



EXPERIENCIAS DE MEJORA EN PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN COSTA RICA

EDITORES: JUAN CARLOS LEIVA
RONALD MORA-ESQUIVEL
PAULA ARZADUN

EXPERIENCIAS DE MEJORA EN PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN COSTA RICA

EDITORES:

JUAN CARLOS LEIVA • RONALD MORA-ESQUIVEL
PAULA ARZADUN

TEC | Tecnológico
de Costa Rica



658 E96e Experiencias de mejora en procesos de gestión empresarial en Costa Rica / editores Juan Carlos Leiva-Bonilla, Ronald Mora-Esquivel, Paula Arzadun. -- 1 edición -- Cartago, Costa Rica : Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2021.

1 recurso en línea (1 archivo pdf 302Kb) : ilustraciones, gráficas, tablas

Bibliografía
ISBN: 978-9930-541-90-6 (e-book)

1. Profesionales - Administración de empresas 2. Formación profesional 3. Prácticas profesionales 4. Educación superior - Costa Rica 5. Organizaciones 6. Instituto Tecnológico de Costa Rica - Escuela de Administración de Empresas 7. Universidades - Trabajos de grado 8. Estudiantes universitarios 9. Docentes I. Leiva-Bonilla, Juan Carlos, editor II. Mora-Esquivel, Ronald, editor III. Arzadun, Paula, editora IV. Título.



Una producción de:

Medios de Promoción S.A. // Tel.: 2272-5384 • 2272-9384
contacto@racsa.co.cr • www.mediosdepromocion.com

Diseño y Diagramación por: Carolina Gómez Varela / *Kreativa Design*
Tel.: 8312-6735 • karogv@gmail.com

El Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria abocada a contribuir a la edificación de una sociedad más solidaria e inclusiva, comprometida con la búsqueda de la justicia social, el respeto de los derechos humanos y del ambiente. En consonancia con lo anterior, la Escuela de Administración de Empresas focaliza sus labores en la formación de profesionales con liderazgo y capacidad de emprendimiento, con orientación a resultados y responsabilidad social, y con habilidades para la resolución de problemas.

El Trabajo Final de Graduación, TFG, constituye el corolario de una trayectoria formativa integral, que permite la vinculación del graduando, en particular, y de la Escuela de Administración de Empresas, en general, con la sociedad costarricense, atendiendo necesidades socioeconómicas y organizativas específicas. De esta manera, se logra un doble propósito. Por un lado, la persona estudiante se confronta a lo aprendido en la Escuela de Administración de Empresas, en un contexto real, acompañada por el Profesor Asesor o Mentor. Por el otro, se contribuye al desarrollo científico-tecnológico mediante la realización de proyectos específicos. Los alcances y aportaciones del TFG son, sin dudas, más que la suma de esas partes, por sus implicaciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje de docentes y estudiantes, y en la mejora de procesos de gestión de las organizaciones implicadas.

Así, el presente libro surge de la tenaz labor de docentes y estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas, con la vocación de socializar sus contribuciones en procesos de transferencia tecnológica y generación de conocimientos por medio de la resolución de problemas en el campo de su disciplina, lo cual no sería posible sin la confianza que las organizaciones depositan en la Institución. Esta vinculación entre el Tecnológico y su entorno supone una serie de desafíos, pero también de oportunidades. La sinergia adecuada redundará en innovaciones con potencial incidencia en el desarrollo integral del país: misión de nuestra Casa de Estudios.

Espero que la lectura de esta obra contribuya a cristalizar los logros de estudiantes y docentes de la Escuela de Administración de Empresas, como así también las vías de trabajo conjuntas entre la Escuela y las organizaciones de su entorno, y que igualmente suponga una fuente de inspiración para venideras interrelaciones.

Dra. Paula Arzadun. |

PREFACIO

TABLA DE CONTENIDO

Prefacio	5
Introducción	9
SECCIÓN 1 • ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS	
CAP 1 Determinación de la factibilidad de una tostadora de plátanos de la Asociación de Mujeres Indígenas de Katsatkö y una panadería de la Asociación de Mujeres Indígenas Valientes de Sibujú, por medio de la propuesta de dos planes de negocios, en el segundo semestre del año 2020	13
CAP 2 Estudio de prefactibilidad para la puesta en servicio de una sala de cirugía en una clínica privada en Cartago, Costa Rica	19
CAP 3 Estudio de prefactibilidad para el establecimiento de una planta procesadora de granos básicos, para la Asociación Administradora de la Producción Agrícola y Coordinadora del Asentamiento “La Palmera”, Upala	25
CAP 4 Estudio de prefactibilidad para el desarrollo de una opción tecnológica para el sector de alimentos y bebidas del país	31
CAP 5 Estudio de prefactibilidad para la creación de una segunda planta para un parqueo	37
CAP 6 Actualización del manual de procedimientos de la Auditoría Interna del INFOCOOP	45
CAP 7 Manual de procedimientos para una empresa de comunicaciones	53
CAP 8 Diagnóstico del sistema de valoración del riesgo en el Consejo de Transporte Público durante el II semestre del 2020	59
CAP 9 Manual de procedimientos y Junior Talent Program del área de Adquisición del Talento, en una empresa de producción digital	65
CAP 10 Manual de procedimientos del área de Compensación y Beneficios, del Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Prodigious”	71
CAP 11 Propuesta de mejora en la gestión de inventarios y solución para el desabastecimiento de insumos, para el Grupo Velca	77
SECCIÓN 2 • EMPRENDIMIENTO	
CAP 12 Estudio descriptivo-exploratorio sobre el efecto que tienen los conocimientos formales en Administración de Empresas, en el bienestar y la felicidad individual de costarricenses dueños de negocios <i>(Trabajo en la modalidad de investigación científica)</i>	83

CAP 13 | Perfil de emprendedores nacientes universitarios latinoamericanos **87**
(Trabajo en la modalidad de investigación científica)

CAP 14 | Plan de internacionalización del producto “polvo de grillo” para empresa de alimentos **91**

SECCIÓN 3 • ESTRATEGIA EMPRESARIAL

CAP 15 | Elaboración de una escala para medir el nivel de transformación digital en el modelo de negocio de pymes costarricenses ubicadas en el Gran Área Metropolitana, en el segundo semestre 2020 **99**
(Trabajo en la modalidad de investigación científica)

CAP 16 | Plan estratégico para la empresa “IPSmart, S. A.” **103**

CAP 17 | Plan estratégico para la Asociación “Faros en el Atardecer”, para el periodo 2021-2025 **109**

CAP 18 | Actualización del plan estratégico 2021 para la Auditoría Interna “Los Sauces” **115**

SECCIÓN 4 • FINANZAS Y CONTABILIDAD

CAP 19 | Diseño de un manual contable para COSEINCA **121**

CAP 20 | Propuesta de estructura de costos para la Cooperativa R. L. **127**

CAP 21 | Diseño de una herramienta de costeo por órdenes de producción, para un restaurante chino **133**

CAP 22 | Diseño de una herramienta de costeo para la cartera de productos de una empresa de alimentos **139**

CAP 23 | Perfilando al deudor moroso: el caso del sistema crediticio no regulado costarricense **145**
(Trabajo en la modalidad de investigación científica)

CAP 24 | Modelo de un sistema de control y trazabilidad de los activos fijos en la empresa “Del Oro, S. A.” **149**

CAP 25 | Reestructuración financiera para la Asociación de Sordos de Limón (ASORLI) **155**

CAP 26 | Metodología para los servicios de auditoría **161**

SECCIÓN 5 • GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CAP 27 | Desarrollo de una propuesta integral para el Departamento de Talento Humano de la empresa emergente “Appy”, como apoyo a su objetivo de crecimiento para el II semestre del 2020 **167**

CAP 28 | Manual descriptivo de puestos para empresa productora de formas farmacéuticas sólidas, líquidas y semisólidas, en Cartago, II semestre del año 2020 **173**

CAP 29 | Elaboración de una escala de medición del clima organizacional para una institución universitaria **179**

CAP 30 | Competencias de comportamiento: ¿hay coherencia entre los requerimientos en TI del mercado laboral y la Academia? **185**

(Trabajo en la modalidad de investigación científica)

CAP 31 | Propuesta del diseño de un programa por etapas para la implementación del teletrabajo en una institución pública **189**

SECCIÓN 6 • MERCADOTECNIA

CAP 32 | Cambios causados por la pandemia del COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital de las PYME exportadoras de Costa Rica y su relación con el desempeño en las exportaciones **195**

(Trabajo en la modalidad de investigación científica)

CAP 33 | Estudio de mercado para determinar la demanda potencial de cursos de educación continua en Gerencia de Proyectos **199**

CAP 34 | Estrategia de mercadeo para el posicionamiento de la marca “Bbite” en Reino Unido **205**

CAP 35 | Realización de un plan de mercadeo para la empresa de equipos industriales “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.” **211**

CAP 36 | Análisis de un listado de productos con el fin de ampliar cartera de productos hacia Estados Unidos y Europa **217**

La Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica presenta a la comunidad empresarial, la gubernamental, la académica, organizaciones sin fines de lucro, y público en general, un compendio de síntesis de los trabajos finales de graduación desarrollados por nuestros estudiantes. Con este ejemplar se cumple el objetivo de divulgar los esfuerzos que realizan los estudiantes del programa de Bachillerato en Administración y sus asesores y mentores, a lo largo del último semestre de su carrera, en dos vías: por un lado, trabajos dentro de las modalidades de práctica, proyecto y seminario, que buscan aportar soluciones a problemas concretos de gestión y de toma de decisiones dentro de departamentos o unidades estratégicas en grandes empresas, en pymes, en organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales; por otro lado, estudios en la modalidad de tesis, orientados a aportar nuevo conocimiento por medio del desarrollo de investigaciones académicas con colaboradores del Centro de Investigación de nuestra escuela.

Las síntesis de los treinta y seis trabajos seleccionados para esta obra que se presentan al lector se ubican dentro de seis grandes áreas de gestión empresarial: Análisis de Proyectos y Administrativos, Emprendimiento, Estrategia Empresarial, Finanzas y Contabilidad, Talento Humano, y Mercadotecnia. Como resultado, el contenido de este libro se ha estructurado en seis secciones; cada una de ellas agrupa los sumarios de resultados de los estudios que le son afines. De cada trabajo desarrollado por los estudiantes con la guía de sus profesores asesores o mentores, se presentará un resumen ejecutivo, una introducción, una mención al diseño metodológico, los principales resultados y las conclusiones.

La primera sección, titulada “Análisis de Proyectos y Administrativos”, contiene una sinopsis de once trabajos. En esta sección el lector conocerá el aporte generado en distintas organizaciones, con la aplicación de análisis de factibilidad, diagnósticos y desarrollo de manuales procedimentales. Para ilustrarlo mejor, cinco trabajos se fundamentan en el análisis de factibilidad, de inversión en nuevo equipo o ampliación de planta según el caso; uno de ellos, para una asociación de mujeres indígenas; los otros, para una asociación de productores agrícolas y para empresas privadas. Por otro lado, se describe el desarrollo de un diagnóstico de valoración de un sistema de riesgos y un diagnóstico para mejora de inventarios y, finalmente, de cuatro manuales de procedimientos para organizaciones privadas y una cooperativa.

En la segunda sección, titulada “Emprendimiento”, se exponen tres trabajos. Dos de ellos pertenecen a la modalidad de investigación científica. Se trata de estudios que derivarán en artículos por publicar en revistas especializadas en este tópico. El lector puede aquí informarse de un estudio exploratorio-descriptivo alrededor del tema del bienestar y la felicidad de »

INTRODUCCIÓN

» dueños de negocios y, por otro lado, de una iniciativa para conocer el perfil de emprendedores nacientes universitarios en Latinoamérica. El tercer trabajo aborda un plan de exportación para una *start-up* de un producto alimenticio hacia países europeos.

La tercera sección, con el título “Estrategia Empresarial”, presenta cuatro estudios, uno de ellos bajo la modalidad de investigación científica. En esta parte del libro, el lector puede informarse de tres iniciativas empresariales, una de ellas de una asociación y dos de organizaciones privadas, para las que los estudiantes proponen un plan estratégico o la actualización de un plan estratégico. Finalmente, se presenta el estudio científico desarrollado por un estudiante para la elaboración de escalas para medir el nivel de implementación de transferencia digital en modelos de negocio.

En la cuarta sección, titulada “Finanzas y Contabilidad”, se exponen ocho trabajos, uno de ellos bajo la modalidad de investigación científica. Particularmente, se pueden consultar aquí trabajos orientados a diseñar manuales contables o herramientas de costeo, lo mismo que trabajos en los cuales estudiantes crean modelos de sistemas de trazabilidad de activos o realizan una reestructuración financiera. En lo referente a la investigación científica, está orientada a conocer un perfil de deudores morosos.

La quinta sección, con el título “Talento Humano”, presenta cinco trabajos, uno de ellos dentro de la modalidad de investigación científica. En esta sección, el lector puede conocer cuatro estudios empresariales diversos, uno referente a clima organizacional; otro al desarrollo de programas de talento humano, y por último, un manual descriptivo de puestos, todos realizados en organizaciones privadas y en una institución pública. Como investigación científica, figura la desarrollada por una estudiante en el ámbito de competencias laborales.

Finalmente, la sexta sección, titulada “Mercadotecnia”, contiene cinco trabajos. En esta sección el lector puede apreciar esfuerzos realizados por los estudiantes en estudios de mercadeo, lo mismo que en la elaboración de planes y estrategias de mercadeo, así como en ampliación de cartera de productos, posicionamiento de marca o conocimiento de la demanda potencial del producto, para organizaciones privadas y una institución pública. Finalmente, en el área de la investigación científica, estudiantes de la carrera asumieron el reto de generar conocimiento en torno a una estrategia de mercadeo digital para las pymes exportadoras de Costa Rica en el contexto del COVID-19.

Esperamos que esta obra se convierta en un texto de referencia para otros analistas o interesados en cada una de las temáticas presentes aquí. Igualmente, que estimule a organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro a fortalecer su relación con el ámbito empresarial y organizacional. El vínculo entre la Empresa y la Academia es uno de los ejes en que se sostiene la competitividad de las organizaciones. Esperamos que una obra como la que aquí se presenta motive la documentación de más trabajos y mejore el vínculo con la Empresa en otras instituciones de educación superior.

Finalmente, como editores del libro agradecemos y reconocemos el esfuerzo dedicado por los autores a cada uno de sus trabajos y su aporte en cada temática. ◉



SECCIÓN 1 ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

CAPÍTULO 1

DETERMINACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DE UNA TOSTADORA DE PLÁTANOS DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS DE KATSATKÖ Y UNA PANADERÍA DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES INDÍGENAS VALIENTES DE SIBUJÚ, POR MEDIO DE LA PROPUESTA DE DOS PLANES DE NEGOCIOS, EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020



José Miguel Araya Quirós
josemiguel135790@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Meryam Gómez Aguilar
merygomagui0210@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Kevin Mata González
kevin98mata@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Margie Faith Vargas
mfaith@itcr.ac.cr

Profesora asesora.

RESUMEN

El documento presenta la investigación realizada en las zonas indígenas de Talamanca, específicamente las comunidades de Gavilán Canta y Sibujú, donde la asociación “Kàbata Konana” coordina el trabajo en dos proyectos, una panadería en Sibujú, ya que no hay ninguna en la zona, y una planta de procesamiento de banano en Gavilán Canta. El proyecto en panadería obedeció a la necesidad de esta comunidad y otras comunidades cercanas de un lugar donde poder comprar productos de pastelería frescos, ya que actualmente hay que recorrer varios kilómetros para poder conseguir este tipo de producto, mientras que el proyecto de la tostadora bananera, a la necesidad de solucionar el problema que sufren los productores bananeros que venden la materia prima a un intermediario, lo que les genera una pérdida mensual de 156.000 colones. Se propusieron 2 planes de negocios para que sirvan de guía a los administradores en sus tareas, donde se especifican los requerimientos de cada área (*marketing*, financiera, legal, organizacional, etc.). Los principales resultados se obtuvieron del plan financiero, en el que se determinó que el proyecto tostador de banano es efectivamente rentable, con una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 141,73% y un VAN (Valor Actual Neto) de 800.006.696 colones en cinco años. Desafortunadamente, el proyecto de panadería supone muchos costos, por lo que no es rentable, pues se le vincula con una TIR negativa y con un VAN de 232.570 colones. Finalmente, para cambiar la situación de la panadería proyectada, se recomienda cambiar la estructura de costos y la estructura de ventas.

PALABRAS CLAVES: Plan de negocios, tostadora de banano, panadería, costos, ingresos, rentabilidad

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Mujeres del Territorio Cabécar “Kàbata Konana”, nombre que significa ‘protectoras del bosque y la montaña’, nació como una convocatoria a conformar un grupo de mujeres en lucha por la defensa de sus tierras, debido a que seis personas no indígenas habían ingresado en la comunidad e instalado cantinas para la venta de alcohol y drogas, lo cual generó problemas de adicción en los hombres cabécares y provocó un debilitamiento del estilo de vida de las familias de la zona.

En relación con los proyectos, la tostadora de plátanos, en los últimos meses, ha ocasionado pérdidas a la Asociación debido a pérdidas en la cosecha del plátano, por lo que los ingresos no han sido suficientes para cubrir los costos; en el 2019 las pérdidas reportadas fueron de 150 000 colones. “Kàbata Konana” insiste en desarrollar este negocio no solo para favorecer su unidad cultural, sino también para brindar empleo a los habitantes de la zona, y así beneficiar a las familias de la comunidad. Asimismo, en el caso de la panadería, la idea de negocio también surgió de un segundo propósito, cuando la Asociación de Mujeres Valientes de Sibujú vio en la panadería no solamente la forma de asegurarse la provisión del producto, sino también de generar nuevos empleos e ingresos a las familias de la comunidad, y así mejorar su calidad de vida.

DISEÑO DE LOS PLANES

La elaboración de los planes de negocios se realizó según un enfoque mixto de diseño, no experimental y transversal, por el hecho de que se observó el contexto natural y se recolectó la información instantáneamente, ya que se establecieron variables independientes, es decir, variables que ocurrieron y no fueron manipuladas. La población y unidad de estudio estuvo conformada por todas las personas contratadas para el trabajo dentro de ambas empresas. El análisis de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a las personas mencionadas, seis de la tostadora y siete de la panadería. »



Shutterstock.com

» RESULTADOS

Como resultados, para la propuesta de un plan de negocios para la tostadora de plátanos, se realizó primero un análisis FODA de los factores externos e internos del negocio, a partir del cual se elaboraron la misión y la visión, así como los objetivos estratégicos. , y con datos considerados relevantes y de otros planes, se hizo un modelo Canvas para reunir en conjunto el valor agregado de la empresa, el mercado, la estrategia y los socios claves, y la estructura de costos e ingresos.

Seguidamente, se realizaron un plan de mercadeo y un plan técnico con base en la investigación de mercado y el análisis técnico hechos por Lizeth García, cuyos resultados se tomaron en cuenta para el diseño de una estrategia de mercado, conformada por las cuatro variables: precio, producto, plaza y promoción, y así se pudo evidenciar la mejor forma de competir en el mercado. Después se realizó una recopilación y resumen de las principales fases de producción y del mercado, y se determinó el equipo necesario para la operación del negocio, así como los costos.

Posteriormente, se montó un plan organizacional y como parte de él, un organigrama, con descripción de puestos y sus funciones respectivas, y la inclusión de políticas de reclutamiento, selección y contratación, conformes con el principio de equidad de género. Montado el plan, se determinó que el mejor marco legal de operaciones de la empresa sería el de sociedad anónima.

Finalmente, se realizó un plan financiero, mediante el cálculo de los ingresos, gastos y costos de producción, así como de los costos asociados a estos, y balances »



<https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2016>

» proyectados a un año, para finalizar con el Estado de Flujo de Efectivo, donde se determinó la rentabilidad de la empresa de acuerdo con varios escenarios en los que se consideraron variables como el aumento de precios y los ingresos.

En el caso del proyecto de panadería, para la propuesta del plan de negocios se hizo un análisis similar, primero el FODA, y a partir de ahí se establecieron la misión, la visión y los objetivos estratégicos, y con datos considerados relevantes y otros de otros planes, se montó un modelo Canvas para obtener en conjunto el valor agregado de la empresa, su mercado, la estrategia y socios claves, así como la estructura de costos e ingresos.

Igualmente, el plan de mercadeo y el técnico se realizaron con base en la investigación de mercado y análisis técnico hechos por Lizeth García. Se diseñó una estrategia de mercado que comprendía precio, producto, plaza y promoción, para evidenciar la mejor forma de crear un nicho de mercado. Luego se hizo una recopilación y resumen de las principales fases de producción y del equipo necesario, y se determinaron los costos de su operación.

Posteriormente se montó el plan organizacional y se siguió el mismo procedimiento que en el caso de la propuesta anterior, de acuerdo con el principio de equidad de género. Igualmente, se determinó que el mejor marco legal de operaciones de la empresa es una sociedad anónima.

Finalmente, mediante el cálculo de los ingresos, gastos y costos de producción, así como de los costos asociados a estos, se hicieron balances proyectados a un mes, para finalizar con el Estado de Flujo de Efectivo, donde se determinó que la empresa no era rentable debido a que la estructura de costos en ese momento era mayor que los ingresos proyectados.

CONCLUSIONES

Sobre el proyecto de la tostadora de plátanos se concluyó que es rentable a mediano plazo y posee la ventaja de que se dispone de la materia prima. Además, se cuenta con la investigación de mercados realizada, lo que implica que se tiene un mercado meta definido, y finalmente también se tienen establecidos los procesos productivos y las políticas de reclutamiento y selección.

Sobre la panadería desafortunadamente se concluyó que no es rentable. Sin embargo, se cuenta con una investigación de mercados, lo que implica que se tiene un mercado meta definido; además, se cuenta con un proceso productivo bien establecido, por un lado, y con políticas de reclutamiento y selección, por otro. ●

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA PUESTA EN SERVICIO DE UNA SALA DE CIRUGÍA EN UNA CLÍNICA PRIVADA EN CARTAGO, COSTA RICA



Denisse Guillén Rivera
denisseguillen3@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración
de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Nathalia Coto Ramírez
nathalia.coto@iica.int

Profesora mentora¹.

¹ El Programa de Mentores se lanzó en el año 2020 con el fin de propiciar la vinculación de las personas graduadas de la Escuela de Administración de Empresas al desarrollo de los TFG de los estudiantes, acompañándolos en esto.

RESUMEN

El presente proyecto consiste en un estudio de prefactibilidad para la apertura de una sala de cirugía construida en la provincia de Cartago para una clínica privada. El objetivo principal del estudio es evaluar la prefactibilidad de la puesta en servicio de esta sala, construida en el año 2019. El estudio se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2020.

La investigación fue de carácter mixto: descriptiva y transversal. La unidad de análisis fue la sala de cirugía construida para la clínica. La población seleccionada fue de 147 898 personas residentes en la provincia de Cartago y la muestra, de 272. La hipótesis de investigación es que es factible la puesta en marcha de la sala y los datos fueron recabados por medio de una encuesta dirigida a 272 personas y de entrevistas con los directivos de la empresa.

Para la realización del proyecto se llevó a cabo el análisis del entorno y los estudios técnico, organizacional, legal, ambiental, financiero y de mercado.

De cada uno de los estudios previamente mencionados se obtuvieron resultados de los que se llegó a la conclusión de que efectivamente es factible poner en servicio la sala de cirugía construida para la clínica privada en cuestión.

**PALABRAS
CLAVES:** Salud privada, estudio, prefactibilidad

INTRODUCCIÓN

El campo de la medicina en Costa Rica y en el mundo está presentando cada vez un mayor desarrollo, por lo que se hace necesario para las empresas de salud tomar medidas para crecer y posicionarse en el mercado. Por este motivo, la clínica privada en la que se realizó este estudio optó por una ampliación de sus instalaciones con la construcción de un edificio que posee una nueva sala de cirugía, apta para toda clase de procedimientos quirúrgicos, esto con el fin de ampliar la cartera de servicios ofrecidos por la clínica.

La empresa en cuestión se destaca en la provincia de Cartago por ser la primera opción en salud integral en la región y tiene más de treinta años de funcionamiento. En este periodo ha crecido y se ha desarrollado; tiene, en la actualidad, más de ciento veinte personas como colaboradores y ofrece servicios de rayos x, farmacia, cirugía mayor y menor, curaciones y una gran cantidad de especialidades médicas.

El proyecto fue propuesto para dar respuesta al problema de determinar la factibilidad de la apertura de la sala de cirugía.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación fue de carácter mixto, debido a que se recopilaron y analizaron datos cualitativos y cuantitativos para determinar la información a partir de los estudios realizados. Además, la investigación fue de carácter descriptivo, pues se anotaron características del fenómeno estudiado. Por otro lado, la unidad de análisis se definió como la sala de cirugía construida para la clínica privada, ya que era el elemento sobre el cual se realizó la investigación.

Para el estudio se seleccionó como población a las personas residentes en el cantón Central de Cartago, que, de acuerdo con el censo realizado por el INEC en el año 2011, son 147 898. Se calculó, además, una muestra de 272 personas, utilizando un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 90%.

La hipótesis de investigación consistió en la siguiente afirmación: “Es factible la puesta en servicio de la sala de cirugía construida para la clínica privada en el cantón Central de Cartago, Costa Rica.”

Se realizó también un estudio de prefactibilidad, para lo cual se recaudó información en reuniones con los directivos de la empresa en cuestión. Además, algunos de los estudios requirieron de la aplicación de encuestas a una muestra de la población. Se utilizó el *software* Excel para el análisis de los datos numéricos recabados en los diferentes estudios. »

» RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De la teoría consultada se puede concluir que el proyecto presenta ventajas que ameritan su ejecución, además de resolver necesidades humanas. Consiste en una inversión que generará valor agregado y se realizará para la ampliación de una empresa de servicios de la categoría de oligopolio, situada en el cantón Central de Cartago.

El estudio de mercado, en particular la historia de la demanda de los servicios públicos de salud, indica que el país tiene condiciones de salud muy favorables dentro del contexto mundial, . Costa Rica es el país con el sistema de salud más universal de Latinoamérica. Además, se determinó que hay una tendencia al crecimiento de la demanda de los servicios privados de salud y de salas de cirugía, como tales. Gracias al estudio de mercado también se determinó que la mayor parte de las personas participantes en este pertenecen al sexo femenino y se encuentran en los rangos de edad de los 25 a los 35 y de los 35 a los 45 años; poseen un nivel de ingreso mensual, en su mayoría,

de más de un millón de colones y proceden, en su mayoría también, del distrito Oriental del cantón Central de Cartago. La mayor parte de los participantes utiliza servicios privados de salud con una frecuencia menor a cinco veces por año. La mayor parte de participantes de la muestra dijo no haber utilizado una sala privada de cirugía; sin embargo, los que sí han hecho uso de una, en su mayoría en procedimientos de cirugía menor; también sostienen que su experiencia fue muy satisfactoria.

La clínica en la que se realizó el estudio se encuentra bien posicionada en la zona según la encuesta aplicada. La mayor parte de los participantes dijeron conocer la empresa por recomendación de amigos o familiares. Además, la mayoría ha hecho uso de los servicios de la clínica en diversas especialidades, con predominio de resultados excelentes. »



Foto de Médico creado por freepik - www.freepik.es

» Como resultado del estudio de mercado, también se conoció que la oferta de servicios privados de salud aumentará en años futuros, acompañada de avances tecnológicos. En particular, la sala de cirugía constituye un bien inmueble, normal y no fungible. Tendrá diversos usos gracias a las condiciones con que se le dotará y una amplia gama de posibles usuarios, dependiendo del procedimiento al que deseen acceder. Como productos sustitutos se tienen las salas de cirugía de otras clínicas en la zona y como productos complementarios, los consultorios de la misma clínica; no cuenta con subproductos. Además, el producto ofrecerá características que los encuestados consideraron muy importantes, como la limpieza y el aseo, personal capacitado, medidas de seguridad y uso de inteligencia artificial, entre otros elementos.

Por otro lado, gracias al estudio técnico, se pudo concluir que la sala de cirugía mide treinta y seis metros cuadrados; cuenta con aire de flujo laminar, lo que la mantiene completamente libre de gérmenes y permite realizar complejos procedimientos y que, además, de acuerdo con la cotización realizada, serán necesarios nueve diferentes equipos para la sala de cirugía y siete para la habitación de recuperación. Cada uno de los equipos supone depreciación y costos de mantenimiento.

El estudio legal permitió conocer que las leyes aplicables al proyecto son el Código de Trabajo de Costa Rica, el Código Municipal, la Ley 5395, la Ley Constitutiva de la CCSS, el Reglamento del Seguro de Salud de la CCSS, la Ley 7092 y la Ley 7476, Contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia. Según el estudio ambiental, las disposiciones que rigen los servicios de la nueva sala, y de la clínica en general, son la Ley Orgánica del Ambiente, el Reglamento N.º 33601 y la Ley 7600.

El estudio financiero permitió determinar que el proyecto es viable, ya que sus indicadores financieros muestran resultados optimistas, incluso en los casos en los que se alteran positiva y negativamente los escenarios base, el proyecto sigue siendo financieramente viable. Un ejemplo de esta viabilidad lo constituyen los resultados de la TIR (Tasa Interna de Retorno) en los escenarios normal, optimista y pesimista, que corresponden a un 57%, un 68% y un 46%, respectivamente, y demuestran la viabilidad del proyecto por ser mayores que cero, permitir la recuperación de la inversión inicial y generar una ganancia adicional en todos los casos.

Finalmente, el estudio puede ser importante para diversas audiencias: primero, para los altos mandos de la clínica, pues les permitirá decidir si es viable poner el proyecto en marcha; para otros investigadores, pues les ofrece una guía de cómo puede realizarse un estudio de prefactibilidad y los diversos pasos que seguir; para los estudiantes que necesiten referencias de estudios de esta índole y, por último, para los lectores que deseen conocer sobre la temática, pues da una visión global de los componentes del estudio de factibilidad. ●

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA PLANTA PROCESADORA DE GRANOS BÁSICOS, PARA LA ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y COORDINADORA DEL ASENTAMIENTO "LA PALMERA", UPALA



Foto de Comida creado por wirestock - www.freepik.es

Kattya Guiltrest Godínez
kcostarica11@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica

Gabriela Víquez Paniagua
aviquez@tec.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito determinar la factibilidad de construir una planta procesadora de granos para la Asociación Administradora de la Producción Agrícola y Coordinadora del Asentamiento “La Palmera”, la cual se dedica al cultivo, procesamiento y comercialización de granos básicos. Fue parte de una iniciativa del Programa de Regionalización del TEC, cuyo objetivo es el fortalecimiento socioeconómico de las comunidades rurales. Se llevó a cabo con el fin de poder ser sujeto de la ayuda económica del Instituto de Desarrollo Rural. Para su realización se siguieron los lineamientos de la *Guía de proyectos de desarrollo del 2017*, de dicha institución, que exigen estudios en las áreas organizacional, de mercado, ambiental, legal y financiera. La investigación, de carácter cuantitativo, contó con la participación de una población conformada por los productores proveedores de granos y los clientes de la Asociación, quienes brindaron información sobre aspectos relativos a la oferta, la demanda y la mezcla comercial, entre otros. Mediante una revisión documental también se analizaron variables históricas. Entre los principales resultados se encontró que hay una demanda potencial y una mezcla comercial aplicable.

El proyecto se considera de importancia por el impacto positivo que tendría en la competitividad de la Asociación y consecuentemente, el progreso que traería para las redes empresariales de la zona de Upala.

PALABRAS CLAVES: CEPROMA, estudio de factibilidad, producción de granos, asentamiento agrícola, competitividad, Upala

INTRODUCCIÓN

Este estudio de prefactibilidad respondió a una necesidad de evaluar la viabilidad del desarrollo de nueva infraestructura para la Asociación CEPROMA “La Palmera”, que permitiría una mejora de la competitividad y una mayor cuota de mercado. El problema de investigación se definió así: ¿es factible la construcción y modernización de una planta procesadora de granos para la Asociación CEPROMA “La Palmera”?

El estudio fue parte de un proyecto de extensión llamado CEPROMA (Centro de Procesamiento y Mercadeo de Alimentos) “La Palmera”, del Programa de Regionalización Interuniversitaria de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, el cual destinó una partida presupuestaria para su ejecución.

Se realizó a solicitud del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), y de acuerdo con el formulario de presentación de proyectos nuevos (2019), se determinó “la participación de un equipo interdisciplinario compuesto por las Escuelas de Construcción, Mantenimiento Industrial, Producción Industrial (CTL San Carlos), Seguridad e Higiene Ambiental, Electrónica y DOCINADE” (p. 5).

En función de lo anterior, el objetivo general fue determinar la viabilidad de modernización de una planta procesadora de granos básicos, para la Asociación CEPROMA “La Palmera”, mediante un estudio de prefactibilidad y sus componentes de mercado, ambiental, organizacional, legal y financiero, a noviembre del 2020.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Estudiar la factibilidad mercadológica para el proyecto CEPROMA “La Palmera” mediante una investigación de



- » mercado que delimitara la demanda y la estrategia de mercadotecnia para el proyecto, a noviembre del 2020.
- Enlistar los principales requerimientos organizativos, legales y ambientales por medio de estudios en esta línea, para medir la factibilidad del proyecto CEPROMA “La Palmera”, a noviembre del 2020.
- Organizar los diferentes componentes del estudio técnico en coordinación con el equipo multidisciplinario del proyecto CEPROMA “La Palmera”, a noviembre del 2020.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se desarrolló una investigación de carácter cuantitativo-descriptivo, que comprendió los cinco estudios de rigor (de mercado, técnico, organizacional, legal y ambiental); se analizaron las tendencias del mercado; se compararon distintas posibilidades técnicas; se realizó una descripción detallada del contexto empresarial y se ponderaron los resultados el área financiera, con el fin de evaluar la factibilidad de construir la nueva planta. La unidad de análisis fue la Asociación Administradora de la Producción Agrícola y Coordinadora del Asentamiento CEPROMA “La Palmera”, ubicada en el cantón de Upala, provincia de Alajuela, la cual será en última instancia la beneficiaria del estudio de prefactibilidad, y fue la encargada de proporcionar toda la documentación y contactos de los sujetos de información.

En cuanto al marco muestral, fue el listado de todos los productores del CEPROMA “La Palmera”, el comprador mayorista CNP y los clientes potenciales (sodas y restaurantes). Los instrumentos para la recolección de los datos se aplicaron según la población de estudio debido a que cada grupo proporcionó información de un área específica del estudio de prefactibilidad.

CONCLUSIONES

- El proyecto probó ser factible, siempre y cuando se pueda tener acceso a los fondos no reembolsables del INDER, destinados para beneficiar a una región con uno de los índices más bajos de desarrollo, que depende en gran medida de la agricultura.
- De no lograrse un financiamiento no reembolsable, el proyecto presenta un alto riesgo debido a que la inversión es muy elevada. Parte de este riesgo se debe a la dependencia mayoritaria en un comprador (Programa »

- » PAI); de ahí la necesidad de que el INDER se asegure por medio de un mecanismo legal este mercado.
- El funcionamiento del CEPROMA y la exclusividad que recibe dentro del Programa PAI están condicionados por la Ley 8700, la cual garantiza que estas organizaciones sean un instrumento de comercialización y obtención de valor agregado de los productos de los pequeños y medianos productores, y que su accionar sea en beneficio de estos, siendo este el marco legal que fortalece esta alianza.
 - El mercado institucional es el que financieramente permite sostener toda la operación del CEPROMA “La Palmera”, por lo que el fortalecimiento de esta alianza es de vital importancia para el éxito del proyecto.
 - Organizacionalmente este proyecto es viable, cuenta con el personal de experiencia para llevarlo a cabo. Sin embargo, se necesita modificar la estructura organizacional de modo que se ajuste a las condiciones requeridas por el proyecto.
 - En el componente ambiental, se determinó que la empresa no ocasionará ningún daño adverso al entorno natural; el impacto más significativo serían los desechos orgánicos, los cuales representarían un 1% de la producción total. La ISO 50001 será un valor agregado para este proyecto porque permitirá alcanzar mayores niveles de eficiencia energética.
 - Presentándose el caso de que el proyecto se ejecutara con fondos no reembolsables provenientes del INDER, se tendrían los siguientes índices financieros: un TIR de 5,39%, inferior a la tasa de descuento del proyecto (8,10%) y un VAN de 264 265 112 millones de colones. A primera vista estos índices financieros (TIR < tasa descuento) no serían los más deseables para un proyecto; sin embargo, no hay que olvidar que este también traería beneficios de forma directa e indirecta a más de 21 000 personas de la región.
 - Respecto al análisis de sensibilidad, se concluyó que un incremento de la inversión requerida de un 25% daría como resultado una TIR de 0,33%, además de un VAN de 18 646 307 millones, lo que supondría un proyecto muy riesgoso. Un análisis optimista (reducción de la inversión en un 25%) se traduciría en una TIR de 12,28% y un VAN de 509 883 917 millones de colones, siendo este escenario muy favorable para el proyecto. ●

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DE UNA OPCIÓN TECNOLÓGICA PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL PAÍS



Foto de Negocios creado por freepik - www.freepik.es

Alejandro Hernández Roldán
aleherol@live.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Rodolfo Díaz Ramírez
rodolfo@arthiscr.com

Profesor mentor

RESUMEN

El objetivo de este proyecto consistió en la elaboración de un estudio de prefactibilidad para el desarrollo de una opción tecnológica dirigida al sector de alimentos y bebidas del país, con fundamento en la viabilidad estratégica, de mercado, técnica, organizacional, legal y financiera de la idea de negocio. Dicha idea surgió de las necesidades actuales originadas por el COVID-19, ya que este ha provocado vulnerabilidad en los procesos operativos y posibles problemas financieros y administrativos a los negocios que integran el sector. Para la investigación y recopilación de la información requerida, se realizaron entrevistas a expertos en cada una de las áreas del proyecto; además se utilizó el cuestionario como instrumento de evaluación para obtener una proyección de mercado del emprendimiento y conocer hábitos de consumo. Por último, se hizo una investigación documental para complementar cada uno de los resultados obtenidos. Luego de desarrollar cada estudio según sus especificaciones, se concluyó que este emprendimiento era viable en temas comerciales, técnicos, organizacionales, legales, financieros y estratégicos.

Finalmente, una vez analizada la factibilidad y prevista la aceptación de los mercados involucrados en el proyecto, se espera que el documento realizado sirva como apoyo importante para la toma de decisiones y como justificación de la inversión que se requiere para poner en marcha la idea de negocio.

PALABRAS CLAVES: Opción tecnológica, emprendimiento, estudio de prefactibilidad

INTRODUCCIÓN

Como se mencionó anteriormente, los negocios que integran el sector de alimentos y bebidas del país se han visto afectados por el COVID-19, lo cual provocó en el 2020 el cese del funcionamiento de más de la mitad de dichos negocios a causa de la poca de clientela y los bajos recursos económicos para cubrir los costos básicos y el pago del personal. Esto originó nuevas necesidades administrativas, comerciales y operativas, que se deben satisfacer para que estos negocios puedan retornar a la actividad con un servicio de calidad. Por estas razones, se identificaron todas estas necesidades, para validar opciones tecnológicas que ofrecer, que aporten valor en los procesos y finalmente, mejoren las experiencias de la clientela.

Cabe destacar que en el proyecto también se incorporó la evaluación de la viabilidad de una empresa que se encargue de brindar estas opciones a los negocios del sector, por esa razón se plantearon los siguientes objetivos para desarrollar el documento final y mantener la objetividad de la investigación:

- Definir un modelo de negocio enfocado en crear, desarrollar y captar valor para sus clientes.
- Medir la demanda y oferta, y realizar una proyección del mercado para esta idea de negocio.
- Definir características de las opciones tecnológicas que capten la atención de los clientes.
- Evaluar las especificaciones técnicas y la mano de obra requerida para el desarrollo del proyecto y proyectar inversiones, costos y rendimientos.
- Establecer una estructura organizacional con las respectivas competencias de cada puesto.
- Examinar el entorno legal con la finalidad de identificar las restricciones y normativas que envuelven el proyecto.
- Medir la rentabilidad esperada de la inversión inicial necesaria para desarrollar esta idea de negocio, por medio de indicadores financieros. »



Shutterstock

» DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Se empleó el enfoque de tipo mixto debido a la naturaleza del proyecto, ya que, recopilada la información requerida, se aplicó el enfoque cuantitativo para determinar la demanda, las inversiones y los costos de la idea de negocio. El enfoque cualitativo se aplicó al explorar el tema y definir los hábitos de consumo de los clientes potenciales por medio de instrumentos como entrevistas abiertas, cuestionarios, revisión de documentos e interacción con ciertos grupos para la recolección de datos.

Fuentes de información

- Fuentes de información primarias: Se pasaron cuestionarios a posibles clientes, y se realizaron conversaciones y entrevistas con expertos del sector de alimentos y bebidas del país.
- Fuentes de información secundarias: Se tomaron en cuenta libros, anotaciones, artículos, páginas web, presentaciones y guías, todos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Métodos e instrumentos de la investigación

- **Entrevista:** Esta fue realizada a los expertos del sector de alimentos y bebidas del país que estuvieran dispuestos a contestar preguntas relacionadas con este proyecto. Tuvo como objetivo conocer sus opiniones sobre las alternativas tecnológicas planteadas.
- **Cuestionario:** Este se desarrolló en Google Forms y se envió a 384 personas, escogidas en forma totalmente aleatoria. Su finalidad fue obtener una proyección de mercado y conocer hábitos de consumo.
- **Investigación documental:** Se consultaron libros, blogs, presentaciones, anotaciones y páginas web, entre otros medios, para conocer más sobre el sector al que iba dirigida esta investigación. »



Foto de Negocios creado por freepik
www.freepik.es

» RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones más importantes de cada estudio realizado, que permitieron determinar la viabilidad para el desarrollo de esta opción tecnológica para el sector de alimentos y bebidas del país.

Estudio estratégico

Este estudio permitió determinar que la posición tanto interna como externa de la organización son fuertes para contrarrestar los factores que la perjudiquen y aprovechar los que la beneficien. Finalmente, la información obtenida permitió desarrollar el modelo de negocios idóneo para el proyecto.

Estudio de mercado

Según los expertos este es el momento indicado para lanzar el tipo de opciones que satisfagan las necesidades de los negocios que integran el sector.

Estudio técnico

Cabe mencionar que la mayor parte de la inversión inicial para el proyecto corresponde a este estudio, ya que aquí se contemplan todas las especificaciones tecnológicas requeridas para la creación de las opciones.

Estudio organizacional

Inicialmente solo se requiere de tres puestos: Gerencia General, Gerencia Administrativa y Gerencia Comercial. Estos serán ocupados por los propietarios del proyecto porque la mayor parte de las actividades de la empresa serán realizadas por *outsourcing*.

Estudio legal

Se desea conformar la empresa como sociedad anónima, por lo que se identificaron ciertos requerimientos legales de apertura y funcionamiento que se deben cumplir para brindar los servicios.

Estudio financiero

Luego de realizar los flujos de efectivo respectivos, se determinó que para el escenario esperado el proyecto es viable según los criterios del VAN y del TIR; además se espera que la inversión inicial sea recuperada en el cuarto mes de operaciones. ●

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA SEGUNDA PLANTA PARA UN PARQUEO



María Jimena Ramírez Rivera
jime28.ramirez@hotmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Julián Augusto Segura Blanco
julianaugusto.segura@gmail.com

Profesor mentor

RESUMEN

El estudio que enseguida se presenta tuvo como objetivo determinar la viabilidad de la construcción de una segunda planta dentro de un parqueo. Este se realizó a partir del análisis de la situación histórica y la investigación de campo, en las áreas de formulación y evaluación de proyectos, de modo que se adecuara a la realidad de la compañía y a su entorno. El lector podrá encontrar cada componente del estudio, así como sus conclusiones y las recomendaciones para la empresa, y particularmente el análisis financiero, por el cual se determinó la viabilidad de la inversión por medio de diversos indicadores económicos, tales como el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. Se espera que sirva de ejemplo para futuros estudios.

**PALABRAS
CLAVES:**

Viabilidad, factibilidad, indicadores económicos, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno

INTRODUCCIÓN

Para los dueños del parqueo era importante tener un panorama claro antes de realizar una inversión en una segunda planta. Un estudio de prefactibilidad evalúa los diversos factores que inciden en el negocio.

En el estudio realizado, fue necesario considerar el desarrollo de un marco conceptual mediante la consulta de diversos autores, que contuviera los elementos que mejor se adaptaran al tema abordado. Una vez logrado, se recopiló la información necesaria para determinar por medio de diversos indicadores la viabilidad del proyecto.

La posibilidad de expandir las instalaciones del parqueo había sido contemplada desde hace algunos años y se habían realizado una serie de modificaciones dentro del parqueo para hacer uso más eficiente del espacio con el cual se cuenta. Sin embargo, el deseo de realizar una inversión mayor para contar con más espacio se ha venido incrementado. Es importante mencionar que gran porcentaje de los espacios para parqueo de vehículos se mantienen ocupados o son “campo fijo” de ciertos doctores que pagan una mensualidad para dejar su vehículo el tiempo que tome su jornada laboral, incluyendo guardias.

Hace unos años, se demolió la fábrica que se encontraba dentro del parqueo, de propiedad del dueño. Esta decisión dio origen al negocio, ya que se consideró más rentable acondicionar ese espacio para parqueo de vehículos que continuar produciendo jabón. Para la demolición de la fábrica no se realizaron estudios de prefactibilidad. Sin embargo, en el caso actual, por ser la construcción de un segundo piso una inversión mayor y que conlleva más trabajo, el inversionista consideró importante un estudio de viabilidad que le permitiera tomar un riesgo calculado y respaldado en el análisis de los diversos indicadores, costos, retorno de la inversión y demás aspectos según los cuales el inversionista pudiera tomar la decisión de invertir y los términos en los cuales podría invertir, de acuerdo con el capital con que contaba para esto o la posibilidad de evaluar otros medios de financiamiento para el proyecto.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Se realizó una investigación de carácter descriptivo, debido a que se buscó explicar el comportamiento y los gustos y preferencias de los clientes que utilizaban el parqueo en el momento del estudio, con el fin de definir el perfil del cliente. Se describieron variables tales como las horas en las que se daba un mayor uso de las instalaciones, el promedio de horas que se utilizaba el parqueo, así como las horas en las que el »

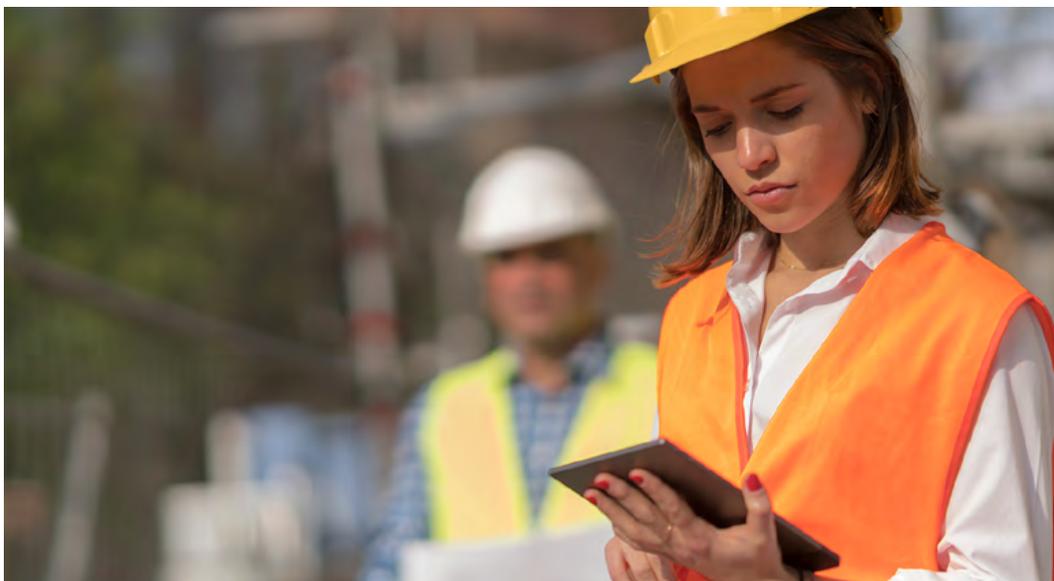
» parqueo tenía mayor demanda. Asimismo, una vez que se contó con el perfil del cliente, se realizó una proyección de la demanda potencial y de los ingresos, como consecuencia de la expansión del parqueo.

La investigación también tuvo carácter exploratorio, ya que no se disponía de estudios financieros del parqueo ni del mercado, previos, en los cuales se pudiera respaldar, por tanto, lo recomendado era realizar un trabajo de campo para documentar la realidad actual del negocio, pues un estudio de campo permite inferir el comportamiento histórico, determinar el comportamiento futuro y definir la demanda potencial.

Población y muestra

La población del estudio fue el conjunto de personas que contaban con un vehículo propio y hacían uso del parqueo en el periodo de investigación.

Para obtener un muestreo de tipo probabilístico es necesario determinar qué tipo de selección se efectuará de los elementos para incluir en la muestra, por ejemplo, un muestreo estratificado o uno aleatorio simple. Sin embargo, debido a que no se contaba con datos para contactar a las personas, es decir, un marco muestral, realizar un muestreo probabilístico no fue viable. Otra manera en que se podía hacer un muestreo probabilístico era apersonarse en el parqueo y elegir encuestar, por ejemplo, a una de cada tres personas que entrara durante los turnos de mañana, tarde y noche. Sin embargo, debido a la COVID-19, el estudio se realizó de manera remota, por tanto, los encargados



de solicitarles a las personas que llenaran la encuesta expuesta en código QR fueron los trabajadores del parqueo. Sin embargo, no se podía asegurar que las personas encuestadas pudieran ser elegidas de manera probabilística. Entonces se tomó la decisión de aplicar la fórmula de muestreo probabilístico para determinar la cantidad de personas que serían encuestadas, aunque la aplicación de la encuesta no se tomara como de tipo probabilístico.

La fórmula que se utilizó fue la del cálculo de muestra para población desconocida. La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 x p x q}{e^2} = \frac{1.645^2 x 0.5 x 0.5}{0.07^2} n = 262$$

Se definió un nivel de confianza del 90%; el valor de Z para el 90% de confianza era de 1,645. El margen de error permisible (e) fue del 7%. Asimismo, se determinó que p , la proporción estimada, fuera 0,5, ya que, cuando se desconoce la proporción, se recomienda inferir que es el 50%, y se sabe que q siempre es $1-p$. Por tanto, se definió una cantidad de muestras por recolectar de 262 en total.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Pudo concluirse que los clientes se encontraban satisfechos con el servicio en general, recibido en el parqueo, ya que, en las tres preguntas realizadas en relación con el grado de satisfacción de los clientes, la mayor cantidad de respuestas se concentró en las opciones “muy satisfecho” y “totalmente satisfecho”.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las preguntas relacionadas con el área del parqueo y el espacio para cada vehículo, se determinó que el parqueo cumple con dimensiones adecuadas, pues más del 95% consideró el área y el espacio bien delimitados y la señalización satisfactorias

Menos del 2% de los encuestados indicaron hacer uso del parqueo sábados y domingos. De la misma manera, en la pregunta referente al horario de uso, no se obtuvo ninguna respuesta que indicara uso exclusivo del parqueo en la noche, por tanto, pudo concluirse que el uso del parqueo los fines de semana por la noche era relativamente bajo.

De acuerdo con las categorías de ocupación, establecidas para la clasificación de los clientes del parqueo, se conoció que la mayoría son de una profesión relacionada con la salud.

Mediante la encuesta se obtuvo que el turno en el que el parqueo presenta mayor movimiento es el de la mañana. Al hacer un análisis del turno de la mañana, quedó »



Shutterstock.com

» respaldado el dato que quienes hacen mayor uso del parqueo durante las mañanas son los profesionales en salud.

Se realizó un cruce de variables entre el uso habitual del parqueo y la ocupación. Al analizarse el cruce, se comprobó que, tanto para el uso 1 vez por semana, 3 veces por semana como todos los días, la categoría de “Profesionales en salud” ocupaba el primer lugar.

El estudio no involucró un proceso productivo como tal ni a proveedores de materia prima. No se incurrió en costos como mano de obra ni

empaques, entre otros. Los gastos y los costos en los que se incurriría son los mismos que los actuales. Algunos montos se distribuirían equitativamente entre la planta actual y la nueva planta.

Si bien, cada colaborador mostró conocimiento de sus funciones dentro de la organización, no existía en el momento del estudio un manual de puestos que especificara las labores que debía desempeñar el colaborador en el puesto.

No se consideró necesaria la contratación de más personal, ya que, aunque se realizara una ampliación del área del parqueo, las funciones de los guardas continuarían siendo las mismas, y la vigilancia y la administración de la nueva planta estarían bajo la tutela del personal encargado de la primera planta del parqueo.

Se concluyó, además, que la creación de una segunda planta sería de bajo impacto ambiental, de acuerdo con las métricas estipuladas por las diferentes leyes costarricenses consultadas sobre la construcción de edificios; no se obstruirían la visibilidad, el paisaje ni demás aspectos del entorno ambiental.

De acuerdo con los indicadores financieros, en los tres diferentes escenarios (optimista, realista y pesimista), puede concluirse que el proyecto es viable en términos financieros. »

» El Valor Actual Neto (VAN) que se obtuvo de los flujos en los tres diferentes escenarios fue positivo y representa la ganancia en términos monetarios de la inversión en la segunda planta del parqueo; de acuerdo con esto, se pudo concluir que el proyecto se encuentra en un escenario favorable, entre las tres posibilidades descritas, optimista, pesimista y realista.

Fue importante hacer el análisis del VAN en conjunto con el análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Al apoyarse en la teoría, si la TIR era mayor que 1 punto porcentual, se tenía que el proyecto era rentable; puede verse como en los tres escenarios la TIR fue mucho mayor que 1%, por tanto, pudo concluirse que el proyecto sería viable.

El índice de deseabilidad es una medida relativa del rendimiento, la cual expresa la viabilidad de un proyecto. De acuerdo con la teoría de evaluación de proyectos, si el índice de deseabilidad es mayor a 1, el proyecto es deseable. Para el parqueo, de acuerdo con el flujo proyectado de la inversión, el índice de deseabilidad respaldó la viabilidad del proyecto, siendo este mayor a 1 en los tres distintos escenarios plasmados; en el escenario pesimista, el índice de deseabilidad fue de 2,87, lo cual es un escenario bastante favorable tomando en cuenta que es el cálculo en el escenario pesimista del proyecto.

El período de recuperación en los tres escenarios indicó que la inversión se recuperaría antes de los 5 años, lo cual es un escenario favorable y acorde con las expectativas del inversionista.

Después de haber analizado indicadores en los tres diferentes escenarios, pudo concluirse, a manera general, que el estudio financiero del proyecto es viable. ◉



CAPÍTULO 6

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA INTERNA DEL INFOCOOP



Foto de Oficina creado por pch.vector - www.freepik.es

Angélica Vargas Rodríguez
angélica.vargas.1828@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Damaris Cordero Castillo
dcordero@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

El manual de procedimientos es una herramienta útil para las organizaciones, pero si no se encuentra actualizado no será de gran ayuda, ya que o no se utilizará o en caso de hacerlo, guiará las actividades de los colaboradores por mal camino; por ello, realizar la actualización del manual de procedimientos es muy importante para las organizaciones. En el caso de que aquí se trata, se trabajó en el manual de procedimientos de la Auditoría Interna del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP) a partir de una serie de entrevistas para conocer los cambios que se debían realizar para su actualización. No solo se cumplió con este primer propósito, sino también se llenaron faltantes de información en el manual. Al finalizar se obtuvo un texto con dieciocho procedimientos actualizados, sus respectivos diagramas de flujo y formularios.

PALABRAS CLAVES: Análisis administrativo, manual de procedimientos, auditoría interna

INTRODUCCIÓN

A finales del 2000 el INFOCOOP contaba básicamente con un manual general denominado *Manual de procedimientos general*. Con el pasar de los años y los diferentes cambios en la Jefatura de la Auditoría Interna, se realizaron esfuerzos para actualizar ese manual, sin que se llegara a concretar ninguno.

En el 2012 se contrató a un consultor externo para que revisara los procedimientos vigentes y desarrollara una metodología y herramientas que permitieran dar continuidad a un manual de procedimientos de la Auditoría Interna.

En el 2015, se incorporó el actual Auditor Interno, quien instruyó en la actualización, elaboración e integración de los procedimientos de trabajo, con los siguientes resultados:

- Elaboración de la guía para desarrollar estudios de auditoría, versión 1, 2015
- Elaboración de la guía para el análisis de presuntos hechos irregulares (denuncias, RH, DP), versión 2017, sujeta a actualización y oficialización.

En el periodo 2016-2017, con el apoyo de una asistente administrativa a cargo del Auditor Supervisor, se inició con una recopilación y actualización de los procedimientos de trabajo, tanto técnicos como administrativos. Del 2017 al 2020, se han realizado esfuerzos importantes y ya se cuenta con la versión 7 de la guía para estudios de auditoría.

En suma, en el momento de la investigación, la Auditoría Interna del INFOCOOP poseía una serie de documentos relacionados con los procedimientos que se llevan »



» a cabo en esa división de la institución, los cuales se encontraban desactualizados y no eran de ayuda para sus colaboradores.

En razón de esta situación, se propuso el estudio que aquí se resume, con la finalidad de actualizar dichos procedimientos, eliminar los que ya no se realizan en la institución y modificar los que lo requieran, incorporando los nuevos procedimientos que no se encuentran en estos documentos. Se realizó entonces un análisis de la situación actual y se recabó información para determinar cuáles son los procedimientos que se realizan actualmente y cómo son realizados.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para la elaboración del estudio se realizó una investigación con enfoque cualitativo, ya que se llevó a cabo una recolección de datos no numéricos, relacionados con el manual de procedimientos.

Por otro lado, la investigación siguió un diseño descriptivo, ya que se determinaron las variables por evaluar en el manual de procedimientos para su actualización. Fue, además, un estudio transversal, puesto que la recolección de los datos para dicha actualización se realizó únicamente una vez.

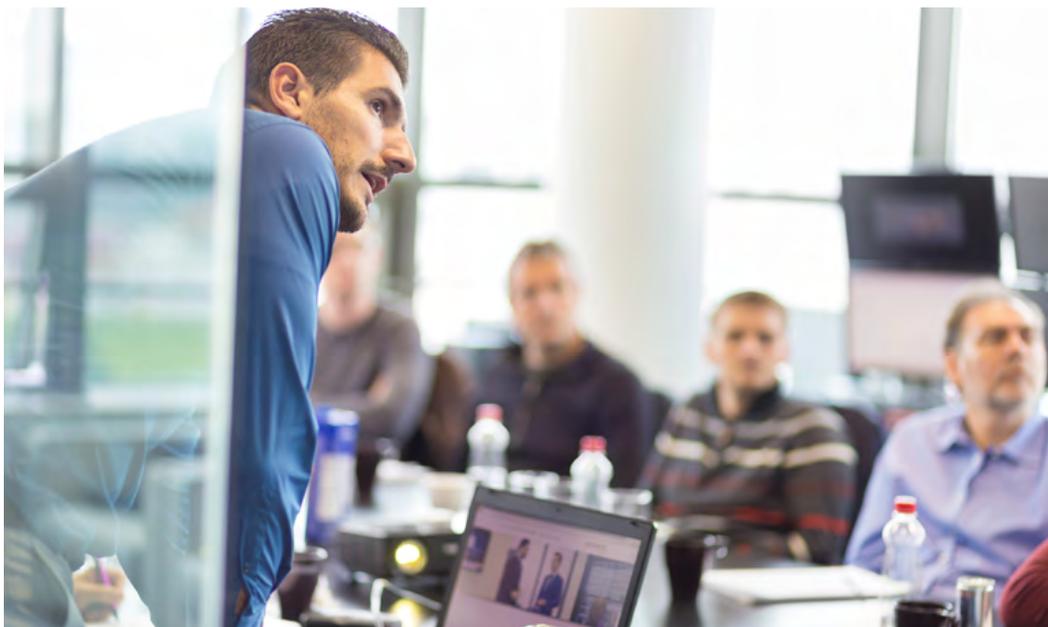
Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo del estudio fueron en primer lugar la información de primera mano, que se obtuvo por medio de entrevistas con algunos miembros de la Auditoría Interna del INFOCOOP. Además, se consultaron fuentes secundarias, como libros de texto, tesis y revistas, entre otras, de las cuales se extrajo información relevante para llevar a cabo el estudio.

Los sujetos de investigación del estudio fueron las personas que le dieron validez y fundamento a la información que lo sustentó, entre las que se encuentran los colaboradores de la Auditoría Interna del INFOCOOP.

En relación con la muestra del estudio, estuvo conformada por los procedimientos que se llevan a cabo en la Auditoría Interna del INFOCOOP, que son alrededor de cuarenta (40). Para la selección de la muestra se empleó un método no probabilístico, por conveniencia, y se incluyeron los dieciocho (18) procedimientos más relevantes para la Auditoría Interna del INFOCOOP.

RESULTADOS

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual, se determinó que los dieciséis (16) procedimientos que abarca el estudio se encuentran desactualizados debido a »



» que estos fueron realizados entre los años 2013 y 2016, e incluso de algunos de ellos no se posee información completa. Además, se vio la necesidad de dividir algunos procedimientos como la “Legalización de Libros” y el “Seguimiento de Recomendaciones”, con el fin de identificar mejor las actividades que deben realizarse.

Debido a esto, se recopiló la información relacionada con la manera en la que se ejecutan los procedimientos actualmente y se realizó la propuesta de manual de procedimientos de la Auditoría Interna del INFOCOOP, que contiene 18 procedimientos actualizados y debidamente aprobados por el Auditor Interno, cada uno con formularios, rediseñados para facilitar su uso.

CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico sobre los procedimientos de la Auditoría Interna del INFOCOOP y se determinó que la mayoría de estos se encontraban obsoletos, debido a que fueron elaborados entre los años 2013 y 2016, y con el pasar del tiempo han venido cambiando, pero el manual que los describía no había sido actualizado.
- En el diagnóstico de la situación actual también se determinó que la información de los procedimientos se encontraba incompleta, ya que

»

- » no incluía aspectos como el diagrama de flujo o los formularios que se requerían.
- Se recopiló información relacionada con la manera actual de realizar los procedimientos en la Auditoría Interna del INFOCOOP, la cual incluye normas, políticas y formularios, entre otros.
 - De acuerdo con la información recopilada, se realizó la actualización de los procedimientos del manual, con revisiones por parte del equipo de auditoría; se abarcaron un total de dieciocho (18) procedimientos, de los cuales se desarrollaron dos (2) nuevos procedimientos denominados “Supervisión del Trabajo de los Auditores” y “Procedimiento de Abstenciones y Recusaciones”.
 - De acuerdo con el diagnóstico de la situación actual, también se determinó que era necesario dividir algunos procedimientos como la “Legalización de Libros”, el cual dio lugar a la “Legalización de Libros Apertura” y la “Legalización de Libros Cierre”; por otro lado, también se dividió el procedimiento de “Seguimiento de Recomendaciones” en “Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Interna” y “Seguimiento de Recomendaciones de Auditoría Externa”, debido a

»



Shutterstock.com

- » que sus actividades y objetivos eran diferentes. Por esta división, en el diagnóstico solamente se encuentran dieciséis (16) procedimientos, mientras que en la propuesta se abarcan dieciocho (18).
- Se realizó una revisión total de los sesenta y un (61) formularios digitales utilizados en los procedimientos, de los cuales se efectuaron algunas modificaciones entre las que se incluyen aspectos como la fecha de la última revisión, el código, el encabezado y el rediseño de algunos de ellos para facilitar su uso. Los nueve (9) formularios digitales que se presentan en la propuesta como anexos no fueron modificados ya que son archivos proporcionados por la Contraloría General de la República.
- Se logró concluir la propuesta de un manual de procedimientos para la Auditoría Interna del INFOCOOP, principal objetivo de este estudio, con la debida aprobación de las autoridades correspondientes de la Auditoría Interna. ◻

CAPÍTULO 7

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consistió en la elaboración de un manual de procedimientos, para un óptimo funcionamiento del Área de Gestión del Talento, del Departamento de Recursos Humanos de la empresa de comunicación, durante el II semestre del 2020.

El Área de Gestión del Talento de la empresa de comunicación no contaba con un manual de procedimientos que permitiera identificarlos, describirlos, estandarizarlos y mejorarlos, lo cual se identificó como una oportunidad para el fortalecimiento del Área; hacerlo un hecho requirió de un análisis de los procedimientos y posteriormente, la propuesta de cambios que los hicieran más eficientes.

La investigación fue de tipo cualitativo y se basó en una revisión de documentos, una observación participativa y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los líderes del Departamento de Gestión de Talento, tanto de Costa Rica como de Colombia. Posteriormente se realizó un análisis de la información obtenida por medio del Hexámetro Quintiliano, y se logró determinar la existencia de duplicidad de tareas, el desconocimiento de obligaciones y la ausencia de protocolos de procedimientos para realizar de forma estandarizada las tareas, entre otros hallazgos.

Como parte de las conclusiones, se estableció la necesidad de fortalecer una comunicación asertiva para informar a los colaboradores de sus tareas y estandarizarlas, realizar controles periódicos de la implementación de los manuales de procedimientos y lograr el cumplimiento de las obligaciones bajo procedimientos estándar y no por criterios personales.

PALABRAS CLAVES: Procedimientos, análisis administrativo, rediseño



Shutterstock.com

INTRODUCCIÓN

La empresa de comunicación en la cual se realizó la investigación se creó hace casi un siglo en París, Francia. Poco a poco se ha ido expandiendo a lo largo del mundo. Como parte de su expansión, adquirió una compañía ya existente en Costa Rica y Colombia. En los últimos años, ha crecido cada vez más y ahora ya se encuentra en todos los continentes.

El acelerado crecimiento de la compañía en Costa Rica ha generado dificultades para la actualización de controles administrativos, lo que podría dar como resultado que la empresa se encuentre operando en un ambiente poco estructurado con una disminución, por ende, de su eficiencia. Esa manera de trabajar también le podría causar desperdicio de sus recursos y pérdidas económicas.

Tomando en cuenta dicha situación, se consideró que la mejor manera en que la organización puede operar de forma ordenada y productiva es mediante la delimitación de funciones y el establecimiento de orientaciones para cada procedimiento en un manual de procedimientos que pueda ser consultado por los trabajadores.

Con base en lo anterior, se establecieron como objetivos específicos los siguientes:

- Estandarizar los procesos responsabilidad de los colaboradores, relacionados con la Gestión del Talento de la compañía.



- »
- Delimitar el desarrollo de actividades de forma eficiente, por parte de los *stakeholders*.
 - Proponer controles administrativos como parte de un adecuado seguimiento de los colaboradores.
 - Establecer un instrumento guía para apoyar los procesos de inducción y capacitación del personal.



Shutterstock.com

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación efectuada fue de tipo cualitativo, dada la naturaleza del proyecto. Para la recolección de información, se revisaron documentos y se realizaron entrevistas semiestructuradas y observación directa con la participación de los sujetos de investigación, los líderes de Gestión del Talento de Costa Rica y Colombia. No obstante, se hizo también una recopilación de información de diferentes autores expertos en el tema.

La técnica utilizada para analizar toda la información práctica fue el Hexámetro Quintiliano. Esta técnica da respuesta a las preguntas ¿qué se hace?, ¿para qué lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿cuándo se hace?, ¿dónde se hace?, ¿quién lo hace?, ¿por qué lo hace?, ¿con qué lo hace?

Por último, las variables de la investigación se formularon con base en los manuales de procedimientos recopilados en el estado del arte. »

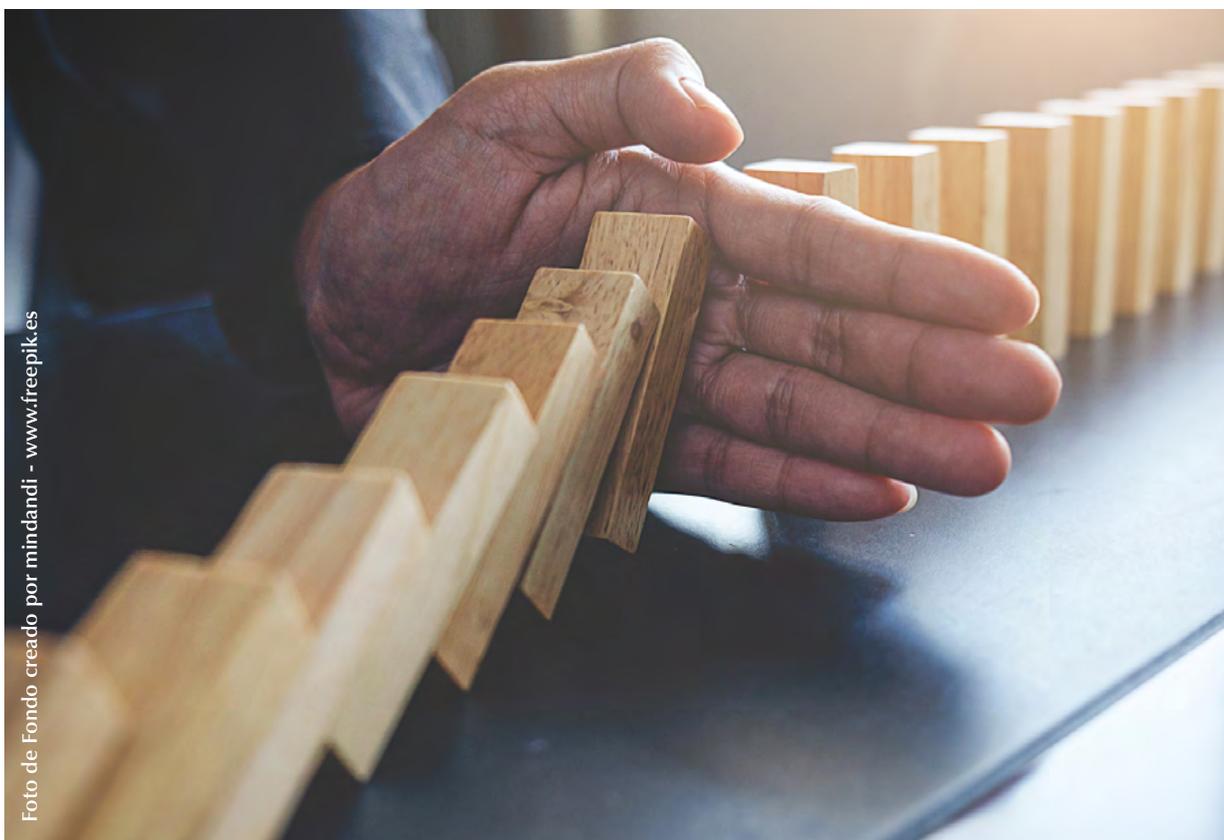
» RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Entre los principales resultados obtenidos sobresalen la duplicidad de tareas, el desconocimiento de los colaboradores acerca de la gestión de solicitudes, así como diferencias acerca de la ejecución de procedimientos de un país al otro.

La compañía mostró gran interés en el mejoramiento de los controles administrativos mediante la implementación del manual de procedimientos. ●

CAPÍTULO 8

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DEL RIESGO EN EL CONSEJO DE TRANSPORTE PÚBLICO DURANTE EL II SEMESTRE DEL 2020



Wendolyn Solís Granados
w.ensg@hotmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Geovannie Fedullo Miranda
gfedullo@itcr.ac.cr

Profesor asesor

RESUMEN

El presente trabajo consistió en el diagnóstico del sistema de valoración del riesgo institucional en el Consejo de Transporte Público y a partir de este, la elaboración de un informe de los resultados. La importancia del estudio está en destacar aquellos puntos fuertes como aquellos débiles, con el fin de implementar los cambios necesarios para un correcto manejo del sistema, de modo que se genere desde él un apoyo eficaz a las diversas labores dentro de la institución. La investigación se fundamentó en la opinión de jefaturas y titulares subordinados, así como de la comisión SEVRI, integrada por cuatro miembros. Además, se utilizaron como guía las directrices generales sobre el sistema brindadas por la Contraloría General de la República junto con el instructivo sobre la SEVRI, dado por el CTP.

Se encontró que el sistema presenta algunos puntos por mejorar como son el apoyo por parte de la administración, una mayor concientización y compromiso por parte de los colaboradores en la valoración de los riesgos y la automatización de las matrices aplicadas. Estos datos y resultados son válidos únicamente para el Consejo de Transporte Público debido a la naturaleza y objetivos de la institución.

PALABRAS CLAVES: Control interno, SEVRI, valoración, riesgo, matriz institucional

INTRODUCCIÓN

El Sistema Específico de Valoración de Riesgo (de ahora en adelante SEVRI) nace a raíz de la Ley General de Control Interno, N.º 8292 del 31 de julio del 2020, donde aparece la obligatoriedad por parte de las instituciones de contar con un sistema que permita identificar, analizar y administrar los distintos riesgos institucionales que puedan surgir de las labores y que comprometan la consecución de los objetivos institucionales.

Esta investigación se propuso para asegurar el correcto funcionamiento del sistema, de modo que genere la información justa y necesaria para apoyar la toma de decisiones de los responsables y se evite la materialización de los riesgos o bien, se procure su menor impacto en las actividades de la institución. En este trabajo se describieron aspectos de relevancia en el SEVRI, del Consejo de Transporte Público, en un diagnóstico de este mismo, se propusieron las correcciones que se consideraron pertinentes y se reforzaron aquellos puntos que eran fortaleza en el sistema. Se intentó favorecer también la creación de una cultura organizacional mediante una concientización sobre lo sustancial, que es la correcta aplicación de esta metodología, y envolver a todos los colaboradores de la institución en esto.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, porque se analizaron palabras más que números; además, no experimental, dado que los fenómenos se observaron tal y como sucedieron en una temporalidad transversal, debido a que la toma de información sucedió solo una vez. Esta información se obtuvo de dos unidades: la primera de jefaturas y jercas subordinados de los distintos departamentos, compuesta por un total de trece colaboradores, y la segunda de los miembros de la Comisión de Control y Riesgo (COICIRI), compuesta por cinco colaboradores. Para el primer grupo, se realizó una encuesta vía Google Form con el objetivo de esclarecer preguntas y conocer la opinión de los colaboradores sobre el funcionamiento del SEVRI; con respecto al segundo grupo, se realizó una llamada vía Google Meet, para analizar el funcionamiento de la comisión en el tema.

RESULTADOS

Entre los resultados obtenidos, se encontró que el sistema presenta una serie de debilidades de funcionamiento debido a que no se ha cumplido a cabalidad con las valoraciones de riesgo dentro del periodo establecido, que deberían ser de 6 meses. Dos »



Shutterstock.com

» de los colaboradores indicaron que la última vez que se habían realizado había sido de 6 meses a 1 año atrás, mientras que 3 indicaron que hacía más de 1 año había sido la última vez. Por otro lado, un 60% de los colaboradores que respondieron la encuesta manifestaron que la herramienta requiere cambios, entre ellos, que se haga menos complicada y abstracta, que sea más real y útil.

La comisión debe realizar de manera semestral un informe de seguimiento sobre los planes de acciones de mejora en las unidades o procesos evaluados, por lo que se consultó si esto era realizado, a lo que un 60% respondió afirmativamente. Dentro del documento de normativa interna se indica que todos los proyectos deben contar con la respectiva valoración de riesgos; de esto, cuatro colaboradores indicaron que no se realiza, lo que se consideró otro punto débil puesto que no se cumple con lo establecido y esto puede acarrear graves consecuencias para la institución.

Entre los objetivos del SEVRI, se encuentra el apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales, por lo que se consultó qué tan “importante” consideraban la herramienta para las decisiones en el departamento y se obtuvo que un 20% la considera “ligeramente importante”; mientras un 40%, “poco importante”, y el 40% restante “muy importante”; estas respuestas indicaron que se debe procurar que el sistema genere información y apoyo de modo igual para todos los departamentos.

En el análisis de la entrevista a COICIRI, se encontró que el procedimiento de incorporación de los miembros es débil porque están en la Comisión por representación de los departamentos y no por conocimiento de los temas, además de que cuando un miembro ingresa no se le brinda ningún tipo de acompañamiento o de capacitación. Se agregó a esto el hecho de que los miembros no habían participado recientemente en »

» ninguna capacitación o taller en el tema de valoración de riesgos; la última vez que lo habían hecho fue en el año 2019, pero esa capacitación no fue recibida por todos. De igual manera que al primer grupo, se les consultó sobre la elaboración del informe, lo que indicaron que sí era realizado de manera conjunta en una reunión y que este era remitido a la Comisión Ejecutiva.

El tema en valoración por riesgos es el que decide cuáles departamentos deben participar, de conformidad a sus implicaciones para cada uno, por lo que no todos los departamentos participan en la valoración del momento.

Los miembros de COICIRI consideraron la herramienta útil y que cumple con lo necesario, pero a la vez, desfasada en el tiempo y además, que requiere de automatización; otro miembro indicó que sería beneficioso ir la mejorando para hacerla más accesible, especialmente para aquellos a quienes se les dificulte el uso de Excel.

CONCLUSIONES

Se encontró que el CTP cumple con tener un sistema de valoración de riesgos en su institución, pero el uso que se hace de este no es el mejor debido a que ha sido descuidado durante los últimos dos años, además de que se debilitó por la salida de una persona experta en el campo, cuyas funciones no fueron reasignadas, por lo que se han dejado de cumplir. A esto se ha sumado el hecho de que no se respeta la periodicidad establecida de 6 meses para realizar las valoraciones de riesgo en cada uno de los departamentos, por lo que algunos la realizan, pero otros no. Por otra parte, no se han realizado capacitaciones, talleres ni charlas para los colaboradores implicados con el fin de reforzar, actualizar o brindar conocimientos para lograr una valoración más cercana a la realidad y más certera, particularmente, cuando un nuevo miembro ingresa a la Comisión, pues no se lleva un proceso de inducción o acompañamiento que pueda generar un acoplamiento más rápido y eficaz a sus nuevas tareas.

La valoración se realiza mediante las matrices de Excel, las cuales se envían por correo a cada uno de los departamentos para que las completen con la información respectiva y las reenvíen para su a revisión a COICIRI. La Comisión realiza un informe semestral y lo distribuye a los departamentos para su conocimiento. Con respecto a este informe, unos colaboradores indicaron que no se realiza, mientras que la Comisión indicó que sí; esta diferencia se puede deber a una falta de comunicación o bien, de seguimiento del informe, pues este debería ser leído nuevamente por los departamentos.

Por último, es importante generar una forma de valorar los riesgos de manera más sencilla y automática, en la que se pueda contar con la información a mano para realizar un análisis más concreto sobre lo que sucede en la organización. ●

CAPÍTULO 9

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y JUNIOR TALENT PROGRAM DEL ÁREA DE ADQUISICIÓN DEL TALENTO, EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DIGITAL



Foto de Tarjeta de visita creado por yanalya - www.freepik.es

Angie Daniela Gutiérrez Benavente
dangiegb@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Damaris Cordero Castillo
dcordero@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

El siguiente documento corresponde al doble objetivo de elaborar un manual de procedimientos como recurso necesario para el funcionamiento óptimo del área de Adquisición del Talento y de determinar si el Junior Talent Program es la vía para optimizar la búsqueda de candidatos en tecnologías, del área de Adquisición del Talento de la empresa. El manual de procedimientos que se propone contiene descripciones paso a paso y su representación gráfica en diagramas de flujo. Obedece al propósito de estandarizar los procedimientos empleados por los reclutadores y facilitar el control de su efectividad. Respecto del Junior Talent Program, la propuesta de modificación contiene un diagrama de Gantt para visualización del cronograma y una tabla de las actividades que se recomienda llevar a cabo. Se espera que el programa modificado sirva de guía para los que le sigan. Mantiene el propósito de crear talento ideal para los clientes de la empresa en áreas de tecnología donde el talento existente en el mercado está sobrecalificado o no hay interés en trabajar bajo el enfoque de la empresa.

Los análisis que precedieron a las propuestas se realizaron a partir de entrevistas y cuestionarios dirigidos a las personas relacionadas con cada proyecto.

PALABRAS CLAVES: Manual de procedimientos, Junior Talent Program, recursos humanos, adquisición del talento

INTRODUCCIÓN

Conforme ha evolucionado la globalización, se ha dado un crecimiento exponencial en tecnología que ha generado una nueva necesidad de obtener productos digitales en el mercado, que permitan a las empresas llegar a sus clientes de una manera innovadora y eficaz. Esto ha conllevado el crecimiento de muchas compañías de publicidad en áreas digitales con el fin de ofrecer estos productos a las empresas que los requieren. Así nació una empresa de producción digital. Posteriormente, esta empresa fue adquirida por una de las mayores compañías en publicidad y se convirtió en una gran transnacional.

Sin embargo, se comenzó a observar que, a causa de los cambios constantes, no se había desarrollado ningún documento escrito sobre los procedimientos que se realizaban en ciertas áreas de la empresa, por lo que se podía dar confusión sobre el modo como llevarlos a cabo, para lograr eficacia y eficiencia. Por las razones anteriores, se planteó la elaboración de un manual de procedimientos para el funcionamiento óptimo del área de Adquisición del Talento en el que se identificaran, describieran y estandarizaran los procedimientos que se siguen en las tareas más relevantes de los reclutadores.

Continuamente el área de Adquisición del Talento venía identificando la necesidad de nuevo talento en áreas de tecnología donde se tenía mayor dificultad para encontrar candidatos ideales para las posiciones que se requerían, por lo que el área generó un programa de pasantías que se conoció como Junior Talent Program, con el fin de obtener colaboradores fieles a la empresa. Por tratarse de un plan piloto, había que determinar si el Junior Talent Program era funcional, por medio de un análisis del grado de satisfacción de los participantes, para la optimización de la búsqueda de candidatos leales en áreas tecnológicas dentro del área de Adquisición del Talento.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para obtener resultados óptimos dentro del proyecto, se trabajó en una investigación cualitativa de tipo »



» narrativo, ya que se mantuvo dentro de la pauta de describir los datos observados, y se consultaron fuentes de información primarias y secundarias.

Los sujetos de investigación durante la etapa de elaboración del manual de procedimientos fueron los reclutadores del área y se recolectó la información por medio de una entrevista semiestructurada, mientras que durante la etapa de revisión del Junior Talent Program, fueron los pasantes que participaron en el Plan Piloto, quienes respondieron un cuestionario sobre su satisfacción con el programa.

Las variables seleccionadas en la elaboración del manual de procedimientos fueron "Nombre", "Código", "Objetivo", "Documentos" y "Paquetes computacionales", entre otras. El Junior Talent Program fue revisado según las variables referentes a los entrenamientos: "Habilidades blandas", "Entrenamientos técnicos", "Scrum challenge", "Mentores" y otros pertinentes al caso.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Se presentó una propuesta de un manual de procedimientos para el área de Adquisición del Talento donde se modificaron diversos procedimientos con la finalidad de que estos fueran más claros para el lector e, inclusive, se añadieron nuevos pasos »



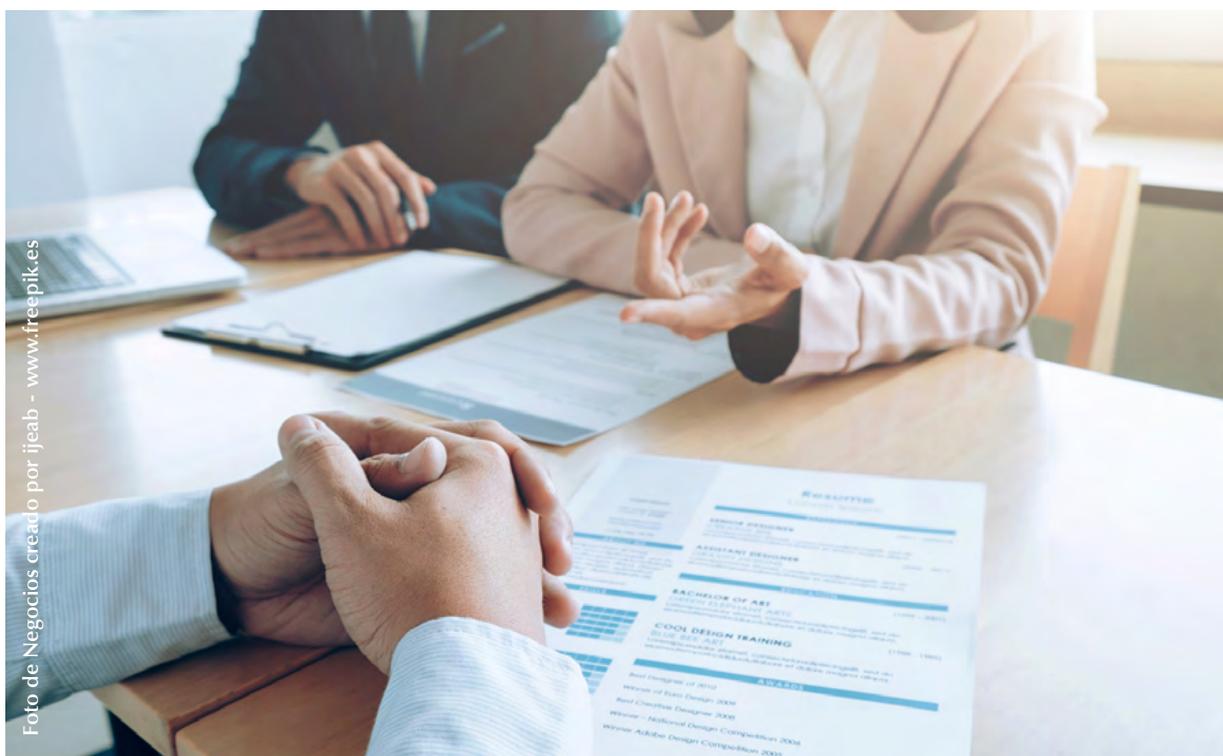
Foto de Negocios creado por pch.vector - www.freepik.es

» que permitieran optimizar el procedimiento manteniendo el objetivo principal. Este se recomendó ser implementado en la empresa durante los primeros meses del año con la finalidad de lograr procedimientos estandarizados y obtener la calidad ideal en el área, para lo cual se aconsejó actualizar el manual anualmente. Se recomienda a toda empresa hacerlo con esta frecuencia, ya que permite darle veracidad al manual y asegurarse de que se estén dando los pasos óptimos para cumplir los objetivos de cada procedimiento; de igual manera, se le indicó mantener este documento en un espacio accesible para todas las personas que lo requieran.

Posteriormente, se presentó el plan elaborado para el Junior Talent Program 2021 con las mejoras correspondientes según la retroalimentación obtenida de los participantes, en cumplimiento de su objetivo final, que era el de disminuir la necesidad de talento humano leal por medio del reclutamiento de pasantes satisfechos con el programa y con un alto interés en mantener contratos con la empresa. ●

CAPÍTULO 10

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS, DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA “PRODIGIOUS”



Ricardo Andrés Carriols Brenes
carriols03@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Yaffany Monge D'Avanzo
ymonge@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal la elaboración de un manual de procedimientos para el área de Compensación y Beneficios, del Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Prodigious”. El objetivo se justificó en la necesidad que tiene el área mencionada de una adecuada documentación de los procedimientos que se llevan a cabo, con el fin de generar eficiencia en los procesos desarrollados.

Se realizó un estudio inicial para comprender la naturaleza del negocio, su estructura y organización, ya que el modelo de negocio es particular. En este sentido, se vio la necesidad de comprender cómo funciona la empresa antes de estudiar la organización de las actividades del área de Compensación y Beneficios.

En el proceso de documentación se programaron reuniones por medio de MS Teams, en las que se aplicó la herramienta del Hexámetro Quintiliano para conocer cuáles eran las actividades y los responsables de ellas con el objetivo de comprender los procedimientos y clasificarlos dentro del área en estudio.

Una vez concluida la etapa de entrevistas, se ordenó y analizó la información recopilada para cada uno de los procedimientos y se obtuvieron conclusiones y recomendaciones para mejorar los procedimientos y aumentar la eficiencia. Las recomendaciones se aplicaron en la propuesta de Manual de Procedimientos.

PALABRAS CLAVES: Manual de procedimientos, compensación y beneficios, Hexámetro Quintiliano

INTRODUCCIÓN

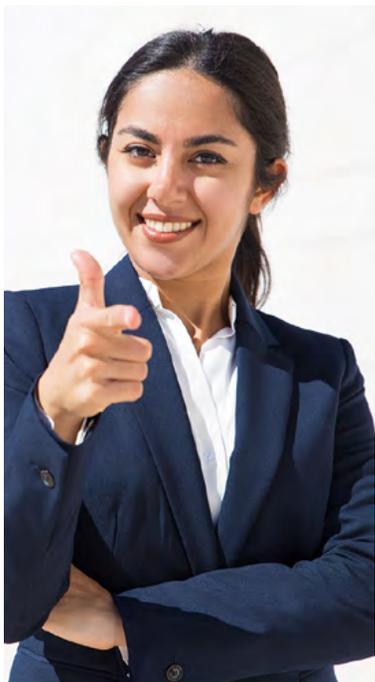
El objetivo principal de este proyecto fue elaborar un manual de procedimientos para el funcionamiento óptimo del área de Compensación y Beneficios, del Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Prodigious”. La elaboración de este trabajo se apoyó en la necesidad del área mencionada de una adecuada documentación de los procedimientos que se llevan a cabo, con el fin de generar eficiencia en los procesos desarrollados.

Como objetivos específicos se plantearon la identificación de los procedimientos del área, su documentación, el rediseño de los procedimientos para su estandarización, la recopilación de las políticas y reglamentos que intervienen en los procedimientos y las mejoras que contribuyeran a la eficiencia de las actividades del área.

La metodología utilizada para la recolección de la información fue esencial para el estudio adecuado de los procedimientos, ya que permitió reunir la información sistemática y ordenadamente, y alcanzar así el primer objetivo de documentar los procedimientos.

En el Tomo I se presenta el desarrollo del proyecto, que detalla toda la información encontrada durante la documentación de los procedimientos, lo que permitió llegar a una serie de conclusiones y recomendaciones. El Tomo II se alimenta de las conclusiones y recomendaciones aplicadas a los procedimientos incluidos en la propuesta de Manual de Procedimientos. »





» DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto se llevó a cabo en el área de Compensación y Beneficios, del Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Prodigious” con fundamento en las experiencias de los participantes para la construcción del conocimiento, es decir, bajo un enfoque cualitativo debido a que no se efectuó ningún análisis estadístico y no se recolectaron datos estandarizados, sino que se recurrió a la observación de los involucrados durante la realización de las actividades en su entorno laboral. Se estudiaron en detalle los procedimientos que se realizan diariamente en la organización, no solo por medio de la observación, sino también de entrevistas semiestructuradas y se revisaron las políticas existentes, para comprender a profundidad la naturaleza y el alcance de cada uno de ellos. Para la realización del análisis

correspondiente, se utilizó el Hexámetro Quintiliano. Esta técnica fue útil a la hora de determinar cuáles serían los pasos en cada procedimiento, así como para elaborar conclusiones y recomendaciones apropiadas para cada uno.

Se documentó cada uno de los procedimientos del área de trabajo, con descripción de la manera de funcionar, el orden y los responsables, durante el segundo semestre del 2020, siempre poniendo en relieve su correcta ejecución.

CONCLUSIONES

- El área de Compensación y Beneficios del Departamento de Recursos Humanos de la empresa “Prodigious” en el momento de la investigación no contaba con un manual de procedimientos ya estandarizados.
- Se identificaron los procedimientos que se llevan a cabo en el área de Compensación y Beneficios de la empresa “Prodigious”, la forma en que se realizan, los responsables y los documentos en que se fundamentan.



- »
 - Para el rediseño y correcta documentación de los procedimientos se utilizaron instrumentos y técnicas que permitieron lograr su estandarización .
 - Como parte del estudio se identificaron las políticas y reglamentos relacionados con el área de estudio y se tomaron en cuenta para garantizar una base normativa completa y el correcto funcionamiento del área.
 - Al documentar los procedimientos, se logró identificar puntos de mejora, los cuales se incluyen como parte de la propuesta del manual de procedimientos del área de Compensación y Beneficios y se relacionan con aspectos como claridad en los nombres de los procedimientos, uso de una codificación para identificarlos y automatización de todos los formularios digitales.
- ◻

CAPÍTULO 11

PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SOLUCIÓN PARA EL DESABASTECIMIENTO DE INSUMOS, PARA EL GRUPO VELCA



Josué Juárez Villalobos
josuej0498@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

Leilani Rivas Garita
Leilani.rivas@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

Este proyecto de graduación consistió en el diseño de una propuesta de mejora en la gestión de inventarios de la empresa “Grupo Velca, S.A.”. La intención de la propuesta vincula procedimientos de manejo de existencias que permitan dar seguimiento y solución a problemas que generan desajustes en el sistema de inventarios de la compañía.

La metodología empleada en la realización de la investigación supuso la realización de conteos físicos de mercadería, comparaciones entre los niveles de existencias reales y el sistema de facturación, la observación directa, un cuestionario aplicado y el análisis de procedimientos afines al tema. El desarrollo de la investigación tuvo lugar en el punto de venta de la empresa ubicado en Llanos de Santa Lucía, en Paraíso de Cartago, Costa Rica.

Durante el estudio se identificó una gestión deficiente de las existencias, así como controles inadecuados en el manejo del *kardex* de la empresa; asimismo, situaciones como doble digitación y errores en las cantidades ingresadas, poco seguimiento a mercaderías obsoletas y pocas revisiones de los movimientos, por lo que a menos del uno por ciento de las líneas de producto sometidas a estudio correspondió un nivel de existencias correctamente ajustado.

Con base en los resultados obtenidos de la investigación fue posible realizar una propuesta aplicable no solo al punto de venta en el que se llevó a cabo el trabajo de campo, sino también aplicable a los restantes puntos de venta propiedad del “Grupo Velca, S.A.”. De la misma forma, esos resultados permitirán realizar mejoras en los controles y las políticas internas de la compañía, lo cual se traducirá en una cadena de suministro eficiente, mayor control de las existencias, menos problemas de desabastecimiento y por supuesto, mayor cantidad de ventas y mayores ganancias.

PALABRAS CLAVES: Gestión de inventarios, tipos de inventarios, procedimientos

INTRODUCCIÓN

La organización donde tuvo lugar el trabajo final de graduación responde al nombre de “Grupo Velca, S.A.”. Es una organización dedicada a la compraventa de insumos para la construcción, herramienta eléctrica, así como insumos de ferretería y acabados.

El principal problema encontrado en el momento de realizar la investigación fue el descuadre entre la cantidad real de productos en el punto de venta y la cantidad reportada en el sistema de facturación, ya que este último mostraba cantidades superiores en la mayoría de las líneas de productos a las que en realidad existían físicamente. Esto provocaba que después de concretada una venta, el dependiente tuviera que dar marcha atrás en el proceso de venta y realizar la devolución de dinero debido al faltante; pero eso no era todo, en ocasiones se podía perder una venta completa debido al faltante en una línea de producto facturada.

Los objetivos del proyecto implicaron realizar un diagnóstico de la situación actual del punto de venta, documentar algunos de los procedimientos más importantes relacionados con la gestión de inventarios por medio de flujogramas y analizar estadísticas producto de conteos físicos de mercadería realizados, además de desarrollar propiamente la propuesta de plan de mejora para la gestión de inventarios de la empresa.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

La metodología utilizada para desarrollar el proyecto se basó en un enfoque mixto, con diseño experimental, puesto que se trabajó en un ambiente controlado, de corte transversal, ya que se trabajó en un periodo establecido. El objeto de estudio correspondió a todas las líneas de producto ofrecidas por el punto de venta, así como a los procedimientos relacionados con el manejo de las existencias.

La selección del objeto de estudio correspondió a un total de ciento noventa y dos líneas de productos, de los quince proveedores representados por la Distribuidora Velca. La muestra se determinó mediante un proceso no probabilístico de conveniencia, el criterio de conveniencia utilizado por el investigador respondió a la rotación de los productos: se escogieron por cada proveedor los cuatro productos con mayor rotación, de manera que se obtuvo un total de cincuenta y cuatro líneas de productos.

En cuanto al trabajo de campo, se realizaron conteos físicos de mercadería contra sistema de facturación, para determinar en cuáles líneas de productos existían faltantes o sobrantes (desviación). Le siguió una revisión minuciosa del *kardex* de la empresa para rastrear los motivos que habían provocado tales desviaciones, para darles el tratamiento pertinente. »»

» Sumados a lo anterior, se realizó el análisis de tres procedimientos afines a la gestión de inventarios, dos de ellos relacionados con el recibo de mercaderías a los proveedores y uno de ellos con el proceso de devolución de mercadería dañada. Se realizó la documentación por medio de la observación directa y se aplicó la herramienta del Hexámetro de Quintiliano. Además, se desarrolló un cuestionario que fue aplicado a nueve colaboradores del punto de venta, con el fin de determinar su conocimiento acerca de la gestión de inventarios y las políticas respectivas y su nivel de satisfacción con la actual gestión, entre otras variables.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Del desarrollo del proyecto y el trabajo de campo se logró determinar que las principales situaciones que provocaban desajustes en el sistema de inventarios de la empresa se relacionaban con el ingreso tardío de las facturas originales procedentes de Proveeduría; estos ajustes pendientes no se reversaban una vez que se ingresaba la factura original al sistema, lo que generaba cantidades duplicadas de pedidos. Causas menores eran el uso interno y mercadería dañada no notificada, la cual no se descontaba del sistema, así como facturación y entregas erróneas por parte del vendedor o del empacador. De los cincuenta y cuatro productos sometidos a conteos y análisis, solo un 0,067 por ciento de ellos se encontraba correctamente contabilizado en el sistema de facturación, esto significa una única unidad correctamente contabilizada.

De la aplicación del cuestionario, se pudo determinar que a pesar de conocer acerca de la gestión de inventarios en la compañía, los colaboradores no se encontraban satisfechos o conformes con ella y, por el contrario, la calificaron como deficiente, debido a situaciones como mal manejo y excesiva manipulación tanto de la mercadería física como del sistema en el cual se contabilizaba.

Resultado de la aplicación del Hexámetro de Quintiliano, fue posible optimizar los tres procedimientos sometidos a análisis. También se desarrollaron manuales de ellos, así como diagramas de flujo.

Se creó un nuevo puesto de trabajo denominado “Gestor de Inventarios”, relacionado con el manejo de las existencias con el fin de mantener un inventario surtido y correctamente contabilizado.

Por otra parte, se implantó una nueva herramienta para realizar las solicitudes de mercadería, que corresponde a una carpeta compartida en Google Drive, titulada “Pedidos Distribuidora Velca”. ●

A woman with long, wavy brown hair and black-rimmed glasses is smiling warmly at the camera. She is wearing a light blue sleeveless top and has her arms crossed. The background is a bright, cluttered workshop or studio with wooden shelves holding various items like baskets, plants, and tools. The lighting is warm and natural.

2 | SECCIÓN EMPRENDIMIENTO

CAPÍTULO 12

ESTUDIO DESCRIPTIVO-EXPLORATORIO SOBRE EL EFECTO QUE TIENEN LOS CONOCIMIENTOS FORMALES EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EN EL BIENESTAR Y LA FELICIDAD INDIVIDUAL DE COSTARRICENSES DUEÑOS DE NEGOCIOS

(TRABAJO EN LA MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA)

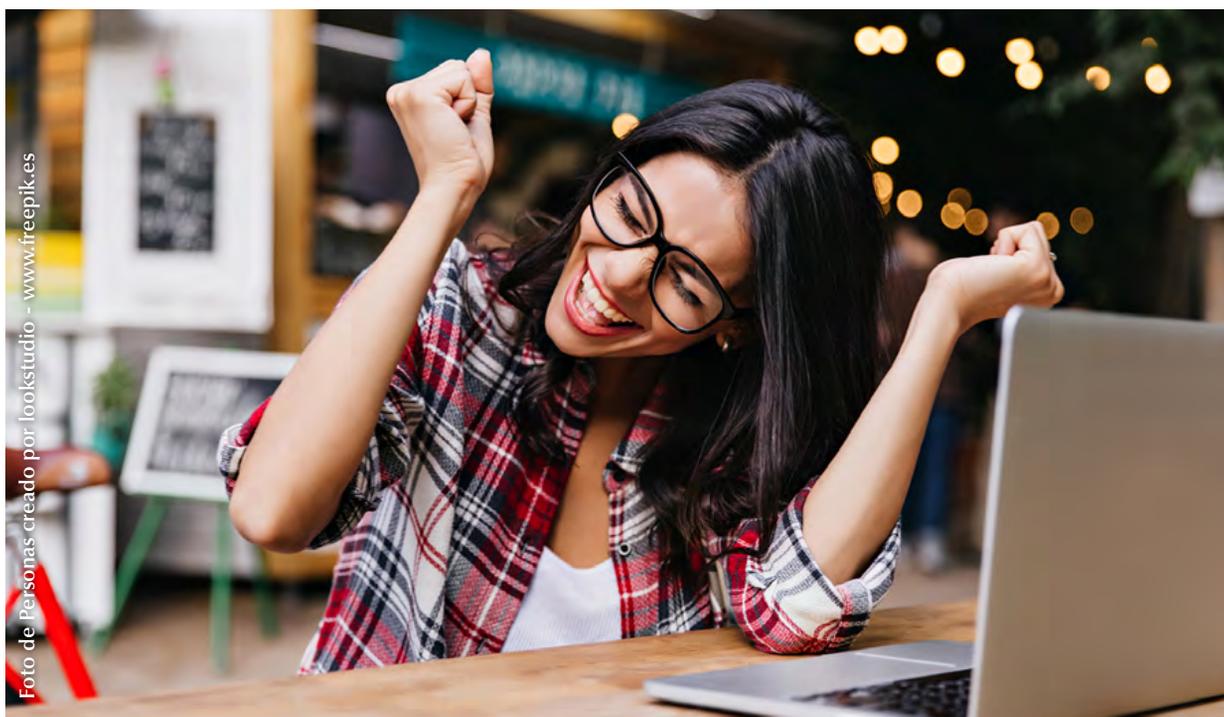


Foto de Personas creado por lookstudio - www.freepik.es

Juan Carlos Carrillo Durán
jcarrilloduran1999@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica

Bernal Masís Vega
bernalmasis@ice.co.cr

Profesor asesor

OBJETIVO

La investigación realizada tuvo como objetivo estudiar el efecto que tienen los conocimientos formales en Administración de Empresas en el bienestar y la felicidad de los dueños de negocios. Se originó al cuestionarse si esta formación tenía alguna repercusión en las variables de estudio, y para los individuos.

PALABRAS CLAVES: Bienestar, felicidad, conocimiento formal en Administración de Empresas



Shutterstock.com

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de responder a la pregunta, se formuló una premisa en la que se afirmaba que los conocimientos formales en Administración de Empresas sí se relacionaban con el bienestar y la felicidad de los costarricenses dueños de negocios. Por otro lado, para cumplir con el objetivo planteado, se realizaron catorce entrevistas en profundidad a sujetos de estudio que fueron escogidos por medio del empleo simultáneo del muestreo por conveniencia y de la bola de nieve. Se realizó la triangulación de datos y se utilizó el *software* para análisis cualitativo ATLAS.ti, »

» RESULTADOS

Se encontró que para la mayoría del grupo de entrevistados, sí existe una relación entre las variables; se averiguó el origen de esta relación, así como los beneficios que la formación trae a las empresas, que son, por ejemplo, una mayor eficiencia, incrementos en la productividad del colaborador y mayores volúmenes de ventas. Por otro lado, se descubrió que los conocimientos formales en contabilidad y finanzas, recursos humanos y el proceso administrativo fueron considerados los más importantes por los entrevistados debido a sus repercusiones en el bienestar y la felicidad. Además, se explicó el efecto de la ausencia de conocimiento formal en administración para el individuo y las organizaciones. ◻

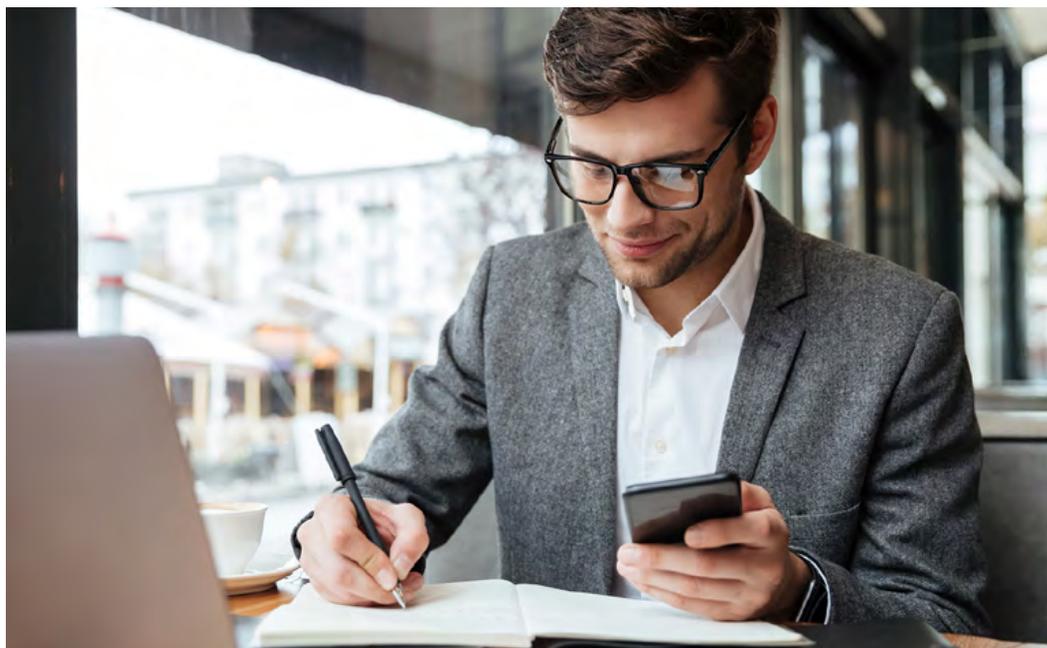


Foto de Ordenador creado por drobotdean - www.freepik.es

CAPÍTULO 13

PERFIL DE EMPRENDEDORES NACIENTES UNIVERSITARIOS LATINOAMERICANOS

(TRABAJO EN LA MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA)



Foto de Negocios creado por creativeart - www.freepik.es

Stephany Segura Morales
stephannism@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica*

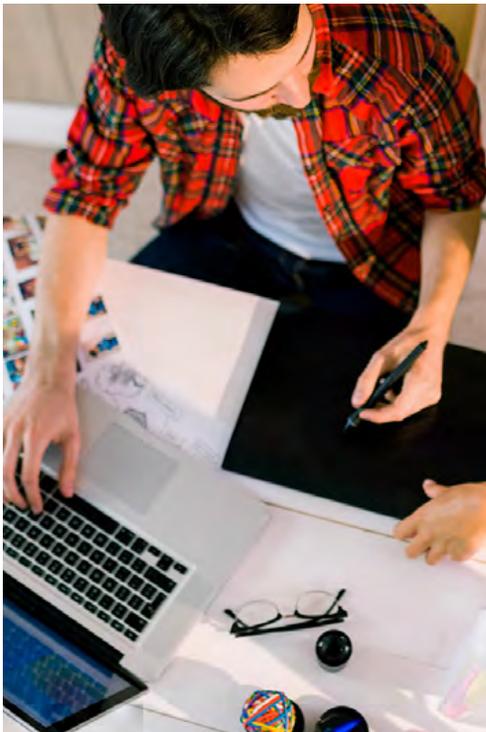
Juan Carlos Leiva
jleiva@itcr.ac.cr
Profesor asesor

Ronald Mora Esquivel
rmora@itcr.ac.cr
Profesor asesor

OBJETIVO

Caracterizar a los nacientes emprendedores universitarios latinoamericanos para obtener una comprensión de los distintos perfiles que los identifican y a su vez, prever posibles acciones que considerar por tomadores de decisión universitarios a la hora de crear apoyos para ellos.

PALABRAS CLAVES: Emprendedores universitarios nacientes, *clusters*, Latinoamérica, GUESS



Shutterstock.com

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó la base de datos GUESS 2018 de la sección de emprendedores nacientes, de donde se tomó una muestra que significó siete mil doscientas treinta y tres respuestas válidas, que cumplieron con criterios para considerar a los estudiantes como emprendedores nacientes. Se aplicó un método de *clusters* que permitió la identificación de tres de ellos.

RESULTADOS

Los resultados de esta investigación indicaron diversos comportamientos de las variables seleccionadas para >>

Foto de Negocios creado por peoplecreations - www.freepik.es



identificar los *clusters*. A su vez, de acuerdo a las características de estos últimos, fueron denominados así: “Alto asimilador de conocimiento y alto respaldo de su entorno social cercano”, “Medio asimilador de conocimiento y medio respaldo de su entorno social cercano” y el último “Bajo asimilador de conocimiento y alto respaldo de su entorno social cercano”. Uno de los datos sobresalientes entre los datos identificativos de los tres clústeres fue la poco intensa actividad previa de los estudiantes en emprendimiento. Pocos estudios han abordado de forma descriptiva el tema de los nacientes emprendedores universitarios en Latinoamérica, por tal razón el aporte de este trabajo en el conocimiento científico de estos emprendedores en países en vía de desarrollo se espera sea ayuda para grupos interesados en el tema. ◻

CAPÍTULO 14

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO "POLVO DE GRILLO" PARA EMPRESA DE ALIMENTOS



Foto tomada de: <http://goula.lat/pollo-de-grillo-para-consumo-humano>

Andriu Brenes Flores
brenesfloresandriu7@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Jorge Lao Larga Espada
jorge.ll.mercadeo@gmail.com

Profesor asesor

RESUMEN

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un plan de exportación que abarcara como destinos para el producto de “harina de grillo”, los países del Reino Unido, los Países Bajos, Suiza, Alemania, Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia y Noruega.

El proyecto nació a raíz de que en la economía globalizada, toda empresa que quiera ser competitiva debe pensar en la expansión. Sin embargo, si esta no se lleva a cabo de la manera correcta, puede significar una amenaza para cualquier empresa. El proyecto requirió de una investigación cualitativa, de tipo exploratorio y descriptivo, ya que el manejo de los datos para la obtención de los resultados por vía de dos principales fuentes de datos así lo determinó: de tipo cualitativo, es decir, las entrevistas a profundidad con expertos y de bases de datos internacionales. Entre los principales hallazgos y conclusiones se tuvo que Alemania representa el mayor potencial como comprador del polvo de grillo, si bien no es el mercado más grande; sin embargo, su cultura y su crecimiento más acelerado en comparación con los demás países, lo favorecen. El Reino Unido y los Países Bajos se posicionan en segundo lugar, con una posición igualitaria.

PALABRAS CLAVES: Globalización, emprendimientos, *start-up*, harina de grillo

INTRODUCCIÓN

En el ecosistema de los *start-ups*, la *escalabilidad* es un punto crítico en el éxito del negocio. Este concepto relaciona la expansión con la necesidad de utilizar los recursos de la manera más eficiente. Casos de empresas como Wendy's, Walmart y Best Buy que fracasaron al entrar a Japón, Alemania o China, respectivamente, se deben a razones como el poco análisis de demografía, cultura, gustos del público y estrategias de los competidores. En el caso que aquí se estudió, el principal objetivo fue desarrollar un plan de exportaciones para la harina de grillo hacia el mercado europeo, que abarcó los países del Reino Unido, los Países Bajos, Suiza, Alemania, Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia y Noruega.

Para alcanzar este objetivo, se evaluó el estado actual de los recursos con los que contaba la empresa; se realizó un diagnóstico del mercado en los países europeos mencionados con base en variables definidas; se identificó el potencial de la exportación a los países según sus KPI (*Key Performance Indicators*), las barreras de entrada, cultura, competidores en los mercados seleccionados, tamaño del mercado, crecimiento del mercado y aliados clave en el mercado, y por último, se generó un plan de acción específico para la empresa en esos países, con una ruta definida que seguir.

La empresa para la cual se realizó este proyecto tuvo su inicio en el 2018; nació de una clase universitaria, donde se explora el consumo de insectos. Esta empresa está localizada en Costa Rica y comercializa harina de grillo en el mercado de Foodtech. »



Shutterstock.com

» DISEÑO DE LA PROPUESTA

La investigación realizada para este proyecto fue de naturaleza cualitativa, de tipo no experiencial, transversal, con enfoque exploratorio. El alcance fue de carácter descriptivo debido a que se recolectó información sobre las variables definidas para análisis, con base en las características y las necesidades de los mercados. Precisamente sobre ese doble criterio de características y necesidades, se seleccionó a los países antes mencionados como muestra para la investigación entre la población de los países que componen la Unión Europea. No fue una selección de carácter probabilístico. Por último, conformaron la unidad de análisis las personas consumidoras de productos con alto porcentaje de proteína no tradicionales, que habitan en esos países.

Las fuentes de información fueron de naturaleza documental. De estas fuentes se obtuvo la información necesaria para analizar las siguientes variables: "Historia del consumo de insectos del país", "Tamaño del mercado", "Crecimiento del mercado", "Tarifas arancelarias", "Requisitos regulatorios", "Aliados en el mercado" y "Competidores".

Las unidades informantes fueron las entidades de gobierno y comerciales, quienes poseen datos macroeconómicos sobre comercio, mercado y políticas, así como los profesionales en materia de comercio internacional.

Para el análisis de los datos, la primera herramienta fue una lista de chequeo para el diagnóstico de la empresa pertinente a su internacionalización. Para el análisis de las entrevistas a profundidad, el investigador realizó la extracción de los puntos más importantes brindados por los expertos. La última herramienta, consistió en una matriz de evaluación de la información obtenida.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Como resultados, cabe resaltar que los mercados de Suiza, Alemania y Noruega se encuentran en crecimiento acelerado, muy arriba de la media de crecimiento del mercado mundial, que es de 9,1% anual. Por otro lado, Islandia, pese a ser un mercado relativamente pequeño, presenta un crecimiento que no se compara con el resto, con un aumento del 27% en sus importaciones. En materia de tamaño, el mercado del Reino Unido se posiciona como el más grande, con 144 millones en importaciones; en segunda posición están los Países Bajos, con más de 129 millones de dólares como valor de sus importaciones y por último, Alemania con 77 millones.

Por otro lado, las tarifas arancelarias no varían demasiado de país a país, debido a que la mayoría de ellos se encuentran en la Unión Europea. Sin embargo, para la »



» toma de decisiones de estrategia, se debe tomar en cuenta el caso del Reino Unido. Este país tiene una situación particular, pues algunas regulaciones establecidas por la Unión Europea aún se mantienen vigentes y otras están en proceso de cambio. Con respecto al resto de países, Países Bajos, Alemania, Suecia, Suiza, Dinamarca, Finlandia e Islandia, no se cobra tarifa arancelaria gracias a los tratados de libre comercio; cabe destacar el caso de Islandia, ya que esta nación no cobra ninguna tarifa, mientras que en Noruega la tarifa representa alrededor de 15 dólares por kilo, lo cual es bastante caro si se realiza en cantidades grandes.

La cantidad de requisitos para la entrada de bienes hace la diferencia entre dos grandes grupos: el primero, que ronda los cuarenta requisitos, con seis países en este primer grupo, y el segundo, que rondan los veinte requisitos, con tres países .

Con relación a los aliados en sus territorios, en el Reino Unido se cuenta con cinco aliados en total, en los Países Bajos con tres, en Suiza con uno y en Alemania y países nórdicos con cero. Dicho esto, el nivel de competidores en cada país es de once en Reino Unido, uno en los Países Bajos, tres en Alemania, dos en Suiza y cuatro en los países nórdicos.

Con base en los datos anteriores, Alemania ofrece el mayor potencial como posible importador, si bien no es el mercado más grande, cuenta con la cultura de consumo y experimenta el crecimiento de mercado más acelerado en comparación con los demás

» países. El Reino Unido y los Países Bajos se posicionan ambos en segundo lugar , esta posición se atribuye mayormente al trabajo previo realizado por la empresa, gracias al cual ya se cuenta con aliados claves.

En conclusión, se puede afirmar de modo general que como punto clave para la internacionalización exitosa de cualquier empresa figura el análisis del mercado, pues permitió el logro del objetivo general del presente estudio.

Con relación al primer objetivo específico de la investigación, se concluye que la empresa se encuentra al 50% en el proceso de preparación para la internacionalización, con respecto a los recursos para ello, por lo que es necesario realizar un refuerzo. No contaba en el momento de la investigación con información necesaria en materia de mercados. El potencial de los países destino para responder al segundo objetivo específico, posiciona a Alemania como el país con mejores condiciones gracias al tamaño de su mercado, el crecimiento y su cultura de consumo, seguido de los Países Bajos y Reino Unido por su similitud en las condiciones regulatorias. Finalmente, el último objetivo específico se cumple con un plan de acción para la internacionalización del producto de polvo de grillo de la empresa, consistente en concluir con la gestión de los recursos y la preparación para llevar el producto en una primera fase al mercado alemán, donde se deberá cumplir con requisitos regulatorios específicos, los cuales afectan el término de tiempo para llevar el producto. ◻

A close-up photograph of a hand with a dark complexion moving a gold chess king piece on a black and white checkered board. The hand is positioned at the top left, with fingers gripping the top of the piece. The piece is being lifted from its current square. In the background, other chess pieces, including a silver king and several pawns, are visible on the board. A semi-transparent purple rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the text 'SECCIÓN 3 | ESTRATEGIA EMPRESARIAL' in white, bold, sans-serif font. The number '3' is significantly larger than the other text.

SECCIÓN
3 | ESTRATEGIA
EMPRESARIAL

CAPÍTULO 15

**ELABORACIÓN DE UNA ESCALA PARA
MEDIR EL NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
EN EL MODELO DE NEGOCIO DE PYMES
COSTARRICENSES UBICADAS EN EL
GRAN ÁREA METROPOLITANA, EN EL
SEGUNDO SEMESTRE 2020**
*(TRABAJO EN LA MODALIDAD DE
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA)*



Shutterstock.com

Luis Diego Solano Campos
diego203011@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Margie Faith Vargas
mfaith@itcr.ac.cr

Profesora asesora

OBJETIVO

La investigación responde al crecimiento constante de la transformación digital en todo el mundo y sus efectos en las empresas que implementan el uso de estas nuevas herramientas con la finalidad de generar mejores rendimientos y favorecer el desarrollo de la organización en el mercado en el que se desenvuelve. El objetivo del estudio fue generar una escala para medir la implementación de la transformación digital, enfocada en las pymes de Costa Rica, y generar una validación de contenido de la escala construida.

PALABRAS CLAVES: Transformación digital, escala de medición, modelo de negocio, pymes

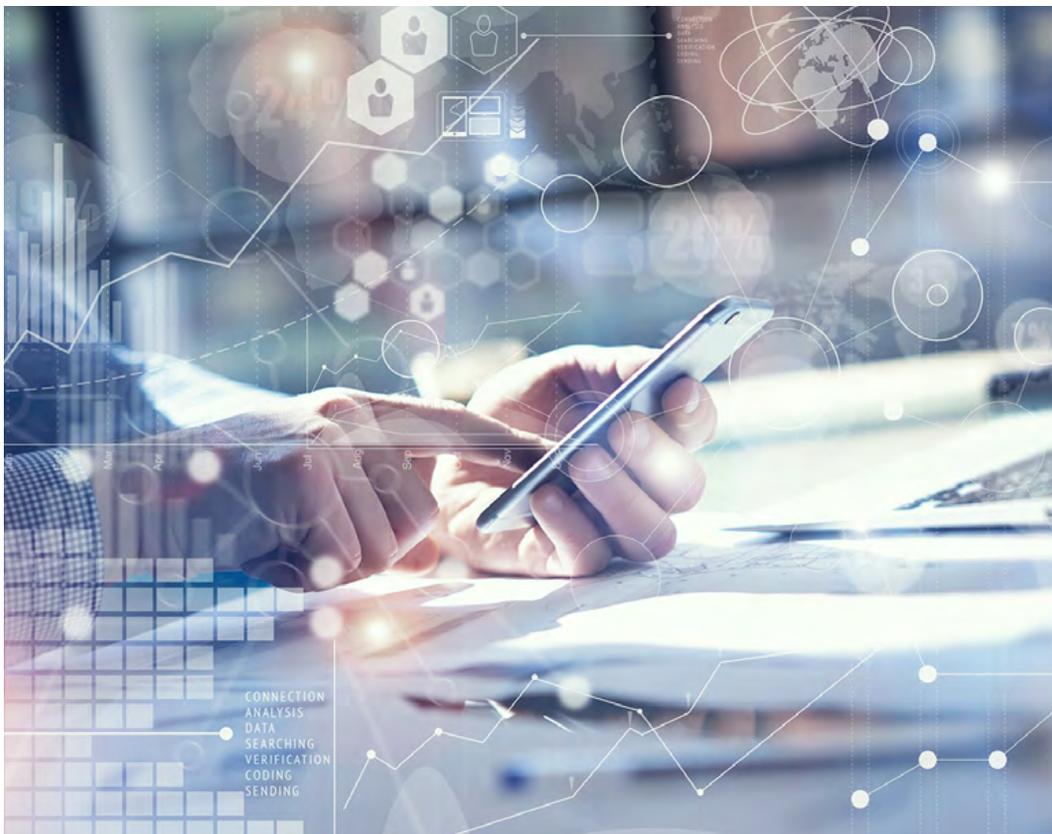


DISEÑO METODOLÓGICO

Se siguió un enfoque cualitativo que comprendió una revisión de literatura sobre el tema para generar por medio de un análisis, la escala de medición y mediante la aplicación de entrevistas cognitivas, ponerla a prueba con expertos, para la validación del contenido.

RESULTADOS

El resultado de la investigación fue la adecuación de la escala construida con base en un modelo de madurez de la transformación digital, a su propósito. Se generó una escala de medición contextualizada a la realidad nacional para medir en futuras investigaciones el nivel de transformación digital de las pymes en Costa Rica ◻



CAPÍTULO 16

RESUMEN

La administración estratégica es un pilar en la dirección de un negocio, ya que mediante sus procedimientos se pueden trazar diferentes metas y a la vez, ir delegando y realizando las actividades correspondientes. El objetivo general de este trabajo fue contribuir con un plan estratégico con un horizonte a tres años y la manera más efectiva de formularlo fue estableciendo antes las necesidades y los recursos de la compañía. El estudio siguió un enfoque cualitativo centrado en el análisis, la interpretación y la evaluación de los datos. De acuerdo con el diseño, la investigación fue descriptiva, ya que se encaminó al desarrollo de un entorno estratégico para la empresa “IPSmart, S. A.”.

Por medio de diferentes herramientas, se lograron hallazgos como descuidos importantes en el nivel administrativo de la empresa, falta de manuales y una estructura organizacional poco eficaz. En el ámbito externo de la empresa, se determinaron muchas oportunidades en las cuales la empresa puede poner mayor énfasis para aumentar sus ventas y ganar clientes. La empresa se ha mantenido en el mercado por largo tiempo porque cuenta con elementos favorables para afirmar su posicionamiento y expandirse en el territorio nacional, entre los cuales resaltan el servicio al cliente, la implementación de nuevas tecnologías y el gran capital humano.

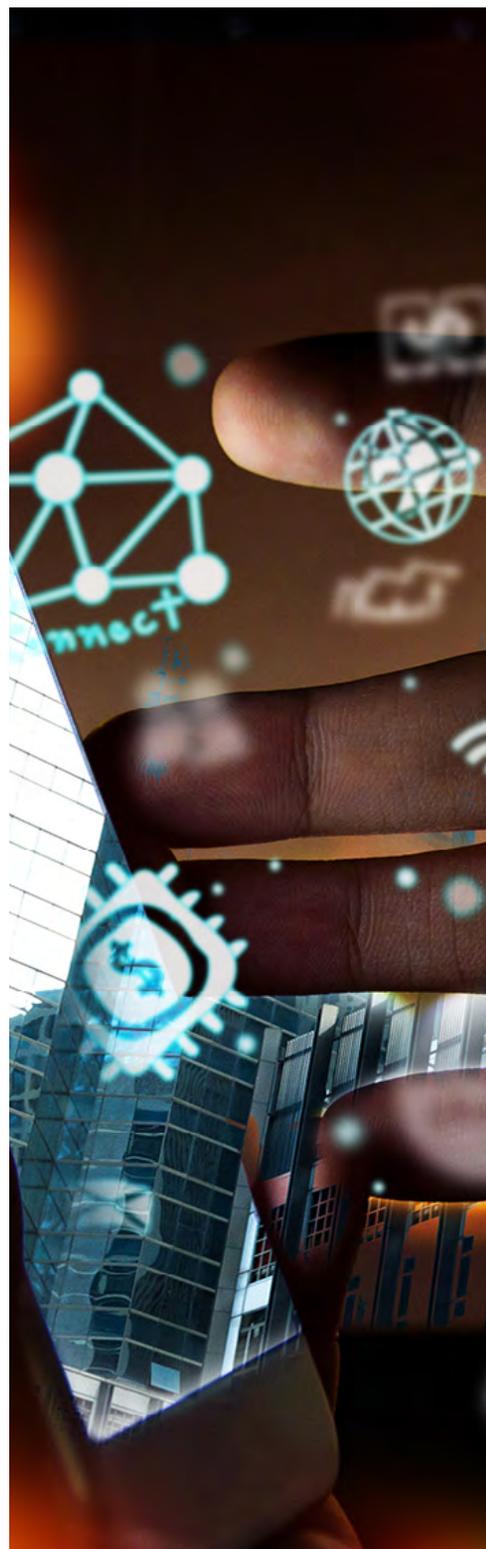
PALABRAS CLAVES: Administración estratégica, seguridad electrónica e inteligente, “IPSmart, S. A.”

INTRODUCCIÓN

La administración estratégica ha demostrado a lo largo de los años que es una de las claves del éxito para las empresas; se pueden observar cientos o miles de ejemplos, donde por medio de la buena aplicación de la estrategia, de la planificación y sobre todo la acción, grandes compañías se han mantenido en las posiciones más altas. Robert Kiyosaki menciona que “muchos de los emprendimientos actuales no planean fracasar, pero fracasan por no planificar”. Si se lee la oración con atención es muy evidente lo que se trata de compartir, para emprender es necesario tener una guía trazada. Existen distintos tipos de metas: a corto, mediano y largo plazo; ninguna es más importante que las otras; sin embargo, es el largo plazo el que brinda verdadera rentabilidad, seguridad y posicionamiento en el mercado. El propósito de este proyecto consistió en elaborar un plan estratégico para la compañía “IPSmart, S. A.” a un plazo de tres años, que fue el horizonte definido por el gerente de la empresa para desarrollar el plan, y contribuir de esta manera a su gestión estratégica.

La empresa se encuentra ubicada en el cantón de Curridabat; ha estado en el mercado por más de ocho años, bajo el liderazgo de Dirciu Abarca.

El primer aspecto considerado fue conocer la empresa como tal, sus antecedentes, el giro del negocio, los valores que tiene establecidos, su »



Fotografía tomada de: <https://www.impulsapopular.com/tecnologia>



» misión, su visión. Posteriormente se realizó una revisión de literatura que permitió tener una perspectiva más amplia de las nuevas técnicas de planeación estratégica y mayor conocimiento de ciertas tecnologías utilizadas por la empresa. Con el análisis de la situación actual, se conoció el panorama interno de la organización, es decir, cómo se ha trabajado la estrategia, sus objetivos, su estructura; igualmente, el externo, que reflejó todos los aspectos ajenos a la compañía, pero que influyen en ella.

DISEÑO METODOLÓGICO

Debido al tipo de estudio por realizar y, sobre todo, al carácter del aporte para la empresa, se siguió un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, que a grandes rasgos se centró en analizar, interpretar y evaluar los diferentes datos recopilados de la empresa y las acciones que se estaban tomando. El diseño requirió la descripción del entorno estratégico en el cual “IPSmart S. A.” se desarrolla. El marco temporal se delimitó para el periodo específico en el cual los datos fueron recolectados y analizados. »

» RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Debido al tipo de estudio por realizar y, sobre todo, al carácter del aporte para la Externamente a la organización, resaltaron en gran medida la cantidad de macrotendencias actuales en las que la empresa puede trabajar, así como las diversas afectaciones económicas por la situación mundial en el año 2020. Posteriormente, en lo interno de la organización, se encontró la carencia de un acompañamiento administrativo eficiente para la empresa, específicamente evidenciada en la falta de planes de mercadeo y en los puestos y procedimientos. Se desarrolló un modelo de negocios a partir del que la compañía tiene, otorgando mayor grado de participación a todos los colaboradores.

Entre las principales conclusiones, están la aplicación de las herramientas que brinda el plan, en aras de controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que persigue la empresa, entre ellas, el Balance Score Card, con el que se puede mantener un registro claro de cada actividad por llevar a cabo, el propósito, la medición correspondiente, las personas involucradas y sobre todo, las acciones por tomar en un lapso determinado. ◻

CAPÍTULO 17

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN “FAROS EN EL ATARDECER”, PARA EL PERIODO 2021-2025



Kevin Daniel Quesada Cordero
kevinqc0@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Bryan Jesús Salas Angulo
bjsalas@itcr.ac.cr

Profesor asesor

RESUMEN

Actualmente, los servicios de asesoramiento y asistencia a empresas están en aumento debido a las necesidades que enfrentan los negocios a raíz de la pandemia del Covid-19, de reinventar la actividad productiva, mejorar la estructura corporativa e incrementar las ventas.

Como consecuencia de esto, la Asociación “Faros en el Atardecer” (ASOFARO) surge como una agrupación dedicada a brindar mecanismos de apoyo a emprendedores mayores de 40 años, que llevan entre seis meses y un año de funcionamiento activo en el mercado y que no pueden acceder con facilidad a la información digital, o por falta de recursos financieros no pueden adquirir una guía para desarrollar eficientemente las actividades del negocio.

Durante el periodo de operación, la asociación no ha logrado brindar servicios de acompañamiento empresarial ni atraer un número considerable de asociados debido a que no ha realizado una planificación de las actividades ni tampoco posee una clara estructura organizacional.

Para mejorar estas condiciones, se desarrolló un plan estratégico como guía para corregir las deficiencias que afectan las operaciones productivas de la organización, así como un plan de acción para impulsar las actividades estratégicas que le permitan alcanzar sus metas.

**PALABRAS
CLAVES:** Estrategia, negocios, recursos

INTRODUCCIÓN

La Asociación “Faros en el Atardecer” (ASOFARO) es una organización sin fines lucro, que tiene como objetivo apoyar a emprendedores mayores de 40 años que residen en la Gran Área Metropolitana (GAM), por medio de servicios de asesoría y capacitación en temas de negocios, tecnología e innovación.

Asimismo, a pesar de que ASOFARO tiene dos años desde su constitución, aún no cuenta con documentos que respalden su gestión empresarial, debido a que la organización no lleva a cabo una planificación estratégica administrativa, por lo tanto, su mayor necesidad es desarrollar una estrategia para controlar y evaluar el desempeño de sus actividades productivas y el cumplimiento de sus objetivos.

Ante esta situación, se propuso como objetivo de este trabajo desarrollar un plan estratégico para el periodo 2021-2025, que guíe las operaciones de la asociación de forma correcta y le permita crecer en el mercado. Asimismo, se busca maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno competitivo e identificar aquellas amenazas y debilidades que afectan las operaciones de la Asociación, para transformarlas en puntos de mejora para alcanzar los objetivos propuestos.

Igualmente, el plan de acción permitirá solucionar los principales obstáculos para el crecimiento de sus actividades operativas y estratégicas, así como controlar el cumplimiento de los objetivos establecidos, para ejecutar la estrategia con éxito. »



» DISEÑO METODOLÓGICO

Con respecto a la metodología implementada, el enfoque del estudio fue de carácter cualitativo puesto que la teoría se construyó a partir de datos empíricos obtenidos y analizados por otros autores. Asimismo, la información sobre la situación actual de la Asociación se obtuvo de fuentes primarias por medio de instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevistas. El diseño de la investigación fue descriptivo y exploratorio. Primeramente, descriptivo debido a que fue necesario realizar un diagnóstico de la situación estratégica actual de ASOFARO y describir cada uno de los elementos que debían formar parte del plan de acción, como la propuesta de valor, misión, visión, el perfil del cliente el modelo de negocios y la estrategia. Asimismo, fue exploratoria porque en el momento de la investigación no existía documentación sobre planeación estratégica de la asociación. Además, fue necesario explorar el entorno interno y el externo para determinar las variables que afectan la dirección estratégica de ASOFARO.

En lo que se refiere a la unidad de análisis, esta se conformó de dos partes: un emprendedor mayor de 40 años que tiene un negocio con más de seis meses de actividad en el mercado y que se encuentra asociado a ASOFARO, y otro que no se encuentra afiliado a la asociación, además, ambas unidades se delimitaron a la Gran Área Metropolitana (GAM) y al segundo semestre del año 2020.

En cuanto a la población de estudio, se delimitó de dos formas: la primera fue a todos los emprendedores mayores de 40 años que viven en la GAM, tienen un negocio con más de seis meses de actividad en el mercado y se encontraban asociados a ASOFARO en el segundo semestre del año 2020, mientras que la segunda forma fue a aquellos que no estaban asociados en ese momento.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados y conclusiones obtenidos del trabajo en ASOFAROS se enumeran a continuación.

- No existía una planificación estratégica de las actividades realizadas por la Asociación en el momento de la investigación; además, la misión y la visión establecidas por la organización no identifican su razón de ser ni la proyección de su ser a futuro.
- Existen diversas deficiencias en lo interno de la Asociación, que afectan la estructura organizacional y el desarrollo de las



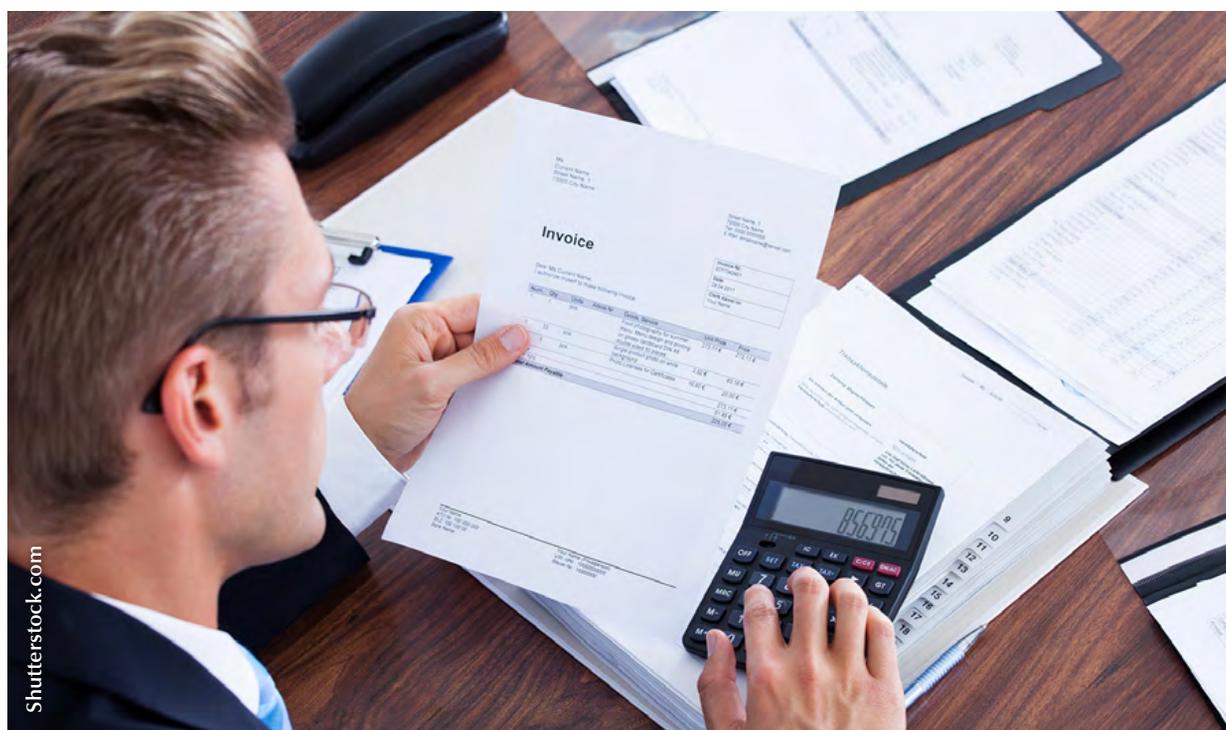
- » operaciones, por ejemplo, la inexistencia de un manual descriptivo de puestos por competencias y de un manual descriptivo de procedimientos, para agilizar los procesos administrativos y productivos.
- La Asociación tiene escasos recursos económicos, tecnológicos y físicos como para aumentar la actividad productiva, nulo reconocimiento de la marca en el mercado, mínima actividad publicitaria y una deficiente propuesta de valor para diferenciarse de la competencia.
- La asociación posee únicamente diez asociados debido a la mínima actividad productiva que realiza.
- A su favor, existe un mercado potencial de pymes propiedad de personas mayores de 40 años.
- El modelo de negocios propuesto para la asociación consiste en brindar servicios de asesoría y capacitación e impulsar los emprendimientos de los asociados por medio de herramientas de *e-commerce*, encadenamientos productivos y publicidad en las redes sociales. Este modelo le permitirá obtener una fuente de ingresos, al fungir como canal de ventas entre el emprendedor asociado y el mercado, puesto que el objetivo es revender los productos y servicios con un margen de ganancia.
- La estrategia que mejor se adapta al modelo de negocios propuesto es la de diferenciación, debido a la alta competencia de organizaciones en el mercado.

Es importante destacar que la elaboración del plan estratégico le permitirá a la Asociación establecer una dirección orientada a sus metas y mejorar sus operaciones para alcanzar los objetivos establecidos, crecer en el mercado, aumentar la base asociativa y generar una reputación en el mercado nacional como una organización que brinda apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, para competir y crecer en el mercado.

Finalmente, un trabajo de este tipo le sería de gran ayuda a otras organizaciones para establecer el rumbo, debido a que la planificación estratégica permite solventar las deficiencias organizacionales, maximizar las fortalezas y explotar las oportunidades del mercado. Sin duda alguna, el pilar del éxito de una organización es su plan estratégico, no solo en papel, sino en la práctica del día a día. ◉

CAPÍTULO 18

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2021 PARA LA AUDITORÍA INTERNA “LOS SAUCES”



Sebastián Bonilla Valverde
sebas_15bonilla@hotmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Ana Sofía Quirós Calvo
asofiaquiros@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Julio Cortés Mixter
jucortes@itcr.ac.cr

Profesor asesor

RESUMEN

El estudio que aquí se presenta consistió en la actualización anual del plan estratégico, para la empresa “Los Sauces”, que tendrá vigencia para el año 2021, en el que se incorporan nueva metodología, mejoras y propuestas innovadoras para los procesos que lo componen. La actualización se da a partir de una necesidad inherente de revisión de la gestión estratégica, para el periodo 2021. El plan estratégico se realizó bajo un enfoque de investigación cualitativa y aplicada, de diseño descriptivo y corte transversal. La unidad de análisis se conformó con la totalidad de colaboradores la auditoría interna. Se determinó que la Auditoría Interna cuenta con procedimientos definidos para el desempeño de sus actividades de asesoría, los cuales son conocidos y aplicados por la totalidad de los oficiales, bajo el marco legal y técnico por el que se rigen. No obstante, se determinaron deficiencias que se tomaron como base para el desarrollo de mejoras en los siete procesos existentes y se creó un nuevo proceso para la incorporación de la innovación en los procesos restantes, tanto auditables como administrativos.

PALABRAS CLAVES: Auditoría interna, plan estratégico, procesos estratégicos

INTRODUCCIÓN

Para la Auditoría Interna “Los Sauces” el desarrollo del plan estratégico es de suma importancia porque es una de las prioridades de la Auditoría Interna planificar, medir y dar seguimiento al desempeño de las dependencias de “Los Sauces”, y con ello, coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

La actualización del plan estratégico se da como tarea inherente a la gestión estratégica que cumple la Auditoría.

La investigación tuvo como objetivo principal realizar la actualización anual del Plan Estratégico de Auditoría Interna “Los Sauces” para el año 2021.

Dentro de las acciones necesarias para alcanzar dicho objetivo se propone: realizar un análisis de la situación actual de los procesos que conforman el Plan Estratégico, aplicar herramientas de evaluación para los procesos y desarrollar propuestas de valor para cada uno de los procesos.

“Los Sauces” tiene como sede principal las oficinas ubicadas en San José, entre avenidas 12 y 10. El inicio de sus operaciones se remonta al 3 de abril de 1997. La Auditoría Interna “Los Sauces” se rige bajo las normas internacionales de auditoría, la Ley General de Control Interno y otras disposiciones. La Auditoría Interna “Los Sauces” debe entenderse como un mecanismo de control, que desempeña una función de asesoría que agrega valor a la gestión institucional y apoya a la Administración en el descargo de sus labores de control interno. Busca dar recomendaciones oportunas para la toma de decisiones preventivas y correctivas, así como garantizar el cumplimiento de la normativa en la ejecución de las operaciones.

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque bajo el cual se respondió al problema de investigación fue cualitativo y aplicado; se realizó un estudio de la situación actual para identificar características específicas de los procesos y así brindar soluciones acordes. El diseño de la investigación fue descriptivo y de corte transversal. >>



» La muestra fue no probabilística dado que la unidad de análisis se conformó con la totalidad de colaboradores de la Auditoría Interna.

Para el análisis de datos se tomó como referencia el Plan Estratégico 2020. Se realizó su lectura y análisis; se propuso nueva metodología, se validaron resultados y se emitieron a Jefatura y Aseguramiento de la Calidad para su aprobación.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Al realizar el análisis de la situación actual en los siete procesos que conforman el plan estratégico, se observó que el 100% presentó cambios en el año 2020. Se evidenció la necesidad de implementar una metodología nueva en los procesos para la mejora continua en el desempeño de actividades y de la calidad de los servicios que se ofrecen. Además, se evidenció un cambio importante debido a la aplicación del nuevo sistema Argos, que ha permitido digitalizar los procesos y actividades que desarrolla la Auditoría diariamente.

En los procesos que conformaban el plan estratégico anterior, se contaba con herramientas que permitían realizar la evaluación de la situación en forma constante y almacenar datos históricos. No obstante, se identificaron procesos que presentaban deficiencias en el registro y manejo de datos, por lo que se propusieron mejoras en las herramientas de trabajo, las cuales se podrían integrar al sistema Argos.

Finalmente, al desarrollar la propuesta, se plantearon cambios específicos e importantes en los procesos estratégicos, que significarán una guía para la ruta de actuación de la Auditoría para el año 2021. También se elaboraron y actualizaron herramientas digitales que se aplican para el análisis de los procesos que conforman el plan. Finalmente, se desarrolló un nuevo proceso, llamado “Innovación en la Auditoría Interna”, por medio del cual se busca identificar las necesidades en innovación y tecnologías; asimismo, se detallaron tres propuestas: la implementación de una nube empresarial y la digitalización de la totalidad de datos que se manejan, así como de los registros de inventario. ◻



A person in a blue shirt and tie is working at a desk. In the foreground, there is a calculator, a smartphone, and some documents with a yellow sticky note. The background is blurred, showing an office environment with warm lighting.

4 | SECCIÓN FINANZAS Y CONTABILIDAD

CAPÍTULO 19

DISEÑO DE UN MANUAL CONTABLE PARA COSEINCA



Andrés Agüero Obando
aguero701@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Dyalá de la O Cordero
ddelao@tec.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

Los sistemas de información administrativos son de suma importancia para el apoyo en la toma de decisiones empresariales, de ahí la necesidad de diseñar un manual contable que sirviera de herramienta para la mejora y el desarrollo de nuevos módulos del sistema de información administrativo de COSEINCA, S. A. Mediante un enfoque de investigación aplicada se llevó a cabo la recolección y el análisis de la información. Resultó así, un manual contable adaptado a las particularidades propias de un negocio dedicado a la comercialización de agroquímicos. En el diseño de manuales administrativos se debe considerar una base teórica, la cultura organizacional, ser flexible y dinámico.

PALABRAS CLAVES: Manual contable, sistemas de información, diseño a la medida

INTRODUCCIÓN

Considerando que en un mundo globalizado la tecnología ha tomado mucha importancia y la innovación se ha vuelto esencial para la competitividad de los negocios, los sistemas de información se han desarrollado para apoyar la toma de decisiones.

En este contexto, es conveniente que los sistemas de información administrativos (SIA) se diseñen a la medida de la empresa, considerando su estrategia y la cultura de su negocio. Un diseño a la medida proporciona a la organización puntos claros de direccionamiento y control, en alineación con su estrategia. Es así como COSEINCA, S. A. ha desarrollado su SIA, el cual cuenta con varios módulos para apoyar la toma de decisiones en la empresa.

Es importante mencionar que COSEINCA, S. A. es una mediana empresa con una trayectoria de más de treinta años en el mercado de venta y distribución de insumos agrícolas; ubicada en el cantón de Alvarado, ha expandido sus operaciones a Oreamuno, Paraíso y El Guarco. Como parte de su responsabilidad social cuenta con cuatro ingenieros agrónomos que brindan asistencia técnica gratuita a los agricultores; además, periódicamente organiza capacitaciones en temas de interés para los agricultores de su zona de convergencia (tecnología agrícola y manipulación y almacenamiento de agroquímicos y semillas).

Unos meses atrás, los administradores de la empresa notaron la necesidad de ampliar la funcionalidad de su sistema contable y modernizar la tecnología existente. Para ello se requería contar con un manual contable que le permitiera priorizar el desarrollo de »



» módulos complementarios y organizar mejor los procesos contables. Esta situación llevó al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la herramienta contable que mejor se adapta al SIA de la empresa? Para darle respuesta se planteó como objetivo general diseñar un manual contable adaptado al sistema de información administrativo de COSEINCA, S. A. Para su logro, se propusieron como objetivos previos clasificar las operaciones administrativas de la empresa, indagar sobre la normativa vigente relacionada con el negocio y determinar la estructura contable que mejor se ajustara al giro del negocio.

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta fue una investigación aplicada, ya que su propósito era resolver un problema por medio de la aplicación de conocimientos en contabilidad en la elaboración de un catálogo de cuentas y un manual contable. Su temporalidad fue transversal y su carácter, exploratorio y descriptivo.

La unidad de análisis fue la estructura contable de la empresa, la cual está contenida en el catálogo de cuentas vigente, compuesto por las clases Activos, Pasivos, Patrimonio, Ventas e Ingresos, Gastos, Compras y Costos de Ventas. Esta estructura fue la base para la elaboración de la propuesta. No se contó con una muestra debido a que era necesario estudiar en su totalidad la estructura contable. Las variables de la investigación fueron las relacionadas con los registros contables: "Cuenta" y "Asiento contable".

Los datos se recopilaron por medio de revisión literaria, entrevistas a profundidad no estructuradas, visitas a las sucursales para observar los procedimientos contables y administrativos, corrida de datos en la base de datos de prueba y revisión detallada y profunda del catálogo de cuentas. Posteriormente, se organizaron y clasificaron los datos en tablas de comparación para el análisis correspondiente.

RESULTADOS

Mediante la sistematización de la información más relevante derivada de la revisión literaria y las entrevistas a profundidad, como la descripción detallada de los diferentes tipos de contabilidad, la síntesis de los requisitos mínimos de los sistemas de información y el resumen de la normativa internacional (NIC y NIIF) y nacional (leyes, decretos y circulares), se obtuvo un amplio panorama del entorno en el que opera COSEINCA y de su giro de negocio.

El análisis de la estructura contable permitió conocer los detalles técnicos de operación; además, permitió conocer al personal de la empresa, sus puestos, sus »

» responsabilidades, la dinámica empresarial y la cultura organizacional. Ello permitió identificar mejoras y dar aportes relacionados con las cuentas, los asientos contables que se realizan usualmente en la empresa y con la estructura del catálogo de cuentas.

Con base en los resultados anteriores se diseñó un manual contable a la medida de las necesidades de COSEINCA, S. A., el cual facilitará el desarrollo e implementación de nuevos módulos a su sistema de información, así como la mejora de los existentes.

CONCLUSIONES

Hoy la administración de cualquier empresa es un proceso dinámico; por lo tanto, es necesario actualizar periódicamente los manuales administrativos. Asimismo, la normativa fiscal del país ha estado en un fuerte proceso de cambio debido a la modificación de la Ley N.º 6826, “Ley sobre el impuesto al valor agregado (IVA)” y a la entrada en vigor de la Ley N.º 9635, “Fortalecimiento de las finanzas públicas”, lo que conlleva una obligatoriedad de capacitación, adquisición de nuevas tecnologías y mejora de los procesos.

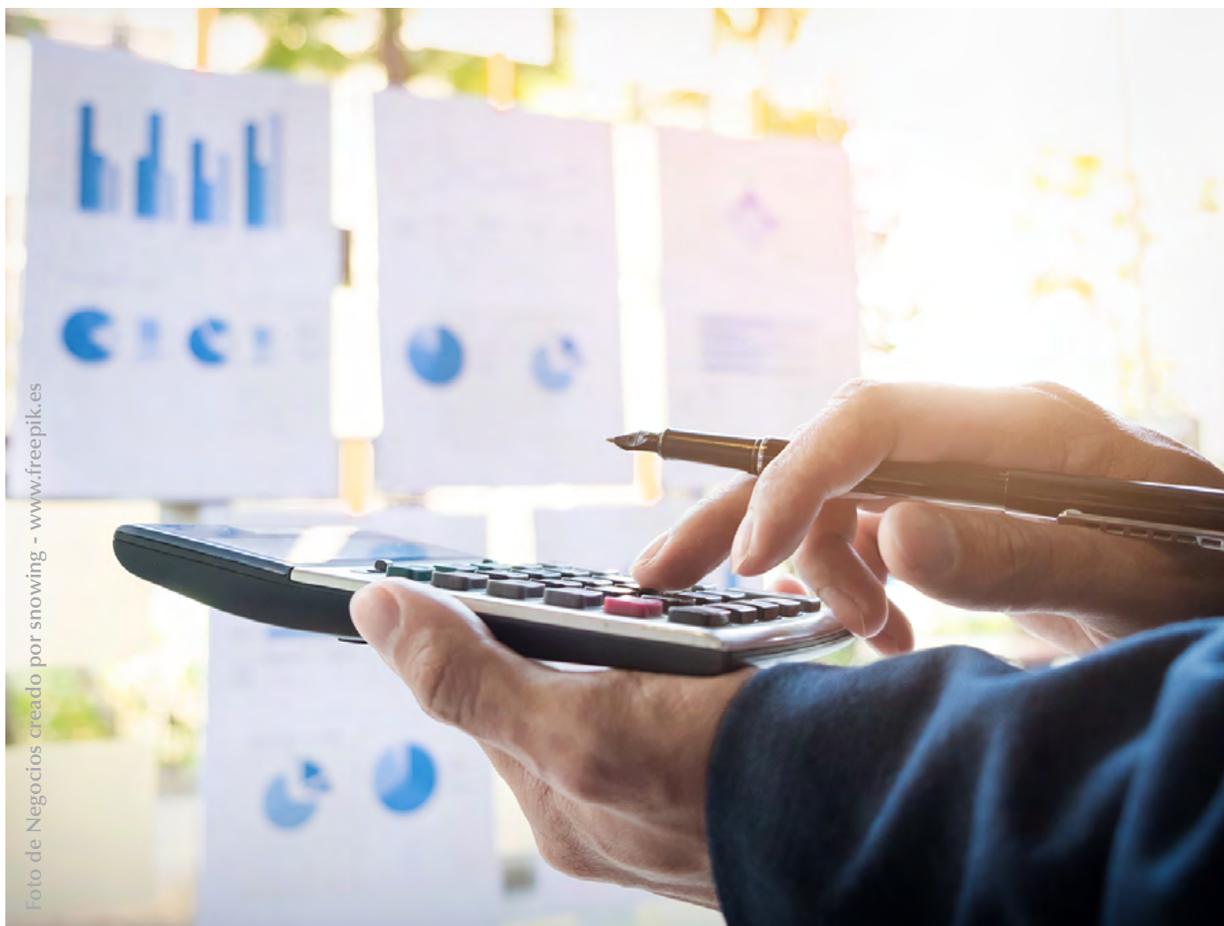
Los manuales administrativos son de suma importancia para toda empresa debido a que apoyan la toma de decisiones. Los manuales contables en particular proveen a la empresa de una herramienta indispensable para la implementación de un sistema de información contable, ya que suministran detalles pormenorizados sobre las cuentas, los registros, la organización de la información contable, la descripción de las operaciones por cargar y acreditar y el control interno.

La elaboración de un manual contable debe considerar una base teórica constituida por las normas internacionales de contabilidad, las normas internacionales de información financiera, circulares del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica y normativa de índole legal según la naturaleza o giro del negocio.

Finalmente, un catálogo de cuentas debe ser flexible, de modo tal que se pueda expandir cuando la empresa crezca. Del mismo modo, debe ajustarse, en la medida de lo posible, a la cultura organizacional de la empresa, para así satisfacer las necesidades particulares de operación. ●

CAPÍTULO 20

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE COSTOS PARA LA COOPERATIVA R. L.



María Raquel Jara Rivera
raque.jara.rivera@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Leilani Rivas Garita
Leilani.rivas@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo contribuir en el proceso de planeación financiera de una cooperativa de crédito y ahorro con una estructura de costos, debido a la carencia de esta herramienta y a la situación de claro desconocimiento de sus costos, en su lugar, se utilizaba la experiencia del negocio como base para la toma de decisiones.

Para el estudio se seleccionó el enfoque mixto con alcance descriptivo y se recolectaron datos de los procesos y servicios, así como de sus costos. A partir de estos datos, se creó un instrumento para elegir el sistema de costos y se desarrolló la propuesta de estructura de costos, con la participación de un equipo interdisciplinario.

A partir de la propuesta se determinaron los costos del Departamento Financiero Administrativo, como comprobación de su eficacia para el análisis del comportamiento de los costos y se espera por medio de ella mantener control sobre el consumo de sus recursos, lo que contribuirá en el proceso de toma de decisiones con datos verídicos.

PALABRAS CLAVES: Estructura de costos, costos, sistema de costos

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa R. L. es una empresa ubicada en el sector financiero costarricense desde el 29 de septiembre de 1984, por medio de la prestación de servicios de ahorro y crédito a sus asociados, así como la venta de seguros y viajes. Esta organización según su estatuto es cerrada, por lo cual sus asociados deben cumplir con ciertas características para ser aceptados. Actualmente, cuenta con 3000 asociados.

La presente investigación surgió de la necesidad que presentaba la Cooperativa R. L. de una estructura de costos para fundamentar adecuadamente su proceso de toma de decisiones, dado que lo hacía basada en la experiencia del negocio. Esto podía ocasionarle serios problemas, ya que podía estar asignando de manera errónea los recursos a los departamentos o estar desconociendo cuáles contribuían en forma importante a su crecimiento. La empresa reconoció la necesidad de un modelo de costeo y sus beneficios.

Se planteó como objetivo general desarrollar una estructura de costos que contribuyera para una adecuada planeación financiera por medio de la identificación de los costos correspondientes a cada departamento. Para poder cumplir con este objetivo, se establecieron como objetivos específicos los siguientes: reconocer los procesos y servicios en cada área, analizar las partidas contables asociadas con cada una, determinar qué sistema de costos se adaptaba mejor a sus necesidades y a partir de los objetivos anteriores plantear la propuesta de estructura de costos.

DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de esta investigación se basó en el enfoque mixto, porque se recolectaron y analizaron datos tanto cualitativos como cuantitativos, de los procesos y servicios, así como de sus costos, para así plantear la propuesta de estructura de costos. Por otro lado, el alcance de la investigación fue descriptivo con temporalidad transversal, ya que se buscaba definir los elementos importantes para establecer la propuesta.

El diseño de la investigación fue secuencial, exploratorio y derivativo, dado que se inició con la recopilación de información sobre los procesos y servicios; siguió con el análisis de los costos para luego comparar ambas relaciones y desarrollar la propuesta. La unidad de análisis fue la Cooperativa R. L., ubicada en San José, durante el segundo semestre del 2020. Por otro parte, algunas de las variables de investigación fueron "Sistema de costos", "Costos", "Precio", "Costo unitario", "Costo directo" y "Costo indirecto".





Shutterstock.com

» RESULTADOS

En el siguiente apartado se detallan los principales hallazgos durante el desarrollo de la investigación:

- La empresa se encuentra compuesta de ocho departamentos, los cuales realizan servicios y procesos. Es importante señalar que cinco de los departamentos, Gerencia General, Cumplimiento, Cumplimiento Normativo, Medios Electrónicos y Tecnología e Información solo realizan procesos, es decir, actividades que no generan ingresos de manera directa. Por otro lado, los Departamentos Comercial, Financiero Administrativo y Crédito ofrecen servicios y generan ingresos a la organización.
- Se observó que la Cooperativa realizaba el desglose de las partidas contables por cada departamento, con el propósito de generar estados financieros segregados; asimismo, que la compañía no realizaba una distribución de costos en fijos y variables, o en costos directos e indirectos, por lo cual se estimaron estos costos por medio de la balanza de comprobación y se encontró que los costos variables y los costos directos son los que poseen un peso mayor.

»

- » • El sistema de costos por actividad es el que mejor se adecua a las necesidades, pues a partir de un instrumento que se desarrolló se determinó que este sistema cumple con un 89% de las características que esperaba la empresa, entre ellas la capacidad de identificar los costos asociados a cada departamento, la capacidad de poder complementarla con otras herramientas y la facilitación del proceso de planeación financiera.

CONCLUSIONES

A continuación, se detallan las principales conclusiones de la investigación.

- Por medio de sesiones de trabajo con el equipo interdisciplinario se logró tomar acuerdos que permitieron determinar los elementos de la estructura de costos; estos elementos fueron productos financieros, centros de costos, clasificación de costos y bases de distribución. Es importante señalar que esta estructura de costos se desarrolló según las necesidades de la empresa, por lo cual para otra organización se deben realizar cambios, ya que puede que su distribución departamental no sea la misma o las clasificaciones de los gastos no coincidan.
- Los centros de costos serán todos los departamentos de la Cooperativa, pero algunos de ellos contarán con subcentros de costos, o segundo nivel, debido a la información que se requiere de cada uno ellos. Estos centros de costos son el Financiero Administrativo, el de Operaciones, el Comercial y el de Tecnología e Información.
- Las bases de distribución se establecieron así: el número de colaboradores, el porcentaje de consumo o uso y la asignación a los centros de costos según la naturaleza de los costos.
- Se desarrolló un ejemplo de aplicación de la propuesta para el Departamento Financiero Administrativo, del cual se obtuvo información valiosa para la toma de decisiones como cuál subcentro de costos consume mayor cantidad de recursos, cuál clasificación de gastos genera mayores costos para los centros de costos o cuál rubro de la clasificación de gastos tiene un peso significativo. Se determinó que para este centro de costos los costos son de ₡25 806 578. ◻

CAPÍTULO 21

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COSTEO POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN, PARA UN RESTAURANTE CHINO



Jialin Liu
cristyliu7@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Haydee Tiffer Sotomayor
htiffer@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

El propósito del trabajo que se presenta fue determinar los costos reales en que se incurre al elaborar los platos principales de un restaurante chino. Para eso, se creó una herramienta de costeo por órdenes específicas, es decir, una hoja de costos, que permitió calcular los costos por concepto de producción, así como la ganancia unitaria generada. Para ello, se recurrió a información proporcionada por los dueños del restaurante y se revisaron las facturas de compras y los registros de pagos del periodo preestablecido. Posteriormente, se organizaron todos los datos recolectados en Excel, en bases de datos para el análisis correspondiente. Los resultados revelaron que la venta de cada producto principal le permite al restaurante generar alrededor de 50% de ganancia bruta sobre su respectivo precio de venta. No obstante, dichos resultados no son generalizables para otros restaurantes. A pesar de eso, se puede emplear la misma herramienta para calcular los costos de producción según el caso que corresponda.

PALABRAS CLAVES: Herramienta de costeo por órdenes específicas, costos de producción, utilidad unitaria

INTRODUCCIÓN

La empresa en estudio es un negocio pequeño que existe en el mercado gastronómico nacional desde hace décadas. Opera bajo el Régimen Simplificado y su enfoque es vender comida china al estilo costarricense. Debido al tamaño del negocio y la falta de conocimiento, ninguna administración había implementado hasta el momento del estudio sistemas formales para determinar y controlar los costos del restaurante. Por esta razón, los dueños actuales no conocían los costos reales en que incurren en los procesos productivos ni tampoco la utilidad bruta generada por cada plato vendido.

Lo anterior desfavorecía la toma de decisiones con respecto al lanzamiento de promociones, ya que no se tenía información oportuna para respaldarlas. Para atender esa necesidad, se desarrolló una investigación con el objetivo principal de diseñar una herramienta de costeo por órdenes de producción para el restaurante, para determinar sus costos de producción y así apoyar la toma de decisiones comerciales.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se realizó bajo un enfoque mixto, con un diseño descriptivo, de corte transversal y secuencial. Se llevó a cabo en dos etapas. La primera fue cualitativa; consistió en identificar y describir aquellas actividades pertinentes al proceso de producción, así como los recursos requeridos. Por ello, se tuvo que realizar visitas al restaurante, observaciones de los procesos productivos y entrevistas semiestructuradas a los dueños, recolectando así información cualitativa sobre los platos. En este caso, se trabajó con la muestra de los platos que seleccionaron los dueños, el Arroz Frito, el Chop Suey en Salsa, el Chop Suey Seco de la Casa y el Casado con Alitas Fritas, los cuales representan los platos más vendidos del restaurante según el criterio de los dueños.

Posteriormente a la recolección de los datos cualitativos, se organizaron estos en un documento de Word y se describieron los procesos productivos haciendo uso de la página web Lucidchart, en donde se elaboró un diagrama »



» de flujo de cada proceso de interés. Después, se extrajo la información cualitativa, para construir un instrumento en Excel que permitió verificar los elementos de costo de cada plato principal.

En esta segunda etapa, de enfoque cuantitativo, los datos se recolectaron por medio de la revisión de las facturas de compras y los registros de pagos proporcionados por los dueños, con el fin de determinar todos los costos en que se incurría en la elaboración de los platos principales. Posteriormente, se tabularon los datos cuantitativos recabados en Excel. Una vez llenado el instrumento con dichos valores, se realizaron gráficos en Excel para visualizar el peso de cada elemento del costo en relación con el precio de venta. Finalmente, se procedió a diseñar la herramienta de costeo en Excel con toda la información cualitativa y cuantitativa recabada.

RESULTADOS

Gracias a la investigación realizada, se logró determinar que el costo de producción de un medio de Arroz Frito de la Casa es un 46,68% de su precio de venta; en otras palabras, le permite al restaurante generar un 53,32% de utilidad bruta. Asimismo, el costo de producción de un medio de Chop Suey en Salsa, Chop Suey Seco de la Casa y un

Casado con Alitas Fritas representa un 49,75%, un 40,91% y un 57,29% de su precio de venta, respectivamente. De lo anterior se pudo inferir que el Casado con Alitas es el plato más caro de producir, mientras que el Chop Suey Seco es el más barato, por lo que genera el mayor margen de ganancia bruta para el restaurante.

Como aporte principal de esta investigación, se desarrolló una herramienta de costeo para la empresa que le permitió cambiar radicalmente su forma de calcular el costo de producción, así como determinar la utilidad bruta por unidad vendida. En esta misma herramienta se encuentran bases de datos que contienen aspectos relevantes sobre los platos en »



» estudio, en términos de materia prima directa (MPD), mano de obra directa (MOD) y costos indirectos de fabricación (CIF) requeridos en los procesos de preparación. Tales datos son fundamentales para efectos de la Hoja de Costos creada, ya que está diseñada para mostrar todo lo pertinente a un producto determinado, convirtiéndose así en información oportuna para la toma de decisiones sobre la estrategia de mercadeo.

CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones responden a los objetivos específicos previamente planteados.

- Con respecto a la elaboración de los platos, se requiere tomar en cuenta varios elementos. Primero, la materia prima directa, que se clasifica en cinco categorías: carnes, vegetales, condimentos, alimentos básicos y complementos. Segundo, el trabajo físico de mano de obra directa, es decir, el cocinero y la ayudante, para transformar los materiales en productos semielaborados y posteriormente, en platos terminados. Además, se requieren otros elementos como aceite, gas, agua y energía eléctrica, que contribuyen a la producción de manera indirecta.
- Los costos directos son generados por la adquisición de la materia prima y la mano de obra, que se emplean directamente en los procesos productivos. Son la sumatoria de los costos de MPD y MOD. Los indirectos surgen de la utilización de elementos que son importantes para la producción, pero no son fáciles de cuantificar o identificar en el producto. Se consideran como CIF, que en el caso del restaurante son los desembolsos realizados por el consumo del gas, agua, luz y aceite.
- La herramienta diseñada en Excel permite calcular el costo unitario de producción, así como la utilidad generada por producto vendido, gracias a los registros realizados con información respecto a los platos en términos de precios, costos, elementos necesarios para la elaboración y demás. Asimismo, todo lo registrado se guarda en las bases de datos creadas en Excel y así se puede convertir en información oportuna para la toma de decisiones sobre la estrategia de mercadeo. ◻

CAPÍTULO 22

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE COSTEO PARA LA CARTERA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS



Shutterstock.com

Mariana Mora Valenciano
maricrpz10@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Jennifer Badilla Moore
jennifermoore50@hotmail.com

Profesora asesora

RESUMEN

A partir de la necesidad de la empresa productora de alimentos de asignar los elementos de costo a cada uno de sus productos, se elaboró una herramienta para el costeo real por órdenes de trabajo. Esta herramienta es de gran relevancia para la empresa debido a que le permite un control real de la absorción de los costos por producto, así como obtener estadísticas referentes a la comparación del costo con el precio y al porcentaje que representa cada elemento del costo de cada producto.

Atendiendo al problema planteado, se desarrolló en el programa Excel una herramienta automatizada que, mediante la actualización mensual con la información que brinda la base de datos de la empresa referente al costo de materia prima, costo de mano de obra y costos indirectos de fabricación, realiza la distribución respectiva de estos tomando en cuenta el levantamiento de las actividades del proceso productivo y el estudio de tiempos realizado.

Dicha herramienta permitió determinar el costo de los diez productos más vendidos en la empresa y su comparación con el precio de venta actual, lo que dio como resultado la determinación de las utilidades reales, por lo que se concluyó que la herramienta elaborada en Excel permite identificar los elementos del costo por orden de producción y producto con el método real y, además, le brinda a la empresa la posibilidad de tomar decisiones informadas y monitorear cambios en los costos.

PALABRAS CLAVES: Sistema de costos, costeo real, ordenes de producción

Foto de Ciudad creado por jcomp - www.freepik.es



INTRODUCCIÓN

Toda organización desempeña actividades específicas con el fin de ofrecer algún producto o servicio según su naturaleza; a esas actividades se les conoce como proceso productivo y en ellas se generan los costos que se tienen que asignar a cada producto fabricado o servicio brindado. Sin embargo, en algunas ocasiones es posible que el método o sistema que utilizan las empresas para determinar dichos costos productivos no esté claro, por lo que es necesario establecer un sistema de costos que les permita a los administradores obtener dicha información como base para tomar decisiones importantes.

Hasta el momento de la investigación, la empresa productora de alimentos realizaba el costeo de sus productos de forma empírica, lo que quiere decir que no poseía un sistema de costos formal, por lo que el propósito del proyecto fue realizar el diseño de un sistema de costos que se adaptara a las necesidades de esta empresa para el periodo 2020, el cual ofreciera la posibilidad de actualización, de manera que le permitiera tomar decisiones con relación a sus costos de una manera más controlada y estructurada.

Para cumplir con dicho propósito fue necesario identificar los diez productos más vendidos por la compañía, describir el proceso productivo en todos los casos, identificar los costos en que se incurría para la elaboración de cada producto, determinar el tipo de sistema de costos que mejor se adaptara a las características del proceso productivo y necesidades de la empresa y finalmente, elaborar una herramienta automatizada para establecer el costo unitario de los productos y compararlo con el precio de venta. »

» La realización de la investigación era de suma importancia para la empresa productora de alimentos debido a que esta necesitaba de información real y precisa sobre los costos de sus productos para tomar decisiones administrativas, así como requería de una herramienta automatizada que le facilitara dicha información con datos actualizados por mes.

DISEÑO METODOLÓGICO

Primeramente, el enfoque del estudio fue mixto, por poseer características tanto del enfoque cuantitativo, ya que se dio la generalización de resultados basada en conteos, como cualitativo, ya que se profundizó en los datos mediante y la contextualización de la información y la interpretación. Por otro lado, el alcance fue de carácter descriptivo al identificar los elementos del proceso productivo para la elaboración del sistema de costos.

La temporalidad fue transversal, ya que se realizó la evaluación de los costos y tiempos del proceso productivo, los cuales pueden cambiar en el tiempo. Definido lo anterior, se siguió un diseño transformativo secuencial (DITRAS), esto por su enfoque mixto, que comprendió dos etapas de recolección de los datos, una cuantitativa y la otra cualitativa; los datos cualitativos y cuantitativos fueron integrados en una herramienta, para el cálculo del costo unitario por producto, mediante el seguimiento de un método establecido por la teoría.

Los medios de recolección de información fueron las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación, representados por los colaboradores de la empresa, y la observación realizada por la investigadora mediante el estudio de tiempos y procedimientos. Los datos se analizaron mediante tablas, flujogramas y gráficos comparativos.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La investigación dio como resultado una herramienta en Excel que trabaja con base en los diez productos más vendidos por la empresa, para determinar aspectos relacionados con el costo de producción unitario y la utilidad por cada uno de los productos. Con la información obtenida en el desarrollo de la investigación se pudo establecer las siguientes conclusiones:

- Se logró determinar que los diez productos más vendidos por la empresa durante el periodo del 1 de agosto del 2019 al 1 de agosto del 2020 fueron pan cena, baguete corriente, pupusa

»

» dulce, hamburguesa, manita, bizcocho, barra corriente con queso, baguete dulce, lagarto y cuadrado grande.

- Con la información recolectada sobre el proceso productivo de la empresa, este se pudo describir como una serie de actividades que se llevan a cabo en cuatro áreas específicas dentro de la planta de fabricación, donde se recibe la orden de trabajo o pedido, se dosifican los ingredientes, se fabrica el producto y finalmente, se empaca y se almacena en la bodega de producto terminado.

Los costos de elaboración de cada producto se caracterizan por estar compuestos por tres elementos: mano de obra directa, materia prima directa y costos indirectos de producción. En el caso específico de la empresa investigada, la mano de obra directa está compuesta por el salario y las cargas patronales en favor de los colaboradores directamente relacionados con la producción; la materia prima directa incluye el costo de todos los ingredientes necesarios para la elaboración de cada producto, y los costos indirectos están relacionados con pagos de salarios a personal de mantenimiento y supervisores, así como de los servicios básicos, materia prima indirecta y otros costos como depreciaciones y alquiler de la planta.

- Con base en el análisis de la información recolectada, se pudo determinar que el sistema de costos que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es por órdenes de trabajo, ya que en la empresa se fabrica contra pedido. Además, el método que mejor se adapta es el de costeo real, ya que le permite a la empresa realizar un mayor control de los cambios en los costos de los productos entre periodos.
- La herramienta elaborada en Excel permite identificar los elementos del costo por orden de producción y producto con el método real, ya que los datos se deben actualizar mensualmente. Además, le otorga a la empresa la posibilidad de monitorear cambios en los costos y, por ende, en la utilidad por producto.

CAPÍTULO 23

PERFILANDO AL DEUDOR MOROSO: EL CASO DEL SISTEMA CREDITICIO NO REGULADO COSTARRICENSE

(TRABAJO EN LA MODALIDAD DE
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA)



Daniela Salas Calvo
danisalasc17@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Gustavo Cubillo Salas
gcubillo@tec.ac.cr

Profesor asesor

OBJETIVO

Los niveles de morosidad han crecido con el paso del tiempo, pues personas que adquieren responsabilidades crediticias no pueden hacerles frente a los impagos (deudas acumuladas). Ante esta situación, se definió como objetivo del estudio que aquí se resume describir cómo algunas características del perfil de las personas se relacionan con la morosidad de los créditos.

PALABRAS CLAVES: Morosidad financiera, crédito, incumplimiento de pago, endeudamiento, sexo, edad, desarrollo socioeconómico

DISEÑO METODOLÓGICO

Se utilizó una robusta muestra de 1 045 471 cuentas morosas del sector crediticio no regulado en Costa Rica. Dicha muestra fue provista por el buró crediticio de Equifax-Costa Rica. Se utilizó el enfoque cuantitativo descriptivo y correlacional para conocer como el sexo, la edad y el nivel de desarrollo socioeconómico según lugar de residencia de los deudores morosos se relacionaba con el monto de la mora y los días de atraso.



RESULTADOS

Los resultados destacaron el sexo del deudor moroso como factor que influye significativamente en las deudas con morosidad. Lo mismo sucedió con la edad, que describió una curva normal en cuanto al monto de mora y al plazo de morosidad. Por otra parte, se evidenció que el nivel de desarrollo socioeconómico alto en los distritos no implica necesariamente un comportamiento positivo de la morosidad. ◉

Vector de Negocios creado por pikisuperstar - www.freepik.es



CAPÍTULO 24

MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y TRAZABILIDAD DE LOS ACTIVOS FIJOS EN LA EMPRESA "DEL ORO, S.A."



Olger Luis Araya Morera
oaraya16@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Dyalá de la O Cordero
ddelao@tec.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

Los sistemas de control de activos son de suma importancia para el apoyo en la toma de decisiones empresariales, de ahí la necesidad de diseñar una solución que sirviera como herramienta de apoyo al sistema de información administrativo de “Del Oro, S. A.”. Utilizando un enfoque aplicado de investigación, se llevaron a cabo la recolección y el análisis de la información. Se obtuvo así un sistema de control de activos fijos adaptado a las particularidades propias de una empresa que opera bajo el régimen de zona franca. Se comprobó que en el diseño de sistemas de control se debe considerar una base teórica e incluir todos aquellos aspectos que permitan realizar la labor administrativa de forma eficaz.

PALABRAS CLAVES: Contabilidad, sistemas de información, control de activos

INTRODUCCIÓN

“Del Oro S. A.” es una empresa bajo el régimen de zona franca con una trayectoria de más de 40 años en el mercado, dedicada al cultivo y comercialización de cítricos y sus derivados. El acogerse a un régimen de zona franca tiene implicaciones sobre las políticas y el tratamiento contable que deben aplicarse sobre los activos fijos; en particular, si se posee una amplia variedad que incluye activos biológicos. Otra particularidad es que la empresa pertenece a un grupo corporativo, lo que hace imperativo determinar de manera fehaciente la ubicación de los activos.

La auditoría realizada por la empresa KPMG en el año 2019 señaló diferencias en el cálculo y el registro de la depreciación, así como en el valor de propiedad, planta y equipo. Esto, aunado a varias falencias detectadas por el Departamento de Contabilidad, llevó a la empresa a tomar la decisión de implementar un sistema para el control y la trazabilidad de los activos fijos, con el fin de mantener claridad en los registros contables del valor, depreciación, ubicación, estado y demás factores concernientes a los activos fijos. El sistema será de utilidad para el correcto asiento de uno de los aspectos que representan partidas importantes de recursos de la empresa; esto no solo es de interés para la contabilidad de la empresa, atañe además a la gerencia de la empresa en la toma de decisiones, a los inversionistas y a los reguladores fiscales.

La situación descrita llevó al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál será la herramienta contable que mejor se adapte al SIA de la empresa? Para darle respuesta, se planteó como objetivo general “diseñar un modelo de sistema para el control y la trazabilidad de activos fijos en la empresa Del Oro, S. A. ” y como objetivos específicos para su logro se plantearon los siguientes: identificar los requerimientos del sistema de control y trazabilidad de activos fijos; realizar un mapeo general del inventario de activos fijos en la empresa “Del Oro, S. A.”, y elaborar un modelo de sistema para el control y trazabilidad de activos fijos en la empresa “Del Oro, S. A.”.

DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con el problema seleccionado para estudio, se realizó una investigación aplicada, como búsqueda de conocimiento con aplicación directa a un problema del sector productivo, es decir, medio de enlace entre la teoría y el producto, en este caso la solución planteada a la empresa “Del Oro, S.A.”.

Al ser esta una investigación aplicada, no se requirió probar suposiciones ni tampoco el impacto de variables entre sí; es decir, no hubo planteamiento de hipótesis. Tampoco fue necesario determinar una población de estudio ni la muestra objeto de estudio. La »

» unidad de análisis fue el sistema contable de la empresa. Por el tipo de investigación, fue suficiente la formulación de algunas preguntas de investigación que surgieron del planteamiento del problema, de los objetivos y del marco teórico.

En relación con la estrategia de recolección de datos, se requirió tanto de fuentes primarias como secundarias. En primer lugar, se realizó una búsqueda de las aplicaciones o adaptaciones de las teorías mediante una revisión profunda de documentos administrativos, documentos técnicos, material didáctico y trabajos de índole académico, con el fin de diseñar un modelo para el control y trazabilidad de los activos fijos. En segundo lugar, se realizaron diversas entrevistas semiestructuradas con el contador de la empresa y otro personal relacionado con el manejo de los activos fijos, para ahondar en el conocimiento del problema. En tercer lugar, por medio de la observación, con apoyo en una bitácora y la toma de fotografías, se pudo obtener un panorama sobre la situación de los activos fijos en la empresa (ubicación, disposición, condición y control).

Para la sistematización de los datos recolectados, se construyeron tablas y gráficos y demás medios que facilitaron el análisis. Posteriormente, se interpretaron los hallazgos relacionados con el problema y objetivos de investigación y, en apego a la normativa, se elaboró la propuesta de solución. No se pretendió ofrecer una propuesta generalizable, en otras palabras, la aplicabilidad del modelo de sistema generado como resultado de la investigación se limitará a responder al problema en la empresa específica.

RESULTADOS

Como producto de la investigación, la empresa ya cuenta con una política de activos fijos que le sirve de guía para el control de la maquinaria y equipo que posee y establece de manera general los principales lineamientos para la compra, retiro y préstamo de los activos. Además, cuenta con un formulario para la aprobación de inversiones en bienes de capital (CAPEX, contracción del inglés *capital expenditure*) llamado ***Investment Application***, el cual no es necesario llenar para todas las inversiones en activos de la empresa.

En atención al método de depreciación de los activos fijos, el registro contable se realiza mensualmente en todas las empresas por medio del módulo de su sistema contable. Para la determinación de la vida útil, se sigue lo estipulado por el reglamento de la Ley 7092, del “Impuesto sobre la Renta”, en donde se enlistan los diferentes tipos de activos fijos con su respectiva vida útil según el método de línea recta.

Actualmente la empresa “Del Oro S. A.”, maneja sus activos fijos en el módulo de activos del programa Softland ERP versión 7.0, el cual se actualiza con la capitalización de los nuevos activos; esto permite definir el método de depreciación, la vida útil »



» y el costo, y registrar mejoras, ubicación, así como otros aspectos relativos a los activos fijos. Además, permite realizar consultas y reportes aplicando distintos filtros. La información del módulo de activos fijos se integra con el Mayor de la contabilidad.

En cuanto al tratamiento contable de los activos fijos, los procedimientos incluidos son los de compra, eliminación, mejora y mantenimiento, revaluación, inventario, desvinculación de colaboradores con responsabilidad sobre activos fijos, arrendamientos, plantaciones y activos biológicos.

CONCLUSIONES

En el momento del estudio, la empresa carecía de políticas estructuradas en relación con el control de activos fijos, tampoco contaba con formularios que apoyaran la gestión. En consecuencia, los procedimientos relacionados con el control de activos fijos no se encontraban claramente definidos ni estructurados. Por otro lado, las funciones de control las realizaba un único colaborador como recargo de sus funciones ordinarias.

Al realizar el mapeo de los activos fijos, se encontró que una cantidad importante de estos carecían de una correcta identificación, o bien, del todo se encontraban sin identificar. Además, no se pudo determinar quiénes eran los colaboradores responsables del manejo de algunos activos, lo que seguramente dificultaba su administración y control.

Estas conclusiones están en línea con el informe de Auditoría 2019 y con las observaciones del encargado del Departamento de Contabilidad de la empresa. ◉

CAPÍTULO 25

REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA PARA LA ASOCIACIÓN DE SORDOS DE LIMÓN (ASORLI)



Andrey Francisco Quirós Zúñiga
afqU197@estudiantec.cr

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Jonathan Brenes Guillén
jonhbrenes@gmail.com

Profesor asesor

RESUMEN

La Asociación de Sordos de Limón (ASORLI) es una agrupación sin fines de lucro ubicada en la provincia de Limón, Costa Rica, que lucha por la generación de oportunidades y la mejora constante de las condiciones de vida de las personas sordas de la provincia. La asociación, antes de la presentación de este trabajo, llevaba una contabilidad anualizada, y al final del periodo contable contrataba a un contador externo quien realizaba los estados financieros y demás documentos que debía entregar al Ministerio de Hacienda. Para el desarrollo de este proyecto se propuso una reestructuración del área contable mediante la propuesta de un catálogo de cuentas, un manual de cuentas, un manual de políticas contables y un perfil del contador. Se recolectó información sobre el proceso contable, los cuadernos de diario y los estados de resultado. La propuesta se realizó con el fin de que la asociación pueda obtener el control interno de su contabilidad, conocer mejor la información reflejada en sus cuentas y realizar una correcta interpretación de ellas para la presentación de los estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

PALABRAS CLAVES: Contabilidad, asociaciones sin fines de lucro, manuales contables

INTRODUCCIÓN

La Asociación de Sordos Limón, hasta el momento de este estudio, realizaba la contabilidad en forma anualizada y presentaba un estado de resultados al final de cada periodo fiscal. La elaboración de estos estados financieros la realizaba un contador externo contratado por *outsourcing*, ya que dentro de la asociación no hay una persona con los conocimientos para llevar esta contabilidad. La asociación acumulaba las facturas y comprobantes de los ingresos recibidos, los cuales se guardaban hasta el final del periodo, sin antes ser registrados de ninguna forma, por lo tanto, la contabilidad anual no se utilizaba como herramienta de control y gestión oportuna para la toma de decisiones.

Al carecer de una estructura financiera contable, ASORLI no ha logrado un correcto control de sus finanzas. Además, no se utilizan insumos para generar un presupuesto y un plan de trabajo para el periodo siguiente con base en los resultados obtenidos del periodo fiscal de cierre.

Para corregir las deficiencias anotadas, la Junta Directiva de ASORLI ve como una necesidad establecer un buen manejo del área contable financiera de la empresa por la salud de la organización. De igual forma, disponer de esta información le permitirá a la asociación crecer y consolidarse en la lucha por los objetivos y los ideales que se ha propuesto desde su formación.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se escogió un enfoque de tipo cualitativo, con un tipo de diseño de investigación-acción y visión emancipadora, por el cual se buscaba generar un cambio en la asociación desde el momento que empezara la investigación, en las áreas económica, administrativa y contable. La unidad de análisis del proyecto correspondió al área contable de ASORLI. Su población de estudio fueron los componentes del área contable de la asociación y la muestra se definió como no probabilística.

En primer lugar, se realizaron un cuestionario y entrevistas específicas »



» para los miembros de la junta directiva de la asociación y al contador de la empresa, con el fin de obtener la mayor cantidad de información sobre las políticas que se iban a aplicar y las principales cuentas que incluir en el catálogo.

Seguidamente, se realizó el manual para el puesto de contador, con el fin de que la asociación pueda contratar a la persona que mejor se adapte a sus necesidades.

Después se estudiaron las cuentas que ASORLI manejaba, con el fin de comprobar si eran acordes a las cuentas que deben llevar las asociaciones sin fines de lucro y buscar propuestas de mejora para un mejor control interno de la contabilidad.

Se realizó el catálogo contable en Excel, con la respectiva codificación y numeración de las cuentas. También se elaboró el manual de cuentas con el catálogo de cuentas como guía para el uso de las cuentas que comúnmente se llevan en la asociación.

Posteriormente se redactó el manual de políticas contables, con ayuda de la Junta Directiva de ASORLI, con el fin de resguardar la seguridad y el control interno de las finanzas de la asociación.

Todo lo anteriormente mencionado se desarrolló con ajuste a las NIIF, la Ley de Asociaciones de Costa Rica y los lineamientos del Colegio de Contadores y del Ministerio de Hacienda.

RESULTADOS

• Catálogo de Cuentas

El Catálogo de Cuentas fue diseñado específicamente para la asociación y lo conforman las cuentas que son utilizadas por el área contable actualmente. Requirió modificaciones de las cuentas anteriores para lograr un mejor vínculo entre ellas y su respectivo concepto.

El formato de las subcuentas del Catálogo de Cuentas es el siguiente:

- I. Sección Principal
- II. Grupo Financiero
- III. Cuenta de Control
- IV. Cuenta de Auxiliar
- V. Cuenta de Detalle

• Manual de Cuentas

El Manual de Cuentas reúne las principales cuentas del Catálogo de Cuentas y está constituido por los siguientes datos de cada una: el nombre de la cuenta, el código »

» de la cuenta, su descripción, la naturaleza de la cuenta o saldo normal, débitos y créditos, la representación del saldo y los controles.

• Manual de Políticas Contables

El Manual de Políticas Contables fue diseñado para la Asociación de Sordos de Limón. Este se fundamenta en las NIIF y en la normativa del Ministerio de Hacienda para las asociaciones sin fines de lucro.

Contiene dos secciones. La primera corresponde a la descripción general del manual, los principios en los que este se basa y el glosario con definiciones de interés para la asociación y su conocimiento respectivo. En la segunda parte se desarrollan las políticas contables que deberá seguir la asociación durante la elaboración de sus estados financieros; además, las políticas para la contratación de bienes y servicios y un manual de caja chica, todo con la finalidad de generar un mayor control interno dentro de la asociación.

• Manual de Puestos: Perfil del Contador

El Manual de Puesto: Perfil del Contador describe la formación, la experiencia, las tareas y las responsabilidades del contador.

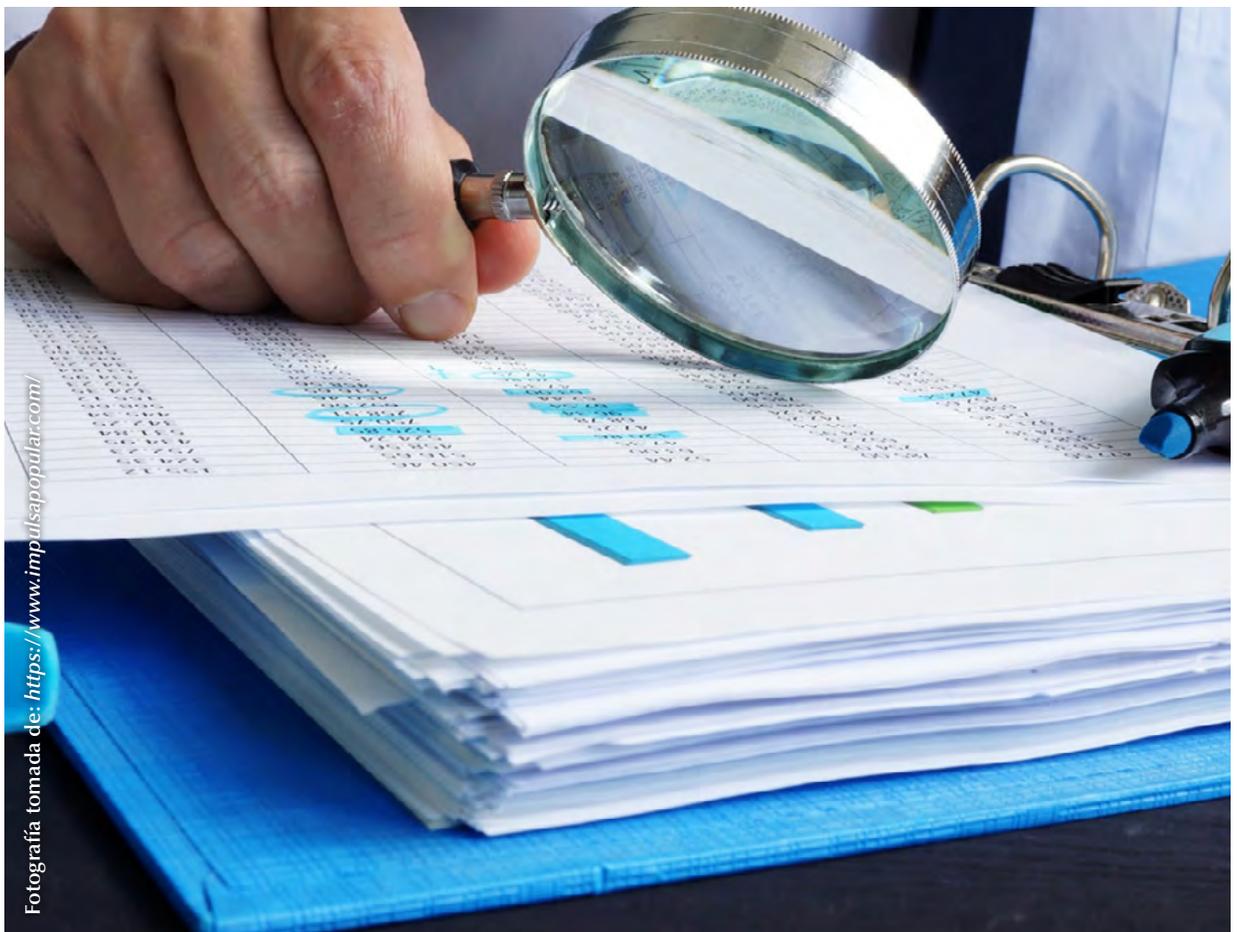
El manual cumple con el objetivo de guiar a la asociación en la contratación del contador y a la persona contratada en las labores que deberá desarrollar y su grado de responsabilidad en el área financiera de la asociación. La elaboración del manual cumple a su vez con el objetivo de control interno dentro de la asociación, ya que evitará que se contrate a personas que no cumplen con las cualidades que requiere el puesto.

CONCLUSIONES

- Se desarrollaron las propuestas de control contable de conformidad con las normas correspondientes y fueron entregadas a ASORLI.
- Se recomienda el buen uso de los manuales fruto de este proyecto, para la toma de decisiones administrativas y la elaboración de los estados financieros bajo las NIIF.
- Igualmente, revisar y actualizar al menos una vez al año o de forma periódica los documentos propuestos para el cumplimiento de la normativa vigente del Ministerio de Hacienda y las NIIF. 

CAPÍTULO 26

METODOLOGÍA PARA LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA



Fotografía tomada de: <https://www.impulsapopular.com/>

Jason Hernández Madrigal
jasher0398@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

José Pablo Salas Ramírez
jp9sr@yahoo.com

Profesor asesor

RESUMEN

En el ejercicio de la auditoría, y más aún en el Sector Público, es vital contar con una estructura actualizada que dé el norte a las acciones en el desarrollo del servicio de modo acorde a lo establecido en la normativa vinculante. La presente investigación plasma esta necesidad en una empresa pública, el ICODER. Además de dotarla con una estructura formal actualizada, en este caso denominada “Metodología de los servicios de auditoría”, la investigación procuró asegurar la calidad uniforme de los productos que ofrecerá posteriormente el Departamento de Auditoría Interna.

El problema se planteó como una necesidad de mejora en el servicio que brinda el Departamento de Auditoría Interna del ICODER por vía de su metodología e instrumentos, de manera que se logre calidad, eficacia y eficiencia, en conformidad con todas las leyes y normativas vigentes.

La investigación se desarrolló por medio del análisis de datos obtenidos de entrevistas, así como de la observación directa, que fue la base para una comparación técnica entre lo que establece la norma y lo que se realiza y se complementó con la evaluación de instrumentos.

El resultado fue la obtención de información concluyente de que existían áreas de oportunidad de mejora tanto en la estructura metodológica como en los instrumentos empleados, lo cual representaba la necesidad real de contar con una metodología renovada.

PALABRAS CLAVES: Auditoría interna, metodología, servicios de auditoría

INTRODUCCIÓN

Actualmente el Departamento de Auditoría Interna del ICODER, empresa del Sector Público, no aplica una metodología en los servicios de auditoría acorde con los instrumentos que se han venido implementando recientemente, por lo cual se propuso el objetivo general de actualizar la metodología del servicio que brinda la Auditoría Interna de la empresa conforme al marco normativo vinculante para su actividad, para alinear su gestión al marco normativo y documentarla, en el segundo semestre del 2020. También se procuró brindar recomendaciones para modificaciones posteriores.

DISEÑO METODOLÓGICO

Con base en el problema antes planteado, se seleccionó para la investigación un enfoque cualitativo. En cuanto a su diseño, siguiendo la línea del enfoque y con el fin de cumplir con los objetivos, se le dio un carácter descriptivo y exploratorio, con una temporalidad de tipo transversal. La unidad de análisis se delimitó al departamento de auditoría de la Institución, del mismo modo que la población y la muestra de estudio.

La estrategia de recolección y análisis de datos se basó en medios tradicionales como la entrevista no estructurada y la observación directa, que permitieron una aproximación real al problema; es preciso añadir que también se hizo uso de formularios para la evaluación de los instrumentos que se aplicaban en las distintas fases del servicio de auditoría en el momento de realizarse el presente estudio, con el fin de visualizar de la forma más completa el universo del servicio. »



» RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En la recta final de la investigación al momento de dar con el análisis de hallazgos, así como también concluir en línea del objetivo general al iniciar.

Se obtuvo lo siguiente y se concluyó como lo más relevante:

El Departamento de Auditoría Interna del ICODER no contaba con una metodología de los servicios de auditoría que brinda, como tampoco con un manual de procedimientos como guía, por lo que representó un reto recolectar en detalle los pasos en el desarrollo de los servicios de inicio a fin con base en los instrumentos de que disponía. Lo más similar encontrado fue un manual del proceso de auditoría donde se citaban aspectos básicos y generales de las actividades (planificación, examen, comunicación y seguimiento), que no se encontraba actualizado como tampoco tenía relación con los instrumentos que actualmente se aplican.

Debido a la falta de una metodología o similar que guiara en la aplicación de los instrumentos para los servicios de auditoría, los auditores incurrieron en riesgos de trabajo como la falta de uniformidad e interpretación de la información, que provocaba un desvío generalizado y una confusión en los procesos, con los consiguientes retrasos en los tiempos de , lo cual derivaba a su vez en una baja productividad y en algunos casos hasta en omisión de la norma.

En cuanto al análisis de los instrumentos vigentes que en su momento aplicaba la Auditoría Interna, se determinó que no presentaban un formato estandarizado que incluyera detalles como título, logotipo, claridad en su objetivo, codificación y tipo de letra, y la reiterada ausencia de un instructivo (metodología) sobre su uso.

Al plantear oportunidades de mejora basadas en aspectos adyacentes del estudio para la Auditoría Interna, se concluyó que el departamento en cuestión sí enfrenta grandes retos para el ordenamiento y la buena gestión, según las normas que rigen para sus actividades.

Con respecto a la relevancia de la actualización de la metodología, los procesos y procedimientos, de no hacerse o postergarse en lapsos razonables, se pueden causar problemas de todo tipo, que en el caso de una institución pública serían de mayores dimensiones por mediar su responsabilidad al servicio de los ciudadanos.

Se recomienda a las organizaciones en general, públicas y privadas, implementar una cultura de la actualización, en metodología, procedimientos y procesos, y a su vez promover la mejora continua en las actividades, productos o servicios. ●

A photograph of three business professionals in an office setting. A man in a dark suit and red shirt is pointing at a laptop screen. A woman in a white shirt and black blazer is looking at the screen. Another man in a light blue shirt is looking over her shoulder. The scene is brightly lit, suggesting a window in the background. A red semi-transparent banner is overlaid on the image, containing the text.

SECCIÓN
5 | **GESTIÓN
DEL TALENTO
HUMANO**

CAPÍTULO 27

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA EMERGENTE "APPY", COMO APOYO A SU OBJETIVO DE CRECIMIENTO PARA EL II SEMESTRE DEL 2020



Natalia Martínez Mendoza
n98martinez@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Cecilia Monge Mata
cemonge@itcr.ac.cr

Profesora asesora

RESUMEN

Las empresas emergentes enfrentan grandes retos durante las primeras etapas y es importante aplicar el mayor conocimiento y las herramientas posibles que les permitan cumplir sus metas. “Appy” es una empresa emergente en la industria de tecnologías de información que busca incrementar la cantidad de sus colaboradores gracias al aumento de sus proyectos; sin embargo, en el momento del estudio, el Departamento de Talento Humano no tenía ningún proceso establecido para eso, por lo tanto, para apoyar su crecimiento, se desarrollaron durante este trabajo, las herramientas, procedimientos y políticas correspondientes a las cuatro funciones asignadas a dicho departamento: *onboarding* (reclutamiento, selección e inducción), evaluación de desempeño, capacitación y compensación. Se hizo usando de base la información existente en el mercado, filtrada según los objetivos a corto y largo plazo de “Appy”. Como resultado se logró la primera etapa de desarrollo del Departamento de Talento Humano y se tiene el propósito de que este logro sea el parámetro para otros y dé paso a una continua mejora del departamento.

PALABRAS CLAVES: Empresa emergente, talento humano, gestión

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la presencia de empresas emergentes se ha incrementado en Costa Rica. Para finales del año 2019, el Estado de las Capacidades en Ciencia, Tecnología e Innovación (ECCTI) del Programa Estado de la Nación (PEN) presentó el informe donde se registra un total de 76 *start-ups* o empresas emergentes nacionales, de las cuales 53% ofrecen productos y el restante 47% enfocan sus recursos en servicios en el territorio nacional.

Las empresas emergentes, si bien no tienen tanto tiempo en el mercado y sus recursos son limitados, tienen gran potencial de crecimiento gracias al uso de las tecnologías que tienen a su disposición. Sin embargo, por su acelerado crecimiento, son muchos los procesos esenciales que no se desarrollan por falta de conocimiento en cuanto a la necesidad de estos. Este trabajo se llevó a cabo con el propósito de ser apoyo en el desarrollo del Departamento de Talento Humano, de la mano con el objetivo de crecimiento de la empresa “Appy”.

Al ser una empresa emergente, sus departamentos están en construcción, por lo que no cuenta formalmente con departamentos y personas asignadas a estos; sin embargo, por el crecimiento que espera alcanzar y el inicio de nuevos proyectos durante el II semestre del 2020, para mejorar la plataforma que ofrece, se plantea la necesidad de establecer departamentos de modo acorde a los requerimientos de los proyectos. >>



» Se empezó con el proceso de aumento de los colaboradores en junio del 2020 con el ingreso de cinco pasantes que se harán cargo de los nuevos proyectos ya establecidos; sin embargo, no existe un procedimiento para el manejo de su participación ni criterios definidos para determinar si ellos permanecerán en la empresa.

El trabajo se realizó gracias a la identificación de las mejores estrategias aplicadas en los departamentos de talento humano en las empresas emergentes enfocadas en tecnología, principalmente, lo cual permitió generar criterios para desarrollar la estrategia que mejor se adecuara a las necesidades de “Appy”.

Como resultado final se obtuvo una estrategia integral para el departamento de talento humano de la empresa emergente, que al ser implementada permitirá contar con un conjunto de procedimientos alineados con las características de crecimiento que presenta y mantiene como su objetivo principal.

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque de la presente investigación fue cualitativo inductivo, ya que se realizó un estudio de casos para obtener una teoría; para este estudio se aplicaron entrevistas, que fueron analizadas individualmente rescatando los puntos más influyentes en la labor del departamento, que permitieron construir una teoría para ser aplicada en “Appy”.

La investigación fue de corte transversal, pues la recaudación y elaboración de información se realizó durante un periodo determinado, el II semestre del 2020.

Las unidades de análisis fueron constituidas por colaboradores que cumplieran con alguna de las siguientes características:

- Pasante activo de la empresa emergente “Appy” durante la aplicación de la entrevista
- Gerente de una empresa emergente ubicada en Costa Rica, desarrollándose en la industria de tecnologías de la información
- Gerente de empresa con más de cincuenta colaboradores, ubicada en Costa Rica, desarrollándose en la industria de tecnologías de la información

Se hizo la entrevista a un total de once personas, distribuidas de la siguiente manera:

- 5 pasantes activos de “Appy”, para cubrir al 83% de los colaboradores de la empresa emergente

»

- »
 - 3 gerentes de una empresa emergente ubicada en Costa Rica, desarrollándose en la industria de tecnologías de la información
 - 3 gerentes de empresa con más de 50 colaboradores, ubicada en Costa Rica, desarrollándose en la industria de tecnologías de la información

Las unidades de análisis aportaron información por medio de entrevistas, lo que permitió un estudio dentro de la empresa como fuera de ella, de las siguientes categorías de investigación: *onboarding*, evaluación del desempeño, capacitación, compensación y beneficios.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Siguiendo la visión de la empresa, se desarrollaron las herramientas para todos los procesos o subprocesos que tienen lugar en ella; por ejemplo, un *checklist* para el cumplimiento de las actividades de inducción, la identificación de la necesidad de capacitación y control de las capacitaciones, evaluación 360° y plantilla para la planilla de “Appy”. Cuando se habla de elaborar las herramientas usando de base la visión de la empresa es porque se consideró conveniente simplificar los procesos y no llevar un control excesivo de ellos y de los colaboradores, por lo cual, las herramientas deben transmitir esta política.

Un análisis de la industria de las tecnologías de información actual deja ver que es muy competitiva; por lo tanto, una alta remuneración económica no es suficiente ante las otras ofertas del mercado; tomando esto en consideración, se adecuaron las tendencias actuales a la visión y las capacidades de “Appy”, para crear una oportunidad atractiva para los profesionales buscados, con el propósito de cumplir las metas de crecimiento y posicionamiento de la empresa. ◻



CAPÍTULO 28

MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS PARA EMPRESA PRODUCTORA DE FORMAS FARMACÉUTICAS SÓLIDAS, LÍQUIDAS Y SEMISÓLIDAS, EN CARTAGO, II SEMESTRE DEL AÑO 2020



Andrés D'Avanzo Brenes
adavanzo01@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Gaudy Altamirano Chavarría
gau_alt@hotmail.com

Profesora asesora

RESUMEN

La presente investigación consistió en la actualización del Manual Descriptivo de Puestos objetivo general de esta, de forma que la herramienta administrativa fuera insumo para los procesos de desarrollo, capacitación, inducción, evaluación, reclutamiento y selección del talento humano, durante el segundo semestre del 2020. La metodología correspondió a una investigación de tipo cualitativo, descriptiva y con un diseño de investigación-acción, de temporalidad transversal. Se partió de un diagnóstico de la situación actual relacionada con los perfiles de los puestos, que se realizó mediante la aplicación del Hexámetro Quintiliano, y se elaboraron conclusiones y recomendaciones para cada perfil de puesto. El alcance de la investigación correspondió a un total de cincuenta y seis perfiles de puesto, en áreas como Recursos Humanos, Asuntos Regulatorios, Compras, Logística, Aseguramiento y Control de la Calidad, Producción y Empaque, Ingeniería y Mantenimiento, Presidencia y Operaciones, un alcance muy importante de cara a múltiples auditorías por realizar en el año 2021.

PALABRAS CLAVES: Manual descriptivo de puesto, ocupante del puesto, perfil



INTRODUCCIÓN

La empresa del estudio se dedica a la producción y distribución de productos farmacéuticos para el consumo humano, por lo cual se debe someter a estrictas evaluaciones que verifican el correcto desempeño en términos de buenas prácticas, como las contempladas en los lineamientos del *Reglamento Técnico Centroamericano, RTCA 11.03.47:07, Productos Farmacéuticos, Medicamentos para Uso Humano, Verificación de la Calidad*, que permiten determinar si las condiciones en que opera la Empresa son óptimas o no; el Ministerio de Salud de Costa Rica es el encargado de evaluar el cumplimiento de esos lineamientos. En esas evaluaciones, se toman en cuenta criterios de relevancia mayor o menor, donde el criterio mayor corresponde a condiciones que pueden afectar en forma grave la calidad y la seguridad de los productos, así como la seguridad de los trabajadores en su interacción con los productos y procesos. En orden a esto, poseer documentación donde se encuentren detalladas las funciones y responsabilidades de cada perfil representa una necesidad para la Empresa. Por otra parte, entre los puntos que son evaluados destacan la calificación y experiencia práctica del personal de laboratorio según el puesto asignado y la adecuada correspondencia del nivel de responsabilidad que asume cada miembro a las funciones asignadas a él o ella, de modo que no signifique un riesgo para la calidad del producto. »

» DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación fue de carácter cualitativo y corte transversal; se aplicaron la observación directa, la entrevista y la revisión documental, para la recopilación de datos. La herramienta de análisis de los datos fue el Hexámetro Quintiliano, la cual permitió caracterizar las variables: "Título de la posición", "Área", "Objetivo del puesto", "Funciones", "Responsabilidades", "Condiciones ambientales", "Requisitos", "Riesgos controlados", "Esfuerzo" y "Consecuencia del error", entre otros. Los sujetos de la información fueron los ocupantes del puesto o su jefatura inmediata según conveniencia para la recopilación.. Se recurrió a un diagnóstico de la situación relacionada con la clasificación de los puestos, información que fue utilizada para la elaboración de los descriptivos de puestos y en conjunto, del Manual Descriptivo de Puestos, donde se detallan las características de los diferentes puestos vigentes. Es importante resaltar que también se implementó el diseño de investigación acción para no solo resolver el problema planteado, sino también implementar mejoras.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Con el criterio experto del equipo de Recursos Humanos, se identificaron cincuenta y seis puestos cuya actualización resultaba impostergable; los puestos correspondían a distintas áreas, de las cuales Calidad requería la revisión, actualización y validación de los descriptivos de los perfiles de puestos. En general se identificó la necesidad de modificación del 73% de los perfiles; el 66% en cuanto a la formación académica requerida, el 82% en cuanto a la experiencia laboral solicitada y el 30% en cuanto a la supervisión directa ejercida.

Se detectó también la necesidad de incluir nuevos elementos en el documento descriptivo de los perfiles de puesto, inicialmente para facilitar su ubicación. En el sistema de documentación se diseñó un código de posición compuesto por abreviaciones indicativas de tipo de documento, área, consecutivo y versión; por otra parte, se incluyó la unidad organizacional. Entre los componentes, se incluyeron las capacitaciones básicas por recibir en procedimientos estándar, los operativos de salud ocupacional, aseguramiento de la calidad, producción y farmacovigilancia, entre otros.

Parte de la propuesta se basó en la necesidad y el compromiso de propiciar un ambiente seguro y con las condiciones favorables para el desempeño de las funciones. En la documentación contenida se hace mención de los distintos riesgos potenciales de tipo mecánico, eléctrico, por fuego y explosión, químicos, físicos, biológicos, biomecánicos y mentales o psicosociales, para asegurar el conocimiento de estos por parte de los colaboradores y que se tomen las medidas preventivas. »

» Finalmente, se desarrolló un apartado donde se exponen las consecuencias del error y se indica al ocupante que los errores cometidos independientemente de su origen pueden significar retrasos, daños, retrabajos, pérdidas económicas, pérdida de recursos y otras consecuencias, que además podrían afectar significativamente la imagen de la Empresa.

Los resultados en niveles de puestos específicos incluyeron para los descriptivos de los perfiles de Gerente de Planta de Producción y Gerente de Aseguramiento de la Calidad además de las indicaciones anteriormente mencionadas, información faltante necesaria referente a sus responsabilidades, que se encuentra en el Reglamento Técnico Centroamericano.

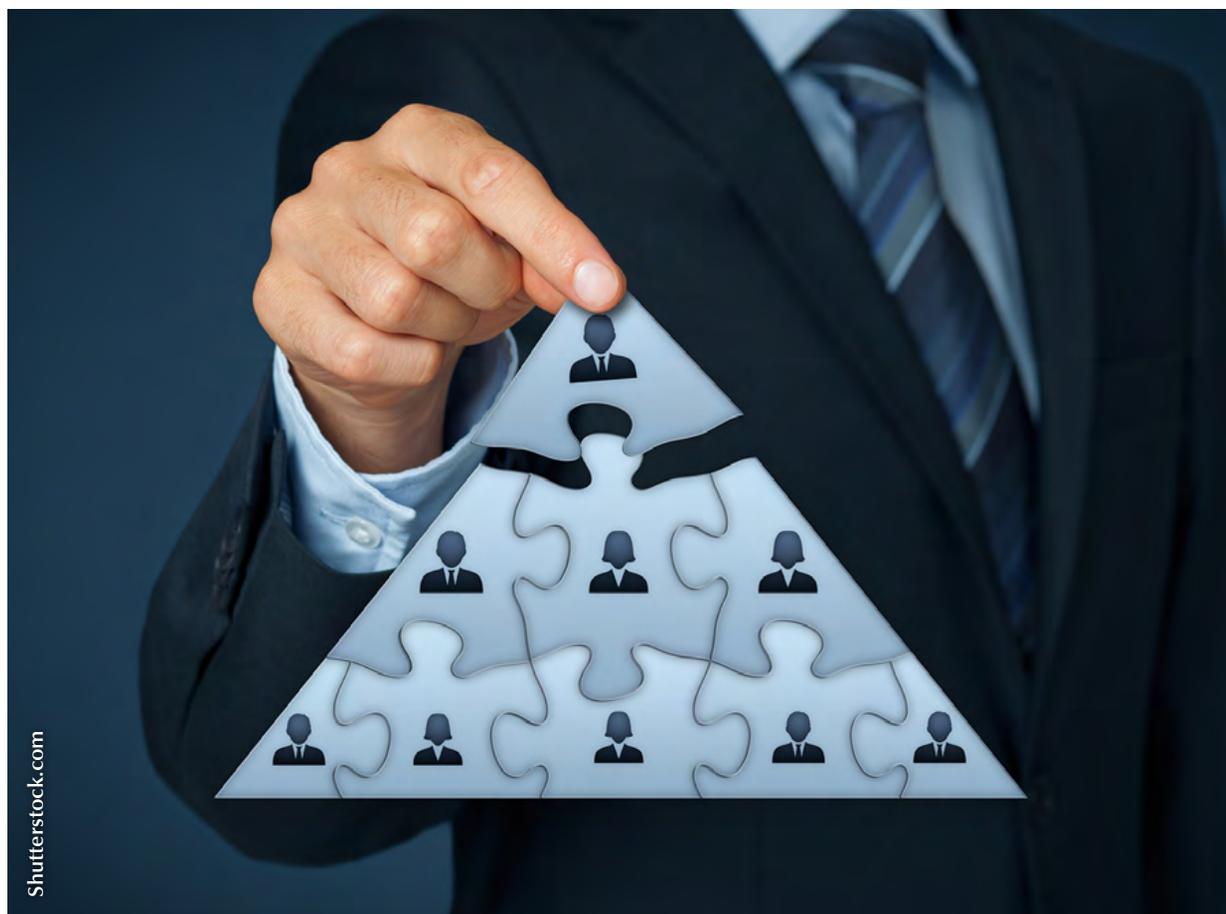
La propuesta implementada resultó un insumo clave para los procesos que son competencia del área de Recursos Humanos de la Empresa, se diagnosticó efectivamente la situación actual de los perfiles de puesto definidos en el alcance de la investigación y se detallaron las variables que los caracterizan, como “Funciones”, “Requisitos”, “Responsabilidades”, “Condiciones de trabajo” y “Consecuencias del error”. Mediante la propuesta se respondió a la necesidad de la Empresa de contar con documentación de las funciones y responsabilidades de los colaboradores, que sea insumo para la verificación del cumplimiento del RTCA.

La implementación de un manual descriptivo de puestos permite a jefaturas y ocupantes de los puestos contar con un documento de consulta para la inducción o reinducción de los aspirantes al puesto; asimismo puede ser utilizado para la atracción de personal; también permite la realización de análisis de perfil contra competencias, abriendo las puertas a la planificación; por otra parte, abre la posibilidad de realizar un análisis de funciones para evitar la sobrecarga de ellas, y finalmente, abre la posibilidad también a nuevas líneas de investigación, como el desarrollo de manuales de entrenamiento y manuales de valoración. ◻



CAPÍTULO 29

ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



Sadimar Palma Pérez
sadiperez.98@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Luis Antonio Madriz Bermúdez
imadriz@tec.ac.cr

Profesor asesor

RESUMEN

Este trabajo se dirigió al desarrollo de una escala de evaluación del clima organizacional, ya que por medio de ese tipo de medición se pueden detectar problemas que perjudican el desempeño de los colaboradores de una organización. De esta manera, el Departamento de Gestión del Talento Humano de la institución universitaria podrá aplicar la escala en los distintos Departamentos y Escuelas que la conforman, pues la herramienta con que contaba no se ajustaba a las necesidades de la Universidad. El estudio muestra una contextualización teórica del concepto de clima organizacional y una revisión de la cultura organizacional de la Universidad, en las que se fundamentó la elaboración de la escala. Se desarrolló una escala que cuenta con doce dimensiones, que evalúan diversos aspectos del clima organizacional; se utilizó una escala de respuesta de tipo Likert de cuatro opciones, que van de malo a excelente. Asimismo, la escala cuenta con cuarenta y cinco ítems que evalúan la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional de su departamento o escuela.

PALABRAS CLAVES: Clima organizacional, escala de evaluación, cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

Actualmente las compañías están prestando más atención al clima organizacional, debido a la influencia que este aspecto tiene en el desempeño de los colaboradores. En ese sentido, a pesar de que el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Institución contaba con una herramienta de evaluación del clima organizacional, ya no era funcional para la Institución porque no se apegaba a la realidad de la Universidad. Por esta razón, se requería de una escala que respondiera a las necesidades propias de la Institución y que fuera funcional, para realizar evaluaciones del clima organizacional en los distintos Departamentos y Escuelas que la conforman. Con este propósito, se consideró relevante disponer de una nueva escala para identificar a tiempo problemas en el ambiente laboral de los Departamentos y Escuelas, de manera que se puedan proponer soluciones eficientes y así evitar consecuencias en el desempeño de los colaboradores, generadas por encontrarse en un ambiente donde se sienten desmotivados o insatisfechos, lo cual a su vez, puede repercutir en la productividad de la empresa.

El trabajo fue desarrollado para el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Institución universitaria con más de 40 años de existencia, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas, para el desarrollo de Costa Rica. La Institución inició labores con tres carreras y sus estudiantes obtenían un grado de técnico superior; en la actualidad la Institución cuenta con una oferta académica de 23 programas de carrera, 15 en técnicos y 18 en posgrados; todos estos programas están enfocados en la formación de profesionales integrales.

En función de lo anterior se esbozaron los siguientes objetivos: Como objetivo general, desarrollar una escala de medición del clima organizacional para todas las dependencias de la Institución universitaria, según las nuevas tendencias de evaluación, orientada a identificar aspectos de mejora, optimizando el proceso de evaluación, durante el I semestre de 2020. Como objetivos específicos, desarrollar un marco teórico actualizado que fundamente la elección de las variables de la escala de medición propuesta; definir las variables que van a conformar la escala de medición propuesta en función de las necesidades actuales del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad; diseñar la escala de medición del clima organizacional que empleará el Departamento de Gestión del Talento Humano, y realizar una validación del contenido de la escala, con personal del Departamento de Gestión del Talento Humano escogido por la Dirección del Departamento, para evaluar su efectividad.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la escala de medición del clima organizacional, la investigación se ubicó dentro de un enfoque cualitativo; se eligió este enfoque con el fin de »

» analizar los nuevos estudios en esta área y evaluar cuáles son las dimensiones seleccionadas con más frecuencia para la medición del clima organizacional, por lo cual, en primera instancia se indagó en documentos teóricos sobre los aspectos que influyen en el clima organizacional, así como sobre las diversas dimensiones o variables más comunes en instrumentos de evaluación del clima organizacional en la actualidad. También, se realizó una revisión de documentos institucionales de la Universidad, para contextualizar el ambiente laboral que existe en la Institución y además, para analizar variables de la cultura que podrían ser importantes en el desarrollo de la escala.

Una vez terminada la revisión teórica y la revisión de los documentos institucionales, se procedió a organizar la información para determinar las variables o dimensiones que se ajustaban al contexto y que conformarían la escala desarrollada. Para esto se realizó un cruce de las variables relacionadas con el clima organizacional identificadas en la teoría consultada con la cultura organizacional de la Universidad, para determinar la aplicabilidad de dichas variables en el contexto de la Institución.

Para describir el diseño de la investigación realizada, primero se debe mencionar su alcance; en el caso de este trabajo, fue de carácter descriptivo y exploratorio, para un diseño de teoría fundamentada. La unidad de análisis correspondió al Departamento de Gestión del Talento Humano de la Institución; en cuanto a la población, correspondió a todos los colaboradores de la Universidad, tanto profesores como administrativos de los diversos Departamentos y Escuelas que conforman la Institución. En ese mismo sentido la técnica de muestreo fue no probabilística o dirigida.

RESULTADOS

Se actualizó el marco teórico para ser utilizado en los estudios de clima organizacional de la Institución, debido a que contaba en el momento de la investigación con referencias de más de cinco años de antigüedad, lo que generaba información caduca.

Posteriormente se diseñó la escala de evaluación, después de cruzar las variables tomadas de la cultura organizacional con las variables de clima organizacional, de modo que todas las dimensiones de medición correspondieran a la realidad institucional.

Se obtuvieron doce dimensiones: “Apoyo”, “Autonomía”, “Liderazgo”, “Motivación”, “Innovación”, “Equidad”, “Comunicación”, “Toma de decisiones”, “Trabajo en equipo”, “Formación”, “Libertad de expresión”, “Apertura” y “Espacio de trabajo”. El cuestionario de medición contiene 45 ítems para evaluar la percepción del colaborador con respecto al clima organizacional en su dependencia, en forma de afirmaciones sobre las dimensiones propuestas; se utiliza una escala de respuesta de tipo Likert, de cuatro opciones, que van de malo a excelente. »

» La escala comprende tres secciones: en la primera sección, llamada “Datos generales”, se pregunta sobre el puesto que ocupa el colaborador; en la segunda sección, llamada “Clima organizacional” está la herramienta de medición, con las dimensiones y sus respectivos cuestionarios; la tercera sección, llamada “Sugerencias sobre el clima organizacional” plantea una pregunta abierta para que los colaboradores brinden sus opiniones sobre cómo mejorar el clima organizacional en el Departamento al que pertenecen.

La escala fue validada en términos de diseño y contenido por parte de la Dirección, las Coordinaciones y la encargada de la Comisión de Clima Organizacional del Departamento de Gestión del Talento Humano, , quienes revisaron que las dimensiones y sus ítems fueran los adecuados para realizar una correcta evaluación del clima organizacional.

CONCLUSIONES

Se evidenció que el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad contaba con una escala de evaluación del clima organizacional, sin embargo, este instrumento tenía muchos aspectos que no satisfacían las necesidades del Departamento en relación con la evaluación requerida.

Cabe mencionar que no se encontraron estudios realizados en el país sobre la elaboración de escalas de medición del clima organizacional, ni aun en las universidades públicas, debido a que por lo general los estudios utilizan escalas existentes y únicamente realizan ajustes de estas; sin embargo, no hay estudios que muestren el desarrollo de una escala original adaptada a las necesidades de la organización.

Asimismo, se observó que en la teoría no existe un consenso en cuanto a cuáles son las variables o dimensiones que se deben incluir para la evaluación del clima organizacional, tampoco en cuanto a la cantidad de dimensiones, debido a que la evaluación del clima organizacional se puede considerar como un aspecto relativo a un estudio o a una organización en particular.

Se creó entonces una escala de medición del clima organizacional ajustada a las necesidades de la Institución, que se podrá aplicar en todos los Departamentos y por lo tanto, más eficiente que la anterior, basada en la adaptación de una escala existente, porque cuenta con una menor cantidad de ítems en comparación a la antigua y su enfoque busca conocer la percepción de los colaboradores en cuanto al clima organizacional en general. ◻

CAPÍTULO 30

COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO: ¿HAY COHERENCIA ENTRE LOS REQUERIMIENTOS EN TI DEL MERCADO LABORAL Y LA ACADEMIA?

*(TRABAJO EN LA MODALIDAD DE
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA)*



Tannia Paola Jiménez Mena
tannyap25@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Grettel Brenes Leiva
gbrenes@itcr.ac.cr

Profesora asesora

OBJETIVO

Comparar competencias de comportamiento demandadas por el mercado laboral con las desarrolladas por la Academia, en el sector de TI (tecnologías de la información), para determinar si existe coherencia. Asimismo, determinar las razones por las cuales, se están satisfaciendo o no las necesidades del mercado laboral de TI, desde la perspectiva de los académicos.

PALABRAS CLAVES: Competencias de comportamiento, tecnologías de la información, programas académicos, perfiles de salida, ofertas de empleo, academia



Shutterstock.com

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio se enfocó en cuatro grupos de análisis: ofertas de empleo dirigidas a profesionales TI (200), académicos (14), perfiles de salida (9) y literatura (14). Se realizaron entrevistas a los coordinadores y directores de las carreras de TI, denominados “Académicos”. Las competencias en cada grupo se evaluaron con base en tres categorías de importancia, a saber: alta, moderada y baja. El nivel de importancia se refiere al valor relativo

obtenido a partir de las veces que fueron mencionadas las competencias en cada grupo de análisis.

RESULTADOS

Se encontró escasa coherencia entre las principales competencias solicitadas por el mercado laboral en el sector de TI y las desarrolladas por la Academia. De un total de 45 competencias mencionadas en los grupos de análisis únicamente hubo coincidencia en tres de ellas: comunicación, trabajo en equipo y análisis y resolución de problemas. Se logró aportar a la literatura un estudio que integra la visión de cuatro grupos de análisis para determinar si hay correspondencia entre los requerimientos de competencias de comportamiento, para los profesionales de TI. ◻



CAPÍTULO 31

PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA POR ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA



Marvin Eduardo Hernández Calvo
eduardo28.eh@gmail.com

Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

Fabiola González Chacón
fabiola.gonzalez.ch@gmail.com

Profesora mentora

RESUMEN

El teletrabajo se ha convertido en una tendencia de innovación mediante la que se busca mejorar la ejecución de funciones brindando distintas posibilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales. En razón de ello, este estudio ofrece una base para la implementación de esta modalidad laboral en una institución pública mediante el desarrollo de un plan de teletrabajo. La institución busca una modernización de sus procesos brindando a los colaboradores un medio de trabajo desde el hogar por medio del uso de tecnologías de información, y con ello, el aumento de la productividad laboral, la eficiencia en la atención de solicitudes, la reducción de costos, así como un impacto ambiental y social.

El trabajo siguió una línea de investigación cualitativa en la descripción de cada uno de los procesos necesarios para una correcta implementación del programa, con base en la exploración de los procesos actuales de trabajo en la institución, así como el apoyo de una guía de implementación de teletrabajo diseñada por el MTSS.

Entre los principales resultados del trabajo destaca la elaboración de una propuesta complementaria que reúne los aspectos necesarios para una correcta implementación del teletrabajo; de este modo, se procura inculcar dentro de la cultura organizacional esta modalidad.

PALABRAS CLAVES: Teletrabajo, tecnologías de información y comunicación, talento humano

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones buscan la mejora continua de sus procesos y con ello, generar beneficios para la población. Con este propósito, el Gobierno de la República de Costa Rica ha venido promocionando el teletrabajo mediante la aprobación de leyes, directrices y guías. El teletrabajo se plantea como un medio de modernización mediante el uso de las TIC. Para dar cabida a este nuevo esquema, surgió la necesidad de realizar un programa de teletrabajo en la Institución, para lograr su correcta implementación.

El estudio que aquí se expone surgió como propuesta de un diseño del programa de teletrabajo por etapas para la Institución, que inició por un análisis de los procesos que en el momento se cumplían en la organización para el desarrollo de funciones. Siguió una revisión de los parámetros establecidos en la normativa institucional y del marco legal nacional; finalmente, se elaboró la propuesta de seis etapas, que serán la base para la implementación del teletrabajo.

Cabe resaltar que la organización en estudio nace en 1845 con el fin de brindar apoyo a programas sociales; desde ese momento ha buscado la modernización de sus procesos y actividades para una mejor prestación de los servicios brindados.

Previamente a la implementación del programa debe conformarse una comisión de teletrabajo.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio siguió una línea de investigación con un enfoque cualitativo, desarrollado en una temporalidad de eje transversal durante el segundo semestre del 2020. Se determinó que el alcance del estudio fuera exploratorio-descriptivo; se realizó la recolección de datos de seis variables, mediante entrevistas y reuniones con personal de la institución y revisión de algunos documentos brindados por esta. Es importante mencionar que el estudio fue no probabilístico y no representativo, por lo cual no puede ser replicado en otras instituciones.

RESULTADOS

Se realizó la propuesta de un programa de teletrabajo en distintas etapas, donde se destaca en cada una de ellas lo siguiente:

- **Marco estratégico:** Comprende misión, visión, objetivos, alcance y un análisis del entorno para la implementación del teletrabajo.
- **Documentos de teletrabajo:** Abarca la normativa, el perfil del programa de teletrabajo y un contrato de teletrabajo.



- »
- **Sensibilización de jefaturas:** Se realizó una presentación para dar a conocer a las principales jefaturas los detalles del programa de teletrabajo y sus alcances.
 - **Mapeo de puestos:** Comprende las principales funciones y exclusiones que se deben contemplar como para determinar que un puesto puede desempeñarse por teletrabajo.
 - **Selección de teletrabajadores:** Se propone una herramienta objetiva que permite mediante el análisis de cinco factores determinar si una persona es apta para teletrabajar.
 - **Plan de comunicación:** Consiste en un plan de donde se define qué, cómo y cuándo se debe dar a conocer acerca del programa de teletrabajo dentro de la institución.

CONCLUSIONES

El trabajo se desarrolló de la mano con la Comisión Institucional de Teletrabajo. que desde el año 2016 intentó realizar un programa de teletrabajo. Se aprovechó el momento de reorganización institucional que se llevaba a cabo, con miras a la mejora en las funciones y a la implementación del teletrabajo. La realización del estudio significó también aportes a la Institución en los siguientes aspectos:

- **Marco estratégico:** Se concluyó que la Institución cuenta con las características y los recursos necesarios para implementar el teletrabajo.
- **Documentos de teletrabajo:** Se realizaron el perfil del programa, la normativa y el contrato de teletrabajo.
- **Sensibilización de jefaturas:** Es necesario que las jefaturas acojan un rol de intermediarios de comunicación.
- **Mapeo de puestos:** Los puestos no excluidos y con funciones ejecutables por medios digitales deben incorporarse al teletrabajo.
- **Selección de trabajadores:** Se incorpora un método de valoración compuesto por cinco ejes que permitirá determinar si una persona es apta o no para realizar teletrabajo.
- **Plan de comunicación:** La comunicación interna es una de las principales debilidades de la Institución.
- El teletrabajo es una modalidad innovadora, práctica y accesible y la Institución cuenta con las condiciones para implantarla. ◻

MARKETING STRATEGY

6 | SECCIÓN MERCADOTECNIA

CAPÍTULO 32

CAMBIOS CAUSADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA ESTRATEGIA DE MERCADEO DIGITAL DE LAS PYME EXPORTADORAS DE COSTA RICA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EN LAS EXPORTACIONES

(TRABAJO EN LA MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA)



María Laura Jiménez Arias
marialaura0498@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Susan Arce Gutiérrez
sarce@itcr.ac.cr

Profesora asesora

OBJETIVO

Las PYME exportadoras son elemento esencial en las economías, sin embargo, hay barreras que pueden debilitar su desempeño. La crisis causada por la pandemia del COVID-19 se ha convertido en una de ellas y ha impactado en gran medida los negocios internacionales, por lo que han surgido nuevas formas de realizar los negocios, como su cambio hacia la virtualidad y el uso de medios digitales. Lo anterior denota la importancia del mercadeo digital, por lo que es esencial evaluar las nuevas estrategias en este ámbito generadas por la pandemia y su relación con el desempeño de las PYME en las exportaciones

PALABRAS CLAVES: PYME, mercadeo digital, desempeño en la exportación, pandemia por COVID-19



Shutterstock.com

DISEÑO METODOLÓGICO

Para estudiar estos cambios, se siguió una investigación cualitativa con un diseño etnográfico, donde se aplicaron entrevistas a profundidad a representantes de cinco PYME exportadoras costarricenses. Los datos recopilados se analizaron a través del *software* ATLAS.ti.

RESULTADOS

Los resultados revelaron que los cambios en las actividades y herramientas de mercadeo digital han sido esenciales debido a la calidad de la información que han brindado y esto ha permitido mantener las actividades de las PYME durante la pandemia. Destaca que el uso de esta información puede, a su vez, tener una relación con el desempeño exportador. ◉

CAPÍTULO 33

ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA DEMANDA POTENCIAL DE CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA EN GERENCIA DE PROYECTOS



Natalia Camacho Cortés
ny2597@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Grace Monge Guillén
GMongeGuillen@ina.ac.cr

Profesora mentora

RESUMEN

Contar con información clara y específica sobre la demanda potencial en educación continua en gerencia de proyectos es una de las necesidades del Área Académica en Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica para desarrollar formalmente su programa de educación continua. En esta investigación se recopiló información sobre los principales factores de preferencia en la demanda de educación continua en gerencia de proyectos, a partir de una investigación cualitativa con un alcance concluyente descriptivo, realizada en el segundo semestre del año 2020 entre graduados del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos. Se identificó una demanda favorable para la organización, respaldada por un alto interés por parte de los encuestados en continuar sus estudios en esta área, así como una probabilidad favorable de matricular dichos cursos; sin embargo, los resultados indicaron que estas variables se relacionan con factores como el interés previo en continuar estudios y la satisfacción con el programa anterior, por lo tanto, la oferta de cursos debe ir aunada a una serie de esfuerzos por parte de la organización por desarrollar el interés y crear la necesidad entre el público meta de dichos cursos.

PALABRAS CLAVES: Educación continua, gerencia de proyectos, demanda potencial

INTRODUCCIÓN

Hoy la toma de decisiones organizacionales tiene un fuerte impacto en el rumbo de las operaciones. A pesar de la importancia de estas decisiones, en ocasiones estas no se encuentran fundamentadas en información valiosa ni representan un aporte al crecimiento de la empresa.

En este momento las investigaciones de mercado toman valor, ofreciendo certeza en las decisiones gerenciales a partir de estudios que permiten obtener información sobre los comportamientos de los clientes. En esa dirección, se desarrolló una investigación de mercados para determinar la demanda potencial de cursos de educación continua en gerencia de proyectos, con la intención de que sus resultados contribuyan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Área Académica en Gerencia de Proyectos, entre los cuales se encuentra el establecimiento de un programa formal de educación continua en esa especialidad, con el fin de generar recursos para la organización.

El Área Académica de Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica es una figura administrativa que pertenece al Instituto Tecnológico de Costa Rica, creada el 30 de abril del 2009, y se encuentra ubicada en Cartago, específicamente en el Campus Central del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

El Área Académica está conformada por la Escuela de Computación, la Escuela de Administración de Empresas y la Escuela de Ingeniería en Construcción, y se dedica a la formación de profesionales en la maestría profesional de Gerencia de Proyectos.

Actualmente se compone de dos principales programas educativos: la Maestría en Gerencia de Proyectos y la Educación Continua. Sin embargo, la subárea de Educación Continua no se ha desarrollado formalmente debido a obstáculos de diferente índole, siendo uno de los principales la falta de información relacionada con la demanda potencial de los cursos de educación continua.

A partir de los resultados se busca brindar mayor claridad al Área Académica en Gerencia de Proyectos sobre la demanda potencial de los cursos en educación continua, detectando el nivel de esta entre los graduados de la Maestría en Gerencia de Proyectos, así como sobre diferentes temas relacionados con ella, como precios, horarios y sedes de mayor preferencia.

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque aplicado en esta investigación fue cuantitativo; se obtuvieron datos para posteriormente analizarlos con métodos estadísticos. El alcance es descriptivo y la temporalidad, transversal, ya que la investigación se llevó a cabo durante el periodo de setiembre a diciembre del 2020. »

» La población de estudio fueron todos los graduados del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, del Instituto Tecnológico de Costa Rica, entre los años 2015 y 2019; la muestra se seleccionó según el método aleatorio simple sin remplazo y se obtuvieron un total de 103 participantes.

Como instrumento para la recolección de datos se elaboró una encuesta estructurada, compuesta por 14 preguntas sobre el encuestado, así como sobre información básica para la investigación. El medio para el envío de la encuesta fue el correo electrónico; sin embargo, se dio seguimiento por medio de llamada telefónica a aquellas personas de las que no se había obtenido respuesta.

El análisis de los datos se llevó a cabo con la herramienta tecnológica de análisis estadístico SPSS, así como en Excel, en donde se realizaron tablas de contingencia o tablas cruzadas, pruebas de Chi Cuadrado y se elaboraron gráficos y cuadros para facilitar la comprensión de la información recabada.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Al final de la etapa de recolección de datos se obtuvieron un total de 84 respuestas, lo que se debió a una serie de limitaciones que se presentaron a lo largo de la investigación.

Se identificó un perfil de población meta mayoritariamente de hombres, al menos el 70%. La población meta es un público bastante joven, ya que el 76% tiene una edad entre los 29 y 39 años. Esta población reside principalmente en el Gran Área Metropolitana, en San José. En cuanto a la ocupación, la gran mayoría se encuentra únicamente trabajando (84,5%), mientras que el porcentaje más pequeño se dedica a estudiar y trabajar.

Se determinó que la mayoría de la población ha tenido algún tipo de interés anteriormente por continuar sus estudios en gerencia de proyectos, específicamente en las áreas de gestión de riesgos, una de las más mencionadas, metodologías ágiles y evaluación financiera de proyectos.

En relación con la ubicación de las sedes, los encuestados manifestaron que la sede de San Pedro es la de su preferencia, y Alajuela la segunda opción. Por otro lado, el horario de lecciones con mayor preferencia es el nocturno. En cuanto a precio, se determinó que los encuestados se encuentran dispuestos a pagar montos entre los ₡50 000 y los ₡100 000.

La modalidad de estudios de mayor preferencia es la bimodal, mientras que la modalidad presencial es la de menor preferencia; la duración completa ideal es de menos de seis meses, con una frecuencia de lecciones de máximo dos días semanales. »



» Por otro lado, los encuestados manifestaron una probabilidad mayoritariamente “media” de matricular cursos de educación continua, mientras que las probabilidades “alta” y “muy alta” fueron del 17,9% y 11,9%, respectivamente. Finalmente, en cuanto a su satisfacción con el programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, la mayoría se considera “satisfecho” y “muy satisfecho”.

Como conclusiones se obtuvo que existe una oportunidad de oferta de educación continua en Gerencia de Proyectos, ya que se determinó que existe un sector de la población de graduados con un interés en continuar sus estudios, quienes indicaron una alta probabilidad de matricular estos cursos en caso de que el Área Académica los ofrezca. Además, se identificó que a mayor satisfacción con la formación brindada anteriormente por la Maestría en Gerencia de Proyectos, mayor es la probabilidad de matrícula en educación continua. Esto llevó a la conclusión de que es necesario primeramente desarrollar campañas promocionales por parte del Área Académica, para crear un interés previo en el estudiante que permita el enganche con la educación continua, y que además este interés vaya aunado a un excelente servicio por parte del Área Académica, y a una oferta de opciones variadas de cursos en Gerencia de Proyectos, que atiendan a las necesidades del mercado a la vez que vayan de la mano con las nuevas tendencias de conocimiento en el área. ●

CAPÍTULO 34

ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA "Bbite" EN REINO UNIDO



Daniel Rojas Tames
daniel-225@hotmail.es

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Jorge Lao Largaespada
jorge.ll.mercadeo@gmail.com

Profesor asesor

RESUMEN

“Bbite” es una empresa emergente que desarrolla alimentos con insectos y que busca iniciar operaciones en el Reino Unido; sin embargo, por tratarse de un mercado nuevo y diferente a lo que la empresa conoce, se enfrenta al problema de decidir cuál es la mejor forma de aprovechar las ventajas y oportunidades brindadas por el mercado británico de alimentos para posicionar los productos de “Bbite” en esa región. Para brindarle una solución, en este proyecto se estableció el objetivo de desarrollar una propuesta de estrategia de mercadeo para el posicionamiento de la marca “Bbite” en el Reino Unido para el periodo 2021-2023. Para cumplir con este objetivo, se realizó una investigación cualitativa del tipo investigación-acción, que permitiera conocer el mercado y desarrollar una estrategia que llevara a la acción todo el conocimiento generado en la investigación. Se obtuvo información referente a los principales competidores, productos, precios, medios de comunicación y tamaño del mercado; además, se identificaron diferentes tendencias que podrían ser aprovechadas por la empresa, y así se elaboró un plan de tres fases, enfocado inicialmente en vender los productos a otras empresas de alimentos, para luego seguir con ventas en línea y finalmente iniciar la distribución en las diferentes tiendas de comestibles del país.

PALABRAS CLAVES: Reino Unido, estrategia de mercadeo, alimentos con insectos

INTRODUCCIÓN

“Bbite Foods” es una empresa del Reino Unido que fue creada por Alejandro Ortega y Daniela Arias en junio del 2020 con el propósito de salvar al mundo creando alimentos saludables, de producción sostenible y deliciosos, hechos con insectos. La empresa aspira a cumplir este propósito como respuesta a la situación que está enfrentando el planeta actualmente, con una población cada vez más grande, un alto nivel de desperdicio de los alimentos y graves problemas de contaminación gracias a los actuales modelos productivos de alimentos.



www.freepik.es

La empresa decidió establecer como meta el posicionarse en el mercado británico. Sin embargo, debido a que es muy reciente y está intentando entrar a un mercado completamente nuevo, existe un gran desconocimiento de las tendencias actuales. De ahí surgió el problema de cuál es la mejor forma de aprovechar las ventajas y oportunidades brindadas por el mercado británico para desarrollar una estrategia para el posicionamiento de los productos “Bbite” en el Reino Unido en el periodo 2021-2023.

A raíz de este problema, se definió el objetivo de desarrollar una propuesta de estrategia de mercadeo para el posicionamiento de la marca “Bbite” en el Reino Unido para el período 2021-2023. Además, se cumplieron los objetivos específicos de analizar la situación actual del mercado, generar una visión integral del mercado británico que permitiera identificar las principales oportunidades que presenta, formular las estrategias para el plan de mercadeo, para por último definir las actividades para la medición y evaluación de la eficacia del plan.

DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación-acción. Para esto, fue necesario descubrir las características del mercado británico para luego utilizar toda esta información y traducirla en un plan de acción de mercadeo, que le permitiera a la empresa posicionarse en el país. Esto se logró por medio de fuentes primarias como expertos del mercado y miembros de la empresa, »

» y de fuentes secundarias como reportes del Estado, investigaciones previas, artículos, blogs y páginas en línea de competidores y del Estado.

Por otro lado, el sujeto de estudio se definió como el mercado británico de alimentos. De acuerdo con el carácter del sujeto, se determinó la población como la de los competidores, los segmentos del mercado, los distribuidores y los productos dentro del mercado. Asimismo, se realizó un muestreo por conveniencia.

Para la recolección de los datos se llevó a cabo una entrevista en profundidad. Esta entrevista constó de trece preguntas iniciales. Además, se realizó una lista de cotejo y para el análisis de los datos se aplicaron la herramienta PESTEL y las matrices EFI y EFE. Asimismo, se utilizaron gráficos y tablas cada vez que se consideró necesario y por último, se realizó un análisis FODA.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Entre los resultados más importantes del proyecto, se descubrió que aún existen pocas empresas que venden productos hechos con insectos dentro del país, lo que se traduce en pocos competidores. Además de que entre los que existen, la mayoría ofrece alimentos muy similares entre sí, lo que abre la posibilidad a la diferenciación. Asimismo, se identificó a un mercado afectado por la pandemia, con diferentes tipos de restricciones y políticas que pueden afectar negativamente el desarrollo de nuevos negocios enfocados en el sector de alimentos. »



Fotografía tomada de: <https://sportslanguage.com>

» Por el contrario, entre los competidores se encontró un mercado con tecnología para la impresión de alimentos en 3D como alternativa sostenible, lo que puede significar una amenaza para la empresa. No obstante, también se encontró que las empresas están utilizando empaques sostenibles cada vez más y reduciendo su huella de carbono. Además, se encontró que la población está cada vez más consciente acerca de su salud y los alimentos que consume, busca cada vez más productos saludables y da la oportunidad al consumo de proteínas alternativas y productos sostenibles con baja huella de carbono.

De igual forma, se identificaron los productos alimenticios más comercializados y consumidos en Reino Unido, así como los principales canales físicos de distribución que allá existen, y además los más utilizados por los consumidores finales. Igualmente, se indicaron las principales herramientas de promoción que podrían beneficiar a la empresa, como *influencers* y redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube, además de eventos de comercio y conferencias.

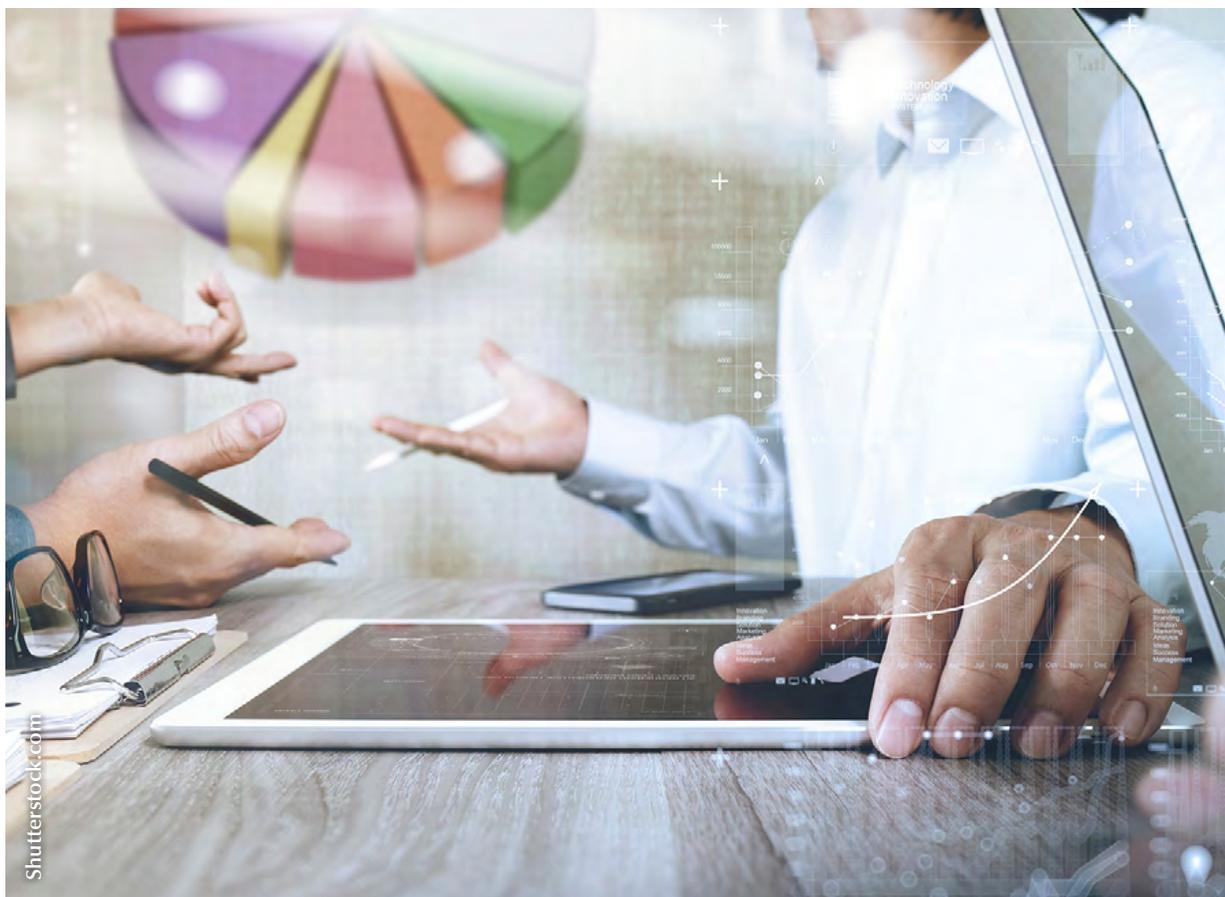
Con base en toda la información recolectada, se generó la propuesta de un plan de mercadeo para la empresa. Esta propuesta estuvo enfocada en una estrategia dirigida a dos mercados meta: el primero compuesto por personas entre 25 y 44 años, que poseen un estilo de vida saludable, que buscan cuidar el ambiente y suelen interactuar en redes sociales y practicar algún tipo de deporte; el segundo mercado son pequeñas y medianas empresas de alimentos que posean entre sus líneas productos de panadería o snacks saludables y altos en proteína.

Para abarcar estos dos mercados, se desarrolló una estrategia en tres fases: la primera fase estará enfocada en comercializar los productos con las empresas; luego en la segunda fase, se comercializará por medio de páginas de comercio electrónico y por último, en la tercera fase, se llevará el producto directamente a las tiendas de conveniencia. Se definieron también tres líneas de productos, que son los Brownie Bbites, los Cricket Crackers y la Cricket Pancake Mix, los cuales se ofrecen en forma de premezcla a las empresas y como producto terminado a los clientes finales.

Además, se establecieron los precios de los productos y su estrategia de distribución. Igualmente, se definió su estrategia de posicionamiento y promoción utilizando canales en su mayoría digitales, en función de los recursos que posee la empresa. Por último, se definió un presupuesto para el primer año que incluye todos los gastos de mercadeo que afrontaría la empresa y se desarrolló el método para la medición y evaluación de resultados, para de esta forma llevar un control de la aplicación del plan y evaluar su eficacia para realizar las correcciones que fueren necesarias. ●

CAPÍTULO 35

REALIZACIÓN DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE EQUIPOS INDUSTRIALES “EUROTÉCNICA DE COSTA RICA, S. A.”



Fernando Trejos Vásquez
fertreva17@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Cinthy Jimémez Díaz
cinthyajimenezdiaz@gmail.com

Profesora asesora

RESUMEN

“Eurotécnica de Costa Rica, S. A.” es una empresa costarricense dedicada a la comercialización de equipos industriales, que utilizan distintas compañías en sus procesos de producción. Durante los últimos años, la empresa ha crecido de manera sostenida, ha aumentado sus ventas y ha mejorado la relación comercial con sus clientes. Sin embargo, nunca ha implementado un plan de mercadeo formal, por lo que se estudió la posibilidad de que no se estén aprovechando al máximo todas las oportunidades para incrementar las utilidades y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Se realizó la presente investigación cualitativa, que consistió en un análisis de la situación actual, por medio de una encuesta aplicada a veintiséis de los principales clientes de la empresa en estudio. Con base en la información recolectada, el investigador elaboró un plan de mercadeo, el cual contiene propuestas que podría desarrollar la empresa para optimizar sus procesos en el área de mercadeo.

PALABRAS CLAVES: Plan de mercadeo, equipos industriales, estrategia

INTRODUCCIÓN

Realizar un plan de mercadeo en una empresa resulta útil cuando esta busca mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar sus ventas y llegar a nuevos mercados. Para que una empresa logre competir en un mercado a largo plazo, es fundamental que implemente mecanismos para dar a conocer su producto, conseguir nuevos clientes y mejorar el prestigio de su marca.

Actualmente “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”, empresa en estudio, requiere de un plan de mercadeo que le permita al gerente tomar decisiones sobre cuáles productos deben potenciar en los mercados a los que la empresa puede llegar.

El gerente de esta organización ha desarrollado pocos proyectos en el área de mercadeo, por lo que consideró importante que se le apoyara en una investigación, para detectar puntos de mejora en este campo, con el fin de definir estrategias para optimizar sus operaciones.

DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque seleccionado para el proyecto fue de tipo cualitativo; se recolectaron datos sobre las actividades y la estrategia actual de mercadeo de “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”, con el propósito de entender su funcionamiento y determinar los aspectos que se deben mejorar.

La información recopilada fue examinada con el objetivo de proponer un plan de mercadeo basado en la necesidad que tiene la empresa de posicionarse en la mente »



» de sus usuarios potenciales como una entidad que comercializa equipos industriales de excelente calidad y bajo precio.

En la metodología que se utilizó para obtener información de “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”, se articularon dos formas de investigación: exploratoria y descriptiva.

a. Exploratoria

En la primera etapa de la investigación, se reunió información preliminar sobre las deficiencias en temas de mercadeo y posicionamiento que presenta “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”.

La segunda etapa consistió en una búsqueda, en documentos y libros, de información relacionada con el mercadeo, la mercadotecnia y el plan de mercado, que fue apoyo para el investigador.

b. Descriptiva

La forma descriptiva propició la recolección de la información sobre las labores, la forma de operar de “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”, los equipos industriales que comercializa, su nicho de mercado y la manera en la que actualmente se llevan a cabo las actividades de mercadeo. »



Shutterstock.com

» Lo anterior permitió detallar la situación actual de “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”, con el fin de puntualizar en los problemas y carencias que presenta en el ámbito de mercadeo.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La empresa en estudio cuenta con muy buen posicionamiento en el mercado de equipos industriales, ya que la mayor parte de sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que les ofrece. No obstante, se observaron algunos aspectos que se podrían mejorar para que esta optimice su estatus empresarial.

Productos como equipos neumáticos, motores reductores, motores eléctricos y estantería metálica son los que la empresa vende en mayor cantidad. Por otro lado, los compresores y secadores de aire comprimido, los equipos de medición y los controladores son los que menos ingresos le generan a la compañía.

Existen clientes interesados en adquirir otros productos industriales que no comercializa “Eurotécnica de Costa Rica, S. A.”, entre los cuales se mencionaron equipos eléctricos tales como contactores, equipos de iluminación y resistencias eléctricas.

Una parte importante de los clientes desea pagar menos por los equipos industriales que ofrece la compañía. Además, los vendedores pierden ventas ocasionalmente, debido a que tardan en brindar las cotizaciones.

La mayoría de los principales clientes tienen más de tres años de utilizar productos de la compañía y las personas encargadas de la relación comercial con esta poseen antigüedad en sus respectivas organizaciones, por lo que tienen mucha experiencia, la cual es fundamental para la toma de buenas decisiones con respecto a los equipos industriales que compran. ◻

CAPÍTULO 36

ANÁLISIS DE UN LISTADO DE PRODUCTOS CON EL FIN DE AMPLIAR CARTERA DE PRODUCTOS HACIA ESTADOS UNIDOS Y EUROPA



Shutterstock.com

María Carolina Cortés Solano
mcarolinacorts@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de
Empresas del Tecnológico de Costa Rica.*

Fabián Araya Mora
faaraya@itcr.ac.cr

Profesor asesor

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación consistió en identificar frutas y hortalizas frescas provenientes de Costa Rica, Honduras, Guatemala y Ecuador para ampliar la cartera de productos de la Empresa X, para la exportación hacia los mercados de Estados Unidos y Europa.

La investigación se desarrolló bajo enfoque cuantitativo y se implementó un diseño de tipo descriptivo transversal. Además, por la naturaleza de este estudio y debido a que no se contaba con un marco muestral, se realizó un muestreo no probabilístico.

Como resultado final de la investigación, se brindó un listado de los mejores productos que podría incluir la empresa en su cartera, mediante un análisis de regresión simple sin rezagos y con rezagos, que permitió realizar proyecciones tanto para el 2021 como para el 2022 y así, brindarle a la empresa un panorama de la situación del mercado.

PALABRAS CLAVES: Frutas fresas, hortalizas frescas, proyecciones

INTRODUCCIÓN

En un mercado globalizado donde las empresas están en constante evolución, las compañías asumen retos y cambios con el fin de mantener su ventaja competitiva. De acuerdo con lo anterior, las empresas analizan nuevas formas de atender las necesidades de sus clientes, una de ellas es expandiendo su oferta. Por esta razón, la Empresa X, dedicada a la producción y exportación de frutas frescas, requirió del desarrollo de esta investigación para conocer el consumo de dichos productos y las tendencias de las exportaciones hacia los mercados de Estados Unidos y Europa.

Este proyecto forma parte de la I Etapa de la Evaluación de Proyectos de la empresa y tiene por objetivo generar oportunidades de inversión y recomendar formas de aprovechar los recursos existentes en la empresa en actividades que ofrezcan la posibilidad de aumentar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación siguió un enfoque cuantitativo; se implementó un diseño de tipo descriptivo transversal. Por la naturaleza de este estudio y debido a que no había posibilidad de obtener un marco muestral, se realizó un muestreo no probabilístico, para lo cual se utilizaron datos de fuentes secundarias.

Las tendencias para los años 2020, 2021 y 2022 se determinaron con base en proyecciones estadísticas a partir de los datos históricos previamente recolectados y analizados mediante el método de regresión lineal y la ecuación con rezagos. Para evaluar el modelo utilizado en esta investigación, se aplicaron dos pruebas, el Error Absoluto Medio y el Error Porcentual Absoluto Medio.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Frutas y hortalizas que ofrece la empresa

Se presentó un análisis de los productos que la empresa ofrece.

Frutas y hortalizas frescas de mayor consumo

Es importante considerar el consumo per cápita. Para el caso de Estados Unidos, Shahbandeh (2020) en su estudio cuantificó el consumo de frutas, que para el 2018 fue de 52,10 kilogramos y para el 2019 aumentó a 52,53 kilogramos. Además, esta autora indicó que, en el 2018, las frutas que más se consumió fueron los bananos, las manzanas, las naranjas, las uvas y los aguacates. De igual forma, la autora realizó un »

» estudio para el 2019, en donde determinó que las frutas que más se consumió fueron los bananos, las manzanas, las naranjas, las uvas y las fresas.

Al realizar una comparación con otros países europeos, se concluyó que España lidera el crecimiento en valor de las frutas y hortalizas en los países europeos, con un repunte del 14%, frente al 10,9% en Países Bajos, 6,5% en Italia, 5,8% en Francia y 2,7% en Reino Unido.

La Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas (FEDEX) determinó que para el 2018 el consumo per cápita de frutas fue de 90 kilos de fruta fresca y 56,88 el de hortalizas. Mientras que para el 2019 aumentó a 92 kilos el de frutas frescas y 57 kilos el de hortalizas. Entre las frutas frescas que más se consumió en el 2018 resaltan los cítricos como naranjas, limones, y mandarinas; entre las frutas exóticas, los bananos, el kiwi, el aguacate, la piña, y entre las frutas de pepita, resaltan las uvas, las manzanas y las peras (FEDEX, 2020).

Frutas y hortalizas frescas de mayor exportación

Como ejemplo, se muestra a continuación el análisis de un producto con volúmenes de exportación altos, desde Costa Rica hacia Estados Unidos.

En la figura 1, se observa la evolución tanto histórica como de las proyecciones realizadas para la exportación de melón desde Costa Rica a Estados Unidos. Además, es importante notar que, de acuerdo con los datos proyectados, anualmente se estarían exportando 989 contenedores desde Costa Rica a Estados Unidos en el 2021 y en el 2022, 923 contenedores. »

Figura 1. Proyecciones de las exportaciones de melón (Cucumis melo L.) para el 2021 y el 2022, a partir de datos históricos por regresión lineal



Nota: Elaboración propia a partir de datos de Procomer

Tabla 1. Métodos de error del modelo para exportación de melón, por regresión simple

Producto	Melón	Error anual 2016	Error anual 2017	Error anual 2018	Error anual 2019	Promedio
Métodos de error	MAE (Mean Absolute Error)	13 614,15	1 692,79	2 488,96	2 972,53	5192,10803
	MAPE (Mean Absolute Percentage Error)	21,45%	3,28%	4,78%	6,64%	9,04%
Tendencia del modelo		13 614,15	-1 692,79	2 488,96	-2 972,53	

Nota: Elaboración propia

» Tomando en cuenta que la proyección para el 2021 es de 36 658 toneladas (ver figura 1) exportadas, con un error medio absoluto de 5192 toneladas (ver tabla 1), y que la tendencia del modelo para el 2021 tiende a subestimar el error, se recomienda a la empresa considerar una proyección ajustada a la realidad la de 31 466 toneladas.

Ahora bien, para el 2022, al tenerse una proyección de 32 144 toneladas (ver figura 1) y considerar un error medio absoluto de 5192 toneladas (ver tabla 1), que la tendencia del modelo tiende a sobreestimar, se recomienda a la empresa sumar dicho error y considerar una proyección de 37 336 toneladas.

CONCLUSIONES

- El conocimiento de los productos por parte de la empresa en el momento de la investigación fue de suma importancia, ya que permitió identificar nuevos productos que recomendar a la empresa para ampliar su cartera de productos para exportación.
- El mercado estadounidense ofrece mayor apertura a las importaciones de frutas y hortalizas frescas provenientes de países centroamericanos que el mercado europeo.
- Productos como la papaya, el melón y la sandía son de las frutas que más se importa en ambas regiones. ◉

AGRADECIMIENTOS

La publicación del presente libro no hubiera sido posible sin el invaluable aporte de las siguientes personas: Ronald Alvarado Cordero, Director de la Escuela de Administración de Empresas; Estefanny Rojas Ruiz, Secretaria de la Coordinación de Trabajos Finales de Graduación; Andrés Balladares Rojas, Asistente de información docente y administrativa; María José Dinarte León, Gestora de Empleabilidad y Relación con los Graduados; Mariela Zeledón Zúñiga, estudiante asistente de investigación; así como de cada estudiante, mentor, docente tutor y lector. Nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento por ser parte de este logro que repercute en la comunidad de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y sus vinculaciones con el ámbito empresarial, gubernamental, académico, y organizativo en general.

 [IR AL ÍNDICE](#)

El Plan de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica contempla en el último semestre lectivo la realización del Trabajo Final de Graduación, TFG, con una dedicación de tiempo completo por parte del estudiante, en cuatro posibles modalidades: Práctica Profesional, Tesis de Graduación, Proyecto de Graduación y Seminario de Graduación. Durante la ejecución, la Escuela asigna un docente especialista en la temática solicitada para acompañar al estudiante.

TEMÁTICAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO
- AUDITORÍA
- CONTABILIDAD DE COSTOS
- ESTRATEGIA EMPRESARIAL
- FINANZAS
- FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- MERCADEO
- PLAN DE NEGOCIOS (EMPRENDIMIENTO)

ÁREAS A DESARROLLAR

	Estrategia Empresarial	Plan estratégico
	Análisis Organizacional	Modelo de reorganización empresarial Manual de procedimientos
	Finanzas, Contabilidad y Auditoría	Modelos de evaluación de estructuras de capital Análisis e implementación de NIIF y NIA Evaluación y desarrollo de contabilidad general y de costos Preparación y evaluación de proyectos de inversión
	Mercadeo	Investigación de mercados Plan de mercadeo Benchmarking Estudio de comportamiento del consumidor
	Gestión del Talento Humano	Análisis de procesos de reclutamiento y selección de personal Diseño de programas de incentivos y evaluación de desempeño Diagnóstico de clima organizacional Manual de socialización al nuevo colaborador Manual descriptivo de puestos
	Formulación de Proyectos	Estudio de pre-factibilidad

REQUERIMIENTOS EN LA MODALIDAD DE PRÁCTICA

La organización que solicite un estudiante en modalidad de práctica proporciona:

- Retribución económica
- Costos de operación del trabajo
- Viáticos (si se requieren)
- Protocolos que aplicar por el COVID-19
- Jornada laboral (teletrabajo y días presenciales)
- Equipo de cómputo
- Permisos para participar en las reuniones semanales con su docente y reuniones a las que se le convoque
- Asignación de un asesor por parte de la organización
- Un ambiente de respeto y libre de toda forma de hostigamiento

Los interesados pueden contactarse a través de los siguientes medios:

Página de internet: <https://www.tec.ac.cr/estudiantes-administracion-empresas-organizaciones-modelo-trabajo-final-graduacion-tfg>

Correo electrónico: TFGAE@tec.ac.cr • Teléfono: 2550-2885