizaciones mantienen su funcionamiento sobre la ejecución de procesos y seguimientos de forma sistemática, es decir, relacionando ciertos patrones que conllevan al logro de objetivos. Para lo anterior, las empresas deben pasar primero por un proceso que les permita identificar cuáles son las mejores opciones de formulación de procesos y con ello definir un rumbo adecuado que les permita adaptarse completamente a lo deseado por aquellas personas que dirigen la empresa.

Esta forma de ver a las organizaciones sin considerar todo aquello que conlleva mantener el control y el desarrollo de la gestión correctamente para generar crecimiento y que pueda mejorar constantemente, nos permite enfocar el estudio en un pequeño taller que inicio operaciones hace muy poco tiempo, con esto se busca dar una visión clara de la realidad a la que se enfrenta el taller en términos de comercio y adicional poder brindar una visión amplia de todo aquello que si está bajo el control del propietario y que le permitirá desarrollar un crecimiento constante y que logre mantenerlo en el tiempo.

Se visualiza la realización de un análisis que permita conocer el estado actual de la gestión administrativa-financiera del taller, se desea establecer la situación actual del taller y poder definir una propuesta acorde a los objetivos empresariales definidos por el emprendimiento. Al ser relativamente nuevo, se analiza la oportunidad clara de apoyo al propietario, así como la oportunidad de especializar conocimientos adquiridos durante el periodo en el que se desarrolló el plan de estudios de la licenciatura.

Este estudio se divide en 5 capítulos principales, los cuales reflejan el desarrollo completo de la investigación;

Capítulo I: En este capítulo se analizará el problema en estudio, sus delimitaciones considerando sus causas y efectos, limitaciones del proyecto y tema. Con base en una serie de preguntas se logró definir los objetivos del proyecto tanto general como específicos, así como también se define su justificación y el alcance que obtendrá el proyecto logrando desarrollarlo de la manera adecuada.

Capítulo II: Se describirá el marco teórico de la investigación en donde se encuentra los antecedentes, referencias de las investigaciones, historia de la empresa en estudio y descripción de esta.

Capítulo III: Este capítulo consta del marco metodológico de la investigación, muestras su tipo y diseño, toma en consideración la población a muestrear, así como los métodos empleados para la captación de información.

Capítulo IV: Buscará interpretar los resultados obtenidos en el capítulo III, generando una descripción amplia de lo obtenido en la aplicación de los instrumentos y analizando la tabulación de datos que facilite el entendimiento de la información capturada.

Capítulo V: En el capítulo V se buscará dar una propuesta que brinde solución a la problemática existente, a través de recomendaciones, planes de acción y uso de herramientas administrativas y financieras que mejorarán la gestión general del emprendimiento.

2.2 Tema:

Análisis de la gestión administrativo-financiera del Emprendimiento industrial Dibernardi Precisión durante el primer semestre del 2023.

2.3 Justificación

La zona de Tabarcia de Mora cuenta con una limitante con relación a los servicios brindados por talleres industriales, esto dado a que solo existe un taller industrial y además carece de herramientas que le permita realizar todos los trabajos solicitados.

Los emprendimientos en Costa Rica representan un 35,7% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel nacional, siendo esto, una tercera parte de la generación de trabajos en el país y considerándose una de las principales fuentes de empleo (CAMARA DE COMERCIO DE COSTA RICA, 2022).

Actualmente a nivel nacional se cuenta aproximadamente con 133 mil pequeñas y medianas empresas ya registradas, este informe fue extraído desde “Estado de Situación PYME en Costa Rica” en el año 2021. Son datos de gran importancia ya que aportan indicadores reales del crecimiento económico y generación de empleo que proyectan las pymes. Es necesario que estas pequeñas y medias empresas reciban apoyo y asesoría acerca de la correcta funcionalidad para dirigir las empresas (SUMMA, Revista, 2023).

En un informe realizado por (Carlos Cordero Pérez, 2022) se estudió un grupo de mujeres emprendedoras, buscando recopilar información y comentarios de un grupo de pymes y emprendedoras de Centroamérica, el estudio buscó enfocarse en el estado actual de estas empresas y cuales consideraban que era sus principales limitantes de desarrollo y expansión. Algunas de las limitaciones que mencionan, por ejemplo, el miedo a fracasar (31%), altos costos en la formalización de documentos para operar (45%) y una considerable dificultad para el acceso al crédito (42%). Solo 6% tiene presencia en el mercado internacional, y 24% en mercados locales y externos.

En la actualidad no debería ser un impedimento el tema de créditos para las pequeñas y medias empresas, dado que hay muchas entidades bancarias que buscan aportar de forma positiva en el desarrollo, así como brindar apoyo a las personas físicas que desean superar su emprendimiento y no están constituidas como jurídicas, dando esto un impacto en la economía del país. Recientemente a nivel local las entidades financieras han empezado a colocar los recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), el cual es un recurso favorable para los emprendimientos por los créditos que ofrece este sistema. Aun así, se observó que pese a tener esta oportunidad muchos emprendimientos mantienen mitos que frenarían el impulso e interés, además muchos de ellos consideran que deben ser entidades jurídicas para poder optar por los recursos (Carlos Cordero Pérez, 2022).

Por lo cual, se decide apoyar un emprendimiento que inicio funciones hace un año y medio con el fin de poder evidenciar la rentabilidad que generaría el taller suponiendo que operara regularmente. Se desea dar un enfoque evaluativo, especialmente dirigido a la gestión administrativa-financiera del taller para tener como resultado al finalizar el proyecto un mejor orden en los procesos administrativos, controles financieros, administración del personal y con esto proyectar una atracción de clientes mucho más amplia.

Además, el proyecto nace con la intención de generar una perspectiva diferente he innovadora en el pueblo, incentivando a generar más inversión con el aprovechamiento de oportunidades y considerando un punto fundamental para el desarrollo comunitario como es el reclutamiento de personal, esto cada vez que existan oportunidades de trabajo. Se proyecta contar con información vital para el desarrollo de la investigación, se realizarán encuestas, estudios de campo, entrevistar y entre otros instrumentos que brindarán experiencias de valor para el desarrollo del proyecto y así dirigir la investigación a la meta deseada.

2.4 Definición Del Problema

Considerando los antecedentes antes mencionados, se puede dirigir el problema en tres líneas principales; la primera, la falta de conocimiento, experiencia y recursos para dirigir un negocio (i.e gestiones administrativas-financieras), la segunda, tomando en consideración temas de financiamientos que puede adquirir el taller y la tercera el factor tiempo para la ejecución de los trabajos que ingresen al emprendimiento, lo que provoca dejar de percibir rentabilidad para el emprendimiento y desaprovechamiento de los recursos que se tienen hoy en día. Por lo tanto, se define la siguiente pregunta enfocada en la solución del problema;

¿Cómo desarrollar una excelente evaluación de la gestión administrativa y financiera del emprendimiento Dibernadi que involucre el capital de trabajo y todos los recursos, administrativos-financieros necesarios para llevar a cabo la continuidad del negocio?

2.5 Sistematización Del Problema

Para lograr solucionar el problema de investigación en el taller se aplicaría un estudio y análisis de aspectos que están dentro de la administración del negocio, de producción y financieros del mismo, se buscará formular una propuesta concisa que se adecue correctamente a la necesidad del negocio y con ello cumplir las expectativas del propietario. Con base a esto se definen las siguientes preguntas;

- ¿De qué manera afecta la gestión administrativa y financiera en el crecimiento de la empresa?
- ¿Qué impacto tiene la estructura de producción que mantiene la empresa actualmente?
- ¿Qué efectos han tenido las inversiones realizadas por la empresa con relación al desarrollo de esta?

De continuar así el emprendimiento, no llegará a crecer lo suficiente para poder adoptar el grado de desarrollo necesario y lograr considerarse un emprendimiento industrial certificado para su mercado y con las capacidades necesarias de poder cumplir con todas las expectativas de sus clientes, Lo cual repercute, no solo en afectaciones de desarrollo si no afectaciones de talento humano, control y rendimiento, teniendo una afectación operativa y reputacional al taller.

2.6 Objetivo General

Analizar la gestión administrativo-financiera actual del taller industrial Dibernadi Precisión para poder evidenciar la rentabilidad de un comercio a través de la correcta gestión de técnicas y herramientas administrativas-financieras que evalúan el cambio del dinero a lo largo del tiempo.

2.7 Objetivos Específicos

- Identificar las principales herramientas administrativas-financieras que utiliza el emprendimiento en su gestión actual.
- Interpretar un modelo de negocio ideal para el emprendimiento.
- Examinar las principales actividades económicas y financieras que aplica el emprendimiento para mantenerse estable.
- Proponer un modelo de gestión que le permita aprovechar y estructurar las principales herramientas administrativa y financieras de manera que impacten positivamente en el crecimiento del emprendimiento.

2.8 Delimitaciones

Tiempo: La investigación está delimitada en tiempo el cual será de 9 meses proyectando la finalización el 21 de septiembre del 2023

Espacio: El proyecto se desarrollaría en una zona rural del cantón de Mora, la cual mantiene su economía gracias a los productos cítricos, cafetaleros y ganaderos que se desarrollan en la zona. No se delimita a expandir sus actividades a zonas del Gran Área Metropolitana, pero todo va relacionado al enfoque y expansión que se desarrolle en el camino de la investigación.

Universo: La investigación se enfocará en un emprendimiento de taller industrial ubicado en la zona, el cual está conformado por una persona.

Contenido: Se enfocará principalmente en analizar y buscar mejorar la gestión administrativa-financiera del emprendimiento para que al finalizar el proyecto se cuente con un escenario más claro y un alcance proyectado que conlleve a invertir y por ende a tener un crecimiento.

Empresa: La investigación se realizará en un pequeño emprendimiento industrial llamado “Dibernardi Precisión” ubicado en la zona de Tabarcia de Mora.

Sector: Servicios de precisión.

2.9 Limitaciones

Como primera limitación debemos analizar la totalidad de la muestra ya que considerando la variedad de trabajos que se pueden realizar en un taller industrial se debe definir una muestra considerable de la población que actualmente habita en el cantón de Mora. Para el último censo realizado efectivo en el cantón, se contaba con una población total de 4,703 (2011). Tomando en consideración los datos del “Banco Mundial” que indica a ver un 0.5% de crecimiento anual en el 2022 para la población en Costa Rica se considera un estimado de 7,054 habitantes en la zona de Tabarcia actualmente. Según esto se define contar con 50 personas como mínimo las cuales serán analizadas en la encuesta.

Una segunda limitante es la escasez de estudios realizados a talleres industriales con el enfoque de producción que mantiene el taller en estudio, por lo que se debe dirigir la investigación según los comentarios del propietario y estudios administrativos-financieros que fueron realizados en otro campo de la manufactura o comercio, adaptándolo al enfoque de esta investigación.

2.10 Alcance

Analizar en detalle la gestión administrativo-financiera del emprendimiento durante el primer semestre del 2023, estableciendo un modelo de mejora continua que se base a partir de una evaluación de la gestión actual del taller tomando en consideración los pros y contras con los que cuenta el taller hoy en día.

El modelo de mejora continua permitirá identificar los procesos que no generen valor al proceso y definir aquellos que no se encuentran 100% claros, actuando positivamente en el modelo de negocio del taller y ratigándose la metodología dentro del sistema de gestión organizacional, optimizando procesos y mejorando positivamente los resultados del emprendimiento.

El proyecto analizará la gestión administrativa-financiera actual del emprendimiento, partiendo de las gestiones realizadas actualmente por el propietario para identificar mejoras al proceso y problemas importantes derivados de la gestión actual.

3 CAPITULO II

3.1 Marco Teórico- Antecedentes

En los últimos años la economía ha venido presentando cambios en los diferentes países Centroamericanos, haciendo sobresalir a las pymes y adicional contando con un fiel apoyo por

parte de las entidades bancarias. Impulsando una figura de emprendimiento las pequeñas y medianas empresas van surgiendo poco a poco durante los años, cada persona busca la manera de abrirse paso por un mercado en donde puede tener oportunidad de generar rentabilidad y en donde muy posible mente es experta haciendo. La mayoría de estos emprendimientos son conformados por personas que desde hace mucho tiempo se dedican a la elaboración de ese producto o servicio, haciéndolos expertos y ganando camino en el mercado, han logrado abarcar una porción considerable en la economía y con ello generando más fuentes de empleo, superación en zonas rurales y cambiando de la estrategia generadora de dinero he inversión.

Centroamérica y algunos países de América del Sur son las principales zonas geográficas en donde se ha podido notar significativamente el crecimiento de estas fuentes de ingreso, por lo que en esta investigación se toma en consideración algunos estudios realizados en los diferentes países, los cuales mantienen una relación significativa con el tema y con las conclusiones del trabajo, además de ejemplos claros que nos permitirán dirigir la investigación.

Una de las principales circunstancias que presenta la zona en donde se encuentra el emprendimiento, es que solo existe un taller industrial, este taller no cuenta con la herramienta suficiente para lograr cumplir con todas las necesidades requeridas y esto puedo tornarse una oportunidad significativa para el negocio, dado que el emprendimiento cuenta con la herramienta suficiente para cumplir con muchos más trabajos.

Actualmente, existen otras investigaciones a nivel nacional e internacional que han logrado tener un alcance positivo, mejorando los sistemas operativos, la gestión administrativa y brindando herramientas que faciliten los temas contables y financieros de los negocios, obteniendo estabilidad para sus accionistas.

Las investigaciones en talleres industriales han detectado mejoras en la toma de decisiones y planeación de estrategias que se adecuan a la administración de la gestión operativa, controles contables, distribución de funciones y algunas otras funciones necesarias para lograr acercarse al público meta deseado y adicional generar crecimiento mientras la marca se posiciona a un nivel de estabilidad considerable.

Los estudios han determinado que es posible tener un mercado potencial dentro del sector en estudio y adicional, se logró identificar que existe una demanda factible generando una visión clara que bajo estrategias adecuadas el proceso se de crecimiento y estabilidad volviendolo mucho más sencillo.

El primer trabajo corresponde a un trabajo final de graduación realizada por (OVIEDO & VILLACIS, 2000) MILENA PATRICIA DELGADO OVIEDO y KLEBER ALFREDO VILLACIS VILLACIS, realizado en la UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA específicamente en la facultad de POSTGRADO, al trabajo se le título como “ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA EMPRESA METALMECANICA PARA MEJORAR SU ACTIVIDAD COMERCIAL A NIVEL NACIONAL Y CENTROAMERICANO”. Fue realizado en San José Costa Rica en diciembre del año 2000.

El estudio tenía como objetivo realizar un análisis administrativo financiero de la empresa metalmecánica Rosto S.A, con el fin de poder mejorar su actividad comercial. Enfocando su estudio en el análisis de la gestión administrativa actual, además de identificar la situación actual de la empresa brindando una propuesta clara que permita mejorar en todas las actividades que realiza. En Costa Rica como en la mayoría de los países latinoamericanos, la industrialización se caracterizó por el fenómeno de las empresas familiares (...). Las empresas

que sobrevivieron se han visto en la tarea de rediseñar y efectuar cambios en su gestión administrativa a fin de ser competentes en el mercado mundial y sobrevivir (...). Desde el inicio el trabajo presentaba una reestructuración con bases y buscando ser claro y conciso para lograr su enfoque principal. Este trabajo será una guía para las empresas que están en este proceso de reestructuración y necesitan acoplarse al mercado actual para no extinguirse y mejor aún, crecer.

Como conclusiones las autoras mencionan que la empresa carecía de controles y objetivos en las diferentes áreas de control, no teniendo planes de acción claros que los llevara por un rumbo adecuado. No se cuenta con un control efectivo y veraz acerca de los tiempos laborados sobre la materia prima y sobre el rendimiento obtenido de los operarios, aunque si se tiene un conocimiento empírico (...) el conocimiento empírico era un arma de doble filo, ya que las cotizaciones y proyecciones eran realizadas al aire sin criterios claros.

Como propuesta, los administrativos elaboraron un plan que exprese en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Tales opciones deben de traducirse en decisiones y programas de acción (...).

Como segundo trabajo tenemos un proyecto de desarrollo por JESSICA ESTEFANIA PEÑALOZA BARROS (BARROS, 2021). Titulado como “DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEL SECTOR ELÉCTRICO ATEC” el cual era realizado para cursar por la titulación en “Desarrollo de proyectos” en la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE SALECIANA. Fue realizado en CUENCA-ECUADOR en el año 2021.

La Asociación presentaba problemas de control e irregularidades en los procesos administrativos y financieros, la principal razón se da porque la ejecución de los procesos es desarrollada de forma empírica e informal sin seguir un orden o un debido proceso puesto que no

se cuentan con un modelo formal definido, establecido e implementado que direcciona y oriente los mismos_ (...). El trabajo tenía como objetivo el desarrollo de un modelo de gestión financiera y administrativa para la Asociación de trabajadores con el fin de contar con un instrumento guía para la ejecución de procesos financieros y administrativos brindando seguridad razonable de la información que se presente_ (...). Proyectaba la descripción del marco teórico, diagnosticar la situación actual y proponer un modelo que se adecue correctamente a las necesidades de la Asociación y le permita mejorar.

El estudio utilizó la investigación descriptiva y un modelo analítico sintético, buscando hacer un análisis profundo de los procesos para poder entender cada unión de manera micro, para posterior unir las piezas y adaptar el modelo más adecuado. El proyecto terminó recomendado a la Asociación que cumpliera con el modelo de gestión administrativa y financiera, además de tener los servicios de un contador que se pueda encargar de todos los servicios tributarios.

Por último, se toma como referencia un trabajo realizado por JORGE EDUARDO ARGUEDAS MENDEZ (MENDEZ, 2016) con el nombre ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE UNA EMPRESA PYME EXPENDEDORA DE COMBUSTIBLE EN COSTA RICA, CREACIÓN DE VALOR Y ANALISIS DE CONTINUIDAD DE LA EMPRESA COMO NEGOCIO EN MARCHA, realizado en la TECNOLÓGICO DE COSTA RICA, en el año 2016, en SAN JOSE COSTA RICA.

El estudio buscaba generar una evaluación de la situación financiera actual de la empresa, el análisis y diagnóstico financiero tiene como objetivo evaluar la situación y la estructura financieras, con el propósito de analizar la capacidad de la empresa para crear valor a la inversión de los accionistas (...) La problemática principal con la que presenta la empresa en estudio es que no mantiene un análisis de los factores financieros críticos de la empresa mediante

el análisis propuesto para la empresa Gasolinera A, se pretende, determinar si el desempeño financiero de las empresas pymes expendedoras de combustibles objeto del presente estudio, crean valor a la inversión efectuada por sus accionistas como parte de los factores críticos del éxito de dichas empresas (...) Como objetivos desea analizar los factores financieros que se encuentran críticos en la empresa para validar si está generando valor a sus accionistas. Medir el desempeño financiero de las empresas mediante un análisis financiero integral que permita evaluar el rendimiento (...) además buscaban establecer un conjunto de razones financieras como base de análisis, que midieran la rentabilidad, liquidez, actividad y endeudamiento de manera periódica (...)

En conclusiones encontramos que la empresa estaba a la tendencia a disminuir la liquidez en comparaciones a años anteriores, la estructura de solidez financiera de la empresa muestra una mejoría en su composición para el año 2015 con respecto a los años anteriores (...) Se le recomienda a la empresa la implementación de un control en gastos operativos, así como generar una reserva de remplazo de activo fijo, adicional le recomiendan, implementar una política de análisis de la información financiera que incluya al menos los principales indicadores (...) Todo esto alineado a la necesidad de la empresa en estudio y la capacidad con la que cuente para lograr expandirse.

3.2 Modelo de Negocio

Se describe modelo de negocio como un instrumento que brinda claridad sobre una necesidad de mercado brindando solución a una empresa y enfocando a un grupo específico de clientes. Los modelos deben ser claros, analizando las principales estrategias que utilizará la empresa para poder alcanzar los objetivos de negocio, generando ingresos y beneficios para su desarrollo. Para una empresa un modelo de negocio relaciona temas de estrategia he

implementación que permitirán planificar como servirles a sus clientes (HubSpot, 2023). Es una herramienta que se debe aplicar previo al plan de negocio y que definirá con claridad que se va a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos, en resumen, describe como una empresa crea, entrega y genera valor.

No es lo mismo un modelo de negocio que un plan de negocio, el modelo se deberá diseñar antes del plan y definirá criterios vitales para la confección de un plan de negocios. El plan tiene como fin crear una guía del paso a paso que llevará al comercio a alcanzar sus objetivos, se dice que una empresa puede contar con varios planes de negocio los cuales cumplirán un mismo propósito del modelo, generar rentabilidad.

En (Osterwalder & Pigneur, 2009) se relaciona el modelo de negocio con 9 bloques de construcción básicos que muestran la lógica por la cual una empresa pretende ganar dinero en el mercado. Estos nueve bloques contemplan las 4 áreas principales de una empresa; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Los nueve bloques de construcción son;

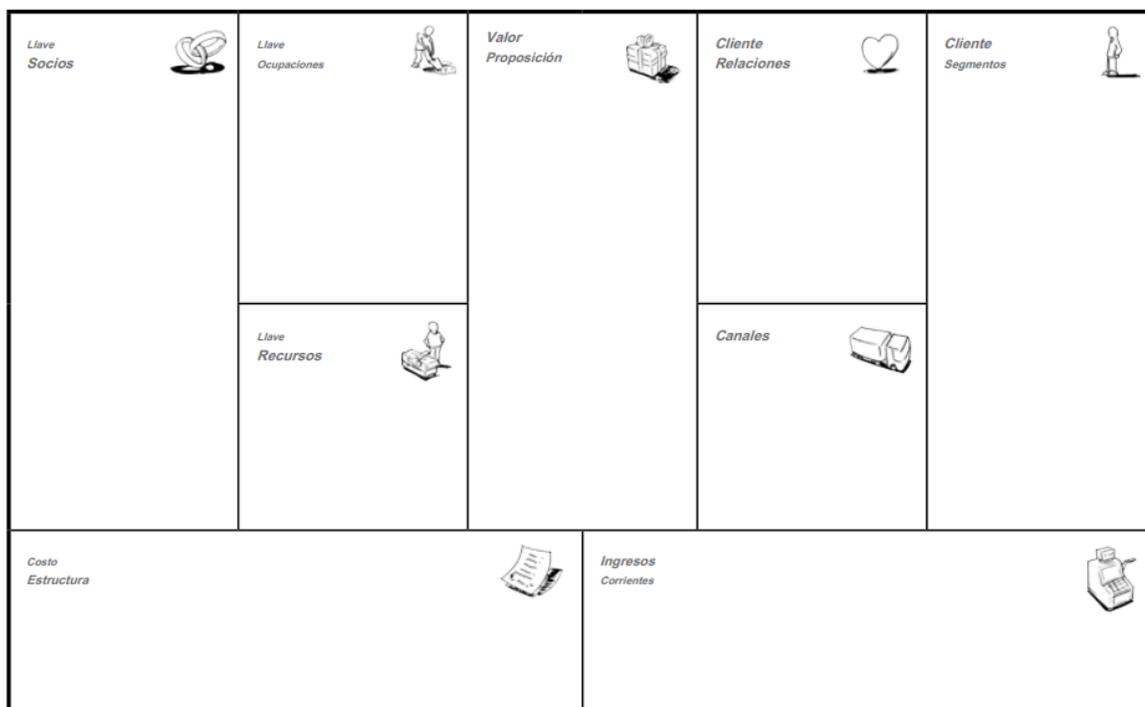
- Cliente/ segmento de clientes- Una organización tiene uno o varios segmentos de clientes.
- Valor- Busca soluciones claras y ágiles para el cliente.
- Canales- Propuestas de valor, mediante la comunicación, distribución y ventas.
- Cliente Relaciones- Relaciones positivas con cada cliente y su respectivo segmento.
- Ingresos- Resultado de las propuestas de valor efectivas.
- Llave/ recursos- Son aquellos recursos claves necesario para entregar valor.

- Llave/ funciones- Funciones claves que agregan valor a la empresa.
- Llave/ relaciones- Para algunos trabajos es necesario contratar a terceros.
- Costo- Los resultados del modelo de negocio son validados en la estructura de costos.

Figura 3.1

Lienzo para un modelo de negocio

El lienzo BusinessModel



Nota: Ejemplo de un lienzo ya confeccionado para el análisis del modelo de negocio en una determinada empresa. Tomada de (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Clientes: Los clientes son el corazón del modelo de negocio, toda empresa debe tener clientes rentables que le permitan sobrevivir por mucho tiempo. Las empresas pueden agrupar a los clientes por segmentos, diferenciándolos por las diferentes necesidades que los relacionan y sus comportamientos comunes (Osterwalder & Pigneur, 2009) .

Oferta: La oferta en un modelo de mercado es aquello que llega a solucionar el problema que tiene la empresa con la proyección del mercado. Para lograr crear un producto o servicio y ofrecerlo al cliente es necesario tener un problema de mercado que permita crear soluciones y con ello el crecimiento de toda oferta.

Infraestructura: Es lo que necesita una organización para iniciar su operación. La infraestructura constituye un punto clave para el desarrollo de un buen modelo de negocio, brinda seguridad a las inversiones y facilita las funciones operativas.

Viabilidad Financiera: La viabilidad financiera es un estudio que busca identificar la rentabilidad una determinada idea de negocio. Los estudios de viabilidad son clave fundamental para dimensionar los alcances de una visión de negocio. Si se evalúa el panorama que rodea dicha visión, incluyendo de dónde vendrían los clientes y con quién se competirá para conseguirlos se podría calibrar de forma realista la probabilidad de alcanzar el éxito (Narvaez, 2023).

3.3 Gestión Administrativa

La gestión administrativa en una empresa es clave para asegurar el desarrollo, por lo tanto, mantener una excelente gestión administrativa le asegura a la empresa un mejor control y crecimiento efectivo, logrando cumplir con los objetivos planteados y crecimiento de esta.

En muchas investigaciones y análisis se dice que la gestión administrativa busca la supervisión de los recursos correctamente para que la empresa pueda lograr sus objetivos, en (EUROINNOVA, 2023) podemos encontrar que la gestión administrativa es la encargada de “generar o propiciar todas las condiciones económicas, administrativas y estructurales necesarias para que el resto de las áreas de gestión en la empresa logren cumplir sus objetivos y propósitos en relación con el objetivo principal de la compañía”. En este análisis indican que la gestión cae

sobre los administrados empresariales, pero no necesariamente es así, ya que la gestión administrativa es responsabilidad de cada colaborador de una empresa. Si bien es cierto los administrados cuentan con las herramientas para ejercer la función de mejor manera, un administrador líder debe facilitar conocimientos y recursos a su personal para que puedan desempeñar una gestión administrativa acorde a sus capacidades humanas, brindando el mejor de los esfuerzos y muy importante aprovechando el tiempo y los recursos al máximo, así como a cumplir con las necesidades y visiones de los asociados, alcanzando las metas propuestas con el compromiso de todo el equipo, todo esto es primordial para la visión del líder administrativo y que con ello surgir efecto y obtener los resultados esperados.

Existen muchos pensadores dedicados al estudio de las diferentes técnicas administrativas que han logrado facilitar la gestión y el procesamiento de ellas, uno de los más antiguos y conocidos es el señor Henri Fayol, pionero de las investigaciones administrativas, fue un ingeniero francés que vivió en los años de 1841 al 1925. Dedicó gran parte de su vida al trabajo social con personas, utilizando una filosofía positivista y utilizando la observación como medio de análisis, clasificación de hechos, experimentación, generación de teorías y un modelo administrativo muy relacionado a su época, logrando llegar a tener una percepción del tema administrativo muy diferente (Administración industrial y general de Henri Fayol, 2001). En 1916 Henri escribe su libro titulado “Administración industrial y general” en donde explicaba con detalle cada proceso de la gestión administrativa desde su perspectiva. En la actualidad este libro aún sigue funcionando como uno de los principales medios de estudios para las universidades del mundo y muchos otros investigadores lo utilizan como base principal para la elaboración de otros documentos que mantengan características relacionadas y tengan un complemento positivo y de mejor comprensión en las teorías expresadas por Henri.

Fayol desarrolló un modelo muy original, que se relaciona en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa de las empresas, en (Administración industrial y general de Henri Fayol, 2001), un artículo escrito en la página web “GESTIOPOLIS” y en donde toman como referencia la obra de Fayol, se dice que además desarrollar y relacionar en tres aspectos fundamentales la administración, divide las operaciones de las empresas en áreas indispensables las cuales se encargarían de dar un rumbo adecuado a la empresa y controlar de una forma adecuada las operaciones. Operaciones de las empresas según Fayol;

1. **Administrativas o de Gerencia:** Área encargada del mando, coordinación y control de la empresa, esta área se encarga de tomar decisiones, analizar y definir la mejor vía de ejecución. Las personas que llegan a esta posición normalmente en algún momento estuvieron como operadores y ejecutores de procesos operativos, adicional son personas que reflejan una posición de liderazgo para los demás colaboradores.
2. **Técnicas o de Producción:** Esta área es la encargada de procesar la materia prima para lograr la confección del producto o servicio que ofrezca la empresa. Se dedican a la fabricación y transformación de insumos. Es una gran área en las organizaciones, cuentan con varios departamentos internos encargados de mantener el control, el orden y la fomentación de técnicas de trabajo positivas a los empleados, así como de notificar cuando algún proceso no está llevando el flujo adecuado.
3. **Comerciales:** Sin lugar a duda es una de las áreas más importantes de las empresas, en ella se relaciona todas las técnicas de ventas, compras, proveedores, clientes y búsqueda de más clientes. Se desarrolla estrategias comerciales que permiten perfeccionar la

gestión actual y a futuro, mejorar el servicio a los clientes y avanzar según la evolución de los mercados mundiales.

4. **Financieras:** En el área financiera se busca mejorar y mantener la administración de capitales en orden, así como la búsqueda de nuevos capitales en donde invertir, que le permita a la empresa capturar riqueza, la cual funcionara como base para la realización de otras inversiones a largo o mediano plazo.
5. **Contabilidad:** La contabilidad permite llevar registros de ingresos y egresos, así como el control y orden de inventarios. Se realiza y analiza los balances de resultados los cuales serán evaluados por los gerentes, además de llevar las estadísticas y precios de la empresa.
6. **Seguridad:** En las empresas es de gran importancia contar con seguridad en todas las áreas, que permita sobre guardar el bienestar de los empleados he instalaciones, además cumple una función primordial en la protección de bienes.

“La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social.

Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal” (Fayol, (1916)).

Las gestiones administrativas que desarrolla el emprendimiento son aplicadas por el mismo propietario, quien se encarga de realizar cada proceso necesario, desde la fabricación de los productos, hasta las finanzas y contabilidad, principalmente datos personas presentados en ahorros y financiamientos que fueron facilitados por familiares a una tasa cómoda y periodos ajustables a la economía, además realiza otras funciones como compras de suministros y necesidades del taller, búsqueda de mercados, financiación, patrocinio por otros emprendimientos más estables que buscan nuevas ideas de negocio y seguridad general.

El taller actualmente no cuenta con controles definidos para la gestión administrativa, ni contable o financiera que le permitan identificar las áreas a mejorar, indiscutiblemente y como se ha venido mencionando, es necesaria una anticipada planificación de los controles necesarios y vitales, tomar decisiones en base a los controles definidos y acordes a los objetivos del taller. “Actualmente por cuestiones de tiempo y por el poco flujo de trabajo, no se lleva una contabilidad adecuada para el taller” y “Por lo general se cuenta con un presupuesto pequeño para la compra de materiales y herramienta destinado al proceso realizado” (Entrevista realizada al propietario).

3.4 Planificación Especifica

Para Ezequiel Ander-Egg citado en el libro “El arte de planificar”;

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o ilimitados” (CO-AUTORÍA, 2019, p.8).

Cuando hablamos de planificación solemos hacer referencia a la programación, a organizar o prever, planificar nos permite fijar actividades con el propósito de alcanzar metas y objetivos propuestos que la única manera de lograrlos es manteniendo una planificación estratégica y un fuerte compromiso consigo mismo para cumplirla. Como lo menciona (CO-AUTORÍA, 2019) la planificación nos permite prevenir escenarios futuros que pueden traer

complicaciones, pero que si logran prever es posible dirigir a la empresa a escenarios deseados y favorables para su desarrollo.

En el libro de “planificación estratégica aplicada” la define como “la planificación estratégica aplicada implica un cambio que va del enfoque de apagar incendios y manejar la crisis hacia una consideración proactiva del futuro” (TEONARD. COODSTEIN, 1998, p.8) “el proceso por el cual los miembros guían a una organización anticipa su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo (TEONARD. COODSTEIN, 1998, p.14)”. La planificación se convierte en un medio por el cual podemos mejorar a futuro, aprovechando mejor los recursos y desarrollando los procedimientos adecuados que los llevara al cumplimiento de los objetivos y que en conjunto con otras acciones permiten que las principales empresas crezcan de manera constante en el mercado.

3.5 Control en Procesos Administrativos

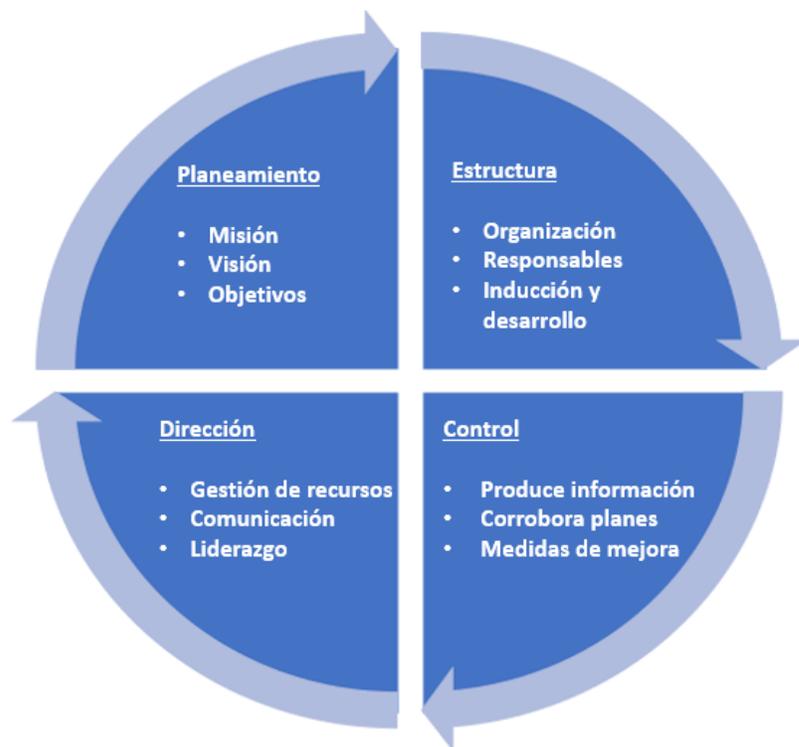
Control, en el informe escrito por Elibeth Cabrera para Gestipolis se define como “el control no se entiende como un proceso meramente técnico o de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales” (Elibeth Cabrera, 2020). Esta definición nos permite llegar al entendimiento de que para obtener un buen control es necesario el análisis de diferentes variables y procesos que alineados correctamente permiten tener un funcionamiento correcto de los controles administrativos de una empresa.

El control es de gran importancia en las actividades de una organización, cumple como validador del proceso administrativo general llevado a cabo, logrando identificar los resultados y alcances de las acciones y procesos realizados, además permite hacer ajustes a las actividades si fuera necesario y es el momento exacto en donde dirigimos las acciones a los hechos esperados.

En la siguiente imagen se puede observar la descripción de algunos pasos para un proceso administrativo ideal.

Figura 3.2

Proceso administrativo



Nota: Descripción de los 4 pilares fundamentales en un proceso administrativo. Elaboración propia.

Como se mencionan en (Schmidt, Tennina, & C., 2018),

“el término control es de uso frecuente y se utiliza al expresar que algo o alguien ha sido objeto de una corroboración, examen, verificación, inspección, revisión o supervisión. En relación con esto, controlar implica esencialmente la medición y posterior corrección de las actividades de la organización para que ellas estén alineadas con los planes y los objetivos fijados por la dirección” (Schmidt, Tennina, & C., 2018, p.3)

El control actúa como un recurso de corrección para acciones anteriormente ejecutadas o evaluadas a un grupo de personas o bien en un grupo de actividades que fueron medidas.

“de estas definiciones se puede concluir entonces que el control es el conjunto de los sistemas de información que permiten seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen en los mismos, conocer las causas de estas y tomar una acción correctiva” (Schmidt, Tennina, & C., 2018, p.4).

3.6 Reportes Financieros

Los reportes son utilizados por las empresas para comunicar la situación financiera y con ello los cambios que experimentan en un tiempo determinado. Es una información primordial para la toma de decisiones ya que refleja si las acciones incrementan o disminuyen su valor. “Los principales estados financieros contables son la situación financiera, los resultados los cambios en el patrimonio neto y el flujo de efectivo” (Chu Rubio, 2020, p.8). Los reportes nos apoyaran en la toma de decisiones a futuro, según sea el plan de negocio y pronóstico que espera la empresa. Es importante recalcar que los reportes financieros nos permiten visualizar datos tantos a nivel operacional como datos económicos, sin duda alguna, para una empresa poder mejorar, es necesario que se apoye 100% de los reportes financieros, le permitirá administrar mejor los recursos y contar con mejor visibilidad sobre las áreas que necesitan mayor atención.

3.7 Estado de la Situación Financiera

Son los reportes financieros que reflejan la situación de una empresa en un tiempo determinado, tomando en consideración los activos, pasivos y el patrimonio con que se cuenta.

Activos: Todo aquello que tenga la empresa y que se puedan transformar en efectivo o ingreso a corto plazo, pudiendo ser bienes tangibles como maquinarias y herramientas como intangibles, cajas chicas, cuentas bancarias, certificados a plazo.

Pasivo: El pasivo es todo aquello que le conlleva una obligación para la empresa, pueden ser financiamientos para compra de activos, cuentas con proveedores, impuestos, etc.

El patrimonio: Es todo aquel aporte que haya o hayan realizado los accionistas de la empresa para efectuar la adquisición de los activos actuales. Según sea el comercio efectuado por la empresa muchas de estas ganancias son utilizadas para la reinversión y registradas en una cuenta denominada *resultados acumulados*.

Es claro decir que los estados financieros recogen todas las operaciones de las empresas en un periodo determinado, utilizando datos, financieros, económicos y de patrimonio. La unión de estos datos permite dar un escenario claro y amplio de la situación financiera de la empresa, pero solo de forma conjunta nos permiten conocer cuál ha sido el beneficio, el porcentaje de crecimiento de los activos y cuáles son las principales obligaciones que se encuentran prontas a finalizar (Chu Rubio, 2020).

3.8 Análisis de la Situación Financiera

El análisis financiero busca profundizar las principales fuentes de ingreso de una empresa, y con ello validar si existe una rentabilidad o pérdida por los servicios brindados, esto nos permitirá tener una idea más amplia de cómo actuar según el resultado de los análisis que realiza la empresa.

Investigando el termino en (UNIR, 2021) se dice que “ El análisis financiero de una empresa es el estudio de la información contable de la misma con el fin de obtener un

diagnóstico sobre su situación actual y una previsión sobre cuál será su progresión en el futuro” el análisis financiero de una empresa nos permite tener información sobre la rentabilidad, todo lo referente a su liquidez y solvencia dándonos un escenario claro y amplio de la situación en la que se encuentra el negocio en tiempo y espacio, permitiéndonos tomar acción en las situaciones más críticas y fortalecer aquellas que ya se encuentra estables. Un análisis financiero puede ser llevado a cabo por una persona experta o no tan experta, el fin principal es que pueda entender e interpretar cuál es la rentabilidad o liquidez con la que cuenta la empresa.

El análisis financiero a nivel interno permite dar una dirección contando con informes que faciliten la toma de decisiones y estrategias. Por otro lado, a nivel externo permite tener información precisa sobre la situación económica actual de la empresa a inversores, acreedores, proveedores y demás involucrados.

En (BLAZQUEZ, AIDA, 2022) nos determina una serie de indicadores, relacionados a la situación financiera;

- **Ratios de liquidez:** Son aquellos indicadores que se encargan de medir la capacidad real que tiene el emprendimiento para atender a las obligaciones a corto plazo.
- **Ratios de solvencia:** Determinan la capacidad que tiene la empresa para poder salir con todas sus deudas, sin tomar en consideración el tiempo de crédito que tenga.
- **Rentabilidad empresarial:** En conjunto conforman los indicadores que brindan información relevante sobre la rentabilidad de la empresa. Entre los más conocidos y utilizados tenemos al ROI (Retorno de la Inversión) y el ROE (Rentabilidad Financiera).

- **Flujos de caja:** Miden la capacidad actual que tiene la empresa para generar flujos de tesorería adecuados. El flujo de caja es positivo si los ingresos son superiores a los gastos y negativo si se produce una situación de falta de liquidez.

En (Tarcisio, 2011, p.5) relacionan,

“las finanzas con las actividades de obtención y asignación de fondos, que constituyen la naturaleza esencial de la labor financiera en una empresa, un concepto amplio permitiría definir a la administración financiera como la encargada de planear, dirigir, y controlar los fondos captados y generados de las diversas fuentes de financiamiento, y de aplicar y controlar los recursos aplicados e “invertidos” para satisfacer adecuadamente los objetivos, planes y actividades del negocio con la finalidad de maximizar el valor de la empresa”.

Todo esto implica un proceso muy dinámico en las empresas, que logrando aplicar de forma correcta, trae enriquecimiento, así como también genera endeudamiento, asimismo, hace las inversiones más efectivas y sanas para emprender y que todo esto en conjunto traiga consigo una posición financiera óptima con niveles de riesgo manejables y controles efectivos.

3.9 Análisis Financiero Vertical y Horizontal

Estos análisis son herramientas básicas en el análisis de los estados financieros de una empresa, el vertical intenta identificar como está compuesto el activo, pasivo y patrimonio, y el horizontal identifica cuanto y porque hubo variación en una determinada cuenta. En resumen, el análisis vertical relaciona cifras o porcentajes dentro de un período en específico, el análisis horizontal revisa los cambios a lo largo del tiempo y entre varios periodos e identifica variaciones entre ellos.

3.9.1 *Análisis Vertical*

Todos los análisis financieros necesitan un procedimiento vertical que por medio de porcentajes calcule los ingresos de una empresa identificados en costos, gastos o las utilidades. Es un análisis que estable si las cuentas de activos cuentan con relación equitativa y cuál es el porcentaje que representa cada una de ella para la empresa.

“El análisis financiero utiliza el sistema vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (Gerencie.com, 2022). Se dice que los análisis verticales pueden ser aplicados sobre cualquier estado financiero, sobresaltando la importancia relativa para cada partida, así como mejorar la composición de los estados financieros.

3.9.2 *Análisis Horizontal*

El análisis horizontal permite calcular la variación absoluta y relativa que han mantenido las partidas del balance en dos períodos o más de forma consecutiva. Para este análisis se debe contar con más de un periodo contable para poder validar cual es la evolución de la empresa a lo largo del tiempo y generar una proyección más acertada (Tiendanube, 2023). El análisis horizontal permite determinar la importancia de las variaciones que fueron registradas en los estados durante el tiempo, con el objetivo de calificar si son favorables o desfavorables. (Tarcisio, 2011, p.9).

3.10 *Balance General*

El balance general es lo que tienen los accionistas en un tiempo determinado, identificando principalmente en lo que los socios tienen, dividiéndolo ingresos (activos) y lo que

deben (pasivos). El objetivo principal es poder definir el valor real de las inversiones realizadas por los propietarios o accionistas.

Este documento siempre toma en consideración los activos y pasivos en beneficios y obligaciones a futuro, debido a que la diferencia entre ellos determina el patrimonio de los accionistas. La relación que mantienen estos criterios es tanta que se dice que el total de activos debe ser igual al total de pasivos con el capital, por lo que cada mes se realiza un Balance General que en conclusión es un listado de valores en activos, pasivos y capital propio de una empresa.

En el Balance General los activos se ordenan decrecientemente según sea su liquidez, clasificándose en activos circulantes, activos fijos y otros activos. Liquidez se refiere al grado de liquidez que puede generar un activo en su aplicación. Además, cuenta con las cuentas por cobrar que generan liquidez de manera más pausada, inversiones e inventarios que a largo plazo se convertirán en activos (Tarcisio, 2011, p.7).

En resumen, se pueden indicar que el Balance General identifica inversiones de activos y sus principales puentes de financiamiento que provienen de deudas y capital.

3.11 Estado de Resultados

Los estados de resultados permiten hacer una evaluación de operaciones en las empresas, considerando los ingresos y gastos que ha tenido el negocio. Ellos proporcionan las ganancias netas que se dividirán entre los accionistas. Los estados consideran todos los movimientos en los que la empresa recibida un ingreso, ya sea por la actividad principal o por otras comercializaciones que realice, también se considera todos los egresos necesarios por costo de venta para los servicios producidos, así como los gastos incurridos para la adquisición de bienes y servicios. En resumen, se puede decir que los estados de resultados lo que hacen es restar los

gastos de los ingresos, para tener claro cuál es el beneficio neto que ha obtenido la empresa en un tiempo determinado.

3.12 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo muestra los movimientos de efectivo que tienen las actividades operativas, inversiones y financiamientos de la empresa en un determinado periodo contable. También este documento mantiene una importancia clave en el proceso contable de una empresa, le permite identificar la fluides y movimientos del efectivo, permitiendo operar de manera continua, cumpliendo con las obligaciones y generando inversión. El efectivo es lo que permite que la empresa opere correctamente.

Es el movimiento de dinero que se presenta en una empresa, es la manera en la que la empresa genera el dinero y, además, es aprovechado durante la operación de la empresa. En la operación diaria de una empresa se da un ciclo en donde sale dinero por costos de producir bienes o servicios, la producción de estos productos o servicios se les entregan a los clientes y se obtiene ganancias (ingresos) por la venta, un flujo de efectivo ejecutado correctamente permite generar más riqueza (Chu Rubio, 2020).

3.13 Rentabilidad en los Negocios

La rentabilidad es aplicada para cualquier negocio que genera beneficios superiores a sus gastos, si necesidad de considerar el tamaño de la empresa ni la cantidad de empleados que se necesitan para operar bajo su flujo normal. Se dice que la rentabilidad no se mide solo en montos económicos, ya que hoy en día las empresas buscan mantener un nivel social aceptable por lo que muchas empresas se comprometen con el medio ambiente o instituciones benéficas. Hoy en día algo muy particular es el compromiso con los colaboradores, las empresas en la actualidad aprovechan inteligentemente el recurso humano, en base a metodologías dirigidas a la gestión de

procesos y planificación específica, han logrado encontrar una nueva ideología que envuelve y desarrolla a las personas y las hace buscar la superación y desarrollo personal, aportando buenas ideas y mejoras que brinde aprendizajes positivos generando rentabilidad a las empresa en mejoras de tiempos, efectividad y eficacia del personal. Estos temas cumplen un papel fundamental en la rentabilidad, ya que entre mejor estabilidad emocional mantenga la empresa con sus empleados mucho más efectivo será el proceso y compromiso con la empresa. Es necesario que toda empresa no solo busque el bienestar propio, sino también el bienestar del colaborador, el desarrollo y oportunidades que se le puedan brindar hace de una relación de trabajo, un sentimiento de confianza. (Taliani, 2004).

“Desde este punto de vista, la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas” (Taliani, 2004, p.10). Por lo tanto, se puede decir que rentabilidad es producida a partir de una serie de actividades, controles y decisiones que transforma el servicio o producto en rentabilidad para la empresa, logrando adaptarse a los mercados actuales. “Es por ello por lo que la medición del resultado adquiere una significación concreta en tanto se compara con los factores implicados para su obtención: los recursos económicos y los recursos financieros” (Taliani, 2004; p.10). La rentabilidad siempre se mide al final del intercambio de productos o servicios, pero es de gran importancia poder conocer las expectativas a las que se desea llegar y con ellos poder obtener una rentabilidad más favorable, utilizando el pensamiento crítico y aprovechando el tiempo y recursos.

En empresas estables es importante mantener una buena relación entre marketing y rentabilidad, ya que el alcance de los objetivos propuestos por el área de marketing, le permite obtener información del producto y con ello poder hacer cambios de diseño o precio “Por ello, si

se busca crear valor en una organización en forma sostenida en el tiempo, es fundamental entablar una excelente relación entre la información de los reportes financieros y las decisiones del marketing”. (Chu Rubio, 2020; p.8). “Siendo la contabilidad y el marketing disciplinas muy distintas, hay un aspecto clave que las une: el análisis de la rentabilidad de las acciones ejecutadas” (Chu Rubio, 2020, p.8). Los resultados contables serán esenciales para la toma de decisiones por parte de los encargados de marketing, esto si la empresa mantiene una estabilidad contable y alineada a sus objetivos empresariales, se identifica una buena gestión de marketing, caso contrario si la contabilidad no es la mejor, el equipo encargado de marketing deberá tomar cartas en el asunto y dirigir el negocio al horizonte deseado.

Actualmente no podemos decir que el emprendimiento está teniendo una rentabilidad, como se ha mencionado en el desarrollo del trabajo, el taller aún no mantiene operaciones constantes, lo que no le permite generar rentabilidad para sí mismo y la cual se pueda identificar y evaluar en los estados de resultados de la empresa. La rentabilidad que puede estar teniendo el emprendimiento actualmente es más reputacional, ya que en los pocos trabajos que realiza, dedica el tiempo al máximo para la ejecución del proceso y que esto le permita una mayor satisfacción del servicio al cliente.

3.14 Reseña Histórica del Taller

Desde muy temprana edad el interés por los motores, la soldadura y sin lugar a duda la mecánica de automotriz y precisión, llevaron a una familia a dirigir su fuente de ingreso en un taller industrial, el cual sostenía a una familia de 5 personas. La emoción y conocimiento por la precisión siempre fue aportada del padre a sus hijos en este caso a Angelo Quesada emprendedor del taller, lo cual tomó un peso importante y fundamental en muchas de sus decisiones tomadas y principalmente en decidir lanzar su emprendimiento industrial.

Durante un largo periodo de tiempo manteniendo el enfoque, generando ahorros y contando con una gran determinación, surge la oportunidad de empezar a adquirir herramientas y máquinas que le permitiera avanzar de manera constante en su sueño y con ello nace el “Emprendimiento Dibernardi Precisión” dedicado al ensamblaje, cambio de piezas, reparación de piezas, confección y entre otras funciones automotrices he industriales, brindando resultados extraordinarios y de calidad a sus clientes. El taller se ubica en una zona rural del cantón de Mora.

Podemos resaltar una fortaleza que mantiene el taller y es la variedad de herramientas y máquinas que tienen en su inventario facilitando el trabajo operativo, a esto sumándole una experiencia bastante considerable de parte del propietario. Lo anterior, posiciona al servicio en un nivel justo para salir al público, si bien es claro el emprendimiento ya podría empezar a producir, sin embargo, necesitaría un poco de material y empezar a operar, pero adicional a todo esto una empresa no solo necesita herramienta y máquinas para poder surgir, es necesario hacer las cosas correctamente, aplicando la planificación y control de manera adecuada.

Para dar inicio y encontrar el crecimiento potencial del negocio, deberá contar con la estructura de sus gestiones administrativas y financieras, controles de ingresos y salidas de efectivo, adicional muchos más procesos que deberá controlar el taller para lograr alcanzar el éxito, principalmente porque estos procesos y controles permiten tomar decisiones a futuro mediante indicadores que reflejan la posición de la empresa en un tiempo determinado, permitiendo gestionar de una manera articulada toda la estructura del negocio para lograr adaptarse a la ofertar y la demanda.

Una de las visiones del proyecto es aprovechar la oportunidad de la zona y con ello la escasez de talleres cerca, actualmente solo existe un taller que brinde las mismas funciones en un

radio promedio de 20 km, considerando tener los recursos e instalaciones necesarias para ejecutar un trabajo de calidad el taller lograría competir por un porcentaje del mercado, tomando en consideración mantener un plan de mercado, y estructuradas las gestiones administrativas y financieras definidas y muy importante un capital de trabajo disponible para poder operar.

El emprendimiento cuenta con una ventaja significativa en comparación a otros emprendimientos de esta misma índole y principalmente es porque mantiene una gran variedad de herramientas y máquinas logrando tener una inversión amplia para ello. Adicional mantiene una idea clara para seguir adquiriendo más herramientas necesarias para el emprendimiento y las cuales se convertirán en claves para la ejecución de trabajos.

Para este análisis se llevarán a cabo acercamientos con el propietario con el enfoque principal de mantener escenarios amplios sobre la forma de gestionar actualmente los procesos y controles, así como sus principales necesidades de mejora a corto, mediano y largo plazo para que la gestión administrativa-financiera empiece a mejorar y así tener una mejor visión del negocio. Estas preguntas deben ir correlacionadas con las variables que se le vayan a definir en la tabla de variables.

3.15 Descripción de Dibernardi Precisión

3.15.1 Localización y Cobertura

El taller podría llegar a tener un campo de acción bastante amplio, principalmente en 3 cantones (MORA-PURISCAL-ACOSTA). Sin la intención de limitarnos, las zonas marcadas en azul en la figura 3.3 pueden llegar a ser zonas muy alejadas para el servicio del emprendimiento, pero todo esto estará relacionado al impulso que se le quiera dar al taller y hasta donde se desea capturar clientes y que sean potenciales para el negocio. A largo plazo se espera tener más

coberturas geográficas como por ejemplo clientes de la zona de Brasil, Santa Ana, Salitral, Puriscal, San Ignacio y entre otras.

El taller actualmente solo cubre zonas muy cercanas a la zona de Tabarcia y los trabajos que realiza son principalmente a personas conocidas del propietario.

En la figura 3.3 se puede observar la localización geográfica en la que se encuentra el emprendimiento.

Figura 3.3

Trazos geográficos cantón de Mora



Nota: Imagen muestra la marcación geográfica del cantón de Mora, en esta imagen se desea reflejar la localización del emprendimiento y posibles zonas de mercado. Tomada de (Codigo-Postal, 2023).

3.15.2 Espacio Físico

En la manufactura espacio físico es el área física en donde se desarrolla el proceso o bien en donde se ubican las diferentes herramientas y máquinas necesarias para la ejecución de un determinado proceso, este espacio físico debe expresar orden y decencia, esto les permitirá a los colaboradores mantener un mejor ambiente laboral.

El emprendimiento en la actualidad está utilizando un espacio que en su momento era una bodega vieja que tenían para depositar aquellos objetos abandonados. Este espacio cuenta con algunas ventajas y entre ellas es que está muy cerca de la casa de sus padres y por lo tanto siempre hay gente, esto permite contar con seguridad gran parte del día, las herramientas y máquinas de los talleres son muy cotizadas por los amigos de lo ajeno, lo que es importante contar con las medidas de seguridad adecuadas. Otra ventaja es que la estructura es sólida y creada a base de cemento y bloques lo cual cuenta con resistencia. Desde hace un tiempo atrás el propietario ha dado algunos retoques a la bodega y la adaptó de forma exitosa para cumplir con las necesidades requeridas. La siguiente figura 3.4 nos muestra el espacio físico en donde se desarrollan las actividades del emprendimiento.

Figura 3.4

Espacio Físico del Emprendimiento



Nota: Espacio físico de Dibernadi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.15.3 Descripción del Proceso de Producción

El proceso de producción de una empresa es el conjunto de acciones o etapas operativas que tiene como fin la implementación de una idea, un servicio o un producto.

Se dice que un proceso de producción responde a 5 características generales, las cuales teniendo un buen procesamiento logra la conformación de un proceso rebusco con resultados positivos;

- Responde a las necesidades.
- Propone metodologías claras y ágiles.
- Mantiene una línea del tiempo (Inicio-Fin) y la cual mantiene en el tiempo.
- Mantiene la fuerza de trabajo necesaria para sus operaciones.
- Y toma en consideración las necesidades tecnológicas con las que

evoluciona la industria.

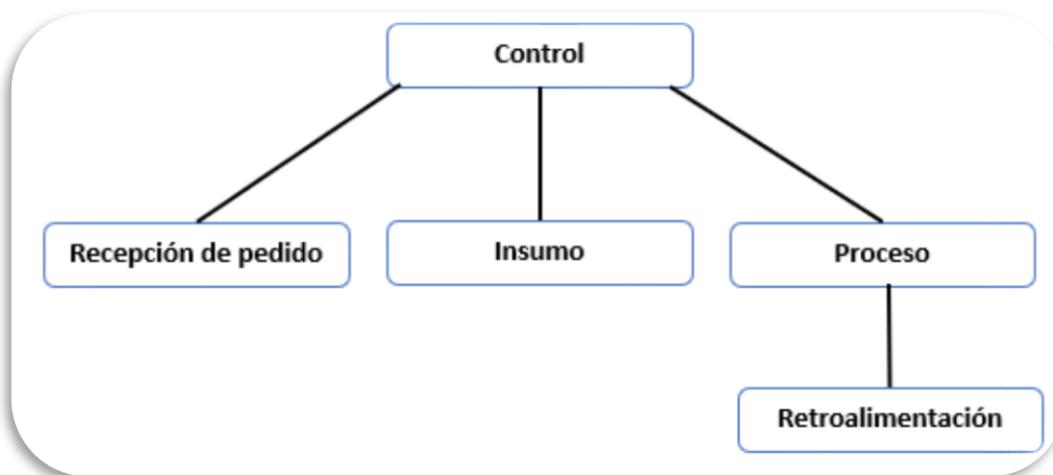
El emprendimiento mantiene un proceso de producción bastante simple, al ser un emprendimiento que no se dedica 100% a sus funciones, los trabajos que ingresan no se mantienen de forma constante ni tampoco en grandes cantidades. Todo negocio debe contar con un proceso de producción que permita mantener el orden en la ejecución de sus funciones.

El proceso de producción del emprendimiento es esencial para garantizar un buen servicio, en tiempos razonables y con una baja inversión. Actualmente no cuenta con un stop de materiales amplio por lo que en ocasiones debe realizar una compra de insumos según sea el trabajo, esto le permite contar con un bajo inventario, y por tanto no se tiene un control específico para ellos. La figura 3.5 refleja el organigrama común en un proceso de producción, el control es el pilar del éxito para la gestión de producción y el proceso como tal siempre va a

mantener retroalimentación ya sea de parte de los clientes o bien de cada colaborador interno que cumpla con una función en el proceso.

Figura 3.5

Organigrama proceso de producción



Nota: Organigrama de un proceso de producción ideal en las empresas. Elaboración propia.

3.15.4 Descripción de Recursos Humanos

Recursos humanos es un departamento que tiene cada empresa para administrar los recursos de personas que trabajan allí. Esto incluye reclutamiento, selección, contratación, bienvenida, formación, capacitación, nóminas y despidos.

En el emprendimiento solo una persona brinda servicios directos y es el propietario de este, él se encargada de realizar la totalidad de los procesos, y cumple como principal responsable de que los trabajos se realicen correctamente y logrando satisfacer al cliente.

En algunas ocasiones surge la necesidad de recoger o llevar algún pedido de mensajería por lo que se le encarga estos trabajos a un primo del propietario quien gana un porcentaje por viaje. Adicional en algunas ocasiones esta misma persona apoya en el taller como ayudante,

principalmente cuando hay trabajos que la ejecución del proceso para una persona puede tornarse complicada.

En la encuesta que se le realizó al propietario, se contaba con una pregunta de liderazgo, ¿Como considera usted que se deben dirigir a los colaboradores? La propia respuesta de Angelo nos indica que en la actualidad no mantiene personal, pero cuenta con una visión clara de liderazgo y de qué manera poder tomar ventaja. “Actualmente no se cuenta con colaboradores, el taller funciona en su totalidad con los servicios del propietario, pero considero que la mejor manera de dirigir a las personas es de una manera, respetosa, respetando los lineamientos de ley y tratando de generar un ambiente sano y de motivación para cada uno” (Castro, 2023).

3.16 Herramientas con las que Cuenta el Taller

3.16.1 Soldadoras

La soldadura permite un proceso de fabricación en donde se realiza la unión de dos o más materiales, normalmente son metales, pero se puede soldar plástico también esto va a depender de la relación de la máquina. La soldadura realiza una fusión en la cual une dos piezas fundiendo ambas y agregando un material de relleno fundido a este material se le conoce como “varilla de soldadura” y mantiene varias relaciones que permiten hacer la soldadura más resistente y adaptable al material en el que se está soldando.

Estas máquinas deben contar con resistencia a las condiciones del ambiente adversas (polvo, agua, sarro, grasas), además deben contar con cables resistentes y largos, principalmente porque estas máquinas son utilizadas en espacios de difícil acceso.

Es de gran importancia tener en cuenta el tipo y el grosor del material a soldar sobre las diferentes bases, esta herramienta traer la opción de poder seleccionar el dispositivo óptimo para su aplicación.

El taller cuenta con dos máquinas de soldar fundamentales para la elaboración o reparación de piezas solicitadas por el cliente. Se puede observar en las siguientes figuras 3.6 y 3.7 que estas máquinas están en perfectas condiciones.

Figura 3.6

Máquina de soldar



Nota: Maquina de soldar de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

Figura 3.7

Máquina de soldar

Nota: Máquina de soldar de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.2 Torno

Es una herramienta que facilita la confección de piezas nuevas dañadas o bien cumplen con la función de mecanizar piezas de forma geométrica. La forma de operar de estas herramientas es girando la pieza que se desea trabajar, el torno cuenta con bases en los extremos que permiten sostener la pieza dándole una fijación y esto le permite al operario moldear la pieza según sea la necesidad o requerimiento del trabajo.

El emprendimiento mantiene un torno, el cual es de gran importancia por sus funciones. Se utiliza para el procesamiento de las diversas piezas que ingresan, esto siempre va a ir relacionado según sea la necesidad del cliente. En la siguiente figura 3.8 se puede observar el

torno que mantiene el emprendimiento y al igual que las máquinas de soldar se puede visualizar lo conservado que se encuentra esta herramienta.

Figura 3.8

Torno de precisión



Nota: Torno de precisión de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.3 Prensa

Se puede definir como “una prensa hidráulica es un dispositivo mecánico que usa un método de fluido (generalmente aceite hidráulico) para la generación de fuerza y se utiliza para la compactación de diferentes materiales y finalmente empacarlos” (SOLPRESS, 2020).

Existen diversidad de prensas hidráulicas que pueden ir desde 1 tonelada hasta 10 000 toneladas o más.

El taller mantiene una prensa hidráulica, que se adquirió de segunda mano, pero cumple a la perfección su funcionalidad. La prensa fue un regalo que le brindo el jefe actual a Angeló, en la figura 3.9 se puede visualizar la prensa del emprendimiento.

Figura 3.9

Presan hidráulica

Nota: Prensa de hidráulica de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.4 Esmeril

Una esmeriladora es una de las herramientas que no puede faltar en un taller industrial, su funcionalidad le permite convertirse en una de las herramientas más indispensables. A la esmeriladora se les montan dos discos a ambos costados de la máquina, estos discos se encuentran sobre un eje acoplado a un motor eléctrico. En el momento que el motor arranca los discos giran permitiendo realizar diversas tareas en función del tipo de disco que se hayan montado. Algunas de las diferentes tareas que se pueden realizar con una esmeriladora son las siguientes; pulido y abrillantador, afilar, limpiar para pintas, lijar piezas metálicas, cepillar piezas metálicas y entre otras.

También existen esmeriladoras de mano o de angular tienen la particularidad de que son un poco más pequeñas y se puede decir que cumplen con la misma función, solo que pueden ser utilizadas en lugares de difícil acceso a diferencia de la esmeriladora estacionaria (ComoFunciona, 2023).

En el taller mantiene 3 esmeriladoras, dos de mesa y una angular, las dos de mesa cuentan con la diferencia de que una es más grande que las otra. Son herramientas muy nuevas y Angeló ha logrado conservarlas de buena manera. En la figura 3.10 se puede observar la esmeriladora de mayor tamaño que tiene el emprendimiento.

Figura 3.10

Esmeril de banco



Nota: Esmeril con el que cuenta Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.5 Compresor

Un compresor es una herramienta polivalente ya que resulta valioso en diferentes ámbitos. Se dice que un compresor de aire es un “instrumento polivalente que puede facilitar la realización de diferentes tareas, tanto en el ámbito doméstico como en el industrial”

(SERVIAIRE, 2023), además hace mención de que “el compresor de aire mueve otras herramientas mediante la fuerza del aire comprimido” (SERVIAIRE, 2023) convirtiéndose en una herramienta multifuncional y de gran importancia en un taller.

Una de sus funciones es aumentar la presión de un fluido los cuales se conocen como compresibles (todo tipo de gases). Además, es muy utilizado para la extracción de tuercas y tornillos gracias a la unión con el rash eléctrico. Un compresor puede agilizar el proceso de pintura permitiendo pintar con mayor facilidad las piezas.

Para el emprendimiento en investigación el compresor forma parte fundamental del proceso por lo que desde un inicio el propietario se mentalizo la compra de un compresor con una serie de características, debía ser de alta calidad y que resistirá altas presiones, así el emprendimiento aseguraría la inversión, además brinda seguridad a los trabajos que se realicen. En la figura 3.11 se puede observar el compresor que mantiene actualmente el emprendimiento.

Figura 3.11

Compresor de aire



Nota: Compresor actual de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.6 Taladro pedestal o taladro de banco

Es una herramienta diseñada para ser estacionaria por lo que normalmente se monta sobre una mesa de trabajo o también se puede instalar directamente sobre el piso, fijada con tornillos y es de uso indispensable para cualquier tipo de taller de manufactura.

Una de las ventajas de esta máquina es la sencillez con la que se puede operar, ya que cuenta con una transmisión por poleas o manual, que permite imprimir presión con más potencia y hacer del proceso de engranaje más sencillo (ELEK, 2023).

El emprendimiento adquirió un taladro pedestal hace un tiempo atrás, sin lugar a duda una herramienta que facilita el procesamiento de muchos trabajos. Se encuentra en perfectas condiciones, si es necesario unos retoques de estéticos. En la figura 3.12 se puede observar el taladro pedestal con el que cuenta el emprendimiento.

Figura 3.12

Talador pedestal



Nota: Talador pedestal de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.7 Sandblasting

El Sandblasting es una herramienta, que a base de arena ejecuta trabajos de pintura. El Sandblasting permite realizar una explosión del vidrio con arena a temperaturas altas para obtener acabados relucientes. Da un acabado que no permite tener una visión nítida por ninguno de los dos lados del vidrio, pero si permitiendo el ingreso de la luz.

Algunas de los usos de esta herramienta;

- Acabados de madera, acero y resina.
- Remoción de grafiti callejero.
- Limpieza de muros en ladrillo o piedra.
- Limpieza profunda de estructuras metálicas

El taller cuenta con una máquina para procesar el Sandblastado, pero por el momento no se cuenta con la arena especial para el proceso por lo que no se utiliza y por lo tanto no generaría ingresos para el taller. En la figura 3.13 podemos observar el Sandblasting que mantiene el taller.

En conversaciones con el propietario el me comentaba la gran necesidad de poder poner a trabajar esta máquina, considera que es un mercado por explotar y que podría empezar a incursionar sin problemas.

Figura 3.13

Sanblasting

Nota: Maquina de sanblastiado de Dibernardi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia.

3.16.8 Prensa de Mesa

Una prensa de mesa es una herramienta muy útil en los talleres de mecánica industrial, permite la fijación de piezas de forma segura y firme, además permite realizar trabajos en ambientes fríos o calientes y brinda mejor precisión en muchos de los trabajos realizados por el emprendimiento.

Son conocidas también como tornillos de banco y están formados por dos mordazas paralelas, una fija y otra móvil, esta se desplaza hacia adentro y hacia afuera cuando se hace girar un tornillo y una palanca principalmente con el objetivo de dar el diámetro adecuado de la pieza (HELLER, 2023). En la figura 3.14 podemos observar la prensa que mantiene el emprendimiento.

Figura 3.14

Prensa de Mesa

Nota: Presan de mesa de Dibernadi Precisión. [Fotografía]. Elaboración propia

3.16.9 Fresadora

Es una de las herramientas convencionales más utilizadas en la industria de los mecanizados y manufactura. La fresadora es de gran importancia en los talleres, al igual que otras máquinas cumplen con una función primordial en el funcionamiento.

La fresadora utiliza múltiples filos que en conjunto son llamados fresa. La fresadora girando sobre su propio eje a gran velocidad permite arrancar virutas al entrar en contacto con la superficie de la pieza. En la industria de lo mecanizados existe una gran variedad de fresadoras, se pueden distinguir por el tamaño o números de ejes. Es una herramienta que permite fijar la pieza haciéndola girar para poder procesar el corte, esta máquina se utiliza para realizar trabajos especiales. En figura 3.15 se puede visualizar la fresadora con la que cuenta el emprendimiento, esta máquina ha sido la última adquisición del propietario.

Figura 3.15

Fresadora vertical convencional

Nota: Fresadora vertical que mantiene Dibernardi Precisión, esta máquina ha sido la última inversión realizada.

[Fotografía]. Elaboración propia.

3.17 Herramientas Básicas en un Taller Industrial

Además de las herramientas antes mencionadas que mantiene el taller, los talleres industriales deben requerir de una cantidad infinita de herramientas para lograr finalizar su gestión de forma efectiva solucionando y facilitando la operación diaria del taller.

El emprendimiento cuenta con una cantidad considerable de herramientas, en las siguientes tablas vamos a poder observar algunas de ellas;

Tabla 1

Lista de herramientas

<p>Taladro pequeño (eléctrico)</p> <p>El taladro de mano eléctrico es un tipo de taladro pequeño que sirve para realizar funciones de esmerilado, taladrado o atornillado de menor tamaño.</p>	
<p>Remachadora</p> <p>Una remachadora es una herramienta manual que permite unir piezas de este o distinto material. Está compuesta por palancas, cuñas, tornillos y resorte que facilitan la aplicación de remaches.</p>	
<p>Amoladora</p> <p>La amoladora eléctrica nos sirve para lijar, abrillantar, pulir, desbastar y cortar determinados materiales, dependiendo del disco en uso. Es una herramienta esencial en cualquier taller.</p>	
<p>Broca (metal-madera-cemento)</p> <p>Una bronca es un artículo de metal que tiene como objetivo principal la realización de</p>	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Lista de herramientas

<p style="text-align: center;">Llaves allen</p> <p>Las llaves allen son usadas para atornillar o desatornillar tuercas con cabeza interior hexagonal. Fue una herramienta creada en el año 1910. (R., 2023)</p>	
<p style="text-align: center;">Destornilladores</p> <p>Es una herramienta a mano diseñada para apretar o aflojar tornillos</p>	
<p style="text-align: center;">Llaves fijas</p> <p>Son herramientas manuales las cuales son destinadas a ejercer esfuerzos de torsión al apretar o aflojar tuercas que tienen una cabeza acorde a la boca de la herramienta.</p>	
<p style="text-align: center;">Martillo</p> <p>Es una herramienta de mano, diseñada principalmente para golpear, diseñadas con una cabeza pesada y de mango que permite dar firmeza al golpe.</p>	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

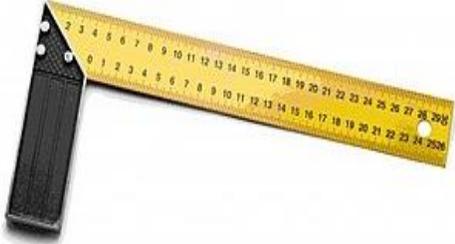
Lista de herramientas

<p style="text-align: center;">Mazo</p> <p>Cumple con funciones similares al martillo, solo que el mazo ejerce más fuerzas en cada golpe, y con su cabeza aún más pesada, permite dar firmeza al golpe.</p>	
<p style="text-align: center;">Tenaza</p> <p>Herramientas de mano que ayudan a la sujeción de materiales fuertemente, extraerlos de otras piezas o bien para cortarlos.</p>	
<p style="text-align: center;">Macho de rosca</p> <p>Es una herramienta de corte que se utiliza principalmente para conseguir roscas interiores en piezas metálicas. Se pueden utilizar en otros materiales como plásticos o madera.</p>	
<p style="text-align: center;">Cubos</p> <p>Esta herramienta permite girar una tuerca para darle azoque o bien para aflojarla. Es utilizado principalmente en los talleres automotrices.</p>	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Lista de herramientas

<p style="text-align: center;">Cizalla</p> <p>La cizalla es una herramienta que tiene una funcionalidad parecida a la de una tijera, utilizándose para realizar determinados cortes en distintos materiales.</p>	
<p style="text-align: center;">Cinta métrica</p> <p>La cinta métrica se utiliza para medir longitudes y distancias. Es un componente indispensable para cualquier taller.</p>	
<p style="text-align: center;">Escuadra</p> <p>Esta herramienta es utilizada para trazar líneas verticales, horizontales, paralelas y entre otras. Hace coincidir uno de los bordes de cualquier escuadra la recta AB.</p>	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Lista de herramientas

<p style="text-align: center;">Nivel</p> <p>Es un instrumento de medición que se utiliza para determinar la horizontalidad o verticalidad de un elemento. El nivel es una herramienta que puede ser utilizada por; agrimensores, carpinteros, albañiles y entre otros.</p>	
<p style="text-align: center;">Micrómetro</p> <p>Es una herramienta que mide el tamaño de un objeto encerrándolo. Los micrómetros se adhieren al principio de Abbe, que les permite realizar mediciones más precisas.</p>	
<p style="text-align: center;">Pie de rey</p> <p>El pie de rey es un instrumento de medición de magnitudes de alta precisión que cumple con la función de medir las dimensiones de pequeños objetos o superficies.</p>	

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Para ser un buen taller es un requisito indispensable la obtención de herramientas, que permita brindar un servicio de calidad a los clientes. El fin de las herramientas radica en facilitar el procesamiento de los trabajos, ahorran tiempo de ejecución, estrés de los colaboradores y evitan posibles daños a las piezas en las que se trabaja.

4 CAPITULO III

4.1 Marco Metodológico

En el emprendimiento actualmente no existe una adecuada gestión y estructura administrativa financiera, que le permita mantener un control específico de las entradas y salidas de efectivo, por lo que se incurre en gastos innecesarios y pérdidas de tiempo.

En acercamientos con el propietario él nos expresa la necesidad de definir un control adecuado de sus gestiones como negocio ya que actualmente no ha logrado destinar tiempo y selección de recursos necesarios para ordenar esta parte esencial.

El paradigma naturalista es caracterizado por la verificación del conocimiento de una realidad específica. Este paradigma responde a la pregunta del “por qué”. Se caracteriza por ser dinámico, basándose en la concepción de conocimientos y comprensión de conductas determinadas.

Una vez que se comprende la conceptualización de paradigma se determina que, para centrarse en las acciones humanas, así como en la comprensión de las destrezas individuales del propietario del emprendimiento industrial en estudio, el paradigma naturalista nos permitirá comprender cuál es la gestión administrativa y financiera ideal para el emprendimiento, además de organizar los actuales niveles de conocimiento del encargado del negocio permitiendo mejorar los procesos del taller.

Es necesario obtener un conocimiento de la experiencia del propietario del emprendimiento dentro del proceso de estudio, por lo cual se aplicará una investigación descriptiva y explicativa. La primera por ser un tema no revisado previamente antes de iniciar el emprendimiento y la segunda busca describir el desempeño actual de la gestión administrativa y financiera del mismo.

Se establece que la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, utilizando un tipo de estudio descriptivo y explicativo, ya que se profundizó en la posición actual del taller y crecimiento que ha logrado desarrollar durante el tiempo, utilizando los instrumentos de aplicación necesarios para la recolección de información, como lo fueron; la observación, entrevista al propietario de Dibernardi Precisión y al dueño del taller Artola S.A, visitas a campo y una encuesta realizada a una muestra de la población que habita en Tabarcia de Mora. Asimismo, la investigación tiene un estudio cuantitativo dado al análisis de los datos recolectados en la aplicación de los diferentes instrumentos, para determinar posible posición actual del taller, y acciones de mejora que ayudaran a mejorar el funcionamiento de las operaciones y aspectos relacionados con el consumo de la información. Se realiza una recolección de toda la información para después evaluar la situación real en cuanto a su entorno desde la visión administrativa-financiera.

El estudio es desarrollado bajo la modalidad proyecto de graduación, contempla un diagnóstico y propuesta para un tema en estudio, tomando como base principal el análisis de los hechos y situaciones.

La población que será muestreada es contemplada de una pequeña parte de la población de Tabarcia.

La investigación se centró en el análisis de las narraciones de los propietarios del emprendimiento Dibernardi y Taller industrial Artola S.A. Esto bajo la justificación de que, desde la experiencia y comentarios de cada uno, va a hacer posible la captura de información clave, la cual nos permitiría tomar acciones claras que se alinearan con lo deseado. Además nos permitirá conocer tres situaciones claves, entender mejor el análisis FODA del taller (fortalezas-oportunidades-debilidades y amenazas), la manera en que se constituye y adonde desea estar a mediano plazo.

La investigación estaría utilizando los siguientes instrumentos;

1. **Encuesta De Servicio y Valoración De Necesidades:** Esta encuesta será aplicada a una pequeña muestra de la población que habita cerca de la zona. Se utilizaría como apoyo una fuente tecnología para la confección de la encuesta (Forms Microsoft). Link/
https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=7uxVwuQ_fEyDur3kqvq0zyYX2iQ7wFRJld94kWHamN9UMFpKTDICUDQ4WFhNVzdRSFpSVzBSWDCzUy4u
2. **Visita a Campo (Gemba Walk):** Se estaría aplicando en el emprendimiento en estudio, así como en el taller Artola S.A, el principal objetivo de las visitas será generar referencias claras y concisas de la manera de trabajo actual, así como buenas prácticas que se puedan utilizar para la ejecución de procesos de manera más efectiva. Sus principales observaciones:
 - Flujos de proceso
 - Recepción de piezas
 - Control administrativo

- Control financiero
 - Principales proveedores
 - Proceso administrativo y financiero actual del emprendimiento
3. **Entrevistas:** Se estarían aplicando entrevistas al propietario del emprendimiento, así como a al propietario del taller Artola S.A, con el objetivo de evaluar sus ideales generales sobre la empresa, principales emociones y sentimientos a la hora de tomar decisiones que evalúen su nivel de liderazgo.
4. **Análisis FODA:** El análisis se realizaría directamente al emprendimiento Dibernadi Precisión y se tomara como base la información que se pueda capturar en la entrevista realizada al propietario.

Como fuente principal de datos se tendrá el conocimiento del propietario y todo aquello que él nos pueda transmitir durante la investigación. Adicional se cuenta con un recurso extra del taller de precisión Artola S.A, empresa ya está consolidada en la zona de San Sebastián en donde labora el propietario del emprendimiento actualmente y la cual ofrece facilidades para poder realizar visitas y analizar los procesos que utilizan hoy en día, los cuales sin lugar a duda pueden ayudar de forma significativa al desarrollo del proyecto.

4.2 Tabla De Variables

¿Cuáles son los elementos que inciden para que una gestión administrativa-financiera sea saludable en el emprendimiento industrial Dibernadi Precisión ubicado en Tabarcia de Mora para el año 2023?

Objetivo General: Analizar la gestión administrativo-financiera actual del taller industrial Dibernadi Precisión para poder evidenciar la rentabilidad de un comercio a través de la

correcta gestión de técnicas y herramientas administrativas-financieras que evalúan el cambio del dinero a lo largo del tiempo.

Tabla 6

Tabla de variables

Objetivo Específicos	Variable de estudio	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Operacional	Definición instrumental
Identificar las principales herramientas administrativas-financieras que utiliza el emprendimiento en su gestión actual.	Principales herramientas de la gestión administrativa-financiera.	Procesos llevados a cabo para generar los ingresos del taller, así como el orden de los recursos necesarios para la continuidad del negocio.	Definición de flujos de trabajo y procedimientos existentes que generan los ingresos del taller.	Análisis en campos con el propietario del taller que nos permita contar con información más exacta.	Observación de los procesos y entrevista con el propietario.
Interpretar un modelo de negocio ideal para el emprendimiento.	Modelo de negocio del emprendimiento.	Un modelo de negocio es la representación gráfica de las actividades que	Reconocer y adaptar el modelo de negocio adecuado para el	Creación de estructura financiera para el emprendimiento.	Observación de los procesos y entrevista con el propietario.

		realiza una empresa.	emprendimient o.		
Examinar las principales actividades económicas y financieras que aplica el emprendimient o para mantenerse estable.	Actividades económicas-financieras de la empresa.	Actividades necesarias que realiza emprendimient os para cumplir con su objetivo y así poder mantener la continuidad del negocio.	Identificar las actividades principales que realiza el emprendimient o para subsistir.	Definir las principales activades que realiza el emprendimient o.	Observación de los procesos y entrevista con el propietario.
Proponer un modelo de gestión que le permita aprovechar y estructurar las principales herramientas administrativa y financieras de	Propuesta de un modelo que se adecue a la estructura del emprendimie nto.	Proceso necesario para proponer una aproximación sistemática de las fortalezas y debilidades de la empresa.	Principales herramientas y actividades en las que se especializa el emprendimient o para generar ingresos.	Tomar en consideración la estructura financiera y aquellas prioridades que defina el propietario	Confección de encuesta enfocada en conocer las opiniones generales de posibles clientes para el emprendimient

<p>manera que impacten positivamente en el crecimiento del emprendimiento.</p>					<p>o, entrevista con propietario</p>
--	--	--	--	--	--------------------------------------

Nota: Fuente. Elaboración propia

4.3 Análisis FODA

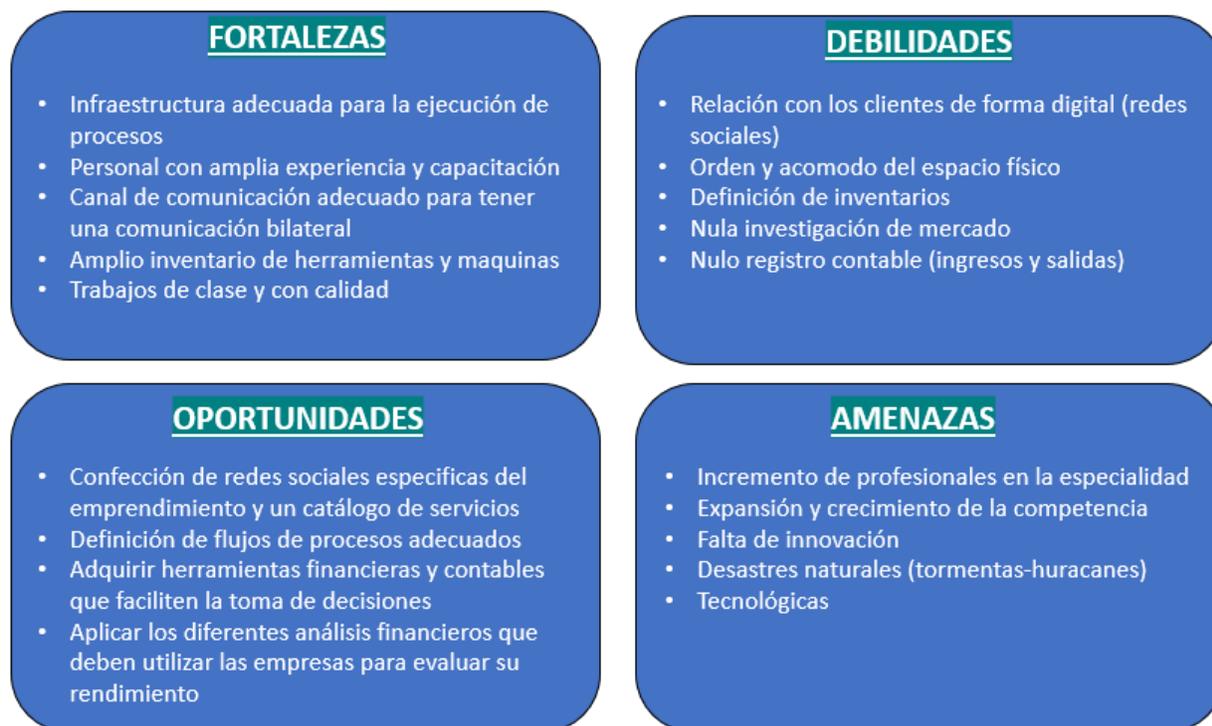
El análisis FODA o análisis DOFA es una herramienta esencial para todas las organizaciones, permite contar con un escenario claro de las situación interna y externa que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa. Además, permite plantear estrategias he identificar nuevas oportunidades de crecimiento que a simple vista no se podrían analizar como si lo hace el análisis FODA. Este análisis también permite mejorar en áreas internas y personales como el estilo de liderazgo y comunicación.

Puede ser aplicado no solo en empresas, sino también en proyectos personales, de poca inversión o sin fines de lucro, permitiendo trabajar para mejorar el negocio y al equipo de trabajo mientras se mantiene en proyección las tendencias de mercado.

Para el análisis FODA del emprendimiento se toma como fuente principal las entrevista y visita a campo que se realizó al emprendimiento. En la figura 4.1 se puede visualizar el análisis realizado para Dibernardi Presión.

Figura 4.1

Análisis FODA del Emprendimiento



Nota: Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) del emprendimiento. Elaboración propia.

5 CAPITULO IV

5.1 Resultados

En este capítulo se realizó un análisis general del emprendimiento, evaluando todos aquellos puntos referentes a la gestión administrativa-financiera, además se profundizo en temas de producción y operativa de la empresa. Para llevar a cabo este análisis se realizaron entrevistas al propietario, visitas acampo y la observación directa. El análisis fue realizado acorde a los objetivos específicos planteados para el proyecto y los cuales son descritos en la tabla 6, “*tabla de variables*” del presente estudio. Además, se toma como insumo las respuesta facilitadas por el propietario del taller Artola, a quien se le realizo una entrevista general para evaluar posibles escenarios claves a considerar en este presente estudio.

Dado esto y al poder asegurar que se cuenta con una adecuada adquisición de maquinarias, el emprendimiento deberá enfocarse en implementar y adaptar herramientas que faciliten el registro de ingresos y salidas del emprendimiento de esta manera logrará estabilizar los recursos necesario y ser más efectivos en su desarrollo. Según lo comentado por el señor Artola en la entrevista realizada, una de las claves esenciales del crecimiento y desarrollo del taller es contar con controles contables y financieros definidos y los cuales sean liderados por expertos en el tema, de esta manera la empresa se asegura datos verídicos y reales para la toma de decisiones. Adicional, el emprendimiento deberá adquirir conocimientos y herramientas administrativas que se adecuen a sus necesidades y faciliten el entendimiento y ejecución de las operaciones en el emprendimiento.

5.2 Situación Actual del Taller

Actualmente el taller cuenta con un espacio físico bastante adecuado para ejecutar los procesos necesarios, se encuentra cerca de su casa de habitación y con seguridad durante el día, esto le permite mantener tranquilidad en sus inversiones. El emprendimiento actualmente se encuentra en una etapa de iniciación, según las decisiones que se tomen en la confección del modelo de negocio se podrá contar con un escenario más claro de la ruta a seguir.

El contar con gran variedad de maquinarias y herramientas para el procesamiento de trabajos le ha permitido empezar a ejecutar trabajos de fácil implementación y que estén bajo capacidad y recursos necesarios para hacerlos, esto le ha traído ideas positivas al taller permitiendo adecuarse al negocio correctamente.

Basados en las investigaciones realizadas por el reconocido Fayol, se describe que la gestión administrativa depende de factores claves como la división de fuerzas, la aplicación de

procesos administrativos, y la formulación de pensamientos críticos que permitan orientar y guiar la gestión administrativa por el rumbo adecuado.

Los directivos de las empresas necesitan elaborar un sistema de gestión eficaz, el cual gracias a un conjunto de reglas y procedimientos permiten guiar a la empresa por el camino correcto. La planificación y el control son dos procesos indispensables que aseguran un mejor desarrollo de la gestión administrativa, por lo que será de gran vitalidad que las empresas logren planificar sus acciones antes de realizar la ejecución de un plan, además de controlar y mejorar el desarrollo de este durante la implementación.

El propietario cuenta con un pequeño capital de trabajo propio, el cual es suficiente para operar con una baja capacidad de producción y principalmente en algunos trabajos que llegan al taller, pero no para poder abrir al público en general. Algunos de los factores que influyen son; mano de obra, compra de maquinarias, estudios de mercado, estudios de factibilidad y viabilidad, modelo de negocio definido, objetivos empresariales definidos. Estos son algunos de los puntos importantes que están afectando directamente el buen desarrollo y expansión del emprendimiento. La ejecución de algunos trabajos ha brindado experiencia al propietario, he identificado la necesidad de mejora en puntos específicos lo que da convicción de solucionar con prioridad si desea empezar a incursionar más fuerte en el mercado de precisión y con ello ganar una posición considerable en el mercado.

Se identifica que el emprendimiento no cuenta con ninguna herramienta destinada al control de las gestiones administrativas, por lo que, en la actualidad no se cuenta con registros históricos que nos permitan tener visualización clara y concisa de la situación actual del taller en temas administrativos. En la entrevista realizada a William Artola, se verifica la correcta asignación de funciones a responsables según el área de gestión, esto le permite al Sr William

contar con una visión clara y ordenada de sus operaciones, es por esta razón, la importación de contar con herramientas administrativas que faciliten el procesamiento, así como líderes capacitados para guiar de manera correcta cada área de una empresa.

En temas financieros el emprendimiento actualmente no mantiene ningún registro contable específico que le permita tener un registro claro de cada partida que interviene en el desarrollo del negocio, ocasionando pérdidas de información primordiales para la toma de decisiones. En la entrevista con el propietario él nos expresa la falta de adquisición de financiamientos, costos elevados de máquinas y herramientas, sumándole el poco flujo de trabajo, considera que son las principales limitantes para el crecimiento del emprendimiento.

Además, el no contar con una producción constante ha profundizado que el propietario no mantenga una necesidad fuerte por la implementación de herramientas financieras, y más bien ha dirigido sus esfuerzos en la compra de herramientas y máquinas necesarias en la ejecución de su producto de valor. Esta ha sido la prioridad principal, la compra de maquinarias y herramientas necesarias para ofrecer un producto de calidad. En la entrevista realizada al propietario del taller Artola S.A, él menciona que no existe una depreciación definida para las máquinas, si bien es claro es toma en consideración para los registros contables, estas máquinas son utilizadas hasta que ya no sean funcionales para el taller, por lo que, actualmente existen máquinas con más de 10 años de antigüedad y aún siguen cumpliendo con su objetivo.

En el momento que se realizó la entrevista al propietario se identificó una gran visión con algunos puntos a mejorar y estos puntos facilitan considerablemente el trabajo de desarrollo en temas de gestión y control.

En la entrevista realizada al propietario, una de las preguntas estaba relacionada a la visión general del propietario con relación los objetivos empresariales que se planteaba como emprendimiento “¿Cuáles son los principales objetivos empresariales que establece?”, el propietario definió los siguientes objetivos;

- Estructurar correctamente la gestión administrativa, financiera y de producción para poder contar con una visión más amplia del negocio.
- Creación de marca y patente del taller.
- Y por último se plantea el crecimiento y aplicación de los servicios con vista de la aproximación a empresas a fines.

El primer y tercer objetivo mantienen un peso significativo en el crecimiento del emprendimiento principalmente porque logrando cumplirlos le permitirán contar con una mejor proyección al público meta. El propietario proyecta alcanzar los objetivos para el año 2025, si bien es claro el alcance de estos está directamente relacionado a la constancia y generación de hábitos efectivos que permitan mejorar, esto será esencial para definir el resultado y cumplimiento de ellos a largo plazo.

5.2.1 Principales Actividades del Emprendimiento

Según lo que se ha mencionado anteriormente, el emprendimiento no está realizando trabajos constantemente, aquellos trabajos que realiza son muy pocos y son realizados principalmente a conocidos, esto es un punto fundamental para el emprendimiento, más adelante en la propuesta del presente estudio se podrá profundizar de porque la referencia de conocidos puede ser primordial para el crecimiento. Actualmente no se cuenta con una catalogo relacionado

a los principales servicios que realiza el emprendimiento, pero si es posible mencionar que se cuenta con una gran variedad, los cuales son mencionados a continuación;

- **Soldaduras:** Los servicios que ofrece el taller están dirigidos a 3 especialidades; soldadura especial, soldadura estructural y soldadura para reparación de piezas.
- **Fabricación de Piezas:** Se fabrican piezas específicas, según diseño y necesidad del cliente. Es necesario para la fabricación de piezas tener la aprobación del experto, antes de iniciar el proceso.
- **Servicios de precisión:** Se realizan servicios enfocados en la mecánica y precisión de piezas industriales, en donde se utilizan principalmente procesos de torneado y enderezado con la presa hidráulica.
- **Mecánica general de motocicletas y vehículos:** Se realizan trabajos principalmente en adaptaciones, rectificación de tambores, cambios de bocinas, bochines y entre otros servicios.
- **Sandblastado:** El emprendimiento aun no realiza trabajos generales en esta área, principalmente por la falta de conocimiento y experiencia necesaria para la ejecución de un trabajo de calidad, pero esta herramienta le permite realizar trabajos en limpieza profunda de piezas y grabados en vidrio para diferentes materiales.

Estas son las actividades en las que se especializa el emprendimiento, y son actividades claves para la generación de ingresos cada mes, si bien es claro los trabajos que ingresan actualmente al emprendimiento no cubren la necesidad de gastos fijos o variables, estas actividades serán las principales fuentes de ingreso a corto plazo. En la actualidad el propietario mantiene a flote el emprendimiento con el salario recibido por los servicios que brinda en el taller Artola S.A, por lo que este ingreso constituye la fuente principal y cubrir los gastos fijos y

variables con los que se cuenta actualmente. Los pocos trabajos realizados constituyen una fuente de ingreso secundaria para el emprendimiento, aun así mantienen un peso significativo en las finanzas del propietario cada mes.

5.2.2 *Planificación*

Actualmente el emprendimiento no mantiene una planificación adecuada para el desarrollo de sus actividades, por lo que la planeación es realizada a corto plazo, cuando surja la necesidad o está sujeta a demanda de los clientes. Antes de este estudio el emprendimiento no contaba con planes estratégicos definidos, que reflejen los objetivos organizacionales de la empresa, ni proyectos a corto plazo. En los acercamientos con el propietario se definieron los objetivos empresariales mencionados en párrafos anteriores, misión y visión organizacional.

- **Misión:** Brindar servicios de manufacturación, fabricación y reparación de piezas especiales, de diferentes industrias buscando la satisfacción de los clientes, quienes preferirán el servicio elaborando bajo los mejores estándares.
- **Visión:** Expansión a diferentes mercados para la diversificación del servicio brindando, innovando y estandarizando los procesos que garantizan la calidad de nuestros productos.

Actualmente las decisiones de los proyectos son tomadas por el propietario del taller, al solo ser él como recurso humano, se encargada de realizar la planeación sin problemas, pero más que una función se debe generar el hábito de planificar, esto agregara valor a largo plazo para cuando el negocio se encuentre mas posicionado.

5.2.3 *Ejecución*

La ejecución de actividades es realizada por una sola persona, quien se encarga de gestionar temas administrativos también, por lo que se define que la ejecución de actividades se encuentra relacionada a la acción de procesos administrativos. El taller realiza la ejecución sin planificación, es realizada a como surja el trabajo. La ejecución normalmente va relacionada a planes de acción ya que en acciones cortas lo primero es identificar el problema y con base a los recursos que se tienen y la materia prima se toma las decisiones de ejecución, posterior a esto se crean planes de acción a mediano plazo con proyectos que permitan solucionar el problema de raíz o realizar mejoras planteadas al flujo de ejecución. Se menciona esto recalcando que actualmente el emprendimiento no tiene un flujo de ejecución definido, por lo que la mayoría de veces se soluciona el problema, pero no se crea un plan de acción que se mantenga y controle en el tiempo.

Se puede mencionar que actualmente el emprendimiento no cuenta con un mayor problema en temas de ejecución y esto principalmente porque no mantiene proyectos grandes, ni ingreso de trabajos constantes, que le ocasione dolores de cabeza en la ejecución de trabajos complicados.

5.2.4 *Control*

En entrevistas con el propietario se identifica que no predominan controles establecidos que permitan identificar las mejoras y virtudes del taller, los controles son realizados según el criterio del propietario, cuando considere que es necesario realizarlos. En la entrevista se reflejó que el propietario, aunque el emprendimiento no cuente con controles definidos, él cuenta con una idea clara de los puntos en los que debe mejorar y controlar para llevar por buen camino el

negocio, esto puede facilitar la aplicación de futuros controles, necesarios para mejora del emprendimiento.

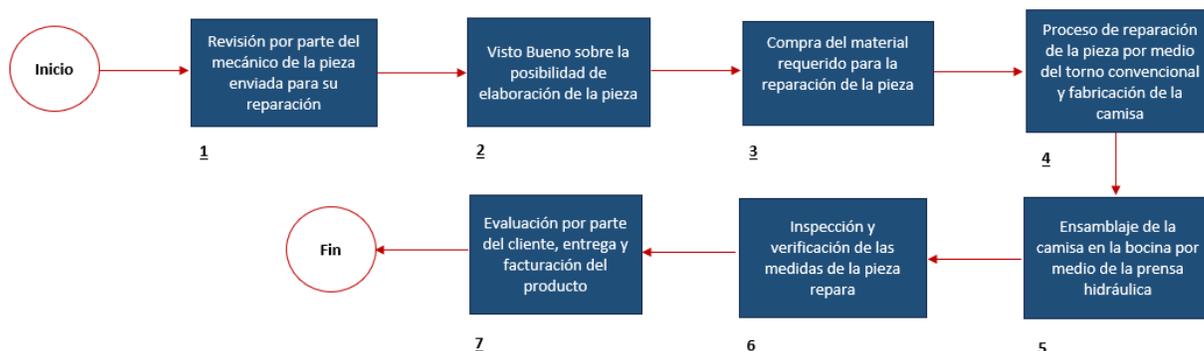
Antes de iniciar un emprendimiento o negocio es necesario contar con una evaluación de presupuesto bien definido en temas como recursos humanos, materiales y financiamientos, que permitan definir en que puntos mejorar y controlar, así como detectar desviaciones en las que se deben trabajar y corregir, también permitirá dar un criterio con base al tema y aprobar o denegar los procedimientos.

El poder tener controles bien definidos en los negocios es primordial para la toma de decisiones, esto lo tiene claro el propietario quien nos expresa la necesidad de confeccionar inventarios robustos de; herramientas, máquinas, procesos, servicios que ofrece, etc. Adicional es necesario la confección de flujos de trabajo para cada procesamiento realizado, ellos también son caracterizados como controles, permitiendo guiar de forma correcta el paso a paso del proceso a ejecutar y permitiendo dar una mejor efectividad de respuesta al cliente.

En las figuras 5.1 y 5.2 se podrá validar dos flujos de proceso realizados actualmente para la elaboración de piezas o proceso en específico. Estos flujos son indispensables para poder controlar el proceso correcto según el trabajo solicitado por el cliente.

Figura 5.1

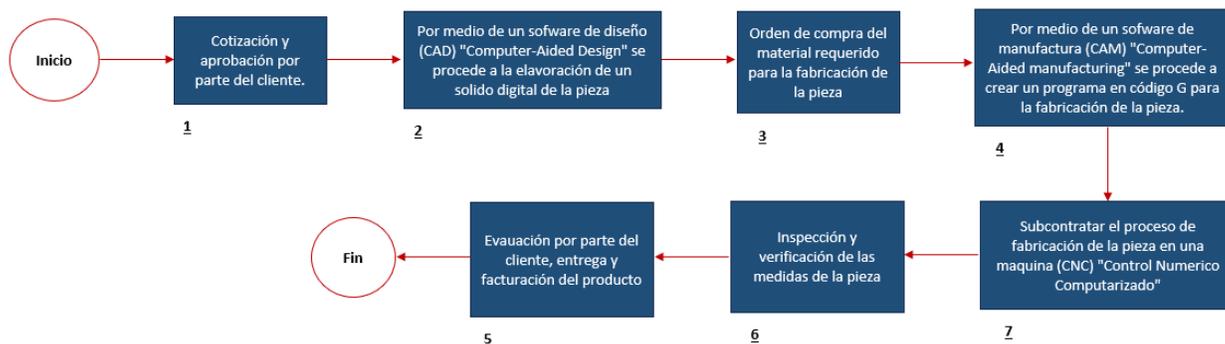
Flujo de proceso para encamisado de bocina



Nota: Flujo de proceso realizado en conjunto con el propietario para la realización de un servicio requerido. Fuente. Elaboración propia.

Figura 5.2

Flujo de proceso para adaptación de admisión



Nota: Flujo de proceso realizado en conjunto con el propietario para la realización de un servicio requerido. Fuente. Elaboración propia.

5.3 Proceso de Producción del Emprendimiento

El emprendimiento no cuenta con un proceso de producción específico, si no que se realiza según sea la necesidad del momento y el proceso es dirigido meramente por el propietario, él se encarga de gestionar el proceso en general para la finalización del trabajo o del servicio brindado, cada salto de proceso en la confección o reparación de piezas mantiene un

proceso de producción bastante simple, al ser un emprendimiento que no se dedica gran parte de su tiempo a sus funciones, los trabajos que ingresan no se mantienen de forma constante ni tampoco en grandes cantidades.

El proceso de producción del taller es esencial para garantizar un buen servicio, en tiempos razonables y con una baja inversión. El emprendimiento no cuenta con un stop de materiales amplio por lo que en ocasiones debe realizar compra de insumos según sea el trabajo, esto le permite contar con un bajo inventario, y por tanto no se tiene un inventario definido de los servicios que brinda ni de la materia prima necesaria para su elaboración. En la entrevista realizada al propietario se determinó que los recursos como máquinas o herramientas son los únicos recursos actuales que podrían empezar a generar rentabilidad al negocio. Por otro lado, se identifica una lista determina de recursos necesarios para poder empezar a mejorar, alguno de ellos como; inventario de materiales, otras máquinas, otras herramientas, conocimiento humano y financiamientos.

5.4 Modelo de Negocio del Emprendimiento

El emprendimiento no cuenta con un modelo de negocio definido gráficamente, si bien es claro, el modelo de negocio es primordial para definir enfoques y fuerzas de acción, por lo que es necesario definirlo lo antes posible para poder marcar líneas que generen estrategias específicas de mercado.

En la entrevista con el propietario se identifica una idea clara para su confección, el mismo cuenta con los criterios necesarios, además de la misión y visión, así como los objetivos estratégicos que darán una visión más clara para la confección del modelo.

En la investigación se desea realizar la confección de un modelo de negocio específico para el emprendimiento, que defina los puntos esenciales con los que se cuenta actualmente. Este modelo será desarrollado en conjunto con el propietario y para la elaboración del modelo se utilizará una plantilla de elaboración propia, pero realizada según el enfoque en la plantilla de (Osterwalder & Pigneur, 2009).

5.5 Inversiones del Emprendimiento

Se caracteriza por contar con una variedad amplia de inversiones, las cuales han sido enfocadas principalmente en la adquisición de herramientas y máquinas necesarias para la ejecución de los trabajos realizados por el taller, estas inversiones se han realizado gracias a los ahorros que realiza el propietario mes a mes después de recibir el pago de su salario. Actualmente la principal fuente de ingresos más grande del propietario es su salario el cual recibe por trabajar en el taller industrial Artola.

Actualmente el propietario se encuentra realizando inversiones de seguridad y mantenimiento al espacio físico, el cual es indispensable que este adaptado correctamente y bajo las condiciones necesarias para el funcionamiento de las máquinas, temas como; caja de registro, iluminación, instalación de puertos de conexión, fijación de las máquinas, etc. Estos son algunos puntos importantes en los que se encuentra enfocado el propietario.

Las máquinas con las que cuenta el taller actualmente no mantienen depreciación definida, fueron máquinas adquiridas de segunda mano y además de que actualmente el taller no realiza muchos trabajos por lo que el desgaste no es de gran impacto, se proyecta utilizar las máquinas hasta que ya no sean funcionales, aun así, se le recomienda poder tener definida la deprecación de maquinaria, esto en un futuro le permitirá reconocer financieramente la pérdida y desgaste de ellas.

En la tabla 7 se observa las principales inversiones que ha realizado el propietario en la actualidad, tomando como base principal la compra de máquinas. En esta tabla no se muestra otras inversiones que se han realizado como las antes mencionadas de seguridad y adaptaciones al espacio físico. Además, si incluye la adquisición de la prensa hidráulica ya que esta fue una donación por parte del señor William Artola, pero si pertenece a una inversión necesaria por parte del emprendimiento.

Tabla 7

Inversiones del Emprendimiento

Inversiones realizadas por el emprendimiento			
Maquina	Descripción	Costo	Fuente
Torno	Máquina de torneado marca Bemato	₡3 300 000,00	Ahorros
Fresadora	Máquina de fresado convencional marca Bridgeport	₡2 140 000,00	Financiamiento
Máquina de soldar	Máquina inversora de soldar marca Miller	₡1 500 000,00	Ahorros
Prensa Hidráulica	Presa Hidráulica industrial	₡ 850 000,00	Obsequio
Compresor de aire	Compresor de aire industrial	₡ 200 000,00	Ahorros
Taladro de Banco	Taladro pedestal industrial	₡ 150 000,00	Ahorros
Esmeril	Esmeriladora industrial	₡ 100 000,00	Ahorros
Sandblasting	Sandblasting de uso industrial	₡ 100 000,00	Ahorros
Prensa de Mesa	Prensa de mesa industrial	₡ 50 000,00	Ahorros
Total de inversión		₡ 8 390 000,00	

Nota: Principales inversiones y adquisiciones realizadas por el emprendimiento Fuente. Elaboración propia.

5.6 Resultados Encuesta de Servicio

Para esta investigación se realizó una encuesta por medio de un FROMS a un porcentaje de la población que habita en Tabarcia de Mora, el objetivo se encontraba dirigido en conocer si los habitantes conocen los servicios que brinda un taller industrial o de manufactura. Además la

encuesta se enfocaba en poder evaluar la recurrencia con la que los habitantes de esta zona utilizaban los servicios de dichos talleres.

1. Primera pregunta “Por favor seleccione su género” / Esta encuesta fue realizada por 50 personas de las cuales un 80% fueron del género masculino y un 20% del total fue femenino. En la siguiente figura 5.3 se muestra la proporción para cada uno.

Figura 5.3

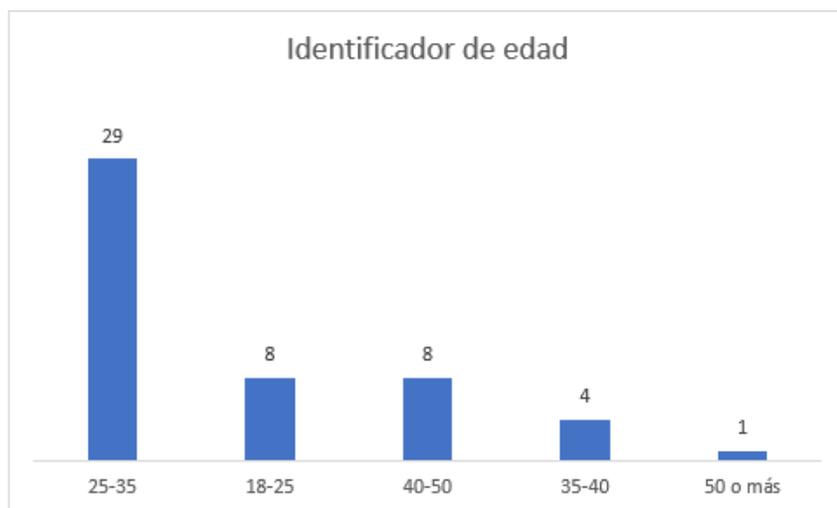
Genero de la población



Nota: Este grafico refleja la primera pregunta de la encuesta de servicio realizada a una parte de la población de Tabarcia. Fuente. Elaboración propia

2. Según pregunta “Por favor seleccione el rango de edad en el que se encuentra” / De la muestra total se identifica que la mayoría de las personas encuestadas (29) se encuentran bajo el rango de 25 a 35 años, siguiendo el rango de 18 a 25 años con 8 registros. En la figura 5.4 se puede observar la distribución de la muestra.

Figura 5.4

Rango de edad de la población

Nota: Grafico de segunda pregunta, rango de edad de la población. Fuente. Elaboración propia.

3. Tercera pregunta “¿Cuenta usted con vehículo propio?” / Del total muestreado solo 3 personas indicaron no contar con vehículo propio, si bien es claro para requerir los servicios de un taller industrial no es necesario contar con vehículo propio, se decide colocar esta pregunta bajo el entendido de que actualmente los trabajos que mayormente llegan al emprendimiento son trabajos relacionados a alguna reparación de piezas en vehículos. Analizando un dato superficial, se puede mencionar que aproximadamente un 90% de la totalidad de personas que habitan en Tabarcia cuentan con vehículo propio.

4. Cuarta pregunta “¿Conoce usted los servicios que brinda un taller de manufactura enfocado en la reparación, confección y creación de piezas?” / Se enfoca en conocer si las personas mantienen claro que es un taller de manufactura y un 58% de la muestra total indicaron conocer los servicios que brinda un taller de manufactura enfocado en la precisión, el 42% restantes indicaron no conocer los servicios. La siguiente figura 5.5 nos muestra la proporción que referencia a cada opción.

Figura 5.5

Servicios de un taller de manufactura

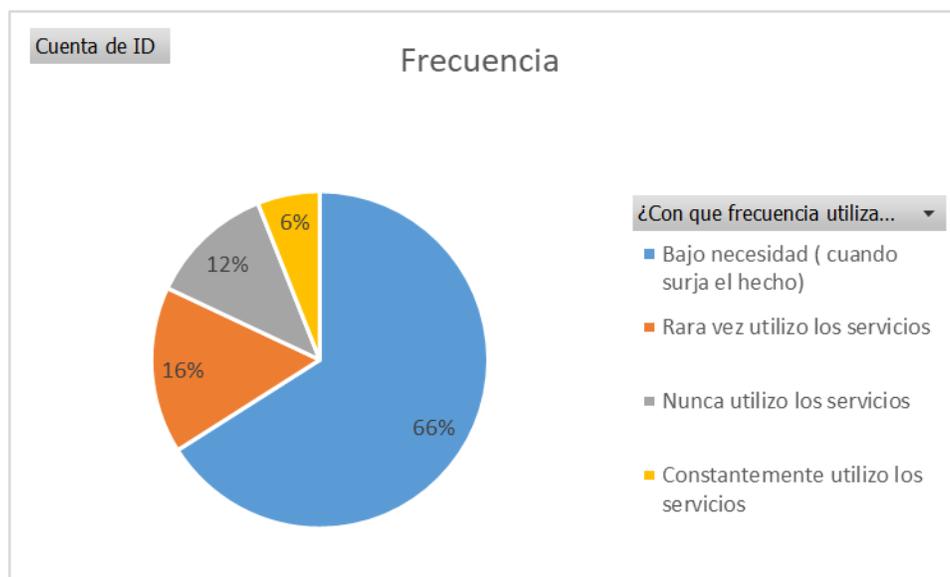
Nota: Gráfico para la cuarta pregunta, claridad de los servicios que brinda un taller de manufactura. Fuente.

Elaboración propia.

5. Quinta pregunta, “¿Con que frecuencia utiliza los servicios de un taller industrial o manufactura?” / Esta pregunta se enfocaba en conocer la frecuencia con la que se utilizan los servicios de un taller industrial y bajo que circunstancias se considera la decisión de visitar un taller que ofrezca estos servicios. Como podemos ver en la próxima figura 5.6, un 66% de muestra selecciona la opción de utilizar los servicios bajo necesidad. Este dato es de gran relevancia para el análisis y emprendimiento ya que la mayor parte de la población ha llegado a necesitar servicios. Se puede identificar una gran oportunidad de mercado y la cual ejecutando las acciones y decisiones correctas le pueden generar mucho valor al emprendimiento.

Figura 5.6

Frecuencia con la que utiliza los servicios de un taller industrial



Nota: Gráfico para la quinta pregunta de la encuesta, refleja el porcentaje de frecuente en uso de servicios en taller de manufactura. Fuente. Elaboración propia

6. Sexta pregunta “¿Qué tipo de servicio a recibido por parte de taller industrial o manufactura?” / Esta era una pregunta abierta, lo que hacía posible poder seleccionar más de una opción. En la figura 5.7 se puede identificar que existe una gran variedad en las respuestas, lo que nos deja claro que el emprendimiento no debe enfocar sus fuerzas en un proceso en específico, sino todo lo contrario, en asegurar un buen servicio y proyectar un mejor alcance en la totalidad de los servicios que ofrece.

Figura 5.7

Tipos de servicios en un taller

● Rectificación de piezas (tambor...	28
● Reparación de piezas automotri...	31
● Fabricación de piezas\industrial...	19
● Soldaduras (Soldadura especial, ...	23
● Mecánica general	23



Nota: Gráfico refleja la descripción de los servicios brindados por un taller de manufactura. Fuente. Elaboración propia.

7. Séptima pregunta “¿Al momento de ir a un determinado taller industrial en que basa su elección?” / Esta pregunta respondía a cuál era la vía por la que se dirigía con mayor fuerza para recibir información acerca de un producto o servicio que apenas se encontraba en crecimiento. Para este caso se detectó que aproximadamente un 82% de las personas respondieron que la mejor opción era la referencia de algún conocido, por lo que esta información es de gran importancia para este análisis ya que el emprendimiento a no contar con una publicidad bien elaborada deberá enfocar sus fuerzas y su reputación en los trabajos que ingresen, de esta manera se asegura que los clientes actuales tengan y puedan brindar una mejor referencia hacía sus servicios. En la figura 5.8 se puede visualizar el indicador.

Figura 5.8

Evaluación de servicio



Nota: Séptima pregunta, grafico refleja principales razones en las que se basa la elección de un determinado taller. Fuente. Elaboración propia.

8. Octava pregunta “¿Ha tenido alguna experiencia negativa con algún taller industrial?” / Esta pregunta es clave para el emprendimiento ya que nos demuestra que aproximadamente un 48% de la población ha tenido una mala experiencia con otros talleres industriales, lo que nos refleja la gran importancia de asegurar un mejor servicio y no solo mejorar el servicio si no hacerlo más personalizado para cada cliente.

Figura 5.9

Experiencias en otros talleres



Nota: Octava pregunta, experiencias negativas recibidas en otros talleres de manufactura. Fuente. Elaboración propia.

9. Novena pregunta “¿Estaría dispuesto(a) a utilizar los servicios de un taller que nunca ha visitado, pero que cuente con herramienta y además asegure calidad en el trabajo?” /

Por último tenemos una pregunta de confianza, la cual nos identifica una gran oportunidad de mercado, ya que la mayoría de las personas encuestadas seleccionaron la opción “si”, refiriéndose a que estarían dispuestos a pagar por los servicios de un taller poco conocido, pero que mantenga los recursos necesarios para brindar soluciones de calidad. Además, nos deja muy en claro que el taller actual no cumple con las expectativas de la población, por lo que un segundo taller mantendría una proyección alta de éxito.

Figura 5.10

Disposición de utilizar los servicios de un taller con poco recorrido



Nota: Novena pregunta, refleja la disponibilidad con la que cuentan la población por recibir los servicios de un taller nuevo. Fuente. Elaboración propia.

6 CAPITULO V

6.1 Propuesta

En este capítulo se desea brindar recomendaciones concisas y claras al emprendimiento las cuales pueda utilizar durante el tiempo y desarrollo de sus operaciones, siendo aplicadas en áreas administrativas, financieras, operativas y comerciales. Como ultimo objetivo de la investigación, se plantea presenta una propuesta de desarrollo para el emprendimiento, en busca de lograr corregir ciertas acciones en la estructura del negocio que logrando mejorar podrían asegurar la continuidad y estabilidad en sus operaciones.

Las acciones propuestas, son fundamentadas según las entrevistas realizadas al propietario y están enfocadas en los principales comentarios que el brindo, así como mantienen una correlación con los objetivos específicos planteados en la investigación.

Uno de los objetivos del análisis es poder evidenciarle al propietario la rentabilidad que le generar el negocio, tomando en consideración la posición en la que se encuentra actualmente el taller y algunas mejoras necesarias de control y orden que aportaran indicadores importantes para la visualización de datos y toma de decisiones.

6.2 Área Administrativa

1. En el área administrativa es necesario que la empresa elabore y defina objetivos específicos para el emprendimiento, en las entrevistas realizadas para este presente trabajo fueron elaborados dichos objetivos y los cuales se proyectan a alcanzar a corto y mediano plazo. Estos objetivos permitirán dirigir a la empresa por una línea adecuada que le permitirá alcanza de los objetivos, esto también permitirá crear controles para medir el rendimiento he identificar si es necesario tomar decisiones correctivas.

2. Ya que el emprendimiento actualmente solo mantiene a una persona encargada de las funciones administrativas y operativas, se debe establecer un día a la semana necesario para enfocar y plantear las acciones semanales y realizando una retrospectiva general de las acciones realizadas durante la semana vencida, esto permitirá calificar si dichas acciones nos están acercando a los objetivos planteados. La definición de este día queda a criterio del propietario, pero debe ser un proceso obligatorio semana a semana.

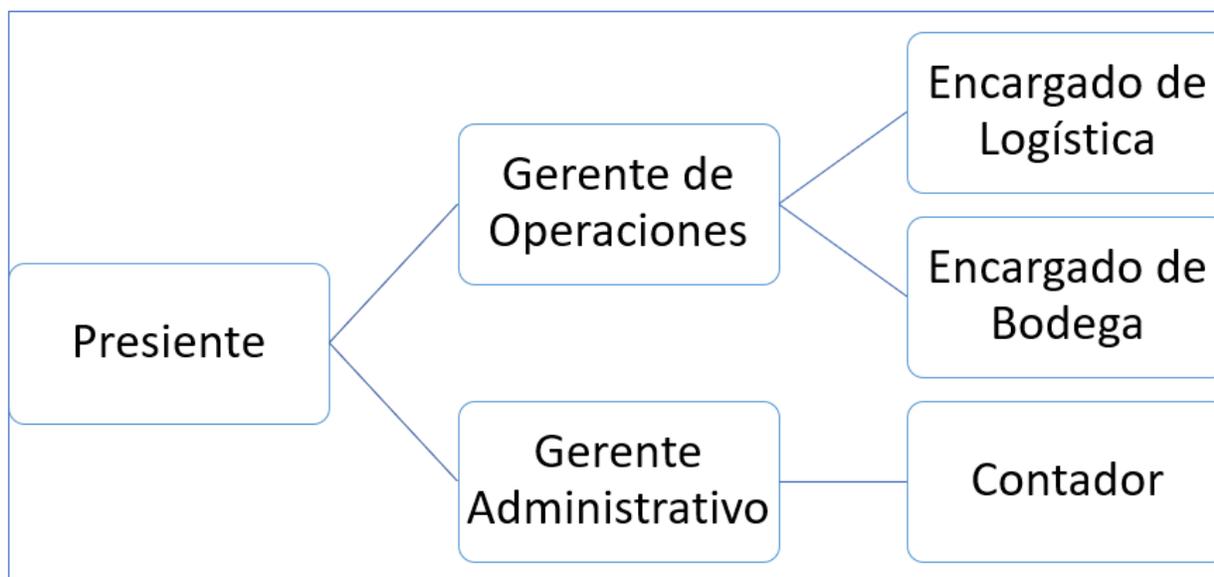
3. Al no tener objetivos claros, no se cuenta con adecuados sistemas de control, por lo que es necesario que se elabore presupuestos claros de producción, compras y finanzas para confeccionar y efectuar el control requerido en cada área funcional del emprendimiento. Es

indispensable tener métodos de control y herramientas necesarias, así como disponibilidad por parte del propietario para poder realizar los cambios que empiezan a surgir.

Es necesario que toda empresa pueda delimitar sus áreas funcionales y que se definan las personas encargadas de cada una de ellas, así como sus responsabilidades y acciones esperadas por parte de los encargados.

4. En la figura 6.1 se puede observar el organigrama del emprendimiento, este es elaborado en conjunto con el propietario, se definen las áreas funciones actuales y se describen a gran escala. Aunque actualmente solo exista una persona como principal responsable de cada área es necesario tener documentación que permita identificadas las principales tareas que se ejecutan en la empresa, a nivel administrativo u operacional, esto sería un paso complementario que se deberá llevar a cabo como próximas acciones. Como complemento a este paso, se requiere un archivo por empleado con el fin de que en su momento la administración de recursos humanos tenga a mano la información de cada persona que labora para Dibernardi Precisión, además, será necesario la definición de un reglamento de trabajo interno que permita contar con un adecuado entendimiento entre el dueño y sus empleados.

Figura 6.1

Organigrama del Emprendimiento

Nota: Organigrama del emprendimiento Dibernadi Precisión. Fuente. Elaboración propia

6.3 Área Operativa

1. En el área operativa es esencial tener una cotización real de los productos o servicios que ofrece el emprendimiento, esto permitirá tener un análisis de costo mucho más detallado y ordenado para futuros trabajos. Es necesario tomar como base los costos reales de los materiales que se utilizan, así como definir un salario base para el operario, al ser el propietario quien realice los trabajos no se cuenta con un salario base definido por lo que será esencial definir el monto que estaría dispuesto el emprendimiento a pagar para poder generar números más reales con relación a la cotización. Esta es una acción inmediata que debe tomar el emprendimiento para poder tener una utilidad tangible hacía los clientes y en parte reflejar la propuesta de valor que se ofrece. Al emprendimiento se le facilita un formulario en donde podrá registrar las cotizaciones, según los trabajos que soliciten los clientes actuales. (Ver Anexos).

2. Al ser procesos que conllevan un grado de complejidad en el momento de su ejecución, se debe llevar el rastro de varios pedidos, herramientas y maquinarias que intervienen directamente. Por lo que es necesario empezar a generar mapeos de procesos, mediante gráficos y flujos de trabajo que permitan ilustrar gráficamente los pedidos y tiempos de ejecución. Se recomienda la utilización de graficas de Grantt las cuales deberán ser adaptadas al negocio, estas graficas facilitarán la programación y en el momento en donde exista un ingeniero específico este tendrá visualmente todos los pedidos que están en proceso, en cual máquina se encuentran y cuánto se demorara para acabar el pedido.

3. Tomando en consideración los avances que pueda tener el emprendimiento a futuro, se ve necesaria la contratación a medio tiempo de un asistente de operaciones que venga aportar conocimiento y pueda liberar tiempo al propietario quien deberá enfocar parte de su tiempo a otras funciones más administrativas del negocio, adicional liberaría presión al propietario, permitiendo tener un mejor servicio a los clientes y por ende mejor eficiencia en las gestiones operativas.

4. Durante la ejecución de proyectos es de gran importancia registrar todos lo que interviene en el proceso como la mano de obra, materiales y equipos utilizados, así como del proceso productivo, esto con el fin de que una vez terminado el proyecto se pueda hacer un análisis detallado de los costos incurridos para lograr determinar con que eficiencia trabaja el emprendimiento. Contando con estos registros, se aseguraría la eficacia para futuros proyectos dado a que se contará con información pertinente para trabajar con mayor rapidez.

5. Se debe establecer un registro de proveedores, que visualice por clase de equipos, marcas y características de los proveedores, mediante un archivo, este archivo debe ser accesible para todos los que intervienen en el proceso. Ligado a este registro es necesario implementar un

sistema de computarizado que permita contar con los inventarios tanto de insumos como de herramientas y maquinas, este sistema debe ser ágil, con las localizaciones en la bodega, niveles de inventario, descripción de materiales, históricos de entradas y recibos de materiales, así como las salidas de materiales, esto permitirá que el emprendimiento pueda llevar un control real y de forma automática del inventario, determinando los materiales y herramientas de mayor uso, permitiendo realizar una adecuada programación de las compras, anticipando posibles atrasos en los trabajos, la acumulación de material innecesarios o niveles altos de Stock, así como mínimos.

6. Se requiere la confección de un sistema para control de tiempos que permita controlar los tiempos de trabajos de cada operación y basar las programaciones de las actividades sobre tiempos ya reales, de esta manera controlando los gastos que se incurren en la ejecución de una actividad en específico. Este sistema de control traerá consigo el control del rendimiento de los operarios, la calidad de piezas, así como también, ayudará a la elaboración de cotizaciones reales con tiempos y costos.

6.4 Estructura de Costos

El emprendimiento debe definir una estructura de costos real y bien elaborada para sus operaciones, tanto para aquellos costos que intervienen en sus operaciones generales, como para los costos fijos y variables que son necesarios para la producción del producto de valor, y en este caso como el emprendimiento cuenta con una lista de servicios muy amplia se debe definir esta estructura para cada servicio y con ello poder definir el precio y otros montos necesarios de identificar para asegurar la calidad de servicios.

Para lograr llevar a cabo la implementación de la propuesta se debe considerar una estructura de costos contables, tomando en consideración aquellos que representan desembolsos directos de la empresa para lograr las mejoras propuestas.

Al emprendimiento se le brinda un archivo de Excel en donde podrá registrar sus costos fijos y costos variables, con el fin de poder validar la rentabilidad del proyecto. Esta estructura es de simple elaboración y se empezó a utilizar en el mes de junio cuando se tuvo el primer acercamiento con el propietario, en la actualidad se cuenta con los datos reales de los meses de junio, julio y agosto, además del registro actual de los costos fijos definidos y aquellos costos variables que se llevan de setiembre. Para los meses anteriores a junio, se identifica un promedio de los 3 meses que si contamos con registro y así definir un monto aproximado que nos permita tener una visualización de la evolución del proyecto. En la tabla 8 se idéntica los costos fijos y variables actuales que mantiene el emprendimiento para este mes de setiembre.

Tabla 8

Descripción de costos para el Emprendimiento

Descripción de costos para el Emprendimiento Setiembre 2023 Empredimiento Dibernardi Precisión	
Costos fijos	Costos variables
Internet Telefono Celular Electricidad Agua	Compra de soldadura Gas argón Incertos de tungsteno Aceites Combustible Compra de materia prima Arena para el Sandblasting Consumibles de la maquina de soldar

Nota: Costos fijos y variables de Dibernadi Precisión. Fuente. Elaboración propia.

6.5 Área Financiera

1. Se propone la creación de una caja chica la cual permita tener un fondo específico para actividades operativas y administrativas, con esto asegurando de que se

tendrá una reserva suficiente para realizar cualquier compra necesarias durante las operaciones. Esta caja chica ayudara a no mezclar el dinero personal con los de la empresa.

2. En la parte financiera y contable es necesario empezar a generar informes contables que reflejen los datos del negocio y los cuales serán claves para que la administración pueda tomar decisiones. Es requerido generar análisis de la situación actual en los días claves que se definieran para ordenar la semana, algunos de los informes de mayor relevancia que se solicitan son los siguientes;

- Flujo de caja
- Saldo de inventarios
- Saldo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar
- Estructura de costos

Estos serán los reportes necesarios para arrancar, ya que el emprendimiento no cuenta actualmente con ningún registro contable, se debe empezar desde cero, por lo que estos tres reportes serán esenciales para iniciar con el proceso. En una segunda fase se le estaría solicitando al emprendimiento reportes como;

- Balance de situación
- Estado de resultados
- Saldo de activos fijos
- Balances de situación comparativos
- Estados de resultados comparativos

3. Después de lograr implementar y mantener los dos puntos anteriores y contar con información histórica más precisa, se le sugiere al propietario la contratación de los servicios profesionales de un contador que pueda llevar las finanzas de la empresa, pueda tabular los reportes antes mencionados, así como la presentación de declaraciones tributarias en el momento que se incorpore a un régimen específico, además de que se tendría más libertad para ocuparse en otros asuntos de índole administrativo. Esta persona le reportará directamente al propietario. Se deberá contar con una reunión mensual en donde se planteará el curso real de la empresa sobre su estado financiero, lo que permitirá realizar medidas correctivas a tiempo si hubiera algún problema.

6.6 Área comercial

1. El emprendimiento actualmente no cuenta con un presupuesto necesario para costear una campaña publicitaria bien elaborada y que permita alcanzar a una mayor cantidad de espectadores, por lo que se propone al propietario la creación de un perfil en las principales redes sociales como Instagram y Facebook que permitan comunicar información referente a todo su negocio, así como imágenes de sus servicios y trabajos realizados en el pasado, esto le brindará una mejor proyección al emprendimiento y le ayudara con la captación de clientes principalmente de la zona de Tabarcia y a los rededores. La información que se comunica por redes sociales debe ser adecuada y con un buen sentido para el público de interés, por lo que va a hacer esencial el tiempo que pueda dedicar en elaborar una buena publicación. Para el emprendimiento la referencia que puedan dar sus clientes actuales es vital para asegurarse una proyección estable en el mercado. La encuesta de servicio realizada para el presente estudio a demostrado que la referencia de conocidos tiene un impacto significativo en la toma de

decisiones por parte de los clientes, por lo que deja claro que es necesario dar una excelente referencia aquellos clientes actuales que visitan el emprendimiento.

2. Se propone la confección de un modelo de negocio para el emprendimiento, tomando como referencia la situación actual del taller y su proyección a corto y largo plazo, es primordial que el taller enfoque su atención por mejorar áreas específicas que en la actualidad no cuentan con mucho crecimiento y serán esenciales para alcanzar los objetivos propuestos. Actualmente es necesario mejorar la relación con los clientes y los canales de comunicación para lograr expandir los segmentos de los clientes y ofrecer un mejor servicio a personas. Adjunto se encontrará el modelo de negocio del emprendimiento. En la tabla 9 se describe el modelo de negocio desarrollado para el emprendimiento, según como se mencionó en párrafos anteriores, fue confeccionado en conjunto con el propietario. Este es el primer modelo de negocio que confecciona el emprendimiento desde el momento que inicio.

3. Actualmente, como el emprendimiento no cuenta con una gran cantidad de clientes, se propone la creación de un formulario con información general para cada cliente, este formulario funcionará como herramienta para la toma de decisiones, y permitirá dar una visualización clara en el momento que existan nuevas negociaciones con estos clientes. Estos formularios deberán mantenerse en un archivo general que deberá contar el emprendimiento con la información de cada cliente y separado según sea la primera letra del abecedario. (Ver anexos).

Tabla 9

Lienzo modelo de Negocio Dibernardi Precisión

Socios clave	Actividades principales	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
*Proveedores de materia prima *Subcontratadores * Familiares	*Trabajos solicitados por el cliente -Soldaduras - Diseño mecanico -Servicio de torno y fresadora -Servicio de mecanica -Servicio de prensa hidraulica	*Alta verztatilidad en procesos de manufactura * Control de calidad del servicio realizado * Horarios extendidos * Servicio express	*Comunicacion presencial * Seguimiento del proceso por Whatsapp * Redes sociales	* Familiares * Amigos * Talleres mecanicos cercanos * Negocios industriales
	Recursos claves		Canales	
	*Maquinas *Conocimiento-experiencia *Herramientas *Infraestructura		*Taller propio * Chat de Whatsapp Business *Correo electronico * Llamadas *Pagina web	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
*Costo de herramientas *Costos de suministros *Costos de consumibles *Adquisición de materia prima * Costo de componentes industriales y electricos		* Ejecución de trabajos solicitados por el cliente * Subcontratos otorgados por terceros		

Nota: Modelo de negocio para Dibernardi Precisión confeccionado en conjunto con el propietario. Fuente.

Elaboración propia.

El modelo de negocio le permitirá poder tener contacto con sus clientes y en la posición que se encuentra el emprendimiento actualmente es esencial este contacto y comunicación con el mercado.

6.7 Recomendaciones

1. En primera instancia se le recomiendan al emprendimiento empezar a llevar un registro más robusto de sus entradas y salidas, así como aquellos movimientos de dinero en donde el emprendimiento se vea relacionado.

2. Es indispensable la confección de un plan de mercado enfocado en el ámbito que se desarrolla el emprendimiento, esto permitiría la atracción de clientes, así como la generación de presencia al servicio ofrecido.
3. Se recomienda robustecer de inventario de aquellos materiales que son esenciales para la realización del producto, asegurando disponibilidad y rapidez al proceso de confección.

7 Conclusiones

El análisis administrativo-financiero realizado a Dibernadi Precisión brinda una visión general y detallada de la situación administrativa y financiera de la empresa. Por medio de este proceso se ha logrado identificar fortalezas y oportunidades que permitirán tomar decisiones estratégicas para mejorar la eficiencia y rentabilidad del negocio. La aplicación de recursos financieros que intervengan directamente con el orden de las empresas es esencial para contar con estabilidad, sin importar el tamaño o antigüedad de este, cumplen una función indispensable y necesaria en todo negocio.

Definir metas y objetivos es primordial para la proyección y el control general de la empresa, sin embargo, la presente investigación demostró que el emprendimiento no cuenta con estas formalmente. No se cuenta con planes establecidos ni planes acción concretos relacionados a los objetivos, además no cuenta con adecuados sistemas de control a nivel general. En la parte administrativa no existen herramientas para efectuar el respectivo proceso de control.

Se determinó que Dibernardi Precisión no mantiene una capacidad operativa estable, específicamente, en lo que se refiere a rotación de inventarios, liquidez operativa y aprovechamiento de los activos fijos.

En la parte de experiencia se determinó que el emprendimiento mantiene una posición estable ya que el propietario cuenta con muchos años de experiencia en este campo y esto le permite poder ser autosuficiente en la actualidad en donde aún no se cuenta con una carga operativa significativa, es importante dejar en claro que aun exista una experiencia significativa, siempre existen muchos trabajos complicados y poco comunes los cuales el propietario va a necesitar apoyo para poder ejecutarlos, por lo que siempre existe una oportunidad de mejora.

El análisis ha permitido tener información precisa sobre la gestión y control de recursos, la eficacia de los procesos administrativos, así como la identificación de inversiones realizadas y la liquidez con la que cuenta la empresa hoy en día. Es necesario que las empresas puedan tener la unión de la estructura administrativa y financiera estable para poder obtener mejores resultados a corto, mediano y largo plazo. En temas de inversiones no es un impedimento para el emprendimiento ya que con las inversiones actuales se puede empezar a ejecutar trabajos de gran calidad y esto por lo tanto se define como una fortaleza del taller.

Además, se ha identificado posibles riesgos con lo que puede contar el emprendimiento y se ha realizado una propuesta preventiva para minimizar su impacto, adicional, las acciones propuestas mejoraran el rendimiento. Esto permite que el emprendimiento cuente con una base sólida para una toma de decisiones informada y una gestión financiera más efectiva.

Podemos resaltar la gran capacidad del propietario para generar ahorros, los cuales han sido de gran ayuda para lograr adquirir la mayoría de herramienta con la que cuenta hoy en día, así como la visión clara de desarrollo y superación que mantiene.

Es importante recalcar que la encuesta de servicio realizada a una pequeña muestra determino la gran oportunidad de negocio que existe. La mayoría de los resultados concuerdan

en que el servicio es esencial en la zona y además se determinó la gran oportunidad de mejora que tienen otros talleres cercanos, brindando una proyección clara de crecimiento.

En conclusión, el análisis administrativo-financiero es una herramienta fundamental para evaluar, planificar y mejorar el desempeño de las empresas. Con esto, se puede implementar medidas específicas que conduzcan a un crecimiento sostenible, una mayor eficiencia y el aumento de la rentabilidad a largo plazo. Para el emprendimiento será indispensable la buena ejecución de las principales herramientas en la gestiones administrativas-financieras para lograr mantener un mejor desempeño y lograr tener una proyección adecuada según la visión que mantiene el propietario en la actualidad.

8 Referencias

Administración industrial y general de Henri Fayol. (11 de FEBRERO de 2001). Obtenido de Administración industrial y general de Henri Fayol: <https://www.gestiopolis.com/administracion-industrial-general-henri-fayol/>

ALEMÁN, F. M.-J. (3 de JULIO de 2008). EFECTOS DE LA NOVEDAD Y DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN EL RESULTADO A CORTO PLAZO EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS DE ESPAÑA. *Universia Business Review*, págs. 68-82.

BARROS, J. E. (2021). *DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEL SECTOR ELÉCTRICO ATEC PROYECTO DE GRADUACIÓN, UNIVERSIDAD*. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/>

BLAZQUEZ, AIDA. (12 de DICIEMBRE de 2022). *Cómo y por qué realizar un análisis financiero de la empresa*. Obtenido de *Cómo y por qué realizar un análisis financiero de la empresa*: <https://novicap.com/blog/como-y-por-que-realizar-un-analisis-financiero/>

Carlos Cordero Pérez. (2022). *¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las emprendedoras?*

No solo es de crédito. San Jose, Costa Rica: El Financiero.

Chu Rubio, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing: un enfoque de rentabilidad* (Primera

edición ed.). Lima Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

CO-AUTORÍA. (2019). *EL ARTE DE PLANIFICAR*. ÁBACOenRed.

ComoFunciona. (11 de 07 de 2023). *Función de una Esmeriladora*. Recuperado el 11 de 07 de 2023, de

Cómo funciona una esmeriladora: <https://como-funciona.co/una-esmeriladora/>

Demaquinas y herramientas. (23 de junio de 2012). *Introducción a la Esmeriladora*. Obtenido de

Introducción a la Esmeriladora: <https://www.demaquinasyherramientas.com/herramientas-electricas-y-accesorios/esmeriladora-partes-tipos-y-usos>

ELECTRONICA. (25 de AGOSTO de 2021). *ELECTRONICA*. Obtenido de ELECTRONICA:

<https://www.redeweb.com/actualidad/torno/#:~:text=El%20torno%20es%20una%20m%C3%A1quina,%3A%20tubos%2C%20conos%20y%20h%C3%A9lices.>

ELEK. (13 de 07 de 2023). *Taladro de Banco*. Recuperado el 13 de 07 de 2023, de Qué es un Taladro de

Banco Guía para conocerlo: <https://www.elek.cl/article/que-es-un-taladro-de-banco-guia-para-conocerlo>

Elibeth Cabrera. (27 de AGOSTO de 2020). *Control en la empresa. Qué es, importancia, principios,*

proceso básico, ámbitos, técnicas. Recuperado el 18 de AGOSTO de 2023, de GESTIOPOLIS:

<https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>

EUROINNOVA. (29 de JULIO de 2023). *EUROINNOVA INTERNATIONAL ONLINE EDUCACIÓN*. Obtenido de

EUROINNOVA INTERNATIONAL ONLINE EDUCACIÓN: <https://www.euroinnova.cr/blog/que-es-area-administrativa>

FAYOL, H. (1916). *ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL*. FRANCIA PARIS: DUNOD EDITEUR, PARIS.

GEPROM. (29 de JULIO de 2023). *Qué es la gestión de la producción*. Obtenido de Qué es la gestión de la producción: <https://www.geprom.com/gestion-de-la-produccion/>

Gerencie.com. (05 de Agosto de 2022). *Análisis vertical*. Recuperado el 2 de setiembre de 2023, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>

HELLER. (2 de Setiembre de 2023). *HELLER Maquinaria*. Recuperado el 2 de Setiembre de 2023, de Rectificadora: descubre el funcionamiento y aplicaciones de esta útil máquina: <https://www.hellermaquinaria.com/rectificadora-descubre-el-funcionamiento-y-aplicaciones-de-esta-util-maquina/>

HELLER. (15 de JULIO de 2023). *Prensa de banco*. Recuperado el 17 de Junio de 2023, de Prensa de banco o tornillo de banco: <https://www.hellermaquinaria.com/prensa-de-banco-o-tornillo-de-banco/>

HubSpot. (22 de Marzo de 2023). *Modelo de negocio*. Recuperado el 30 de Agosto de 2023, de ¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>

INDUSTRIAL ARTOLA S.A. All Rights Reserved. (25 de Julio de 2023). *ARTOLA S.A.* Obtenido de ARTOLA S.A: <https://www.industrialartola.com/categoria-producto/construccion-maquinaria/>

Karina Bernal Ferrera. (12 de DICIEMBRE de 2022). *Cómo y por qué realizar un análisis financiero de la empresa*. Obtenido de Cómo y por qué realizar un análisis financiero de la empresa: <https://novicap.com/blog/como-y-por-que-realizar-un-analisis-financiero/>

MENDEZ, J. E. (2016). *ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE UNA EMPRESA PYME EXPENEDORA DE COMBUSTIBLE EN COSTA RICA, CREACIÓN DE VALOR Y ANALISIS DE CONTINUIDAD DE LA*

EMPRESA COMO NEGOCIO EN MARCHA MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, INSTITUTO TECNOLÓGICO. Tecnológico de Costa Rica. Obtenido de <https://hdl.handle.net/2238/6550>

Molina-Castillo, Francisco José; Munuera Alemán, José Luis. (20 de Octubre de 2008). *Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las.* Obtenido de Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43302006.pdf>

Narvaez, M. (30 de Agosto de 2023). *QuestionPro.* Recuperado el 30 de Agosto de 2023, de ¿Qué es un estudio de viabilidad y cómo se realiza?: <https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-de-viabilidad/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *BUSINESS MODEL GENERATION.* Modderman Drukwerk.

OVIEDO, M. P., & VILLACIS, K. A. (2000). *ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE UNA METALMECANICA PARA MEJORAR SU ACTIVIDAD COMERCIAL A NIVEL NACIONAL Y CENTROAMERICANO TESIS MAESTRIA, UNIVERSIDAD.* UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA. Obtenido de <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/>

R., C. f. (15 de julio de 2023). *Llaves Allen.* Obtenido de Llaves Allen: <https://como-funciona.co/llaves-allen>

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & C., L. (2018). *LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LAS ORGANIZACIONES.* REVISTA CEA.

SERVIAIRE. (11 de 07 de 2023). *Compresores.* Recuperado el 11 de 07 de 2023, de Tipos de compresores de aire: <https://www.serviaire.com/tipos-de-compresores-de-aire/>

Solís, L. D. (26 de Enero de 2021). *Los sujetos de estudio.* Obtenido de Los sujetos de estudio: <https://investigaliacr.com/investigacion/los-sujetos-de-estudio/>

SOLPRESS. (28 de noviembre de 2020). *Funciones de una presan hidráulica*. Recuperado el 11 de Julio de 2023, de Prensa hidráulica para que se utiliza: <https://solpressbcn.com/prensa-hidraulica-para-que-se-utiliza/>

SOLPRESS. (18 de JUNIO de 2021). *EL PRINCIPIO DE PASCAL Y LAS PRENSAS HIDRÁULICAS*. Obtenido de EL PRINCIPIO DE PASCAL Y LAS PRENSAS HIDRÁULICAS: <https://solpressbcn.com/principio-de-pascal-prensas-hidraulicas/>

SUMMA, Revista. (11 de Agosto de 2023). Expo Pyme 2023 busca impulsar reactivación de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica. San Jose, San Jose, Costa Rica.

Taliani, J. L.-E. (2004). *Rentabilidad Empresarial Propuesta Práctica De Análisis y Evaluación*. Madrid España: Imprenta Modelo, S.L.

Tarcisio, S. B. (2011). *Analisis y Diagnostico Financiero*. Ediciones Guayacán 1996.

TEONARD. COODSTEIN, P. D.-T.-I. (1998). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. MC GRAW HILL.

Tiendanube. (15 de Marzo de 2023). *El análisis financiero de tu negocio, la clave para una gestión eficaz*. Obtenido de El análisis financiero de tu negocio, la clave para una gestión eficaz: <https://www.tiendanube.com/blog/analisis-financiero-negocio-online/>

UNIR. (31 de Noviembre de 2021). *El análisis financiero de una empresa*. Recuperado el 2 de setiembre de 2023, de UNIR: <https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-financiero-empresa/>

9.1 Anexo 1- Instrumentos

Entrevista con el propietario del taller	
Variable	Preguntas
Visión gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desde la perspectiva de propietario. ¿Cuál es su expectativa sobre el taller en los próximos dos años? <ol style="list-style-type: none"> a. ¿Cuáles son los principales objetivos empresariales que establece? b. Expectativas que tenga el propietario. 2. ¿Cuenta el taller con misión y visión claramente definida? <ol style="list-style-type: none"> a. Si no tiene, ¿Cuál podría ser una posible misión y visión?
Planificación estratégica	<p>Indicación: Conocer la descripción para ambos términos y apoyar al propietario en su elaboración si fuera el caso que no cuenta con ninguna de las dos.</p>
Gestión empresarial	<ol style="list-style-type: none"> 3. ¿Considera usted que con los recursos que mantiene actualmente logra cubrir toda la demanda que tiene al taller? <ol style="list-style-type: none"> a. Listar los principales recursos actuales y recursos necesarios.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Como toma decisiones en su trabajo cuando debe iniciar con un trabajo nuevo? 5. ¿Cómo afronta las situaciones inesperadas?
Ventajas y beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 6. Desde la perspectiva de cliente ¿Qué beneficios considera que les aporta el taller a estos?
Necesidades y servicios	<ol style="list-style-type: none"> 7. Desde la perspectiva del cliente ¿Cuál (es) son la necesidad (es) que se han dejado por cubrir a los clientes?

Preguntas de control.

1. ¿Lleva usted una contabilidad del taller? ¿Con que regularidad actualiza los datos?
2. ¿Cuáles son las limitantes mas importantes que ha tenido? Ejecución de procesos y crecimiento del negocio.

Preguntas de liderazgo

1. ¿Como considera usted que se deben dirigir a los colaboradores?
2. ¿Qué lo motiva a usted como empleado de una empresa?
3. ¿Considera usted que la comunicación es esencial para tener un excelente ambiente de trabajo?

Respuesta cuadro de preguntas

Visión gerencial

- a. ¿Cuáles son los principales objetivos empresariales que establece?

Se proyecta alcanzar estos objetivos para el 2025, esperando tener un resultado positivo en este análisis realizado.

- b. Expectativas que tenga el propietario.

Planificación estratégica

1. ¿Cuenta el taller con misión y visión claramente definida?

Gestión empresarial

- a) ¿Considera usted que con los recursos que mantiene actualmente logra cubrir toda la demanda que tiene al taller?
- a) Listar los principales recursos actuales y recursos necesarios.

Toma de decisiones

1. ¿Como toma decisiones en su trabajo cuando debe iniciar con un trabajo nuevo?
2. ¿Cómo afronta las situaciones inesperadas?

Ventajas y beneficios

1. Desde la perspectiva de cliente ¿Qué beneficios considera que les aporta el emprendimiento a estos?

Necesidades y servicios

- a) Desde la perspectiva del cliente ¿Cuál (es) son la necesidad (es) que se han dejado por cubrir a los clientes?

Entrevista con el propietario del taller Artola

Planeación de preguntas

1. ¿Qué espera de su negocio a corto y mediano plazo? ¿Tiene objetivos planteado
2. ¿Cuál es la misión y visión del taller?
3. ¿Considera usted que con los recursos que mantiene actualmente logra cubrir toda la demanda que ingresa al taller?

Recursos actuales y posibles recursos necesarios.

4. ¿Como toma decisiones en su trabajo cuando existen situaciones inesperadas?
5. ¿Considera que el taller Artola aporta un valor agregado a cada uno de sus clientes? Cuales serían esos valores agregados.
6. ¿Considera que existen necesidades en las que no se ha logrado satisfacer al cliente? Justifique su respuesta.
7. ¿Como ha sido el proceso de crecimiento del taller? ¿Se siente conforme con lo alcanzado?

Preguntas de control.

1. ¿El taller cuenta con una contabilidad, bien definida? ¿Con que regularidad actualiza los datos?
2. ¿Mantiene el taller un presupuesto anual? ¿Con que regularidad se realizan priorizaciones en temas presupuestarios?
3. ¿Con que frecuencia realiza cambios de maquinarias? ¿Realiza un flujo de tesorería para cada vez que realiza una sustitución? ¿Las maquinas cuentan con depreciación registrada?
4. ¿Cuáles son las limitantes mas importantes que ha tenido el taller durante el tiempo en el que ha estado funcionando?

Preguntas de liderazgo

1. ¿Como considera usted que se deben dirigir a los colaboradores?
2. ¿Qué lo motiva a usted como propietario de una empresa valorando la calidad de trabajo de sus colaboradores?
3. ¿Considera usted que la comunicación es esencial para tener un excelente ambiente laboral? Justifique su respuesta.

9.2 Anexo 2- Declaraciones Juradas

UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MBA. María Andrade González

Directora de la Carrera de Administración de Empresas

MBA. Roger Mora Arias

Asesor Técnico y Metodólogo

Declaración Jurada

Yo, Kevin Reyes Marín, mayor, soltero, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en finanzas, de la Universidad San Marcos, domiciliado en Mora, San José, portadora de la cédula de identidad número 1-1590-0776, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en finanzas, juro solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Análisis de la gestión administrativo-financiera del emprendimiento Dibernardi Precisión durante el primer semestre del 2023, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedó advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 26 del mes de setiembre del año dos mil veintitrés.

Kevin Rodrigo Reyes Marin

Cédula: 1-1590-0776

9.3 Anexo 3- Formularios

Formulario para cotizaciones			
Dibernadi Precisión			
Nombre del cliente		Días estimados	
Tipo de servicio		Fecha de inicio	
Trabajo a realizar		Fecha de entrega	
		Teléfono de contacto	
Materiales a utilizar		Comentarios	
Descripción	Totales en colones		
Total general en colones	₡ -		
Servicios requeridos			
Torno			
Fresadora			
Sandblasting			
Soldadora			
Prensa hidráulica			
Otros			
Costo total del servicio	₡ -		

