

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Empresas*

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA  
ADMINISTRATIVO PARA LA EVALUACIÓN  
EFICIENTE DE LOS RECURSOS PARA LA  
EMPRESA AUTOS CORCOBADO  
INTERNACIONAL S.A. (MAPACHE RENT A  
CAR), UBICADO EN SAN JOSÉ, A  
SETIEMBRE 2019**

**INGRID DANIELA ZÚÑIGA OCAMPO**

**DICIEMBRE, 2019**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
DECLARACIÓN JURADA.....	Error! Bookmark not defined.
CARTAS DE APROBACIÓN.....	Error! Bookmark not defined.
DEDICATORIA.....	11
AGRADECIMIENTO .....	12
RESUMEN.....	13
ABSTRACT .....	15
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1.1 Antecedentes nacionales .....	19
1.1.2 Antecedents in English.....	24
1.1.3 Delimitación del problema .....	25
1.1.4 Justificación .....	26
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	28
1.3 OBJETIVOS .....	28
1.3.1 Objetivo general.....	29
1.3.2 Objetivos específicos.....	29

<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	30
<b>2.1 Antecedentes históricos de la empresa</b> .....	31
<b>2.1.2 Valores de la Organización</b> .....	32
<b>2.1.3 Misión de le empresa</b> .....	33
<b>2.1.4 Visión de la empresa</b> .....	34
<b>2.1.5 Estructura Organizacional</b> .....	34
<b>2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL</b> .....	35
<b>2.2.1 Empresa</b> .....	35
<b>2.2.2 Administración</b> .....	35
<b>2.2.3 Planeación estratégica</b> .....	36
<b>2.2.4 Control</b> .....	36
<b>2.2.5 Control de Riesgo</b> .....	37
<b>2.2.6 Control Interno</b> .....	37
<b>2.2.7 Deficiencia en el control interno</b> .....	38
<b>2.2.8 Ley general de control interno</b> .....	38
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	43
<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	44
<b>3.2 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	46
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	48
<b>3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO</b> .....	49

3.4.1 Población.....	50
3.4.2 Tipo de muestra .....	51
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	54
3.4.4 Cuidado éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	55
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	57
3.6 ANÁLISIS DE DATOS.....	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	61
4.1 GENERALIDADES.....	62
4.1.1 Tablas .....	64
4.1.2 Figuras .....	66
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN.....	73
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
6.1 CONCLUSIONES.....	80
6.2 RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS .....	88
ANEXOS.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Unidades de análisis.....	50
Tabla 2 Criterios de inclusión y exclusión .....	54
Tabla 3 Flota vehicular disponible durante los últimos cuatro años.....	64
Tabla 4 Demanda porcentual de renta de vehículos durante los últimos cuatro años. ....	<b>Error!</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
Tabla 5 Ocupación promedio y precio promedio por renta de vehículos .....	65
Tabla 6 Ingresos durante los últimos cuatro años por renta de vehículos.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Estructura Organizacional.....	34
Figura N°2 Proceso cualitativo .....	45
Figura N°3 Empresa élite en Carbono Neutral .....	68
<i>Figura N°4 Fortaleza ambientalista .....</i>	<i>69</i>
Figura N° 5 Cantidad de flotas disponibles .....	70
Figura N°6 Encuesta dirigida a empleados.....	71
Figura N°7 Demanda del turismo en renta de vehículos .....	72

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Ingrid Daniela Zúñiga Ocampo** mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **0116410370** egresada de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: *Implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (conocida como Mapache Rent a Car)*, ubicada en San José, a setiembre 2019, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los Treinta días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.

  
\_\_\_\_\_

Firma del estudiante

Cédula 0116410370

## CARTA DE TUTOR

San José, 30 de noviembre del 2019

**Jorge Eduardo Vega Antonini, MBA**  
**Director Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Ingrid Daniela Zúñiga Ocampo**, cédula de identidad número **0116410370**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para la Empresa Autos Corcobado internacional S.A. (Mapache Rent a Car), ubicado en San José, a setiembre 2019"**, el cual ha elaborado para optar por el grado Bachillerato en Administración de Empresas.

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

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

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

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

Atentamente,



**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

# **CARTA DE LECTOR**

12/12/2019

Heredia, Costa Rica

**Universidad Hispanoamericana**

**Sede Heredia**

**Carrera Administración de Negocios**

**Estimado señor:**

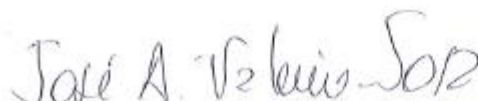
La estudiante **INGRID DANIELA ZÚNIGA OCAMPO**, cédula de identidad **1-1641-0370**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo denominado **"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EVALUACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS PARA LA EMPRESA AUTOS CORCOBADO INTERNACIONAL S.A (MAPACHE RENT A CAR), UBICADO EN SAN JOSÉ, A SETIEMBRE 2019"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

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

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

Atte.

Firma



Nombre: **José A. Valerio – Sosa.**

Cédula: **1 – 0603 – 0068.**

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 23 de diciembre de 2019

### UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimados Señores:

Hago constar que leí y corregí, en calidad de filóloga, la tesis denominada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EVALUACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS PARA LA EMPRESA AUTOS CORCOBADO INTERNACIONAL S, A. (MAPACHE RENT A CAR), UBICADO EN SAN JOSÉ, A SETIEMBRE 2019", elaborada por la estudiante: **INGRID DANIELA ZÚÑIGA OCAMPO**, para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas.

Corregí el trabajo en aspectos concernientes con la estructura gramatical (morfología y sintaxis), construcción de párrafos y vicios del lenguaje, que se trasladaban al escrito; así como ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico.

He comprobado que las correcciones hechas por mi persona han sido incorporadas al documento en mención, por lo que, hago constar que cuenta con una correcta estructura para ser entendido por quien lo leyere, por cuanto reúne las condiciones de un documento con valor filológico para ser presentado ante las autoridades de la Universidad.

Suscribe cordialmente,



Tania González Pérez  
Filóloga Clásica- UCR  
Incorporada al COLYPRO  
Carné N° 023429  
thaniagonzalezperez@gmail.com

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos, quiero dedicarles este primer logro universitario, ya que han sido un apoyo incondicional durante todos estos años de universidad y para concluir el presente proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme concluir mi bachillerato universitario, sin su bendición no hubiera logrado esta meta.

A mis padres, por su apoyo y motivación en el transcurso de la carrera y en el desarrollo de la tesis.

Gracias a mis pastores, Rocío Barrientos González y Gustavo Rojas Flores, por su enorme apoyo moral y espiritual en la recta final de mi carrera.

## RESUMEN

El presente trabajo nace por la necesidad que existe en una empresa con más de 25 años de experiencia en el país, la cual en la actualidad no presenta la misma posición en el mercado, que ocupaba en años anteriores, y que no cumple con las expectativas propuestas por los socios; la empresa ha sufrido una decadencia en sus utilidades y resultados, lo cual motiva este trabajo de investigación, el cual consiste en desarrollar un sistema administrativo con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, mitigando los diferentes tipos de riesgo en la empresa Autos Corcobado Internacional S.A., en San Sebastián, a setiembre 2019, y haciendo más eficiente para los socios su inversión en esta empresa.

El proyecto se lleva a cabo por medio de visitas y entrevistas con uno de los propietarios, el señor José Solano Herrera, donde el enfoque es conocer su planificación estratégica, las causas por las que desea establecer un sistema administrativo planteado por la organización, saber las metas, objetivos y estrategias de la empresa, y poder establecer por medio de la implementación de este sistema, un plan para poder destacar y resaltar las fortalezas que presenta.

Al realizar las visitas y entrevistas en la compañía y con el señor Solano, se detecta que la empresa tiene mucho potencial para cambiar y mejorar sus indicadores, sus instalaciones son aptas para el servicio que desean brindar.

Sin embargo, la compañía, al establecer metas y objetivos a cumplir, presenta una problemática, debido a que no son cumplidas a cabalidad, más sin embargo, no se cuenta con un plan adecuado de control interno, auditoría o seguimiento para el

logro de las metas, e incluso procesos aplicados por el personal para el uso eficiente de los recursos y el logro de resultados positivos resultando que la inversión efectuada recientemente al ser comparada con los obtenidos, se denota que son menos exitosos que los logrados en años anteriores.

Obtenidos los resultados y posición que muestra la organización, se puede concluir que Autos Corcobado Internacional S.A., tiene una oportunidad para mejorar una serie de factores, tales como su proceso administrativo, financiero, recurso humanos y mercado, así como la implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos, que será de gran utilidad para dar seguimiento a la mejora y maximización de la rentabilidad de la compañía, buscando mitigar los riesgos que se han presentado.

Con el fin de lograr los objetivos trazados se presenta un análisis cualitativo, de la situación, efectuando una recolección y el análisis de los datos que se tienen, desarrollos de ideas originadas por la recolección y análisis de datos, tratando de resolver las preguntas de investigación más importantes; para buscar corregirlas, perfeccionarlas y responderlas.

## **ABSTRACT**

This work comes from the need in a company with more than twenty years of experience in the country, which currently does not present the same position in the market than had in previous years, and does not meet the expectations proposed by the business partners, which is why the company has suffered a decline in its profits and results, which gives the need for this research work that consists in developing an Internal Control System in order to achieve the established goals, mitigating the different types of risk in the company Autos Corcobado International S.A, in San Sebastián, as of September 2019, and making more efficient for the members their investment in this Company.

The project will be carried out through visits and interviews with one of the owners, Mr. José Solano Cartín, where the focus will be to know his strategic planning, causes for which he wishes to establish an Internal Control System proposed by the organization, to know the goals, objectives, and strategies of the company, and to establish how through the implementation of this system is going to highlight the strengths of the Company.

When conducting visits and interviews in the company and with Mr. Solano, detected that the company has many potentials to change and improve their indicators; their facilities are suitable for the service they wish to provide. However, establishing goals and objectives, it presents a problem because they are not fully met, however, they do not have and appropriate internal control, audit, analysis or follow-up plan for achieving the goals, and even procedures applied by the staff for the efficient use of the resources and the achievement of positive results, resulting in

the fact that the investment made recently when compared to those obtained, is shown to be less successful than those achieved in previous years.

Given the results and position shown by the organization, it can be concluded that Autos Corcobado International S.A, has an opportunity to improve there is a number of factors that can be administrative, financial, human resources and market, as well as the implementation of an Internal Control System, which will be very useful for monitoring the improvement and maximization of the company's profitability, aiming to reduce the risks that have occurred.

In order to achieve the goals established, a qualitative analysis of the situation will be presented, making a compilation and analysis of the data that is available, development of ideas originated by the compilation and analysis of data, trying to solve the research questions but more important; to attempt to correct them, accomplished and answer them.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez concebida la idea del estudio, el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. El enfoque cualitativo es inductivo, sin embargo, es necesario conocer con mayor profundidad el “terreno que se estará pisando”. En el planteamiento del problema, el propósito es la finalidad u objetivo debe colocar la atención en la idea fundamental de la investigación. (Sampieri, 2014, pág. 358)

Autos Corcobado Internacional S.A., presenta una decadencia en su posición de mercado y utilidades, uso ineficiente de los recursos de la compañía y ausencia de control interno para el análisis de procedimientos, riesgos y resultados, por lo que se requiere conocer el proceso administrativo y control que llevan a cabo para el logro eficiente de los objetivos, ya que al no existir un control interno en la organización, está presentando pérdidas y escasez de capital para nuevos proyectos; se identifica que no hay un compromiso por parte del equipo, porque no hay un seguimiento real después de realizar un plan estratégico, donde se midan los resultados durante el proceso de parte del supervisor, por lo tanto, se pierde la credibilidad en el liderazgo de la empresa.

Es por eso que el proyecto está basado en la administración del control interno, para el área administrativa en la empresa Autos Corcobado Internacional S.A., ubicado en San Sebastián, Costa Rica, a setiembre 2019.

### 1.1.1 Antecedentes nacionales

Para efectuar una profundización es necesario revisar estudios, investigaciones y trabajos anteriores, especialmente si uno no es experto. Conocer lo que se ha hecho con respecto a una idea, ayuda a no investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, estructurar formalmente la idea de investigación, seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. (Sampieri, 2014, pág. 26)

Al realizar una búsqueda de información respecto a estudios investigativos como trabajos de graduación y referencias de libros entre otros, se destaca:

La investigación titulada: **“Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa SAJOMA S.A.S”** realizada por Paola Melo de los Ríos y María Uribe Cotacio, de la Universidad Javeriana Cali, en el año 2017, indicaron que en Colombia, el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y el 4,9% pequeñas y medianas, de las cuales, la mayoría no cuentan con un sistema de control interno definido que esté alineado con sus objetivos organizacionales y el cumplimiento de los procedimientos desarrollados en la organización, a fin de cumplir con las metas planteadas y planeadas por la administración, por lo que con la investigación y de acuerdo con la necesidad de SAJOMA S.A.S, pretendieron proponer procedimientos de control interno para el proceso contable, con el fin de mejorar su nivel de competitividad y asegurar la calidad de la información financiera, identificación de eventos negativos, controles y actividades que ejecuta en cada proceso que lleva a cabo la organización; documentando los lineamientos y

directrices a llevar a cabo para la correcta recolección y registro de la información contable.

El trabajo titulado: **“Implementación de un sistema de Control Interno para la estación de servicios la Argelia de la ciudad de Loja”** realizado por Silvana Salina Guamán, de la Universidad Nacional de Loja durante el 2016, su propósito fue aportar un modelo de implementación de un Sistema de Control Interno para la estación de servicios de la compañía, donde pretendió que el personal tenga mayor conocimiento de su desempeño dentro de la organización y adicional, agilizar las actividades que se desarrollan diariamente contando con procedimientos claros y precisos, encaminadas a mejorar el desarrollo de las actividades planificadas, ayudando a la acertada toma de decisiones por parte de la Gerencia de la empresa, además de adoptar medidas correctivas necesarias.

Se considera importante el proyecto titulado: **“Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos”** por parte de los estudiantes Rusell Rodríguez de la Cruz y Lucía Vega Dávila, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, año 2016, su enfoque fue realizar muestras constituidas por la parte administrativa y operativa de la empresa y aplicaron entrevistas y cuestionarios de control interno, donde encontraron deficiente operatividad de la empresa, causando un sin número de errores en sus actividades cotidianas, siendo como un punto crítico la mala toma decisiones y desconocimiento de una aplicación de políticas y procedimientos dentro de la empresa, concluyendo con propuestas para mejorar los procesos operativos y luego de haber evaluado los procesos que realiza por cada área; logrando que los

procesos de las operaciones estén bien definidos y organizados, para que alcancen niveles óptimos, disminuyendo los riesgos e irregularidades dentro de A & B Representaciones SRL.

De la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica se encuentra un aporte importante titulado: **“Propuesta de mejora del sistema de control interno de los procesos de cosecha y producción del banano de exportación, apoyando la gestión y fortalecimiento en la toma de decisiones de la empresa Varcli Pinares S.A”**, desarrollado por Juan Jiménez Ruiz, Daniel Solano Sánchez, Felipe Vargas Climent y Carlos Vargas Pereira, durante el 2016, su enfoque fue efectuar un análisis sobre el sistema de control interno, ya que se considera de suma importancia en todas las organizaciones y sirve como herramienta para asegurar el manejo eficiente de los recursos de la empresa y permite la identificación de posibles aspectos o actividades que necesiten ser mejorados, por ende, la razón del trabajo que se expuso tenía como objetivo dar una mejora al sistema de control interno de los procesos de cosecha y producción del banano de exportación de la empresa mencionada, partiendo de las fortalezas, carencias y riesgos identificados. Finalmente, el grupo deseó buscar fortalecer la capacidad de la alta gerencia y principales áreas de control, con tal de contribuir en la generación de ganancias de la empresa y futuras inversiones.

Se destaca también la tesis titulada: **“Diseño de un modelo de control interno para el mejoramiento de la información financiera”** cuyos autores son Johana Posso Rodelo y Mauricio Barrios Barrios, de la Universidad de Cartagena, año 2014, se realizó para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos

Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, su principal justificación fue para el desarrollo de las actividades contables y financieras, que brindará un mejor servicio e información a sus clientes, proveedores, socios y terceros, quienes se beneficiarán de una mayor organización, control y seguridad en sus inversiones realizadas en la entidad, considerando que deben mostrar un adecuado sistema de control interno administrativo, también con la creación de políticas, normas, procedimientos y un reglamento de Control Interno, ya que no cuenta en la actualidad con una estructura orgánica financiera y contable adecuada debido se debe a que no aplican métodos, procedimientos y políticas relacionadas con el control, finalmente concluyen que se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar, de una forma más efectiva, el objeto social y los objetivos trazados por la empresa, por esta razón los autores estructuran una definición para el Control Interno concibiéndolo como aquel instrumento administrativo que proporciona seguridad en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, el cumplimiento de las leyes y mejora la comunicación entre las diferentes áreas de las organizaciones.

Otro aporte importante se titula: **“Análisis del modelo de autoevaluación del sistema de control interno en el Ministerio de Cultura y Juventud”** realizado por los estudiantes Alonso Chacón Meza, Bryan Olivas Alguera y Daniela Salas Blanco de la Universidad de Costa Rica en el año 2014, su principal objetivo fue diseñar un modelo para el proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno Institucional, donde recalcan que la sociedad se ha vuelto exigente con la calidad de servicios que demanda y aunado a ello, factores como la competitividad, constante innovación tecnológica y creciente necesidad de inmediatez obligan a la

organizaciones a ser más eficientes en sus funciones, por lo que concluyen que un control interno efectivo no se basa solamente por parte del área administrativa, sino también con cada recurso humano con el que cuenta la empresa.

El proyecto nombrado: **“Evaluación de los componentes del sistema de control interno y sus efectos en la gestión de la subgerencia de personal y bienestar social de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto”** cuyos autores son Eglá Layme Mamani, de la Universidad José Carlos Mariátegui, año 2014, expuso que el cumplimiento total de las normas no son eficaces y por ende, sus actividades no son efectivas; por medio de pruebas de cumplimiento de normas, revisión de documentos de gestión, aplicación de encuestas y entrevistas a los funcionarios y servidores; pudiéndose detectar deficiencias y proponer mejoras significativas para posteriormente dar las conclusiones y plantear sugerencias a manera de recomendaciones, donde se sugiere algunos puntos de vista frente a esta problemática.

Estudiantes Ebelyn Salazar Cajas y Sandra Villamarín Álvarez, de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Cotopaxi, expusieron: **“Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers cía. Ltda”** en el año 2011, resaltaron que la empresa no cuenta con un Sistema de Control Interno que le permita el desarrollo de sus actividades de forma adecuada; se ha detectado deficiencias en las segregación de tareas, debido a la inexistencia de un manual de funciones así como de un manual de procedimientos que detalle claramente las principales actividades a realizar en cada puesto de trabajo, y la secuencia a seguir para el buen desenvolvimiento de la administración,

por ende, la investigación que realizaron tuvo como finalidad mejorar los procesos administrativos y financieros que desarrolla la empresa, a través del diseño de un Sistema de Control Interno, en el cual se detalle de forma clara y ordenada las funciones, procedimientos y políticas a seguir en la institución, para que ayuden alcanzar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía en el uso de sus recursos.

### 1.1.2 Antecedents in English

Diana Mukui Muthusi, from the University of Kenyatta, presented: **“Internal Controls and Financial Performance of Commercial Banks in Kenya”** during 2017, which indicated that in the recent past there have been bankruptcies of some of the largest commercial banks in Kenya, which, this trend called into question the capacity of the internal control systems and the Central Bank of prudential Guidelines of Kenya to oversee the stability and performance of commercial banks. Mukul concluded by stating that banks should periodically verify their operations and policies to deal with threats and examine whether they meet all the banks' requirements to safeguard commercial banks for losses.

William Ofori, from the Kwame Nkrumah University of Science and Technology, introduces the thesis: **“Effectiveness of internal controls: A perception or a reality? The evidence of Ghana post-Company Limited in the region of Ashanti”** completed in 2011, according to the purpose of the investigation, said Ofori that an effective internal control is a critical component of the management of the company and a foundation for the safe and solid performance of companies. However, an inefficient internal control affects the results in procedures and results in

losses, the biggest interest of an internal control is, in portion, the result of significant losses incurred in the organizations, which can be avoided, if the organizations maintained a strong internal control system. Ofori concluded by implying that an internal control plays an important role in helping managers to achieve their goals, hence the need for this study to investigate the effectiveness of the internal controls in Ghana Post Limited.

### **1.1.3 Delimitación del problema**

El proyecto se lleva a cabo con uno de los propietarios, Máster José Solano Cartín, masculino, de nacionalidad costarricense, de edad de 33 años, primogénito del señor Gerardo Solano Herrera quien fue el fundador de Autos Corcobado Internacional S.A., en 1994, y con el consultor externo Edward Díaz Vásquez; la organización cuenta con cuatro agencias en el país, y un total de 30 empleados, se estará trabajando únicamente en la sede principal ubicada en San José, frente al Walmart en San Sebastián, con el señor Solano Cartín y su consultor externo, durante los meses de setiembre a noviembre 2019.

Autos Corcobado Internacional S.A., es una empresa con gran potencial, sin embargo, se deben tomar medidas en la situación que están presentando en la actualidad, lo antes posible para las amenazas y debilidades que se presentan, el objetivo principal de la compañía es posicionarse en el mercado como una de las más ambientalistas y que esta fortaleza les genere utilidades y ventas. La empresa sí demuestra ser de las más ambientalistas, pero no se obtienen los resultados planteados en cuanto a sus utilidades y ventas.

La compañía, en los últimos cinco años, logró alcanzar el crecimiento económico del país, pero se ha perdido por decisiones incorrectas de inversión y por falta de una visión clara de lo que se deseaba obtener en su planeación y falta de un análisis de mercado en función a cada año, por ende, las áreas de interés para el proyecto son conocer su plan estratégico e identificar las medidas de control interno (en caso de que las hayan) mediante visitas y entrevistas con el propietario y así efectuar un análisis para la empresa, proponiendo un sistema administrativo de control interno que pueda ser integrado en la empresa con el fin de mitigar los diferentes tipos de riesgo, después del análisis y conclusiones y recomendaciones brindadas por medio del presente trabajo durante el periodo de setiembre a noviembre 2019.

#### **1.1.4 Justificación**

“Justificación de la investigación, indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante.” (Sampieri, 2014, pág. 40). Por medio de la justificación se puede indicar el para qué del estudio o por qué debe efectuarse, además enfocar en términos concretos nuestra área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites.

Autos Corcobado Internacional S.A., es una organización con más de 25 años de brindar sus servicios en el país, empresa en la cual se ha detectado deficiencias en el control interno, lo cual ha influido en los resultados obtenidos en los últimos periodos.

A inicios del 2018, comienza a reflejar una caída en la cantidad de sus clientes y por ende, se ha visto afectada su participación en el mercado y en sus rendimientos, disminuyendo sus utilidades en el orden del 43%.

Debido a los anterior, nace la necesidad de llevar a cabo un proyecto para identificar los riesgos, sus mitigaciones, la forma de actualizarlos y controlarlos durante el tiempo, buscando encontrar sus debilidades, efectuar mejora de procesos y controles, aportando los ajustes necesarios que permitan “eficientizar” la función de la empresa, mediante un plan de implementación, que permita presentar soluciones, a fin de controlar la pérdida y mantener la posición en el mercado, brindando la mejor opción del mercado a sus clientes.

Por lo anterior es que la implementación de un sistema administrativo de control interno, puede ayudar a mitigar los riesgos que presenta la compañía, presentando a los propietarios que existen correcciones a su alcance, iniciando por el mejoramiento en la toma de decisiones, al igual crear un empleado altamente capacitado, motivado y comprometidos, visualizar hacia dónde se dirige la compañía de acuerdo con los resultados reflejados, para así lograr mantener en pie y buena posición en el mercado a una empresa 100% nacional, lo cual sería lamentable que la falta de una solución provoque que a corto plazo cause la venta o declaración de “quiebra” a una compañía que se ha mantenido por más de 20 años con un capital y propietario costarricense.

Autos Corcobado Internacional S.A., es una empresa con capital 100% costarricense y busca ofrecer servicios que estén en función de cuidar nuestro medio ambiente, buscando mantener esta cualidad, que la diferencia de la competencia.

El logro de implementar el proyecto, puede beneficiar a la empresa en su posición financiera y de mercado, sus clientes y sus empleados dado a que la compañía ha venido presentando utilidades negativas, quizás con personal no lo suficientemente capacitado, sin existencia de un plan por departamento y no cuentan con un control interno de análisis de resultados, que son revisados por el mismo apoderado de la compañía, quien a la vez es el dueño de la misma, por ende, no hay un plan estratégico, ni análisis de mercado para un plan posterior.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

(...) es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. (Sampieri, 2014, pág. 38) (...) las preguntas deben resumir lo que habrá de ser la investigación. (Sampieri, 2014, pág. 38)

Por lo cual se plantea: ¿Cómo implementar un sistema administrativo de control interno, para la identificación y mitigación de riesgos, que ayude a alcanzar metas definidas de Autos Corcobado Internacional S.A., localizado en San Sebastián, a setiembre de 2019?

## **1.3 OBJETIVOS**

“Objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (Sampieri, 2014, pág. 37)

### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un sistema de administración en control interno, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, mitigando los diferentes tipos de riesgo en la empresa Autos Corcobado Internacional S.A, en San Sebastián, a setiembre 2019.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Analizar el plan estratégico formulado para el logro de los objetivos de la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (Mapache Rent a Car) ubicado en San José, San Sebastián, Costa Rica, a septiembre 2019.
2. Identificar las medidas de control interno que son aplicadas en la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (Mapache Rent a Car) ubicado en San José, San Sebastián, Costa Rica, a septiembre de 2019.
3. Efectuar un análisis de las flotas disponibles y utilidades de los últimos cuatro años, para la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (Mapache Rent a Car) ubicado en San José, San Sebastián, Costa Rica, a setiembre de 2019.
4. Proponer un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para ser integrado en la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (Mapache Rent a Car) con el fin de mitigar los diferentes tipos de riesgos, a septiembre 2019.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes históricos de la empresa**

Autos Corcobado Internacional S.A., es una empresa 100% de capital costarricense, fue fundada en 1994 por el señor Gerardo Solano Herrera, ubicado en un local alquilado en Paseo Colón; la compañía inició con 20 vehículos que fueron comprados en Purdy Motor, mediante crédito.

El nombre de Mapache proviene por ser un animal muy característico de Costa Rica, y para calar en las mentes del turismo y dado que la empresa es 100% nacional, se decide nombrar la empresa como Mapache Rent a Car; la razón social siempre manteniendo este fin, se constituye como Autos Corcobado Internacional S.A, sabiendo que Corcobado va con la letra v, se hace el cambio con la letra b, ya que existía una fundación con este nombre.

Su fundador Solano Herrera, siempre consideró de gran importancia el pensamiento sostenible, por lo que decide ser pionero en sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, por las buenas prácticas en la compañía y resultados obtenidos, en el año 2008, Autos Corcobado Internacional S.A, es reconocida como la primera renta de vehículos en recibir la calificación de Carbono Neutral, siendo un premio reconocido a nivel de gobierno de la República y nivel internacional.

Autos Corcobado Internacional S.A, se ubica en la provincia de San José, Alajuela y Guanacaste; es empresa líder en sostenibilidad, Carbono Neutral reconocida por el Gobierno de la República, poseen Certificado Sostenibilidad Turística, Nivel Élite y son Esencial Costa Rica.

### 2.1.2 Valores de la Organización

Para Autos Corcobado Internacional S.A., los valores son fundamentales, por lo que la empresa desarrolla sus propios valores.

Los valores éticos y morales son los que les imponen las pautas de su acción. Todos los valores comportan un deber ser. Es por eso que en Autos Corcobado Internacional S.A., promueve los siguientes valores:

- Servicio al cliente: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- Trabajo en equipo: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- Liderazgo: es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.
- Excelencia: un camino, una actitud mental y una posición ante la vida en donde el ser humano se siente capaz, buscando siempre lo mejor.

Además de los valores públicos que son:

- Igualdad: se da cuando cada persona tiene el mismo acceso potencial a un cierto bien social o económico que cualquier otra persona. La igualdad de resultados por otra parte significa que cada persona recibe efectivamente la misma cantidad del bien social o económico que cualquier otra persona.
- Libertad: La facultad del ser humano que le permite decidir llevar a cabo o no una determinada acción según su inteligencia o voluntad.

- **Solidaridad:** La ayuda mutua o apoyo mutuo se define como la colaboración de las personas como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- **Tolerancia:** Respeto y consideración hacia las opiniones o prácticas de las demás, aunque repugnen a las nuestras.
- **Respeto:** Es un valor que permite que el hombre reconozca aceptar o apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.
- **Diálogo:** conversación entre una o más personas que manifiesten sus ideas o afectos en forma alternativa. Discusión o trato en busca de un convenio.

Al igual Autos Corcobado Internacional S.A, cuenta con valores personales y valores para cada mes según su nombre.

### **2.1.3 Misión de le empresa**

Dentro de la organización de la empresa ha sido definida su misión de la siguiente manera:

Ser un facilitador para el turista a través de un personal altamente calificado e identificado con los objetivos de la empresa, para garantizarle la satisfacción total al cliente a través de un trabajo conjunto con proveedores y colaboradores.

## 2.1.4 Visión de la empresa

Dentro de la organización de la empresa ha sido definida su visión de la siguiente manera:

Ser la mejor empresa de capital costarricense en el negocio de rent a car en el país, mediante un crecimiento ordenado, sostenible, con un servicio esmerado y personalizado al cliente, con un sistema de producción limpia que respete la opinión del medio ambiente y considere la opinión de nuestros consumidores.

## 2.1.5 Estructura Organizacional

El área administrativa y jefaturas se encuentran en Autos Corcobado Internacional S.A., ubicado en San Sebastián, el cual es la sede central.

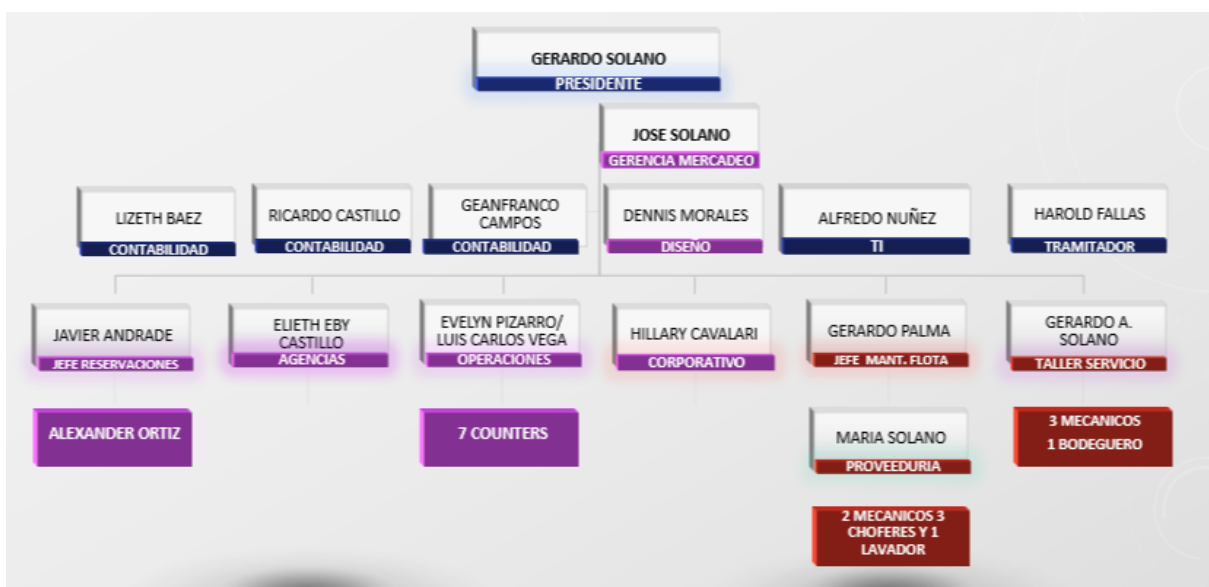


Figura N°1 Estructura Organizacional

Estructura Organizacional Autos Corcobado Internacional S.A., Costa Rica.

Fuente. Estructura realizada por el consultor externo Edward Díaz Vásquez (setiembre 2019)

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

En el presente proyecto es importante definir conceptos básicos, los cuales ayudan a dar un mejor entendimiento a la hora de emitir conclusiones acerca del trabajo realizado.

### **2.2.1 Empresa**

La empresa es el motor de la actividad económica en un país, se pueden encontrar empresas en todo el mundo y con distintos fines, objetivos, metas, misión, visión.

Una empresa es la unidad económica de producción. Combina los diferentes factores productivos (recursos naturales, trabajo y capital) para producir bienes y servicios que ponen a disposición de los consumidores. Todo ellos son organizados y coordinados por la dirección de la empresa, que actúa siempre bajo condiciones de riesgo. (Jiménez & Massachs, 2014, pág. 12)

### **2.2.2 Administración**

Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.”

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos, por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Así mismo evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como el aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua. (Rodríguez & Martínez, 2011, pág. 3)

### **2.2.3 Planeación estratégica**

Es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con objeto de lograr resultados a futuro que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, además de una organización eficaz y eficiente que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada. (Pañeda, 2014, pág. 62)

### **2.2.4 Control**

Control es una fase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad, para administrar los riesgos e incrementar

la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperados, a través de vigilar que las actividades se desarrollen conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado tendiendo a evitar que se repitan. (González, 2015, pág. 48)

### **2.2.5 Control de Riesgo**

Representa el riesgo de que errores importantes (que excedan la importancia relativa al agregarse a otros errores) que pudieran existir en un determinado proceso o actividad, o en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno en vigor. El control interno, sin importar lo bien diseñado y operado que esté, puede sólo reducir, pero no eliminar los riesgos; tal es el caso, por ejemplo, de la posibilidad de errores o equivocaciones humanas, o de controles que se pasan por alto por colusión o por abuso inapropiado de la administración. (González, 2015, pág. 8)

### **2.2.6 Control Interno**

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión

a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso que incluye las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales. (González, 2015, pág. 49)

### **2.2.7 Deficiencia en el control interno**

Existe deficiencia en el control interno cuando no existe control; o bien cuando un control se diseña, implementa u opera de tal forma que no sirve para prevenir, o detectar y corregir, oportunamente, riesgos en los procesos administrativos u operacionales que se siguen en una entidad, o incorrecciones en sus estados financieros. (González, 2015, pág. 49)

### **2.2.8 Ley general de control interno**

La ley general de control interno, ley N°8292, establecida por la Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, actualmente se estructura por seis capítulos y 46 artículos.

Cabe resaltar de mayor importancia de acuerdo con el proyecto de investigación lo siguiente:

## Artículo 2°

**Valoración del riesgo:** identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

**Actividades de control:** políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jercas y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.

## Artículo 7°

**Obligatoriedad de disponer de un sistema de control interno.** Los entes y órganos sujetos a esta Ley dispondrán de sistemas de control interno, los cuales deberán ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales. Además, deberán proporcionar seguridad en el cumplimiento de esas atribuciones y competencias; todo conforme al primer párrafo del artículo 3 de la presente Ley.

## Artículo 8°

**Concepto de sistema de control interno.** Para efectos de esta Ley, se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

## Artículo 14°

**Valoración del riesgo.** En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.

- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

#### Artículo 17°

**Seguimiento del sistema de control interno.** Entiéndase por seguimiento del sistema de control interno las actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno, a lo largo del tiempo; asimismo, para asegurar que los hallazgos de la auditoría y los resultados de otras revisiones se atiendan con prontitud.

#### Artículo 20°

**Obligación de contar con auditoría interna.** Todos los entes y órganos sujetos a esta Ley tendrán una auditoría interna, salvo aquellos en los cuales

la Contraloría General de la República disponga, por vía reglamentaria o disposición singular, que su existencia no se justifica, en atención a criterios tales como presupuesto asignado, volumen de operaciones, nivel de riesgo institucional o tipo de actividad. En este caso, la Contraloría General ordenará a la institución establecer los métodos de control o de fiscalización que se definan.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri (2014) indica: “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (pág. 4)

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento (como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo) y diversos marcos interpretativos, como el realismo y el constructivismo, que han abierto diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. (Sampieri, 2014, pág. 4).

Para que el proyecto se lleve a cabo y se logren cumplir los objetivos, se procede con distintos medios y herramientas para obtener la información suficiente y necesaria, donde cabe recalcar que los principales medios han sido obtenidos por Autos Corcobado Internacional S.A, por medio de visitas a la compañía, entrevistas dirigidas al señor José Solano Cartín y al consultor externo de la compañía, y documentos comparativos de los resultados, utilidades y colocación, durante los últimos tres años de la empresa, llevando a cabo la recolección de datos que sean de utilidad importante para el presente trabajo y que conlleva conocer, analizar, descubrir hechos y recolectar datos que sean aptos para lograr los resultados, sacar las conclusiones necesarias y objetivos que se desean alcanzar en el proyecto.

De acuerdo con lo que indica (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014), el enfoque del presente trabajo es cualitativo, (...) en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general. (Sampieri, 2014, pág. 8)

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen). (Sampieri, 2014, pág. 9)

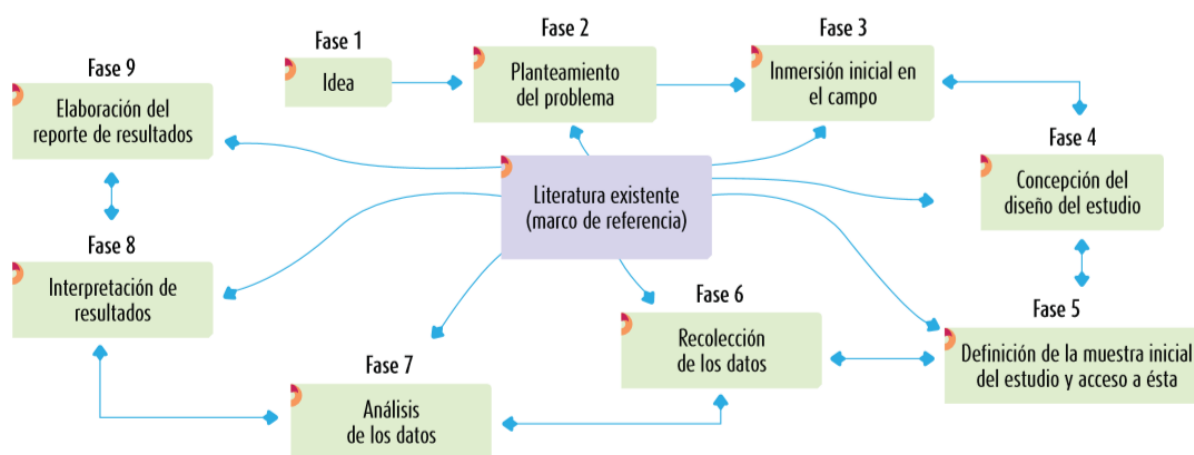


Figura N°2 Proceso cualitativo

Proceso Cualitativo

Fuente: (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014).

### **3.2 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

Una investigación puede contar con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, el cual no siempre es fácil de identificar; se basa en cuánta información es posible tener, los objetivos, métodos que serán utilizados y la perspectiva que se pretende dar a la investigación.

Esta reflexión es importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Asimismo, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances. (Sampieri, 2014, pág. 90)

El proyecto nació de una necesidad, la cual se dio a conocer mediante un comentario del señor Edward Díaz Vásquez, dirigido al autor del presente trabajo, donde el señor Díaz expone la situación en la que se encuentra Autos Corcobado Internacional S.A, una situación en la que nunca se habían encontrado y tampoco realizado un estudio o investigación, por lo que la compañía sabe que se encuentra con un déficit en sus ingresos y utilidades, es una situación nueva para la empresa, sin embargo, no realizan un plan de acción ni identifican medidas o un análisis que les sea de gran utilidad para enfrentar la situación en la que se encuentran en la actualidad, que está afectando la posición de Autos Corcobado Internacional S,A.

Puesto que se trata de una eventualidad nueva para la organización, surge la idea de proceder con la investigación y de una manera estructurada para conocer el

panorama de los hechos, mediante entrevistas en la compañía y recolección de información para familiarizarse en su totalidad con la situación y causas que conllevaron a la empresa encontrarse en la crisis que se presenta, su problemática, así como identificar los métodos y objetivos para poder tomar las medidas al caso y plantear un plan de investigación, objetivos, y con ello, presentar conclusiones y recomendaciones claras y precisas que sean de utilidad para la empresa y lograr enfrentar de manera profesional y correcta las debilidades y amenazas que han llevado a la empresa a esta situación de alto riesgo, mitigando los mismos.

De acuerdo con lo planteado y la manera en cómo se llevará a cabo la investigación, su alcance es exploratorio y descriptivo. Sampieri (2014) afirma. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (pág. 91). Como se indica anteriormente, también se clasifica en alcance descriptivo. Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, 2014, pág. 92)

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño en una investigación cualitativa se puede clasificar en: teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños fenomenológicos, diseños narrativos, diseños de investigación-acción, entre otros.

Por lo anterior, el término diseño adquiere otro significado, distinto al que posee dentro del enfoque cuantitativo, particularmente porque las investigaciones cualitativas están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular. En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación. (Sampieri, 2014, pág. 470).

El presente proyecto tiene como objetivo, la implementación de un sistema administrativo en el control interno para mitigar los riesgos, debido a la problemática que se detectó en la empresa y se debe integrar una solución que conlleva cambios a lo interno y en la toma de decisiones de la compañía, se desea resolver la problemática después de ser identificada, para mitigar los riesgos y debilidades que se presentan, por lo que el diseño de la investigación es de investigación-acción, Sampieri (2014) señala: “Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene.” (pág. 496)

Se detecta una necesidad por parte de la compañía, ya que actualmente cuenta con los recursos necesarios, pero son utilizados de manera deficiente y con toma de decisiones incorrectas, por lo que se procederá con recomendaciones y posibles soluciones para que puedan ser consideradas por parte de la compañía e

integrarlas para enfrentar y superar o disminuir, la problemática presente como lo es la caída de Autos Corcobado Internacional S. A.

### **3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

Se les denomina también casos o elementos. En este apartado, el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio (las unidades de muestreo), lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación. (Sampieri, 2014, pág. 172)

En el presente proyecto, la unidad de análisis es en un “*rent a car*” 100% costarricense, que se dedica a la renta de vehículos sedan y todo terreno, el cual se ubica en cuatro zonas del país, que son: San Sebastián, Alajuela, Liberia y San Carlos; cuenta con 30 empleados aproximadamente, su mercado se enfoca a nivel nacional e internacional, especialmente, los países del continente europeo, lo antes mencionado son los elementos principales adquiridos de la empresa, adicional, la demanda mensual de los últimos cuatro años y los precios promedio con los que cuenta la empresa, el estudio se realiza durante el mes de setiembre a noviembre 2014, se dará a conocer y recolectar la información importante y necesaria por medio de entrevistas al área administrativa y una encuesta dirigida a los empleados.

Tabla 1 *Unidades de análisis*

<b>Unidades de análisis Autor Corcobado Internacional S, A.</b>					
<b>Sedes</b>	<b>Autos disponibles para rentar</b>	<b>Empleados</b>	<b>Objeto para análisis de datos</b>	<b>Ocupación promedio en los últimos 4 años</b>	<b>Precio promedio en los últimos 4 años</b>
San Sebastián	58	17	Visita, entrevista y encuesta.	65,26%	\$53,40
Alajuela	10	5			
San Carlos	6	4			
Liberia	6	4			

Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

### 3.4.1 Población

Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. (Sampieri, 2014, pág. 174)

Para el desarrollo en el análisis del proyecto, se procede con la recolección de información en Autos Corcobado Internacional S, A., sede San Sebastián, se realiza una entrevista al señor José Solano Cartín, y seguidamente, al señor Edward Díaz Vázquez, también se realiza una encuesta dirigida a los empleados de la compañía.

### 3.4.2 Tipo de muestra

En una investigación, básicamente se categorizan las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. La muestra no probabilística consiste en un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. En el muestreo probabilístico es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (Sampieri, 2014, pág. 175)

En la presente investigación se utiliza un muestreo no probabilístico, el cual Sampieri (2014) indica que:

Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (pág. 176)

Este tipo de instrumento posee varios tipos de técnicas, las cuales son:

- Muestras diversas o de máxima variación: estas muestras son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades.

- Muestras homogéneas: al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares.
- Muestras en cadena o por redes (“bola de nieve”): en este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información y una vez contactados se incluye la información también.
- Muestras de casos extremos: este tipo de muestras se utiliza para estudiar etnias muy distintas al común de la población de un país, también para profundizar el análisis de comportamientos terroristas y procesos complejos que solamente dominan unos cuantos expertos.
- Muestras por oportunidad: se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita.
- Muestras teóricas o conceptuales: cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular la teoría.

- Muestras confirmativas: la finalidad de las muestras confirmativas es sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones.
- Muestras de casos sumamente importantes o críticos para el problema analizado: a veces hay casos del ambiente que no podemos dejar fuera; por ejemplo, en el estudio sobre la guerra cristera, no podían quedar excluidos los cronistas de las ciudades.
- Muestras por conveniencia: estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso. Es donde las muestras de la población son seleccionadas por su disposición para el investigador. (Sampieri, 2014, págs. 387-390)

Con el fin de obtener información precisa y concisa se realiza un muestreo por conveniencia, ya que se seleccionarán las personas a las que se les aplicará la encuesta, con el fin de que sean las indicadas para obtener mayor información que sea de utilidad y obtener los resultados de acuerdo al control interno y administrativo de la compañía. En este caso se procede con la visita y entrevistas dirigidas a uno de los propietarios de la compañía y al auditor externo de la misma, también se procede con la encuesta para diez empleados de la sede en San Sebastián de distintos departamentos (1 marketing, 1 mercadeo y ventas, 2 contabilidad, 1

tecnologías de información, 1 diseño gráfico, 1 lavado, 1 operaciones, 1 proveeduría y 1 legal) donde se pudieron observar las distintas opiniones de cada uno de estos empleados e incluso, su experiencia laboral con jefes y la empresa de acuerdo con el control interno.

De acuerdo con la encuesta realizada se obtiene un 90% en probabilidad de confianza.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión son condiciones específicas con las que debe o no contar un individuo para ser parte o no de la muestra seleccionada.

Tabla 2 *Criterios de inclusión y exclusión*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Servicios brindados por Autos Corcovado Internacional S, A.	Servicios de GPS, celulares, pólizas y sillas para niños
Sedes de la compañía	Sedes de Alajuela, San Carlos y Liberia
Empleados	Empleados con menos de seis meses de laborar en la empresa

Propietarios y consultores	Fundador de la compañía
Flotas disponibles para rentar	Flotas antes del 2016
Precios promedio mensuales	Precios promedios antes del 2016
Ingresos	Ingresos antes del 2016
Ocupación promedio mensual	Ocupación promedio antes del 2016

Fuente: Elaborado por Ingrid Daniela Zúñiga Ocampo (2019)

#### **3.4.4 Cuidado éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes**

En Costa Rica se pueden encontrar más de diez rentas car activos, de los cuales se considera que tres son competencia importante para Autos Corcobado Internacional S. A., y como todo tipo de negocio y empresa, cada uno cuenta con sus objetivos y estrategias, así como su confidencialidad en información administrativa y contable. Autos Corcobado Internacional S, A., no es la excepción, por lo que se tuvo que exponer el objetivo de la investigación, la información que se desea conocer y por medio de quienes es necesario adquirirla.

Primeramente, se genera la confianza por parte de la compañía hacia el tutor del presente proyecto, mediante la demostración de que no solamente se trata de aplicar la práctica, el conocimiento adquirido universitario y lo aprendido, si no que parte del conocimiento y profesión aprendida, también es la ética, la moral y los valores, los cuales son un complemento que no pueden ser ausentes en el día a día de los seres humanos y su profesión.

Autos Corcobado Internacional S. A., está consciente de su posición en el mercado, de las pérdidas, debilidades y amenazas que presenta en la actualidad, por lo que un estudio como el que se está realizando es un “ganar – ganar”, ya que es de beneficio para ellos también y será de utilidad al presentarles la detención de las principales causas que han llevado a la compañía a obtener los resultados y consecuencias presentadas.

Existe un compromiso hacia la compañía que el proyecto será confidencial y no se harán consultas, visitas, encuestas, entrevistas e investigaciones sin antes ser informados, al igual que la información de mayor peso y confidencialidad será recolectada únicamente por dos personas que serán José Solano Cartín y Edward Díaz Vásquez, y en caso de las encuestas dirigidas a los empleados sabrán con detalle la muestra que será utilizada y se respetan las excepciones que indique la alta gerencia. Antes, durante y después del desarrollo del proyecto, existe un compromiso de valores éticos fundamentales como: la lealtad, legalidad, diligencia y honestidad.

### 3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En una investigación cualitativa las principales herramientas son:

- Anotaciones y bitácora de campo
- Observación
- Entrevistas
- Grupos de enfoque
- Documentos, registros y artefactos
- Biografías e historias de vida

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos, que se convertirán en información de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. (Sampieri, 2014, pág. 396)

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con varios instrumentos para la recolección de información, los cuales fueron los siguientes:

**Visita:** Mediante la visita realizada a la Sede en San Sebastián, se realizaron anotaciones importantes de acuerdo con el ambiente y estructura que se pudo observar en la compañía.

**Entrevista:** Se realiza una entrevista dirigida a uno de los propietarios donde se conocieron datos importantes como la misión, visión, fortalezas, cómo funciona el

negocio y sus estrategias, valores y la historia de la compañía. Al igual, se realiza una entrevista al consultor externo donde la información obtenida es más administrativa y dirigida al control interno y auditoría de la empresa.

**Grupos de enfoque:** Se trabajó por medio de encuesta a diez empleados seleccionados, donde el objetivo ha sido reafirmar información y escuchar la opinión sobre la compañía del cliente interno.

**Documentos y registros:** Se obtiene información registrada del periodo 2016 a 2019, donde se refleja la cantidad de flota, demanda mensual, precio promedio y ocupación promedio, donde por medio de esta información se logra obtener los ingresos del periodo mencionado y analizar cómo afecta en su posición en el mercado y frente a la competencia.

### **3.6 ANÁLISIS DE DATOS**

En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, a los cuales les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico).

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son:

- 1) explorar los datos,
- 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías),
- 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones,
- 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema,
- 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos,
- 6) reconstruir hechos e historias,
- 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y
- 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (Sampieri, 2014, pág. 418)

Para implementar el análisis de datos en el presente proyecto, se inició con la exploración hacia la empresa y su negocio, conocer el negocio como tal, el mercado y sus procesos administrativos para los planteamientos y logro de sus objetivos.

Se procedió inicialmente con una visita de nueve horas a la compañía ubicada en San Sebastián, seguidamente se realizó una entrevista por 30 minutos a uno de los propietarios donde se comentó en lo que consistía el negocio, por quienes estaba administrado, distintos departamentos y funciones del personal, historia de la compañía, así como sus objetivos, valores, misión, visión y principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Autos Corcobado Internacional S.A., cuenta con un consultor externo desde junio 2019, se ha trabajado de la mano con el consultor y ha brindado información de suma importancia para el desarrollo del proyecto, como los datos de los últimos cuatro años con respecto a la cantidad de flotas disponibles, precios y demandas mensuales, con lo que se logró adquirir el análisis de rentabilidad, ganancias y pérdidas de la compañía.

Se trabajó también con el personal, del cual se tomó en cuenta a diez colaboradores de distintos departamentos de la sede en San Sebastián, se les realizó una encuesta donde se conoció la opinión de ellos en temas importantes a evaluar como los conocimientos de los objetivos, control administrativo, existencia de control interno, fortalezas y mejoras para la compañía, entre otros.

Se realizó una comparación con la competencia mediante un benchmarking realizado por Autos Corcobado Internacional S.A., por lo que se logró conocer la cantidad de flota disponible en cada uno de la renta car, ya que en este tipo de negocio la cantidad de flota es vital para una buena posición en el mercado y de acuerdo con los resultados obtenidos se observó cómo Autos Corcobado Internacional S.A., es el más bajo en la disponibilidad de autos para rentar.

Se realizaron varias fuentes para el análisis de datos, cada uno de ellos fueron vitales y útiles para la recolección de información y proceder con la toma de decisiones, posibles soluciones y recomendaciones para la compañía.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

Mediante el análisis de datos y recolección de información, se logró adquirir lo necesario para poder reconocer los siguientes datos:

El área administrativa de Autos Corcobado Internacional S.A., cuenta con un plan estratégico el cual realizan de manera anual, donde se comenta sobre los resultados y posición actual, al igual se implementan nuevos objetivos y mejoras para el logro de las metas, sin embargo, después de realizar un plan estratégico, no existe un compromiso de parte del equipo, ya que no hay un seguimiento real, donde se puedan medir los resultados durante el proceso por parte del supervisor, por lo tanto a pesar de que los empleados indican la gran mayoría de que sí conocen los objetivos implementados en la plan estratégico, se llega a perder la credibilidad en el liderazgo de la empresa, debido a que no hay un seguimiento ni una auditoría interna.

Se identifican las medidas de control interno que son aplicadas en la empresa, mediante la encuesta dirigida a los colaboradores; cuatro de diez, indican que la compañía no cuenta con un control interno, sin embargo, a pesar de que la mayoría indica que sí, mediante la entrevista dirigida a unos de los propietarios y consultor externo, se concluye que no hay un control interno de análisis de resultados en sí, ya que este es revisado por el mismo apoderado de la compañía que a la vez es el dueño de la misma, quien no implementa un plan estratégico ni análisis de mercado para un plan posterior al ver los resultados y posición que se refleja.

Mediante la visita, entrevista y encuestas, aparte de las respuestas directas, se realizan anotaciones de observaciones, fortalezas y debilidades importantes, que han permitido efectuar un análisis para la empresa Autos Corcovado Internacional S,A, se pudo rescatar que la compañía cuenta con los recursos e instalaciones aptas para conllevar el negocio y mejorar la posición en el mercado, la compañía desde su primer impresión al ingresar se da a conocer como son una empresa élite 100% ambientalista, que es de sus mayores fortalezas y muy reconocida por sus clientes internos y externos, sin embargo, la mayor debilidad se encuentra en la parte administrativa, como un mal proceso y administración, ha llevado a Autos Corcovado Internacional S.A., en una de las posiciones más descendientes del mercado, a pesar de contar con los recursos e instalaciones necesarias, pero no toman decisiones correctas y se puede detectar que la mayor problemática es en el ámbito administrativo.

Tanto los propietarios como la mayoría de los empleados, reconocen que la compañía debe mejorar, ya que no cuenta con la cantidad de flota de vehículos necesaria para responder a la demanda del mercado y frente a la competencia; de acuerdo a los antecedentes, la compañía en años como el 2014 contaba con flotas de hasta 540 autos disponibles para rentar, y al día de hoy cuentan con 80 vehículos, por lo que se procederá con una propuesta de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos de la empresa.

Algunos de los comentarios por parte de los empleados, al consultarles qué mejora le recomendaría a la compañía, se obtienen respuestas como: restauración administrativa, ingresar más vehículos, capacitaciones para mejorar la productividad

y una mejor comunicación, verificar mejor al personal contratado, crear un manual de procedimientos para el área operativa, un manual de políticas y procedimientos contables, buscar soluciones tecnológicas manteniendo la relación costo beneficio, trabajar en incentivar y motivar el talento humano; y solamente 1 de 9 no brinda recomendaciones a la compañía para rentar un vehículo.

Al igual, se reconoce por el consultor externo, que en una calificación del 1 al 10, siendo el 1 la calificación más baja y el 10 la más alta, cual calificación le daría a la compañía, indica que un 3, debido a que se lograron alcanzar los objetivos en los años de crecimiento económico del país, pero se perdió por malas decisiones de inversiones y por falta de una visión clara de lo que se quería y falta de un análisis de mercado en función a cada año.

#### 4.1.1 Tablas

*Tabla 3 Flota vehicular disponible durante los últimos cuatro años*

<b>Flota Vehicular</b>		
Año 2016	175	Vehículos
Año 2017	170	Vehículos
Año 2018	152	Vehículos
Año 2019	80	Vehículos

Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

Tabla 4 Demanda porcentual de renta de vehículos durante los últimos cuatro años.

Mes	Temporada	2016	2017	2018	2019
Enero	Alta	73,14%	70,20%	63,12%	61,15%
Febrero	Alta	85,17%	84,32%	81,78%	79,78%
Marzo	Alta	79,87%	76,28%	74,98%	72,11%
Abril	Media	69,42%	68,42%	70,02%	71,32%
Mayo	Baja	47,36%	50,22%	49,30%	47,15%
Junio	Baja	49,64%	45,64%	42,18%	39,15%
Julio	Media	66,78%	67,14%	68,15%	67,32%
Agosto	Media	62,30%	61,30%	60,22%	58,72%
Septiembre	Baja	48,35%	48,01%	45,15%	61,02%
Octubre	Baja	53,01%	52,14%	51,90%	67,01%
Noviembre	Baja	79,34%	77,64%	76,84%	75,90%
Diciembre	Alta	85,16%	83,98%	82,15%	81,20%
<b>Ocupación promedio</b>		<b>66,63%</b>	<b>65,44%</b>	<b>63,82%</b>	<b>65,15%</b>

Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

Tabla 5 Ocupación promedio y precio promedio por renta de vehículos

Mes	Temporada	Ocupación promedio	Precio promedio
Enero	Alta	66,90%	\$59,15
Febrero	Alta	82,76%	\$59,15
Marzo	Alta	75,81%	\$59,15
Abril	Media	69,80%	\$54,60
Mayo	Baja	48,51%	\$45,69
Junio	Baja	44,15%	\$45,69
Julio	Media	67,35%	\$54,60
Agosto	Media	60,64%	\$54,60
Septiembre	Baja	50,63%	\$49,15
Octubre	Baja	56,02%	\$45,71
Noviembre	Baja	77,43%	\$54,50
Diciembre	Alta	83,12%	\$58,75
<b>Ocupación promedio</b>		<b>65,26%</b>	<b>\$53,40</b>

Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

Tabla 6 Ingresos durante los últimos cuatro años por renta de vehículos

Mes	Temporada	Ingresos 2016	Ingresos 2017	Ingresos 2018	Ingresos 2019
Enero	Alta	\$227.127,13	\$211.768,83	\$170.249,79	\$86.808,54
Febrero	Alta	\$264.484,79	\$254.363,93	\$220.580,29	\$113.255,69
Marzo	Alta	\$248.026,30	\$230.110,06	\$202.239,06	\$102.367,36
Abril	Media	\$198.992,43	\$190.522,33	\$174.333,00	\$93.457,73
Mayo	Baja	\$113.603,62	\$117.022,14	\$102.714,78	\$51.702,80
Junio	Baja	\$119.072,71	\$106.349,87	\$87.880,51	\$42.930,32
Julio	Media	\$191.424,87	\$186.958,04	\$169.677,14	\$88.216,13
Agosto	Media	\$178.582,95	\$170.695,98	\$149.933,35	\$76.946,69
Septiembre	Baja	\$124.761,13	\$120.344,27	\$101.191,99	\$71.979,19
Octubre	Baja	\$127.212,07	\$121.549,29	\$108.179,11	\$73.512,65
Noviembre	Baja	\$227.011,58	\$215.800,38	\$190.962,77	\$99.277,20
Diciembre	Alta	\$262.665,38	\$251.625,08	\$220.079,85	\$114.492,00
<b>Ocupación promedio</b>		<b>\$2.282.964,95</b>	<b>\$2.177.110,20</b>	<b>\$1.898.021,62</b>	<b>\$1.014.946,30</b>

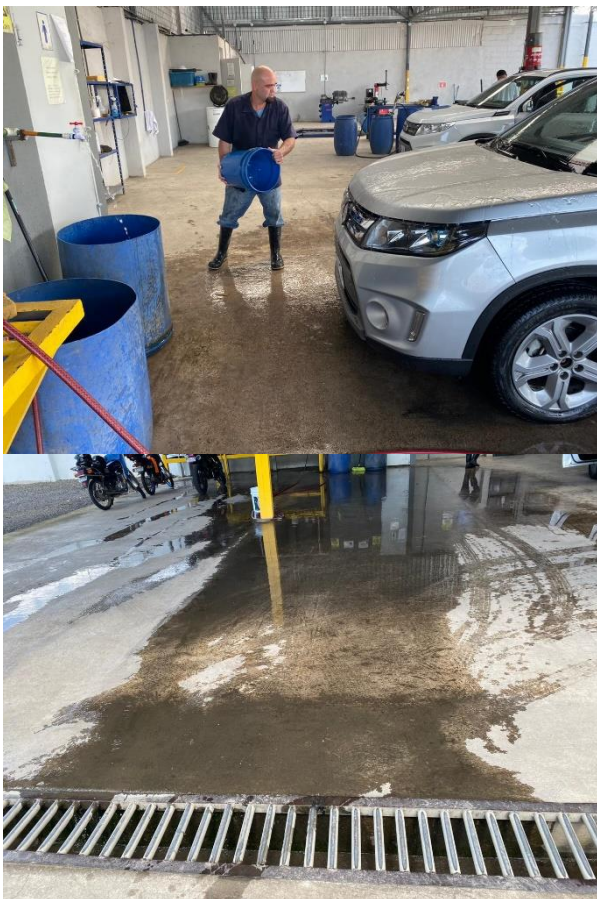
Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

#### 4.1.2 Figuras

En las siguientes fotografías, se observa el aprovechamiento del agua de lluvia que Autos Corcobado Internacional S.A., utiliza para lavar los vehículos que son para rentar, es uno de los recursos y fortalezas con el que la empresa cuenta y los hace ser exclusivos delante de la competencia con el recurso en ilustración y es uno de los motivos que los hace ser una empresa élite en Carbono Neutral. Ningún rent a car cuenta con este recurso que funciona de la siguiente manera:

Mediante la lluvia, los tanques color negro se llenan completamente de agua, donde seguidamente el agua pasa por los tubos ubicados por los recipientes azules donde al abrir la llave sale el agua para luego lavar los autos por un encargado de lavado, el agua sale por un caño que se presenta en las figuras de la siguiente página, donde se podrá observar el procedimiento de dicho recurso





*Figura N°3 Empresa élite en Carbono Neutral*

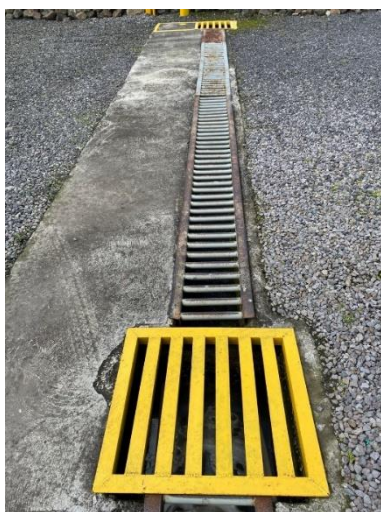
Aprovechamiento del agua de lluvia, Autos Corcobado Internacional S, A.

Fuente: Fotografías por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

La empresa cuenta con una biojardinera, que se mantienen sus plantas de la siguiente manera:

Después de lavar los autos, al agua pasa por un caño, donde el agua se limpia de los químicos (como jabones), que son utilizados para lavar los vehículos, se filtran los químicos con piedras y carbón, el agua ya completamente limpia, pasa por la biojardinera, alimentado sus plantas. La biojardinera es una demostración de cómo el agua verdaderamente se limpia de los químicos, ya que son plantas

completamente verdes, después de pasar por la biojardinera, el agua regresa a los tanques para volver a ser utilizada por lo que esta no deja de funcionar en épocas de verano. En épocas de invierno, donde el agua es en exceso, los tanques cuentan con un límite y automáticamente desvía el agua a los caños y van hacia las alcantarillas, siendo agua limpia.

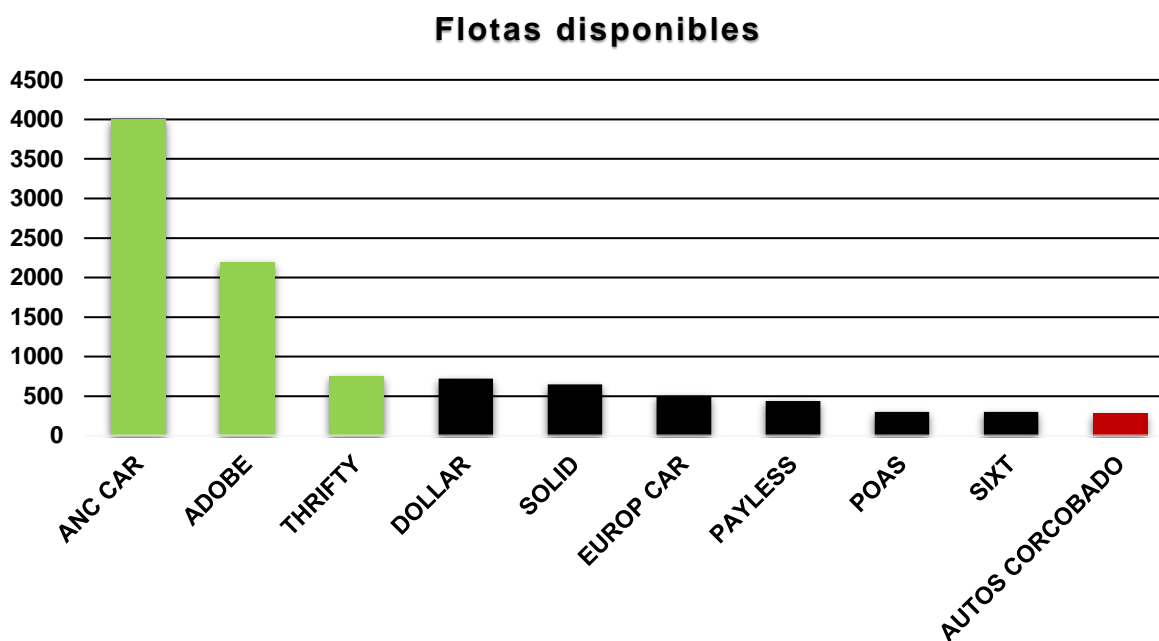


*Figura N°4 Fortaleza ambientalista*

Biojardinera Autos Corcobado Internacional S, A.

Fuente: Fotografías por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

En la siguiente ilustración, se presenta la cantidad de flotas con las que cuenta cada renta car del país, corte a mayo 2019, siendo los de color verde las competencias más directas para Autos Corcobado Internacional S.A. (No se toman en cuenta el rent a car que pertenecen directamente a agencias de vehículos).



*Figura N° 5 Cantidad de flotas disponibles*

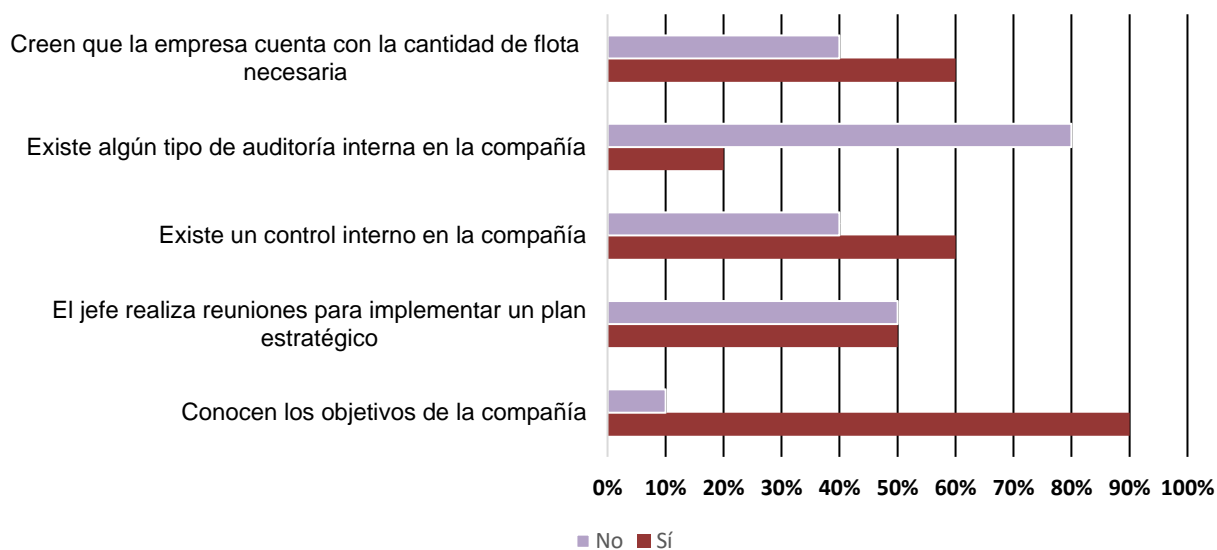
Cantidad de flotas disponibles en Autos Corcobado Internacional S. A, y competencias.

Corte a mayo 2019

Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

Seguidamente, se muestra, algunas de las respuestas más importantes por conocer por parte de los empleados de Autos Corcobado Internacional S.A.

## Encuesta realizada a los empleados

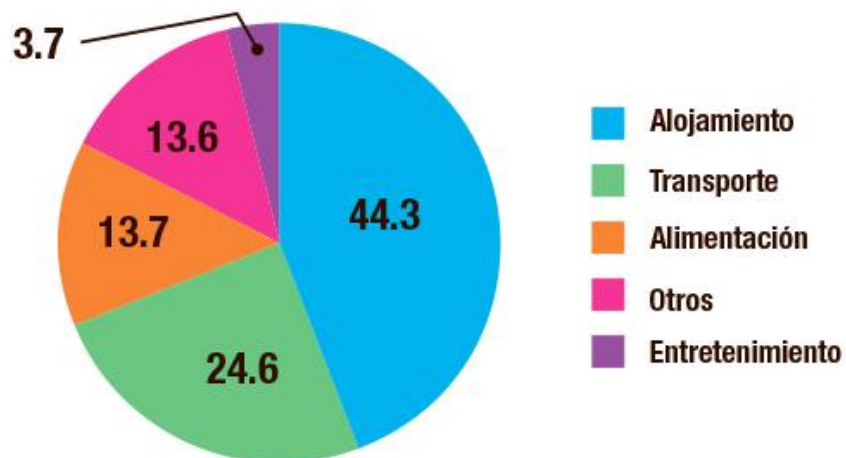


*Figura N°6 Encuesta dirigida a empleados*

Encuesta dirigida a empleados con más de seis meses de laborar en la compañía, Sede San Sebastián

Fuente: Elaborado por Ingrid Zúñiga Ocampo (2019)

Dentro de los estudios realizados por el turismo, se dice que en Costa Rica, el transporte ocupa el segundo lugar en lo que adquieren los turistas, el 26.6% de los turistas optan por un vehículo de rentas de vehículos para poder desplazarse en sus vacaciones, lo cual demuestra y afirma, como el negocio de rent a car cuenta con altas demandas y se ve favorecido por el turismo.



*Figura N°7 Demanda del turismo en renta de vehículos*

Turismo en Costa Rica

Fuente: Noticia la República.net

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con las observaciones adquiridas durante la visita a Autos Corcobado Internacional S.A., a la entrevista realizada al propietario José Solano Cartín y consultor externo Edward Díaz Vásquez, así como las encuestas dirigidas a una muestra de los empleados, se pudo adquirir información de gran importancia para el presente proyecto y conocer el negocio, su motor, posición, objetivos, fortalezas y debilidades, así como sus mejoras, que realizando la investigación se pueda cubrir cada uno de los objetivos deseados.

Como anteriormente se mencionó, el presente proyecto titulado “Implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para la empresa *Autos Corcobado Internacional S.A., (Mapache Rent a Car)*, ubicada en San José, a setiembre 2019”, se pretende trabajar principalmente en el área administrativa de la compañía, no dejando atrás la opinión de cada uno de los colaboradores y conocer puntos importantes de la competencia.

Autos Corcobado Internacional S.A., a pesar de ser una empresa con más de 25 años en el país, se actualizó en puntos importantes como tecnológicos, ambientales y mercado, el cual los ha ayudado a ser exitosos en el mercado y frente a la competencia, sin embargo, el propietario de la compañía, no consideró que existían competencias potenciales, que con el paso de los años, se convirtió en competencia directa, y aunque se actualizaron en puntos importantes antes mencionados, no llegó a implementar una nueva administración ni una mejora en la misma, ya que a lo largo de los 28 años de existir la empresa, la administración ha sido exactamente la misma, donde no consideraron que al paso de los años podía ser esto una debilidad a la compañía, una debilidad que los ataca en la actualidad.

Quien toma las decisiones para la compañía es el mismo propietario y quien ve los resultados y “analiza” es el mismo, por lo que no cuenta con un equipo altamente capacitado en la administración de la compañía, y tampoco con un control interno que pudiera rescatar a tiempo aquellos riesgos que se iban presentando por las malas decisiones y una mal administración principalmente en sus ingresos y gastos que poco a poco fue dejando a la empresa sin liquidez. Autos Corcobado Internacional S.A., nunca ha contado con una auditoría interna. A pesar de que los propietarios consideran que la compañía se encuentra con el personal suficiente y capacitado, ya que es personal hasta con más de cinco años de ser parte de la compañía, se pudo observar que no es así, ya que hay departamentos que son de suma importancia en una compañía y esta no los tiene.

Mediante la visita y anotaciones, Autos Corcobado Internacional S.A., no cuenta con un departamento de recursos humanos, donde es de alto riesgo, ya que un departamento como éste es quien se encarga principalmente del bienestar de los empleados y asegurarse de que el personal que se está contratando sea el apto y capacitado para el puesto, al no haber un departamento de talento humano, no existen oportunidades de crecimiento ni motivación al personal, donde se puede generar y crear un ambiente laboral negativo, y esto es un riesgo para la compañía ya que el personal es el motor de la compañía y un equipo sin motivación, capacitación y oportunidad de crecimiento no será de un rendimiento deseado y esperado para una empresa que desea el éxito.

Autos Corcobado Internacional S.A., carece de un departamento financiero y contable, la empresa cuenta únicamente con asistentes contables, y las cuentas de

ingresos y gastos son manejadas por el propietario y fundador Gerardo Solano Cartín, por lo que no existe un control financiero en la compañía y éste presenta un riesgo sumamente alto, ya que no existen proyecciones presupuestarias y no existe una división entre los ingresos para la compañía y los ingresos para el fundador, por la ausencia de un departamento como lo es finanzas y contadores, la compañía presenta una liquidez negativa donde se ha visto afectada la flota, ya que las deudas son cubiertas con las flotas, porque no hay la liquidez suficiente para cancelarlas.

Se observó que la mayoría de los empleados tienen hasta más de cinco años de estar en la compañía, sin embargo, el motivo de que estén ahí, no es por la calidad de la empresa y tampoco es por una buena posición en el mercado, si no por necesidad, y las situaciones que ha presentado el país les dificulta poder obtener una oportunidad externa laboral, que realmente si se presentara, renunciarán a la compañía.

A lo largo del 2019, se han incorporado aproximadamente tres rent a car al país, los cuales vienen del extranjero, por lo que se convierte en una amenaza para Autos Corcobado Internacional S.A. La compañía puede ser de capital 100% costarricense, y con gran cantidad de años en el país, sin embargo, en este tipo de negocio lo más importante no es el nombre ni la experiencia, lo más importante es la cantidad de flota disponible para responder al mercado, lo cual, lamentablemente Autos Corcobado Internacional S.A., ha estado escaso. Se conoció en parte de la historia que la compañía llegó a tener hasta 540 vehículos disponibles para rentar, sin embargo, al día de hoy cuentan solamente con 80 vehículos, lo cual no es lo suficiente para responder a la demanda del mercado tanto nacional como extranjero.

Tanto propietarios como el personal de Autos Corcobado Internacional S.A., están conscientes de que la empresa actualmente se encuentra en amenaza y en un estado crítico, y todo se debe a la caída de flota actual, se han entregado vehículos para saldar deudas antiguas, hay una falta de programación en adquirir deudas en momentos no necesarios, o sea, las deudas las adquieren sin un previo análisis, obtuvieron vehículos en Leasing por dos años, pero no implementaron una sabia estrategia ni decisión para saberlos colocar, por lo que los vehículos estaban parqueados en la compañía y la deuda se tiene que continuar saldando, se presentaron malas estrategias al adquirir pasivos.

La caída de renta car se ha presentado en todos los que hay en el país, sin embargo, la competencia ha sobrevivido, porque sí cuentan con la flota necesaria para responder a la demanda del mercado, mientras que Autos Corcobado Internacional S.A., le debe indicar al cliente que no tienen vehículos, por ende estos acuden a la competencia y esto es una fortaleza para los externos, ya que si eran clientes fieles para la compañía, se les ha dado la oportunidad de acudir a la competencia, ser atendidos, suplir su necesidad y es el resultado también de pérdida de clientes.

Autos Corcobado Internacional S.A., cuenta con los recursos necesarios para continuar, instalaciones aptas, experiencia, tienen el mercado, una marca reconocida por más de 25 años, pero la principal debilidad y amenaza se encuentra dentro de la misma compañía y es el área administrativa, por lo que se debe de actuar de manera urgente con implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos y así mitigar los diferentes tipos de riesgos que se han presentado

por la mala y ausente administración y un incorrecto control interno, si no se actúa lo antes posible, la compañía se declarará en quiebra, ya que se han presentado empresarios del extranjero para ofrecer comprar la marca y compañía total, y ponen a analizar a los propietarios en la decisión por su condición actual como empresa.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

Autos Corcobado Internacional S.A., cuenta con un plan estratégico anual donde valoran los resultados obtenidos durante los últimos doce meses, y planifican el nuevo año que se iniciará. En el planeamiento estratégico realizado por los propietarios únicamente plantean objetivos y metas, los cuales de acuerdo con la entrevista dirigida a los empleados, la mayoría indican que sí son informados de los objetivos y metas propuestas, sin embargo, a pesar de que existe un plan estratégico anual y establecimiento de objetivos y metas, no existe un seguimiento real de los resultados, no se toma en cuenta la opinión de otros colaboradores, quienes realmente tienen el contacto directo con los clientes y son quienes conocen los deseos y necesidades del consumidor.

Cuentan con un plan estratégico al año, donde se proponen nuevas ideas y toma de decisiones, sin embargo, las decisiones no han sido las correctas, ya que, a lo largo de los 28 años de existir la compañía, no han integrado un tipo de consultoría ni sistemas o implementación de control, que lleve a cabo cada proceso que se está aplicando y así analizar si los procesos que se están implementando son los correctos y los llevará a los resultados deseados. El plan estratégico con el que cuentan es realmente rutinario, ya que se sabe que las fechas de cada temporada, sea alta, media o baja, siempre son las mismas, pueden contar con un plan estratégico, pero no cuentan con un plan de acción.

Un plan estratégico no solamente se trata de hacerlo por cumplir, ya que es un proceso vital en pequeñas y medianas empresas, un plan estratégico debe contar con sus procesos de suma importancia que son: planificar, organizar, dirigir y

controlar, y Autos Corcobado Internacional S.A., refleja según los resultados obtenidos, que la compañía cuenta solamente con el proceso de planificar, pero los restantes procesos de organizar, dirigir y controlar no son procesos activos ni de importancia en los procesos administrativos en la compañía, por lo que estos procesos son un complemento estratégico que no deben ausentarse en la compañía, para que esta sea eficiente, y solo realizando el proceso de planificar es imposible que la compañía pueda continuar con éxito y lograr los resultados que se desean, si no se realizan cambios lo más pronto posible y tomar un plan de acción.

Un plan estratégico es clave para las compañías, Autos Corcobado Internacional S.A., cuenta con un plan estratégico, sin embargo no cuenta con procedimientos ni procesos de estrategias para lograr el plan establecido; el plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro y el plan estratégico definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

Las personas encargadas de su redacción deben ser responsables de la sociedad que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos, lo cual son puntos sumamente importantes que los propietarios de Autos Corcobado Internacional S.A., no consideran ni trabajan en un control, no presentan la capacidad suficiente para llevarlo a cabo, y el control operativo no es aplicado correctamente, ya que el control operativo se trata de la

visión más detallada de los objetivos de la organización y deben adaptarse los objetivos generales de la compañía a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores y esto es ausente, por lo que deben considerar un cambio o nuevas contrataciones administrativas, ya que la compañía no cuenta con un control correcto administrativo, operativo, contable ni financiero.

Parte de la investigación es identificar las medidas de control interno que son aplicadas en la empresa, mediante la visita, encuesta y entrevista, la compañía no cuenta con un control interno, el mismo propietario José Solano Cartín afirma que no cuentan con un control interno. Un control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las áreas de efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, por lo que, al no existir un control interno en la compañía, no hay un proceso de efectividad y eficiencia desde sus procesos y operaciones, por tanto se convierte en una pérdida para la compañía, mayor porcentaje de riesgo y se presenta un uso ineficiente en los recursos.

Al no contar con un control interno, es más difícil que la compañía ubique la identificación de puntos de mejora para alcanzar los objetivos, y se convierte en una gran debilidad y amenaza para la misma, ya que se presentará alta probabilidad de riesgos y son riesgos que no los detectan a tiempo y por esa razón, la compañía

actualmente vive una crisis, porque al no tener un control interno, se ausentan controles contables, financieros, de riesgos, entre otros.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados, por lo que Autos Corcobado Internacional S.A., debe implantar un control interno y un manual de políticas y procedimientos.

Efectuando un análisis para Autos Corcobado Internacional S.A., se conocen las fortalezas de la empresa, la compañía cuenta con las instalaciones aptas para el negocio y bienestar de los empleados, uno de sus principales objetivos es mantener un sistema de producción limpia que respete la opinión del medio ambiente, lo cual la compañía sí se identifica al 100% y se cumple y rescata este objetivo, desde las condiciones en cómo se encuentra la compañía, su aprovechamiento con el agua de lluvia y su biojardinera, así como la actualización con el Certificado de Sostenibilidad Turística, lo cual es una fortaleza de la compañía, uno de sus mercados metas es el Europeo y es un continente con una cultura sostenible ambientalista fuerte, por lo que a la hora de tener que tomar la decisión de rentar el vehículo, el tema ambiental para esta población es importante y al ser la compañía el único renta car calificado como élite en sostenibilidad ambiental, tiene mayor ventaja para ser elegidos.

Autos Corcobado Internacional S.A., se actualiza en el mercado y va acorde con la competencia, año a año se cambian las flotas, por lo que los vehículos con los

que cuentan, desde su estilo hasta el modelo, son los aptos e indicados que el mercado busca, por lo que no dejan de ser una opción para los clientes.

La compañía no se enfoca en un único cliente, están para brindar sus servicios a todo tipo de cliente, trabajan mayormente con agencias de viajes dirigidas principalmente hacia España, Francia, Italia, Brasil y Argentina, donde estas agencias se encargan no solamente de ofrecer turismo, si no, también de dar a conocer el rent a car y así el turista elegir como opción a Autos Corcobado Internacional S, A, para rentar el vehículo mientras se encuentra en Costa Rica; la compañía también cuenta con clientes individuales y clientes corporativos, por lo que se puede observar cómo la compañía tiene el potencial y recurso necesario para hacer crecer y mantener su clientela, lo antes mencionado no es un problema que afecte a la compañía o señalar que los clientes son ausentes; el problema es la cantidad de flota disponible, ya que ha ido disminuyendo de manera brusca y esto hace que no haya la suficiente cantidad de vehículos para rentar y el cliente debe de dirigirse a la competencia.

Como se ha observado anteriormente, Autos Corcobado Internacional S.A., se muestra ser una empresa con mucho potencial, es una organización que ya conoce el mercado, su marca ya es conocida por el cliente y sabe perfectamente cómo funciona el negocio y se actualiza en cuanto a la necesidad del consumidor, pero, esto no es suficiente para la compañía, ya que la empresa no cuenta con un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos, no cuentan con un control interno, por ende, los riesgos cada vez son mayores y en vez de buscar una solución

para mitigar los diferentes tipos de riesgos, toman decisiones a la ligera y sin una consultoría a expertos por lo que causan pérdidas para la compañía.

Autos Corcobado Internacional S.A., actualmente se encuentra en peligro, su mayor problema es en el área administrativa, se ausentan departamentos y gerencias que son de mucha importancia para la empresa, como lo son un gerente financiero, gerente de recursos humanos, un departamento de auditoría de procesos, contadores; y solamente la administración puede tomar la decisión para poder salvar la compañía y evitar una declaración de quiebra y tener que vender la empresa, se debe proceder con la implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos, ya que los recursos existen, pero con una ausente evaluación de usos y procesos, así como iniciar una administración de control interno que los lleve a mitigar los riesgos.

Un sistema administrativo es una red o un esquema de procesos, cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente. Debe existir un manual de sistema administrativo, ya que en el manual de un sistema administrativo deben figurar las responsabilidades y los roles que corresponden a cada puesto dentro de la organización y a cada unidad administrativa. Es importante resaltar que la existencia de un sistema como éste beneficia ampliamente el funcionamiento de una compañía, y facilita considerablemente tareas tales como las auditorías, así como el control del trabajo de cada empleado.

Principalmente se debe crear un sistema administrativo operacional, el cual tiene el objetivo de generar reportes, además de llevar a cabo el procesamiento de la información, la cual suele ser reiterativa y el sistema administrativo información que éste es el tipo de sistema administrativo crucial a la hora de tomar decisiones que sean coherentes con los objetivos planteados por la empresa en primer lugar. A grandes rasgos, se encarga del procesamiento de datos y de la producción de reportes, lo cual podrá asegurar una mejor forma de utilizar cada recurso de la empresa, una mitigación de riesgos que presenta la compañía actualmente, y evitar que nuevos riesgos se presenten.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Crear un plan estratégico por cada temporada y no solamente un plan anual, ya que cada temporada es distinta y no se puede utilizar una misma o única estrategia.
- Integrar a la compañía departamentos de finanzas y recursos humanos.
- Para ejercer un proceso de orden que produzca efectividad, generación de controles para mitigar el riesgo se recomienda que es importante implementar y mantener servicios de contabilidad y auditoría, en donde ambos servicios sean contratados por medio de un outsourcing.
- Realizar consultorías externas e internas, mínimo cada año enfocadas a mejora de procesos, cumplimiento y oportunidades de negocio.
- Diversificar los servicios que ofrece la empresa, buscando brindar nuevos servicios o nuevos socios de negocio.

- Retroalimentación de todos los mandos en la organización para la mejora y para la optimización de servicios.
- Establecer objetivos y medir resultados de todos los procesos en la organización de forma periódica.
- Crear metodologías de mejora de procesos, buscando optimización de resultados y disminución de costos.
- Revalorar constantemente el sistema administrativo y medir el cumplimiento de metas, así como realizar análisis de mercado en forma constante para identificar las estrategias de la competencia.
- Delegar el control de la compañía a una persona con mayor preparación y liderazgo.
- Implementar un presupuesto anual que permita tener los recursos suficientes de acuerdo con la planificación y al cumplimiento de metas establecido.
- Establecer los procesos, procedimientos, políticas y directrices para la administración de la compañía y para cada uno de sus procesos.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.

## REFERENCIAS

- Bubilek, O. (2017). *semanticscholar.org*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/af9c/ded570deee9a7bc700d3730d9f7a1dfc53f5.pdf>
- CENIT. (s.f.). *uh.remotexs.xyz*. Obtenido de <https://uh.remotexs.xyz/user/login?dest=http%3A%2F%2Fbooks7-24.com.uh.remotexs.xyz%2Fstage.aspx%3Ffil%3D7%3B%26pg%3D%26ed%3D>
- Chacón Meza, A., Olivas Alguera, B., & Salas Blanco, D. (1 de Diciembre de 2014). *sibdi.ucr.ac.cr*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2895/1/38187.pdf>
- Díaz Vásquez, E. (2 de octubre de 2019). Entrevista dirigida al consultor externo, enfoque: control interno y toma de decisiones de la compañía. (I. Zúñiga Ocampo, Entrevistador)
- González, J. S. (2015). *Sistemas de control interno*. México: Pearson Educación.
- Jiménez Ruiz, J., Solano Sánchez, D., Vargas Climent, F., & Vargas Pereira, C. (Noviembre de 2016). *sibdi.ucr.ac.cr*. Obtenido de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4089/1/40620.pdf>

Jiménez, J. A., & Massachs, M. P. (2014). *Empresa y Administración*. España: McGraw-Hill.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (18 de Julio de 2002). *pgrweb.go.cr*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&param2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&param2=1&strTipM=TC&IResultado=1&strSim=simp)

Layme Mamani, E. (2014). *190.116.183.244*. Obtenido de [http://190.116.183.244/bitstream/handle/ujcm/22/Egla\\_Tesis\\_titulo\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://190.116.183.244/bitstream/handle/ujcm/22/Egla_Tesis_titulo_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Melo de los Rios, P., & Uribe Cotacio, M. (2017). *javerianacali.edu*. Obtenido de [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8609/Propuesta%20de\\_procedimientos\\_contro\\_nterno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8609/Propuesta%20de_procedimientos_contro_nterno.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ofori, W. (June de 2011). *knust.edu*. Obtenido de <http://dspace.knust.edu.gh/bitstream/123456789/4435/1/WILLIAM%20OFORI%20FINAL%20THESIS%202011.pdf>

Pañeda, J. B. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Posso Rodelo, J., & Barrios Barrios, M. (8 de Setiembre de 2014). *190.242.62.234*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTRO L%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf>

Rodríguez de la Cruz, R., & Vega Dávila , L. (19 de Agosto de 2016). *core.ac.uk*.

Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/84110464.pdf>

Rodríguez, S. H., & Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*.

México: Mc Graw Hill.

Salazar Cajas, E., & Villamarín Álvarez, S. (23 de Junio de 2011). *utc.edu*. Obtenido

de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>

Salina Guamán, S. (enero de 2016). *unl.edu*. Obtenido de

<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10101/1/Tesis%20Lista%20Silvana.pdf>

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill

Education.

Solano Cartín, J. (23 de setiembre de 2019). Entrevista dirigida al propietario de la

compañía. Historia, misión, visión, mercado meta y temas generales administrativos. (I. Zúñiga Ocampo, Entrevistador)

## **ANEXOS**



Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato en Administración de Empresas

Entrevista para la tesis: “Implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (Mapache Rent a Car), ubicado en San José, a setiembre 2019”

Instrucciones:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer la opinión por parte del consultor externo de Autos Corcobado Internacional S, A, para poder implementar un sistema de administración en control interno de acuerdo con las mayores necesidades y debilidades de la compañía, mitigando los diferentes riesgos.

1. ¿Realizan reuniones para hacer un plan estratégico?
2. ¿Cada cuánto realizan un plan estratégico?
3. Al establecer objetivos, ¿cuánto es el tiempo meta o establecido para lograrlos?

4. ¿Cuáles son los objetivos principales de la compañía?
5. ¿Existe un control interno para analizar los resultados positivos y negativos? En caso de Sí, ¿quién lo realiza y cada cuánto tiempo?
6. ¿De qué manera miden los resultados de la compañía? (ejemplo: reuniones mensuales, por medio de un control interno, sistemas de control o de información, etcétera).
7. ¿Conoce el personal los objetivos?
8. ¿Existe un plan por departamento para el logro de las metas?
9. ¿Durante los últimos cinco años la empresa ha logrado alcanzar los objetivos? (del 1 al 10, siendo 1 el más bajo)
10. ¿Cuáles serían las principales fortalezas de la compañía?
11. ¿Considera algunas debilidades que la empresa podría mejorar, cuáles?



Facultad de Ciencias Económicas

Bachillerato en Administración de Empresas

Encuesta para la tesis: “Implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para la empresa Autos Corcobado Internacional S.A (Mapache Rent a Car), ubicado en San José, a setiembre 2019”

Instrucciones:

El presente formulario tiene como finalidad conocer la opinión por parte de los empleados de las distintas áreas de Autos Corcobado Internacional S, A, para poder implementar un sistema de administración en control interno de acuerdo a las mayores necesidades y debilidades de la compañía, mitigando los diferentes riesgos.

1. Área de la empresa a la que pertenece \_\_\_\_\_

2. Tiempo que tiene de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce usted los objetivos de la compañía?

Sí

No

4. ¿Realiza su jefe reuniones para implementar un plan estratégico para sus funciones?

Sí

No

5. ¿Existe un control interno en la compañía?

Sí

No

6. ¿Existe algún tipo de auditoría interna en la compañía?

Sí

No

En caso de sí, especifique \_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que la empresa cuenta con una cantidad de flota de vehículos correcta para responder a la demanda del mercado?

Sí

No

8. ¿Qué mejora le recomendaría a la compañía?

---

---

---

9. ¿Cuál es la principal fortaleza que tiene la compañía?

---

---

---

10. ¿Recomendaría usted a Autos Corcobado Internacional S, A, como una opción para rentar un vehículo?

Sí

No

---

**BIBLIOTECA UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 10 de enero 2020

Señores:

Universidad

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Zúñiga Ocampo Ingrid Daniela con número de identificación 0116410370 autor (a) del trabajo de graduación titulado Implementación de un sistema administrativo para la evaluación eficiente de los recursos para la empresa Autos Corcobado Internacional S.A. (Mapache Rent a Car) ubicado en San José, a setiembre 2019, como requisito para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas; sí autorizo a la Biblioteca de la Universidad Hispanoamericana para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



---

Ingrid Daniela Zúñiga Ocampo

116410370