

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis situacional y propuesta de un plan de negocios para la microempresa “Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz” en la Bonita de Pérez Zeledón

Informe de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

Laura Selenia Blanco Solís
Jesús Alberto Díaz Madriz
Ana Yancy Solís Hernández

Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón, 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Informe Final del Proyecto de Graduación, sometido a consideración del tribunal examinador como requisito para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

Tema:

Análisis situacional y propuesta de un plan de negocios para la microempresa “Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz” en la Bonita de Pérez Zeledón

Laura Selenia Blanco Solís
Jesús Alberto Díaz Madriz
Ana Yancy Solís Hernández

Director del Trabajo Final Graduación

Msc. Geovanny Abarca Jiménez

Sede Regional Brunca

Campus Pérez Zeledón, 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me da las fuerzas para continuar. A mi madre, y a mi padre quien me ha ayudado durante todos estos años de estudio. A Carlos por su comprensión y soporte emocional. Gracias por el apoyo que me han dado durante cada etapa de mi trabajo, siempre dándome ánimo para que continúe luchando por mis metas.

Laura.

Quiero dedicar este trabajo primeramente a Dios, quien me ha dado las fuerzas para alcanzar este logro. A mis padres por darme la vida e inculcarme los valores que me han hecho una persona de bien para esta sociedad. A mi esposa e hijos por ser el motor que me mueve cada día con su amor incondicional, y a mis compañeras de tesis, pues han sido un gran equipo de trabajo mediante el cual hemos obtenido esta meta.

Alberto.

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios, por darme el don de la vida y la fortaleza para continuar. A mis padres por ser mi guía en este caminar, por sus enseñanzas y valores en todos estos años. Y a mis compañeros por su trabajo, lo cual nos ha permitido alcanzar esta meta.

Ana Yancy.

AGRADECIMIENTO

Le doy las gracias a Dios porque es quien me ha ayudado siempre a poder continuar con mis metas, a ser fuerte, me ha dado las herramientas que necesito para poder llegar hasta el final de este trabajo y ha puesto en mi camino personas que han sido como ángeles en este proceso. A mis compañeros Ana y Alberto, por el esfuerzo y entrega en este trabajo.

Laura.

En primer lugar agradezco a Dios por ser quien ha puesto fuerzas en mí cuando me he sentido cansado y por darme el don de la vida. A mis padres por darme siempre su amor, apoyo y oraciones en los momentos que más lo necesito. A mi esposa y mis dos hijos, para los cuales no tengo las palabras que ilustren lo que significan en mi vida, pues son los que se han sacrificado junto a mí. Además a mis dos compañeras por su amistad, comprensión, esfuerzo y talento.

Alberto.

Quiero brindar mi agradecimiento primeramente a Dios por ser mi fuerza para seguir luchando y por regalarme la oportunidad de alcanzar una de mis metas. A mi familia, en especial a mis padres por su apoyo incondicional en todos estos años de estudio. A mis compañeros por su esfuerzo y dedicación para lograr este proyecto.

Ana Yancy.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.1.1 Descripción del Problema	2
1.1.2 Formulación del Problema	10
1.1.3 Justificación.....	11
1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucionalidad empresarial.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Modelo de Análisis	15
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.	15
1.3.2 Relaciones e Interrelaciones.....	24
1.4 Estrategia de Investigación Aplicada.....	28
1.4.1 Tipo de Investigación.....	28
1.4.2 Fuentes de Información.....	29
1.4.3 Población y Muestra.....	30
1.4.4 Recopilación de Información	32
1.4.5 Análisis e Interpretación de la Información	33
CAPITULO II.....	34
MARCO DE REFERENCIA	34
2.1 La Región Brunca	35
CAPÍTULO III	41
MARCO TEÓRICO	41
3.1 Emprendedurismo y la Generación de Empresas en Costa Rica	42
3.2 La Micro y Pequeña Empresa.....	46
3.2.1 Características de la Micro y Pequeña Empresa	47
3.2.2 Clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas	48
3.3 El Proceso Administrativo en la Micro y Pequeña Empresa	49

3.3.1 Planeación	50
3.3.2 Organización	51
3.3.3 Dirección	53
3.3.4 Control.....	54
3.4 La Planificación Estratégica	55
3.4.1 La Planificación Estratégica en las Mipymes	57
3.4.2 Elementos de la Planificación Estratégica	59
3.4.3 Análisis del Entorno	62
3.4.4 Fuerzas Competitivas de Porter.....	66
3.4.5 Análisis FODA.....	67
3.4.6 Estrategias	68
3.5 Plan de Negocios	71
3.5.1 Elementos de un Plan de Negocios	72
3.5.2 Tipos de Plan de Negocios	75
CAPÍTULO IV	77
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	77
4.1 Evaluación del Entorno Interno de la Empresa.....	78
4.1.1 Análisis de los Lineamientos Estratégicos	78
4.1.2 Análisis de la Cultura Organizacional.....	78
4.1.3 Análisis Satisfacción del Cliente.....	82
4.1.4 Análisis Gestión de Recursos Humanos.....	89
4.1.5 Análisis Control Interno	92
4.1.6 Análisis Gestión Financiera	94
4.1.7 Análisis FODA a Nivel Interno de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.....	108
4.2 Evaluación del Entorno Externo	110
4.2.1 Análisis PEST	110
4.2.2 Análisis de la Demanda.....	117
4.2.3 Análisis de la Oferta.....	124
4.2.4 Análisis de Precios	129
4.2.5 Fuerzas Competitivas	131

4.2.6 Análisis FODA a Nivel Externo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.....	134
CAPÍTULO V	137
PLAN DE NEGOCIOS	137
5.1 Caracterización de la Empresa	138
5.2 Plan de Mercadeo	145
5.3 Plan de Producción.....	161
5.4 Plan Organizacional	172
5.5 Plan Financiero.....	180
CAPÍTULO VI	223
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	223
Conclusiones	224
Recomendaciones.....	225
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	226
FUENTES	227
APÉNDICES	233

**ANÁLISIS SITUACIONAL Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA MICROEMPRESA “SOLUCIONES CONTEMPORÁNEAS MUEBLES
DÍAZ” EN LA BONITA DE PÉREZ ZELEDÓN**

Laura Selenia Blanco Solís

Jesús Alberto Díaz Madriz

Ana Yancy Solís Hernández

APROBADO POR:

DIRECTOR TRABAJO FINAL

DE GRADUACION _____

Msc. Geovanny Abarca Jiménez

LECTOR _____

Msc. Yadir Castro Umaña

LECTOR _____

Msc. Víctor Chinchilla Mata

DECANO _____

Msc. José Luis Díaz Naranjo

REPRESENTANTE

UNIDAD

ACADÉMICA _____

Msc. Cinthya Olivares Garita

LISTA DE TABLAS

Número	Descripción	Página
1	Relaciones e interrelaciones	24
2	Síntesis del análisis PEST del entorno de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	116
3	Matriz DAFO	142

LISTA DE CUADROS

Número	Descripción	Página
1	Costa Rica: situación de pobreza e ingreso promedio por hogar Región de Planificación, año 2012.	37
2	Cumplimiento de características deseadas en productos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	84
3	Razones por las cuales es cliente de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	85
4	Nivel de Satisfacción con los precios ofrecidos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	86
5	Conformidad con los tiempos de entrega de productos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	87
6	Conformidad con los horarios de atención de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	89
7	Balance general de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	96
8	Costo de Manufacturas de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	97
9	Estado de cambios de patrimonio de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	97

10	Estado de resultados de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	98
11	Análisis vertical del balance general de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	100
12	Análisis vertical del estado de resultados de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	101
13	Resultado de razones financieras de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	102
14	Actividad comercial de los clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	118
15	Tipo de clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	119
16	Sexo de los clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	120
17	Edad de los clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	121
18	Realización de compras en los últimos dos años a Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	122
19	Nivel de ingresos de los clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	123

20	Comparación de precios de los competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	126
21	Localización de competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	128
22	Cantidad de puestos de venta de los competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	129
23	Estudio de precios, Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	130
24	Cumplimiento con características deseadas en productos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	153
25	Costo de equipo tecnológico de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	166
26	Equipo y maquinaria de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	166
27	Proyección de ingresos mensuales de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1.	182
28	Proyección de ingresos mensuales de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1.	183
29	Proyección de ingresos anuales de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1.	184
30	Inversión fija de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	185

31	Costos de materiales directos proyectado de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	186
32	Costos de mano de obra directa proyectado de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	187
33	Costo de depreciación edificio y maquinaria de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	188
34	Costos indirectos de fabricación proyectados de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	189
35	Costos de manufacturas proyectados de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	190
36	Gastos generales y administrativos proyectados de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	191
37	Gastos de ventas proyectados de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	191
38	Gasto de depreciación de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 a año 5.	192
39	Financiamiento a largo plazo para Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	193
40	Proyección de flujo mensual del año 1 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	196

41	Proyección de flujo mensual con financiamiento del año 1 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	197
42	Proyección de flujo mensual con financiamiento del año 1 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	198
43	Proyección de flujo mensual con financiamiento del año 1 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	199
44	Proyección de flujo anual del año 1 al año 5 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	200
45	Estado de resultados proyectado de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	202
46	Estado de cambios de patrimonio proyectado de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	203
47	Balance general proyectado de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	205
48	Índice de liquidez proyectado de año 1 al año 5 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	206
49	Índice de actividad proyectado de año 1 al año 5 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	206
50	Índice de endeudamiento proyectado de año 1 al año 5 de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	207

51	Margen de seguridad de acuerdo a proyecciones de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	217
----	------------------------------------------------------------------------------------------	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Número	Descripción	Página
1	Opinión sobre el nivel de calidad de los productos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	83
2	Evaluación del servicio al cliente de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	88
3	Tipos de productos que compran en Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	124
4	Identificación de competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz según clientes, Pérez Zeledón, año 2015.	125
5	Identificación de competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz según clientes, Pérez Zeledón, año 2015.	147
6	Opinión sobre el nivel de calidad de los productos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón, año 2015.	152
7	Margen de utilidad bruta proyectado de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 al año 5.	208
8	Margen de ventas de explotación de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 al año 5.	209
9	Margen neto de utilidad de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 al año 5.	210

10	Rendimiento sobre la inversión de explotación de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 al año 5.	211
11	Rendimiento sobre la inversión total de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 al año 5.	212
12	Rendimiento sobre el patrimonio de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 1 al año 5.	213
13	Margen de seguridad de acuerdo a proyecciones para Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	218

LISTA DE FIGURAS

Número	Descripción	Página
1	Árbol de problemas.	9
2	Árbol de Objetivos.	13
3	Diagrama del proceso de flujo correspondiente al proceso de producción.	163
4	Organigrama de la empresa.	173
5	Diagrama de estructura del balance general de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 2014.	219
6	Diagrama de estructura del balance general de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, año 5.	220

LISTA DE IMÁGENES

Número	Descripción	Página
1	Mapa según distritos del cantón de Pérez Zeledón.	39
2	Ubicación de la Bonita de Pérez Zeledón.	139
3	Muebles de Cocina.	148
4	Cómodas.	149
5	Juegos de Comedor.	149
6	Closets y Roperos.	150
7	Bibliotecas.	150
8	Escritorios.	151
9	Escritorios.	151
10	Etiqueta del producto.	159
11	Máquina de paneles curvos computarizados.	164
12	Trompos para molduras en madera.	165
13	Escopladuras para Madera.	165

LISTA DE APÉNDICES

Número	Descripción	Página
1	Encuesta dirigida a la administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	234
2	Encuesta dirigida a la administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, control interno.	238
3	Encuesta dirigida a los colaboradores de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.	242
4	Encuesta dirigida a los clientes de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, satisfacción del cliente.	246

LISTA DE ACRÓNIMOS

Acrónimo	Significado
MIYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
CPCECR	Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
PEPS	Primeros en entrar, Primeros en salir.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde a un análisis situacional y propuesta de un plan de negocios de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz. En él se realiza un diagnóstico de diferentes áreas a nivel interno, como los lineamientos estratégicos, la cultura organizacional, la satisfacción al cliente, el control interno, la gestión de recursos humanos y la gestión financiera. Asimismo dicha investigación abarcó el estudio de diferentes sectores del entorno externo como lo son los aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos, así como el análisis de otros elementos relacionados con el mercado como la demanda, la oferta, los precios y las fuerzas competitivas del mercado.

La información obtenida a través de dicho análisis se convierte en la base para realizar la propuesta de un plan de mejora para la organización, ya que como se evidencia actualmente la mayoría de estos negocios carecen de una gestión administrativa definida, lo cual conlleva a no contar con información detallada en muchos campos para la ejecución de sus labores. El desarrollo de la presente investigación procura que existan criterios que faciliten la operatividad y el proceso de toma de decisiones de la microempresa en estudio.

La investigación se encuentra distribuida a lo largo de seis capítulos donde se desarrollan los aspectos metodológicos, el marco de referencia, el marco teórico, el análisis e interpretación de la información, la propuesta del plan de negocios y finalmente las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo uno se comprende los aspectos metodológicos que conforman la estructura de la investigación, donde se detalla el problema en estudio y las variables que se encuentran relacionadas con el tema.

En el capítulo dos, por su parte, se contemplan elementos que caracterizan y describen a la Región Brunca como una zona de gran riqueza natural, pero que igualmente refleja problemáticas a nivel social, lo cual nos sirve como punto de ubicación de la microempresa en análisis.

Con respecto al capítulo tres, se abarca una serie de temas a nivel conceptual que son referentes a la gestión administrativa y al plan de negocios, así como sus implicaciones con la micro, pequeña y mediana empresa, la cual se constituye como la base del estudio.

El capítulo número cuatro está integrado por el análisis e interpretación de toda la información correspondiente al trabajo de campo de la investigación, obtenida a través de la aplicación de diferentes instrumentos estadísticos, que reflejan la realidad empresarial de la microempresa por medio de la conformación de un análisis FODA, el cual abarca todos los aspectos referentes al entorno interno y externo de la misma.

En el capítulo cinco se detalla las estrategias propuestas al negocio por medio de un plan de negocios, donde se integra diferentes lineamientos de índole organizacional, productivo, de mercadeo y financiero para generar la mejora en términos generales de la situación integral de la microempresa.

Finalmente, en el capítulo seis, se mencionan las respectivas conclusiones del proceso de investigación basadas en los resultados obtenidos durante todo el proceso de conformación del documento.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Descripción del Problema

En la actualidad el entorno empresarial se caracteriza por el dinamismo y la velocidad con que surgen las relaciones económicas alrededor del mundo y los exigentes cambios en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual transforma la forma de hacer negocios y la capacidad de dar respuesta a los requerimientos del mercado, cada vez más exigentes. Esto plantea a las empresas ser más eficientes y eficaces en su desempeño.

Durante los últimos años, el contexto macroeconómico ha concentrado un creciente interés en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), debido a que estas se han convertido en una invaluable herramienta productora de bienes y servicios, que no solo es promotora de la iniciativa emprendedora, sino que también puede transformar parte del sistema económico y social de un país, al constituirse en fuentes generadoras de empleo.

A nivel nacional de acuerdo a la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresa (N° 8262) en su artículo número tres, estas micro, pequeñas y medianas empresas pueden ser definidas como *“toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios”* (p.3).

Asimismo, de acuerdo a los datos proporcionados por el informe Estado de Situación Pyme (2013) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio revelan que las micro, pequeñas y medianas empresas representan un 74% del parque empresarial del país. Están ubicadas principalmente en los sectores de servicios con un 43% y comercio con un 41%, contribuyendo con el 25% del empleo generado por el sector productivo del país. A su vez las Pymes contribuyen con el 33,05% del producto interno bruto del país (p.18).

Estas cifras revelan claramente la importancia que poseen estas empresas en el sistema económico nacional, sin embargo estas pequeñas organizaciones presentan ciertas limitantes que impiden su crecimiento, como según lo revela Brenes, Leiva, Chacón, Benavides y Govaere (2009)

Los obstáculos que enfrentan las empresas para formalizarse tienen explicaciones diversas. Entre estos se puede señalar dificultades materiales asociadas como la inexistencia de instancias públicas en regiones alejadas, limitado acceso a los servicios públicos que permitirán un acceso virtual inmediato (v.g. Internet), poca claridad de los pasos del proceso, costos elevados, arbitrariedad de la administración pública y capacidades de gestión limitadas en las empresas (p.72).

El informe de las Mipymes en Costa Rica (2012) del Colegio de Ciencias Económicas de Costa Rica (CPCECR), revela también que las pequeñas empresas presentan dificultades por las múltiples restricciones que existen para su creación y operación debido a las regulaciones y trámites excesivos para su funcionamiento, la poca aplicación de nuevas tecnologías, su frágil capacidad administradora y la carencia de habilidades para enfrentar con éxito los desafíos existentes (p.4).

Sumado a estas observaciones, se evidencia que la mayoría de los pequeños emprendedores no toman en consideración los estudios relativos para la apertura de su negocio y suelen presentar diferentes problemas a la hora de *“comenzar operaciones sin haber realizado un estudio de factibilidad que instruya al nuevo empresario sobre la rentabilidad que tendrá su negocio”* (Lara Blessy, 2014, parr.1).

Es de esta forma y según lo establecido en la Política Nacional de Emprendimiento elaborada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2010), el 90% de las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país no logran alcanzar o superar los dos años de vida. Asimismo este informe revela que en *“promedio el 80% de las PYMES fracasan antes de los 5 años de existencia y el 90% de estas empresas no llegan a los 10 años de vida”* (p.37).

Se evidencia también que las microempresas poseen escasas posibilidades para la obtención de créditos, dentro del sistema financiero nacional, debido a la manera empírica y conservadora en como los pequeños empresarios desarrollan sus operaciones comerciales, ya que estos no implementan el uso de sistemas y tecnologías que permitan mejorar su desarrollo.

Como consecuencia de lo anterior enfrentan serios problemas por su bajo nivel de gestión administrativa, lo cual es causado por una escasa planificación estratégica, la ausencia de controles internos, el mal empleo de los recursos físicos y humanos, así como la incapacidad de optar por infraestructura, equipos y tecnologías adecuados, reduciendo la capacidad competitiva en el mercado. Para Anzola (2002), estas situaciones son consecuencia de:

Una gran limitación administrativa encontrada en el empresario en pequeño es su problemática de cómo conocer y utilizar apropiadamente técnicas y herramientas de planeación y control para su empresa, ya sean éstas de índole cualitativo o cuantitativo, pues su apoyo descansa en la subjetividad de los resultados esperados, los cuales se basan en la experiencia vivida de resultados pasados (p.13).

Una perspectiva similar es la que expresan Parada y Meneses (2009), ya que para ellos la problemática de los pequeños negocios se basa en dos diferentes aspectos de análisis, el primero radica en factores internos y su nivel de competitividad. El segundo por su parte abarca los limitados alcances que brindan las instituciones públicas en el fortalecimiento de las Mipymes (p.5).

En el caso particular de nuestro país han existido diferentes esfuerzos por reforzar el apoyo a estos pequeños negocios, ejemplo de ello son las políticas de fomento elaboradas en la administración Chinchilla Miranda. Sin embargo el diagnóstico realizado por el Programa de Estado de la Nación (2012), *“plantean la necesidad de reforzar políticas de fomento productivo, en especial orientadas a las empresas de menor tamaño, fortalecer los esfuerzos para impulsar la innovación en la mayor parte de la economía”* (p.143).

A nivel de la Región Brunca, según el Ministerio de Economía Industria y Comercio (2013), señala que el grueso de las unidades económicas de la región se basa en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas con un 97%, las cuales a su vez se encuentran distribuidas entre el comercio, los servicios y la agricultura (p.4).

Puede decirse entonces que la realidad de las mipymes se caracteriza principalmente por orientar sus relaciones comerciales a nichos de mercado locales y pequeños. Y que la capacidad exportadora se ve en muchas ocasiones restringida por la limitada visión empresarial y la ausencia de procesos asociativos sólidos. De acuerdo con lo señalado por Abarca y Godínez (citado por Abarca y Mora, 2014) opinan que:

La mayoría de las microempresas cuentan con el recurso y conocimientos básicos para el desarrollo de sus productos y servicios, tienen la idea de hacia dónde dirigir su negocio, sin embargo no lo tienen en un documento que les permita medir el avance de sus acciones; por lo tanto, es conveniente reforzar la capacitación en los aspectos de planeación estratégica, misión, visión, objetivos, estrategia y parámetros de medición (p.16).

Se revela con ello que estos pequeños negocios enfrentan a nivel local una deficiencia en el proceso de planeación, que asimismo desestabiliza el manejo interno de la organización, el recurso humano, el desarrollo productivo, el área contable financiera y su estrategia de mercadeo, desequilibrando así el proceso administrativo, el cual es de vital importancia ya que resume la estrategia a seguir por parte de las empresas con tal de sobrevivir y crecer competitivamente en los respectivos mercados.

Esta situación provoca que las micro, pequeñas y medianas empresas conlleven a presentar diversos problemas, principalmente a la hora de acceder a fuentes de financiamiento que les permita crecer en el desarrollo de sus operaciones.

Un estudio realizado por Abarca y Mora (2014), aporta a su vez que la forma predominante que utilizan las microempresas para el financiamiento son los recursos

propios, es decir, la reinversión de sus utilidades con un 83,75%, mientras solo un 34% realiza la utilización de créditos bancarios; otros por su parte operan con los plazos que le son conferidos por parte de los proveedores a la hora de realizar sus compras alcanzando un 26%. Se deduce de esta manera que el uso de fuentes de financiamiento bancario por parte de las microempresas es muy bajo (p.49).

A su vez otro dato importante que es revelado por este estudio, es que de los microempresarios que utilizaron créditos bancarios el 34%, opta por la línea de crédito a nivel personal (56%), seguido del crédito para Mipymes con un 37%, esto como resultado del bajo conocimiento que poseen los microempresarios sobre lo que representa la Banca para Desarrollo y los programas de financiamiento que ofrece el sistema financiero nacional (Abarca y Mora, 2014, p.50).

Igualmente la planeación financiera juega un papel muy relevante en este aspecto, ya que el microempresario debe ser capaz de incorporar y presentar su información financiera en estados financieros para poder optar por las diferentes líneas de crédito que son ofrecidas por las diferentes entidades. La investigación realizada por Calderón y Vargas (2012) revela que:

Los empresarios de MIPYMES son conscientes del alto valor que poseen los estados financieros y por tanto la información contable financiera para alcanzar el éxito de la gestión empresarial; no obstante, esta valoración no es coherente con la utilidad que se le da a la información financiera en la realidad de la toma de decisiones (p.119).

Otra característica de estas pequeñas organizaciones es que en su mayoría son desarrolladas dentro del ambiente familiar, producto de la necesidad que posee la población por conseguir una fuente digna de trabajo y tomando en cuenta que la actual situación económica ha mostrado una tendencia a la recesión en los últimos tiempos, de ahí que ha surgido una nueva opción para la generación de ingresos para sustento únicamente de su núcleo familiar. Es aquí donde toma importancia el concepto de emprendedurismo, el cual se puede definir como el proceso que lleva a cabo una persona al convertir su idea en un proyecto en concreto.

La mayoría de los pequeños empresarios son personas que poseen habilidades empíricas en cuanto a la fabricación, producción y comercialización de algún servicio o producto, pero el hecho de que muchos de estos microempresarios no sean especializados en el campo de la administración, puede conllevar a la limitación del desempeño organizacional, debido al desconocimiento técnico en el manejo de los diferentes sectores específicos de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La falta de capacitación e información de estos empresarios muchas veces conlleva a la desorganización y a la falta de control interno en los diferentes niveles de la empresa, además de una planificación deficiente y el pobre y limitado manejo estratégico de la organización.

La planificación estratégica debe constituirse en un proceso participativo, el cual permita crear un diagnóstico y una mezcla de elementos de un ambiente de incertidumbre, para trazar con ello una línea de propósitos que permitirá la observación y la aplicación de estrategias que impulsen el reconocimiento de los desafíos y el aprovechamiento de las oportunidades, tanto de las condiciones externas como internas de la empresa, para lograr con ello un servicio o producto de calidad, que logre satisfacer las necesidades del cliente a un nivel competitivo y a su vez logre consolidar a la empresa en el mercado.

Mediante la planificación estratégica se prevé y se define la estrategia, la dirección y las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, estableciendo las posibles decisiones para que ese futuro ocurra. Para Romero (2006) la planificación estratégica *“nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”* (p.9).

En términos generales se puede decir que las pequeñas y medianas empresas son unidades productivas que se encuentran en un proceso de formación y crecimiento, ya que actualmente existe el conocimiento empírico de los propietarios de las micro y pequeñas empresas pero existen deficiencias a nivel de capacitación para dirigir las, por lo cual necesitan de herramientas para su fortalecimiento, como lo son la planificación estratégica de guía y el

asesoramiento de instituciones públicas que promuevan su fortalecimiento, y con esto contribuir al desarrollo de la economía nacional y regional.

El cantón de Pérez Zeledón por su parte no escapa a la realidad nacional; sin embargo en las últimas décadas su auge comercial ha sido influenciado principalmente por actividades agrícolas, ganaderas, el comercio y la prestación de servicios. De acuerdo al estudio llevado a cabo por Martínez, Granados y Mora (2011) realizado a los microempresarios del cantón de Pérez Zeledón, reveló que un 94.3% de estas microempresas están compuestas por un capital estrictamente familiar (p.123).

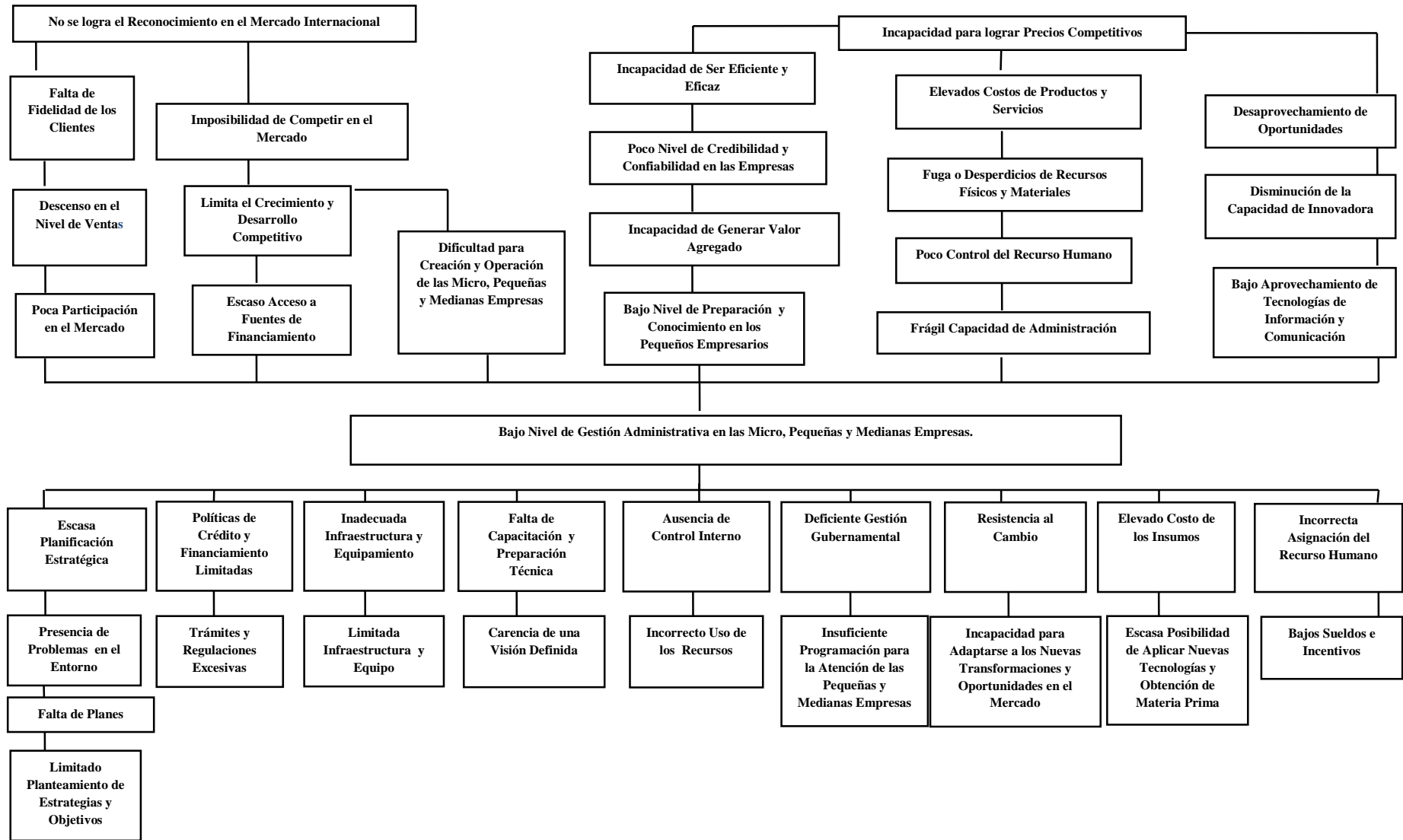
Dentro de este contexto opera el caso de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz ubicada en la comunidad de la Bonita, perteneciente al distrito de San Isidro de Pérez Zeledón, San José. Esta empresa refleja muchas de las situaciones que fueron mencionadas anteriormente, pues es una organización que inició cuando su propietario tomó la decisión formar su propio negocio, como una opción de generar ingresos propios para el mantenimiento de su familia.

Esta microempresa está dedica a la fabricación y comercialización de muebles y como en el caso particular de las pequeñas empresas, cuenta con dificultades en su gestión administrativa al no disponer de procedimientos técnicos en lo que respecta al manejo de la planificación estratégica, lo cual repercute negativamente en su funcionamiento, pues carecen de elementos indispensables para posicionarse competitivamente en el mercado local de la industria artesanal de muebles.

Con la finalidad de solucionar la problemática enfrentada por parte de la microempresa se debe realizar un análisis de los factores situacionales que la rodean y con ello realizar los cambios correspondientes a nivel interno para convertirse en una microempresa más eficiente en sus procesos y productos. A través de la implementación de un plan de negocios debidamente estructurado, le brindaría a esta unidad microempresarial las condiciones necesarias para poder mejorar su situación competitiva actual con respecto a la competencia y con ello mejora su gestión administrativa de forma integral.

Figura 1

Árbol de Problemas



Fuente: Blanco, L., Díaz, A., y Solís, A. (2015).

1.1.2 Formulación del Problema

- ¿Cuáles son los factores externos e internos que afectan la gestión administrativa de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?
- ¿Qué lineamientos estratégicos necesitará efectuar la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para mejorar su posición en el mercado?

1.1.2.1 Sistematización del Problema.

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en cuanto a su gestión administrativa?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz a nivel tanto económico, político, social y tecnológico en el cual se desenvuelven sus operaciones?
3. ¿Cuáles son las condiciones que muestra actualmente el sector en el cual se desarrolla la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?
4. ¿Cuál es la situación que se presenta actualmente en el mercado con respecto a la oferta y a la demanda de productos y que a su vez afecta a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?
5. ¿Está claramente definida la cultura empresarial de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, en la actualidad?
6. ¿Cuál sería la estructura organizacional adecuada de acuerdo a la situación interna y externa de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?
7. ¿Cuál es la estrategia de mercadeo que debe implementar la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para mejorar sus niveles de ventas y adaptarse de una mejor manera al mercado actual?
8. ¿Cuál sería el resultado futuro de una proyección financiera de acuerdo a las condiciones actuales que presenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz tomando en cuenta los diferentes factores involucrados?

1.1.3 Justificación

Se pretende hacer un diagnóstico del estado actual de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, con el propósito de conocer sus limitaciones y también sus fortalezas. Con esto lo que se procura es establecer los procedimientos técnicos necesarios en los distintos departamentos de la organización, que ayude a modernizar la gestión de la misma, de manera que pueda ser más competitiva en el área en la que se desarrolla.

Para ello será necesario emplear una serie de procesos administrativos que apoyen una adecuada planificación, organización, dirección y control en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz. Estos elementos serán indispensables para conocer la realidad que enfrenta la empresa en los distintos ámbitos, y de esta forma saber cuáles serán las acciones a seguir en el plan de negocios.

Asimismo se pretende hacer un estudio de variables externas que pueden afectar la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, tales como su entorno, la competencia directa e indirecta y otra serie de elementos que influyen en la cotidianidad de la organización.

Además se pretende evaluar el posicionamiento de mercado que tiene la empresa a nivel local y de esta forma desarrollar una serie de estrategias con el fin de aumentar su participación en el mercado.

Con la elaboración de este plan se quiere alcanzar un mayor aprovechamiento de los recursos de la organización, potenciando las ventajas competitivas con las que ésta cuenta, más las fortalezas en su parte técnica, con lo cual se tratará de maximizar los recursos y minimizar los costos de dicha empresa.

Estos elementos de orden administrativo darán mayor credibilidad a Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, con lo cual se pretende tener acceso a posibilidades de financiamiento y por ende un crecimiento planificado y sostenible.

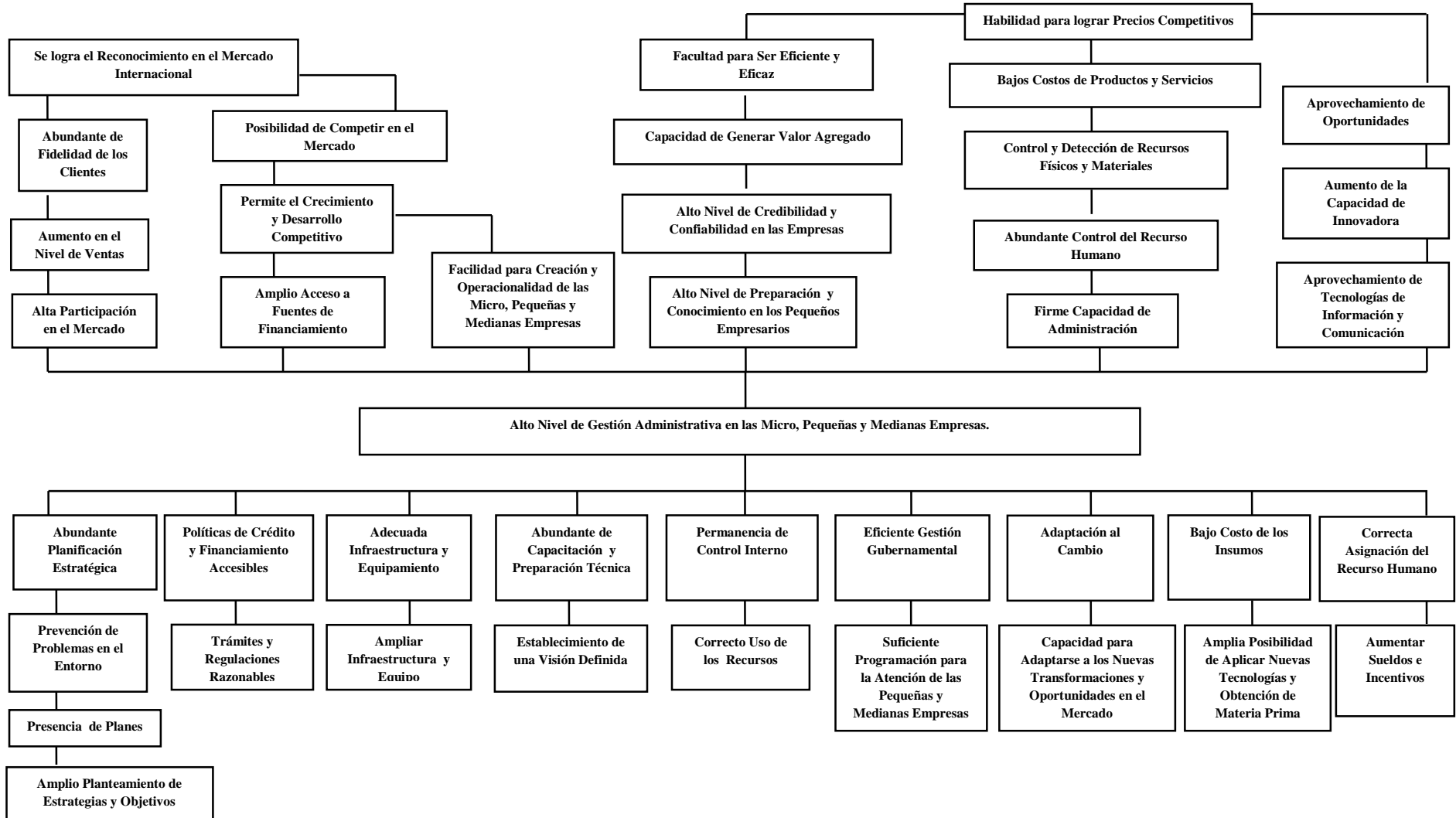
Con este plan de negocios se pretende adecuar las estrategias que permitan a Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz contar con instalaciones adecuadas, donde se facilite una mejor y mayor producción, que en conjunto con la modernización de los equipos lleve a la organización por el camino de la excelencia, lo cual innegablemente deberá ir de la mano con una adecuada planificación para acceder a las posibilidades que brinde el sistema financiero nacional, complementado con una política gubernamental más comprometida para con el sector, donde se agilice el entramamiento burocrático y de esta manera obtener beneficios económicos para estas organizaciones.

Para lograr estos objetivos, este plan de negocios debe incorporar estrategias de capacitación para sus dueños y colaboradores, con el fin de apoyar o promover una mentalidad más abierta al cambio, en la cual usando las técnicas adecuadas, haya una mayor capacidad de toma de decisiones que permita un desarrollo creciente y planificado para esta empresa.

La elaboración de este plan de negocios por su parte va a permitir al dueño de la microempresa, la aplicación de todos sus conocimientos como egresado de la carrera de administración, que ofrece la Universidad Nacional la cual busca que el profesional sea una persona que logre comprender a las organizaciones como un todo y que a su vez sea el enriquecedor de un bagaje de ideas interdisciplinarias con capacidad gerencial en todos los procesos administrativos. De esta forma se contribuye a brindar información trascendental para dictaminar el rumbo a seguir por las distintas áreas de la microempresa y mejorar así los resultados hasta hoy obtenidos por ella.

Figura 2

Árbol de Objetivos



Fuente: Blanco, L., Díaz, A., y Solís, A. (2015).

1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucionalidad empresarial

El siguiente estudio fue desarrollado en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, la cual se encuentra ubicada en el cantón de Pérez Zeledón específicamente en el distrito de San Isidro.

El lapso en que se elaboró esta investigación fueron los meses entre agosto del 2014 a junio del 2015, procurando con ello responder a los objetivos planteados y a su vez preparar el plan de negocios.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Analizar los factores externos e internos que afectan la gestión administrativa de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, para definir los lineamientos estratégicos que permitan consolidar su posición en el mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en cuanto a su gestión administrativa.
- Identificar las oportunidades y amenazas que presenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en cuanto al desarrollo de sus operaciones.
- Analizar la situación actual del mercado en el cual participa la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz con respecto a la oferta y demanda de sus productos.

- Diseñar un plan de negocios que le permita a la administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz mejorar su eficiencia en su gestión microempresarial.

1.3 Modelo de Análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

1.3.1.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable lineamientos estratégicos

La variable lineamientos estratégicos se define como los propósitos, objetivos que utiliza la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, para la dirección y control en cuanto a la toma de decisiones y metas propuestas.

Esta variable será medida bajo los siguientes indicadores: propósitos, objetivos y estrategias. La instrumentalización de estos indicadores será posible mediante la aplicación de una entrevista a la administración de la microempresa, para así determinar la existencia de dichos aspectos.

1.3.1.2 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable cultura organizacional

Se comprende la variable cultura organizacional como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracterizan el ambiente de trabajo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, esto con la finalidad de orientar los esfuerzos realizados por los miembros de la microempresa hacia un mismo camino.

Esta variable será medida con los siguientes indicadores: misión, visión, valores, percepción de colaboradores. El proceso de instrumentalización de estos aspectos será posible

mediante la comparación entre los lineamientos establecidos y los propuestos en la planificación estratégica.

1.3.1.3 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable satisfacción al cliente

La variable satisfacción al cliente hace referencia al nivel de conformidad que experimentan los clientes con respecto a los productos que compran y al servicio que reciben por parte de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Los indicadores que medirán esta variable son: calidad del producto, razones porque es cliente, precios, nivel de atención y los tiempos de entrega, obteniendo de esta forma información valiosa para el fortalecimiento de la microempresa.

1.3.1.4 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable gestión de recursos humanos

La variable gestión de recursos humanos corresponde a la planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal que posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, para promover el desempeño eficiente del personal y así alcanzar los objetivos de la empresa.

Esta variable será medida con los siguientes indicadores: caracterización del personal, motivación del personal y la capacitación del personal. Con la finalidad de cuantificar las características, necesidades y fortalezas que presenta la microempresa.

1.3.1.5 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable control interno

El control interno se define como los mecanismos de control que emplea la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para garantizar la seguridad,

efectividad y eficiencia en sus operaciones, obteniendo un mayor nivel de confiabilidad de la información financiera y de las operaciones desarrolladas por la microempresa.

La medición de esta variable se realizara mediante los siguientes indicadores: control de estados financieros, control de procesos productivos y el control de inventarios. Esta instrumentalización permitirá identificar las debilidades y fortalezas que existan a nivel operativo en la microempresa.

1.3.1.6 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable gestión financiera

La gestión financiera para el presente trabajo de investigación puede ser definida como la formación de estados financieros que muestren la composición contable que enfrenta actualmente la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, dividida en cuatro grupos de indicadores que mostrarán los índices de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad con que opera la microempresa.

La instrumentalización de esta variable se realizará por medio de hojas de cálculo, donde se elaborarán estados financieros que permitan analizar las fortalezas y debilidades de la microempresa desde la percepción financiera.

1.3.1.7 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable aspectos económicos

Los aspectos económicos se pueden definir como el conjunto de características macroeconómicas y microeconómicas que afectan directamente la microempresa tanto a nivel positivo como negativo, lo cual puede incidir en el nivel de costos y ventas de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Esta variable se medirá mediante los siguientes indicadores: fuentes de financiamiento, nivel de inflación, tasas de interés y los índices económicos existentes, con la finalidad de

obtener información que permita identificar las oportunidades y amenazas de la microempresa.

1.3.1.8 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable aspectos sociales

Los aspectos sociales se pueden definir como el conjunto de tendencias sociales generales presentes en los seres humanos. Y que por lo tanto puede favorecer o perjudicar las condiciones presentes en el sector empresarial al cual pertenece la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Los indicadores que componen esta variable son: el desempleo, los estilos de vida, el nivel educativo y el nivel de consumo que poseen las personas, los cuales se convierten en elementos influyentes en el desarrollo del mercado meta que posee la microempresa.

1.3.1.9 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable aspectos políticos

Para efecto de esta investigación los aspectos políticos se definen como todas aquellas modificaciones de nivel normativo legal e interinstitucional que pueden influir tanto positivamente como negativamente en el desarrollo y funcionamiento de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

La variable de aspectos políticos se analizará bajo los siguientes indicadores: legislación, política fiscal y los cambios gubernamentales existentes, analizando de esta forma las posibles variaciones en la normativa que regula el país en la actualidad, identificando así las posibles oportunidades a aprovechar y las amenazas que requerirán decisiones de respuesta.

1.3.1.10 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable aspectos tecnológicos

Los aspectos tecnológicos se definen como el conjunto de conocimientos y avances científicos y técnicos que mejoran la calidad de vida del ser humano en la sociedad, marcando un factor de relevancia en la tecnología utilizada en el proceso operativo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para el desarrollo de la producción y comercialización de los productos y servicios.

Esta variable será medida bajo los siguientes indicadores: avances tecnológicos y la capacidad de transferencia que posee la microempresa en cuanto a tecnología.

1.3.1.11 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable análisis de la demanda

Para efecto del siguiente estudio se comprende la variable demanda como la cantidad de productos y servicios que son demandados por los clientes de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, para satisfacer sus necesidades o deseos.

Los indicadores que componen la variable demanda son la segmentación y caracterización del mercado, las cuales a su vez determinaran los tipos de clientes existentes, así como las necesidades y deseos presentes en la población a investigar.

1.3.1.12 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable análisis de la oferta

La variable oferta se puede conceptualizar como la cantidad de productos y servicios, que son dispuestos por parte de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz y sus competidores en el mercado, para la satisfacción de las necesidades, gustos y preferencias existentes en los clientes.

Los indicadores que permitirán la evaluación de la siguiente variable son: la identificación de competidores, la cantidad de competidores existentes, así como los canales de distribución utilizados por los competidores y la ubicación geográfica de los competidores.

1.3.1.13 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable análisis de precios

El análisis de precios se puede definir como la herramienta que se encarga del estudio sobre las tendencias del mercado con respecto a los precios, producto de la interacción existente entre la oferta y demanda. Dicho estudio es de relevancia para la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, para la determinación de un precio, que le permita cubrir sus costos de operación adecuadamente y ser competitivo en el mercado.

El indicador que medirá esta variable será el estudio de precios de mercado, en la cual se estudiarán a los diferentes oferentes presentes en el mercado, mediante la técnica de la observación.

1.3.1.14 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable fuerzas competitivas

La variable fuerzas competitivas puede ser definida como un modelo de análisis que relaciona la influencia de diferentes factores del mercado como los productos, los proveedores, los consumidores y los competidores, los cuales intervienen de manera directa en el mercado en el cual participa la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Los indicadores son las cinco fuerzas que se nombran a continuación: la primera fuerza es la rivalidad entre empresas competidoras. La segunda fuerza es la entrada potencial al mercado de nuevos competidores. La tercera fuerza es el desarrollo de productos sustitutos. La cuarta fuerza es el poder de negociación de los proveedores y la quinta fuerza es el poder de negociación de los consumidores.

1.3.1.15 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable caracterización de la empresa

La caracterización de la empresa es todo aquello relacionado con su historia, ubicación geográfica, tarea a la que se dedica, descripción de sus productos o servicios y una serie de información relevante del por qué y para qué de su existencia, entre otras cosas.

Los indicadores a usar para medir esta variable son: historia de la empresa, descripción de la empresa y la descripción de los productos, esto mediante la técnica de análisis de información, y como instrumento la descripción de la empresa.

1.3.1.16 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos pueden ser definidos como el conjunto de criterios propuestos que orientan el funcionamiento y desarrollo diario de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, con la finalidad de forjar una ventaja competitiva en el mercado.

Esta variable es medida mediante los siguientes indicadores: misión, visión, valores y metas, con lo cual se pretende generar al servicio ofrecido por la microempresa un valor agregado a sus clientes.

1.3.1.17 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de estrategias de mercadeo.

La variable estrategias de mercadeo se define como la guía que utilizará la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para describir las acciones a seguir para la promoción de sus productos en el mercado, así como la ayuda en la toma de decisiones específicas para la microempresa.

Los indicadores para medir esta variable son: estrategias de mercadeo, el enfoque en las ventas y los tipos de publicidad, y para ello se utilizará la técnica del análisis de información, concretizando estas estrategias en un plan de mercado como instrumento.

1.3.1.18 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable estrategias de producción

Las estrategias de producción se pueden definir como los pasos que marcan las directrices a seguir en las operaciones desarrolladas en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en la elaboración de sus productos, la compra de materia prima y maquinaria necesaria, así como en la reducción de sus costos y capacidad de demanda.

Los indicadores que medirán esta variable son: proceso de elaboración y fabricación, proceso de compra, control de inventarios, infraestructura y maquinaria, integrando estas estrategias en un plan de producción.

1.3.1.19 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable estrategias de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos hacen referencia a las directrices que consideran las cualidades y características de los colaboradores que posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, valorando a su vez aspectos como la motivación, las necesidades y condiciones en las cuales se desarrollan las funciones en el ambiente laboral.

Esta variable será medida mediante los siguientes indicadores: estrategias de motivación, manual de puestos.

1.3.1.20 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable estrategias de plan financiero

La variable plan financiero es un instrumento de planificación y gestión financiera que tiene como base las operaciones efectivas de la empresa. El fin de este plan es proyectar la situación financiera de la microempresa a futuro, basado en el desarrollo de las operaciones diarias de la empresa.

Esta variable será medida con los siguientes indicadores: flujo de caja, estados de resultados proyectado, balance general proyectado. Estos elementos se instrumentalizarán mediante la elaboración del plan financiero de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

1.3.2 Relaciones e Interrelaciones

Tabla 1
Relaciones e Interrelaciones

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en cuanto a su gestión administrativa. 	1. Lineamientos Estratégicos	1. Propósitos 1. Objetivos 1. Estrategias	1. Encuesta	1. Entrevista Estructurada
	2. Cultura Organizacional	2. Misión 2. Visión 2. Valores 2. Percepción de Colaboradores	2. Encuesta	2. Entrevista Estructurada
	3. Satisfacción del Cliente	3. Calidad del Producto 3. Razones porque es Cliente 3. Precios 3. Nivel de Atención 3. Tiempos de Entrega	3. Encuesta	3. Entrevista Estructurada
	4. Gestión de Recursos Humanos	4. Caracterización del Personal 4. Motivación del Personal 4. Capacitación del Personal	4. Encuesta y Observación	4. Entrevista Estructurada
	5. Control Interno	5. Control de Estados Financieros. 5. Control de Procesos Productivos 5. Control de Inventarios	5. Encuesta	5. Cuestionario
	6. Gestión Financiera	6. Índice de Liquidez Razón Circulante Prueba de Ácido 6.2 Índice de Actividad Rotación Activo Circulante Rotación de Inventario	6. Análisis Estados Financieros	6. Hoja de Cálculo

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
		Periodo Medio de Inventario Rotación de Activo Fijo Rotación de Activo Total 6.3 Índice de Endeudamiento Razón de Deuda Razón de Endeudamiento Índice de Apalancamiento 6.4 Índice de Rentabilidad Margen de Utilidad Bruta Margen de Ventas de Explotación Margen Neto de Utilidad Rendimiento Sobre Inversión de Explotación Rendimiento Sobre la Inversión Total Rendimiento Sobre el Capital		
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las oportunidades y amenazas que presenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en cuanto al desarrollo de sus operaciones. 	1. Aspectos Económicos 2. Aspectos Sociales 3. Aspectos Políticos 4. Aspectos Tecnológicos	1. Fuentes de Financiamiento 1. Inflación 1. Tasas de Interés 1. Indicadores 2. Desempleo 2. Estilos de Vida 2. Nivel Educativo 2. Nivel de Consumo 3. Legislación 3. Política Fiscal 3. Cambios Gubernamentales 4. Avances Tecnológicos 4. Capacidad de Tránsito Tecnológica.	1. Revisión Bibliográfica 2. Revisión Bibliográfica 3. Revisión Bibliográfica 4. Revisión Bibliográfica	1. Informes, revistas, documentos institucionales, libros y periódicos. 2. Informes, revistas, documentos institucionales, libros y periódicos. 3. Informes, revistas, documentos institucionales, libros y periódicos. 4. Informes, revistas, documentos institucionales, libros y periódicos.

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la situación actual del mercado en el cual participa la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz con respecto a la oferta y demanda de sus productos. 	1. Análisis de la Demanda 2. Análisis de la Oferta 3. Análisis de Precios 4. Fuerzas Competitivas	1. Segmentación de Mercado 1. Caracterización del Mercado 2. Identificación de Competidores 2. Cantidad de Competidores 2. Canales de Distribución de los Competidores 2. Ubicación Geográfica de los Competidores 3. Estudio de Precios de Mercado 4. Desarrollo de Productos Sustitutos 4. Nivel de Negociación Proveedores 4. Nivel de Negociación Consumidores 4. Participación de Nuevos Competidores	1. Encuesta 2. Encuesta y Observación 3. Observación 4. Observación	1. Cuestionario 2. Cuestionario y Análisis de Mercado 3. Análisis de Mercado 4. Análisis de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de negocios que le permita a la administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz mejorar su eficiencia en cuanto a su gestión empresarial. 	1. Caracterización de la Empresa. 2. Lineamientos Estratégicos 3. Plan de Mercadeo.	1. Historia de la microempresa 1. Descripción de la Empresa 1. Descripción de Productos 2. Misión 2. Visión 2. Valores 2. Ventaja Competitiva 2. Objetivos y Metas 3. Estrategias de Mercadeo 3. Enfoque de Ventas 3. Tipos de Publicidad	1. Análisis de Información 2. Estructura DAFO 3. Estructura DAFO	1. Descripción de la Empresa 2. Matriz DAFO 3. Plan de Mercadeo

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
	4. Plan de Producción.	4. Procesos de Elaboración y Fabricación. 4. Procesos de Compras. 4. Control de Inventarios. 4. Infraestructura y Maquinaria.	4. Estructura DAFO	4. Plan de Producción
	5. Plan de Recursos Humanos.	5. Estrategias de Motivación 5. Manual de Puestos	5. Estructura DAFO	5. Plan de Recursos Humanos
	6. Plan Financiero.	6. Flujo de Caja 6. Estados de Resultados Proyectado 6. Balance General Proyectado	6. Estructura DAFO	6. Plan Financiero

Fuente: Blanco, L., Díaz, A., y Solís, A. (2015).

1.4 Estrategia de Investigación Aplicada

1.4.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación presenta variables de índole cuantitativo y cualitativo, por lo tanto su enfoque es clasificado como mixto con preponderancia cuantitativa, revelando que este tipo de investigación no viene a remplazar las investigaciones cuantitativas o cualitativas, sino que se basa en la unión de ambos enfoques para lograr una mejor comprensión e interpretación del problema en estudio, minimizando las debilidades que se puedan presentar en el desarrollo de la misma. Según Sampiere y Mendoza (2008) citado por Sampieri, Collado y Lucio (2010) este tipo de enfoque puede definirse como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.546).

Es por ello que el método mixto permite analizar las variables en estudio desde dos perspectivas diferentes, la cuantitativa que se encarga de la recolección, la medición y el análisis estadístico para la comprobación de teorías y la perspectiva cualitativa que valora las perspectivas, las conductas, las opiniones e interacciones del objeto en estudio.

Dentro del contexto de la investigación, las variables cuantitativas plantean su enfoque en la gestión financiera de la empresa, así como en la oferta y demanda, las cuales determinarán la realidad actual que presenta la empresa y con base a ello efectuar proyecciones sobre su futuro. Por otra parte las variables cualitativas enfocarán su estudio en la cultura organizacional que presenta la microempresa, valorando aspectos como el recurso humano y la satisfacción del cliente.

Al ser la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, una unidad productiva en donde se conjugan estos distintos elementos, no se podría orientar el proceso de investigación hacia un solo enfoque, debido a que se podría incurrir a la exclusión de aspectos que forman parte del buen desempeño de la misma y que por consiguiente el resultado de alguna de esas variables en estudio se podría complementar con alguna otra variable del enfoque contrario.

De la misma manera la presente investigación presenta un alcance de tipo descriptivo, ya que en este tipo de alcance se describen fenómenos o situaciones del acontecer del objeto en estudio. Para Hernández, Fernández y Batista (2010) los estudios descriptivos “*buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis*” (p.80).

Con base en esta afirmación y considerando que el objeto en estudio es una microempresa que se encuentra en una constante interacción entre personas y procesos, se procederá a la descripción de cada una de las variables propuestas, con la finalidad de establecer herramientas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.4.2 Fuentes de Información

Se refiere a todos aquellos recursos, documentos o medios por los cuales se obtiene información relevante, pertinente y útil, para la difusión de conocimientos necesarios que brinden una base teórica para el respaldo del objeto en estudio. Las fuentes de información se pueden clasificar en:

- **Fuentes Primarias:**

Se puede definir este tipo de fuente como toda aquella información que se obtiene de primera mano, es decir, que contiene información original, la cual no ha sido interpretada o evaluada por alguna otra fuente o persona. Según Gómez (2014) la fuente primaria se refiere a “*cualquier fuente que publique o suministre datos recogidos por ella misma*” (p.40).

Es basado a esta conceptualización que las fuentes primarias que conformarán el presente trabajo de investigación son:

- La información y los datos obtenidos por medio de cuestionarios aplicados a la administración, los colaboradores y los clientes de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.
- **Fuentes Secundarias:**

Consiste en información primaria que ha sido reorganizada y sintetizada en nuevos estudios o publicaciones, por alguna otra institución, persona o recurso. Para Gómez (2014) la fuente secundaria consiste *“en aquella que contenga información recogida por otros”* (p.40).

Es bajo esta apreciación que las fuentes secundarias que integrarán el presente estudio serán:

- Estudios y publicaciones realizados por estudiantes, profesores, investigadores y profesionales de diferentes instituciones como Universidad Nacional (UNA), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre otras.
- Leyes y reglamentos establecidos por la Procuraduría General de la República y del Ministerio de Hacienda.
- Libros y revistas digitales e impresos del sistema de información documental de la Universidad Nacional.

1.4.3 Población y Muestra

La población en estudio cumple un papel fundamental e indispensable en los procesos de investigación, principalmente por su aporte de información, la cual es necesaria para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es por lo tanto, que la población en estudio

según Gómez (2014) tiene como referencia *“un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc”* (p.8).

a. Definición y Caracterización de la Población en Estudio

En el contexto de la investigación se determinarán dos poblaciones en estudio, la primera conformada por la administración y el colaborador de la microempresa que consta de un miembro para cada ámbito, la segunda población integrada por los clientes actuales que suman un total de sesenta a los cuales se les aplicará diferentes instrumentos con la finalidad de obtener información relevante para la investigación.

Como es característico en estos pequeños negocios la administración y los colaboradores son conformados por integrantes del mismo núcleo familiar, en el cual la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz estará integrado por dos personas, con respecto a los clientes se puede decir que corresponde a un grupo de personas que poseen necesidades de confort y comodidad especialmente para sus casas u oficinas.

b. Diseño Muestral

Existen dos tipos de categorías que pueden ser utilizados para la determinación de la muestra en una población en estudio, la probabilística y la no probabilística. Este primer tipo de categoría consiste en un proceso aleatorio, en donde, todos los individuos que conforman la población poseen la misma posibilidad de ser seleccionado. Para Hernández, Fernández y Batista (2010) este tipo de muestra corresponde a un *“subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos y que se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra”* (p.176).

La segunda categoría pertenece a la muestra no probabilística, la cual proporcionará una referencia más controlada y cuidadosa sobre el tamaño de la muestra de acuerdo al total de la población de interés. Según Hernández, Fernández y Batista (2010) este diseño *“no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación”* (p.176).

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz posee una población total de 60 clientes, por lo cual se utilizará como referencia un tipo de muestra probabilística, por lo que para conocer la cantidad que será representativa a la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n1 = \frac{n0}{1 + \left(\frac{n0-1}{N}\right)}$$

$$n1 = \frac{384}{1 + \left(\frac{384-1}{60}\right)}$$

$$n1 = 52$$

Por lo que el resultado demuestra que la cantidad correspondiente a la muestra corresponde a 52 clientes, tomando en cuenta un nivel de variabilidad del 50%, un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%.

1.4.4 Recopilación de Información

a. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de la información.

La técnica propuesta para el desarrollo de la presente investigación consiste en la aplicación de encuestas a los tres diferentes tipos de población mencionados anteriormente, para lograr así la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación.

Por otra parte, el método utilizado para la aplicación de las encuestas será mediante cuestionarios o entrevistas dirigidas a la población en estudio. Estos dos diferentes instrumentos permitirán dar a conocer las perspectivas que han sido obtenidas por parte de los clientes, como de los miembros que conforman la microempresa.

Logrando con ello una mejor descripción de la realidad actual que presenta la empresa en el desarrollo de sus funciones, como en el ámbito del servicio que ofrece la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

1.4.5 Análisis e Interpretación de la Información

Para el análisis e interpretación de la información, se utilizará el sistema SPSS, con la finalidad de realizar un análisis completo y correlacional de toda la información de acuerdo a las variables establecidas en el estudio, para alcanzar una mayor profundización del problema de investigación.

a. Alcances y Limitaciones:

El alcance para la presente investigación será realizar la propuesta de un plan de negocios, la cual es elaborada posteriormente de todo el análisis de entorno interno y externo en cual se desarrolla la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, de manera que se le pueda facilitar una propuesta con estrategias que ayuden a mejorar la situación de la empresa y la formalidad y competitividad en el mercado.

Dentro de las limitaciones presentes a la hora de realizar dicha investigación fue la falta de información financiera dentro de la microempresa, debido a la escasez de un sistema contable formal, por lo que se procedió a realizar una reconstrucción de los estados financieros.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 La Región Brunca

La Región Brunca es una región ubicada al sureste del país entre las coordenadas geográficas 8° 00' y 9° 30' latitud norte, 82° 15' y 84° 00' latitud oeste, limitando al norte con la Zona Central y al noroeste con la Región Huetar Atlántica, al sur con el Océano Pacífico y al sureste con la República de Panamá; se encuentra conformada por los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Corredores y Golfito, alcanzando una extensión de 9528, 44km². El relieve de la Región Brunca es bastante irregular caracterizándose principalmente por poseer las mayores elevaciones del territorio nacional como lo es el caso de la Cordillera de Talamanca, el Valle de El General y Coto Brus.

A su vez la región presenta áreas importantes de conservación, parques y reservas biológicas, como lo son el Área de Conservación La Amistad Pacífico, el Área de Conservación de Osa, el Parque Nacional Chirripó y Marino Ballena, las cuales reflejan la riqueza ecológica existente tanto en flora como fauna, que se ubican a lo largo de toda la geografía de la región tanto de áreas costeras como montañosas, generando un enorme valor científico para las investigaciones. Posee una predominación del clima tropical húmedo, seco y muy lluvioso, lo cual favorece su potencial hídrico.

Dentro del contexto nacional la Región Brunca se encuentra como una de las regiones con condiciones menos favorables para su desarrollo, repercutiendo en el deterioro social y económico de la población, al presentarse problemas como el acceso a la vivienda, a la educación de calidad, el desempleo, la pobreza, rezago en el sector agropecuario y productivo, entre muchos otros.

A nivel económico se caracteriza por el desarrollo de actividades agrícolas y alimentarias, donde destacan el cultivo de productos como la palma aceitera, la piña, el café, los granos básicos, así como la ganadería y la pesca. De igual forma presenta actividades dirigidas a la industria, la construcción, el transporte, el comercio, el turismo y la prestación de servicios. De acuerdo con el informe sobre el Estado de Situación Pyme (2013) del Ministerio de Economía, Industria y Comercio la Región Brunca cuenta con una distribución

empresarial divida, donde su mayor porcentaje corresponde a microempresas con el 74%, el 14% por su parte pertenece a pequeñas empresas y el 12% a medianas empresas (p.34).

Sin embargo existen aspectos que impiden el fortalecimiento del sector económico de la región, como lo es el caso de la baja inversión en capital y el uso poco eficiente de los recursos. Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en su documento Plan de Desarrollo (2014), la Región Brunca alcanzo una tasa de exportación del 3,8% en el año 2012 a nivel nacional, divida principalmente entre sector alimentario con el 54,8%, seguido del agrícola con un 42,5%, el sector textil por su parte con el 1,1% y finalmente los otros sectores con el 1,6%, lo cual la ubica entre las regiones con menor nivel de exportaciones del país (p.22). Este porcentaje es producto de la insuficiente infraestructura productiva y de servicios con que cuenta la región, originando desventajas competitivas y la ausencia de atractivos para la inversión.

Otro dato importante que revela este documento se basa en el ámbito social de la región, el cual se encuentra con niveles de índice de desarrollo y competitividad bajos al ubicarse sus cantones en los últimos puestos, repercutiendo principalmente en la tasa de desempleo abierto para el año 2012 con el 8,5% y un nivel de pobreza del 38,6% (p.30), esta realidad se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Costa Rica: Situación de pobreza e ingreso promedio por hogar por
Región de Planificación.
Año 2012.
(Números Relativos)

	Costa Rica	Central	Chorotega	Pacífico Central	Brunca	Huetar Caribe	Huetar Norte
Población Pobre	23,6%	18,6%	39,1%	30,3%	38,6%	30,6%	28,0%
Población en Pobreza Extrema	7,2%	4,9%	14,6%	9,6%	14,5%	11,1%	8,9%
Hogares Pobres	20,6%	16,3%	34,5%	26,6%	34,6%	26,2%	24,6%
Hogares en Pobreza Extrema	6,3%	4,3%	12,6%	9,5%	12,9%	8,8%	8,1%
Hogares Pobres con Jefatura Femenina	38,9	38,9	44,1	37,7	32,1	38,4	43,1
Ingreso Promedio por Hogar	919,40	1066,67	606,94	699,97	592,27	591,71	708,10

Fuente: INEC. Encuesta Nacional de Hogares. Julio. 2012

Igualmente el sector social se encuentra marcado por el nivel de escolaridad, el cual alcanza un porcentaje del 7,4% en cuanto a la escolaridad promedio y un 65,2 % en cuanto a nivel de bachillerato para el año 2013 (p.40). La parte de salud se encuentra dividida en tres niveles de atención, presentado un hospital de referencia nacional, seis de atención periférica y uno regional, el cual lo constituye el Hospital Escalante Pradilla, así como seis áreas de salud regionales. Por lo que dentro de las principales problemáticas que enfrenta este sector se encuentran la deficiente cobertura y baja calidad en los servicios en cuanto a accesibilidad, tecnología y especialidades médicas.

En el caso específico del cantón de Pérez Zeledón, se puede decir que corresponde al cantón número 19 de la provincia de San José y que se fundó mediante el decreto n° 31 del 9 de octubre de 1931, durante el segundo gobierno de Don Cleto González Víquez. Su extensión alcanza los 1905.51 kilómetros cuadrados y representa un 38.42% del territorio de la provincia de San José, y un 3.33% del territorio nacional.

Geográficamente Pérez Zeledón se localiza en una zona estratégica que es establecida como un puente de comunicación entre la capital y la zona sur de nuestro país, sus principales límites son al norte con la provincia de Cartago en específico con los lugares de El Guarco, Turrialba y Paraíso, así como el cantón de Dota que es perteneciente a la provincia de San José. Al oeste limita con los cantones de Aguirre y Osa, que pertenecen a la provincia de Puntarenas, al este su principal límite es la Cordillera de Talamanca y la provincia de Limón y finalmente al sur con el cantón de Buenos Aires.

Los suelos del cantón de Pérez Zeledón son ideales para el desarrollo de diferentes actividades, principalmente las agrícolas donde destaca la siembra de caña de azúcar, maíz, café, tabaco, banano, mora y granos básicos entre algunos otros cultivos. Igualmente se produce el desarrollo de actividades ganaderas, comerciales, industriales y turísticas.

Posee una población de 134 534 habitantes según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el censo realizado en el año 2011, que se encuentran distribuidos en los once diferentes distritos, alcanzado un porcentaje de población urbana del 48, 5%, siendo San Isidro del General su cabecera, los otros distritos conciernen a General Viejo, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo y Páramo. Representados en la siguiente imagen:

Imagen 1

Mapa según Distritos del Cantón de Pérez Zeledón



Fuente: Mapas de Costa Rica.blogspot.com

Otros indicadores relevantes del censo 2011 es la densidad de población, que ubica un promedio de 71 personas por kilómetro cuadrado, por otra parte un 10,9% de la población posee algún tipo de discapacidad y un 12,9% no se encuentra asegurada. De igual forma revela que el 13% de hogares cuenta insuficiencia de recursos y dentro de la prestación de servicios básicos un 99,4 % de la población goza del servicio de energía eléctrica y 88,9% obtiene el servicio de agua potable.

En cuanto al sector educativo y según los Indicadores Cantonales del Programa Estado de la Nación (2011), el cantón presenta un porcentaje de alfabetismo del 97,2%, por su parte el nivel educativo de la población se encuentra distribuido en un 34,1% con primaria completa, un 10,4% con secundaria completa y finalmente un 16,6% con educación superior. Es importante recatar a su la educación técnica y superior presente en el cantón, impartida por

instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje, Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Latina, Universidad San Isidro Labrador, entre otras.

El presente trabajo de investigación será realizado en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz que se encuentra ubicada en la comunidad de La Bonita, la cual pertenece al Distrito de San Isidro en el cantón de Pérez Zeledón. Situada a 200 metros norte y 100 este del Centro Turístico Los Arcos, esta microempresa empezó su operación en el año 1998, cuando dos miembros de la familia Díaz, específicamente el padre de familia junto con un hijo, deciden echar a andar ese proyecto, después de haber trabajado por muchos años para una de las principales empresas muebleras del cantón, la cual cerró sus operaciones.

La idea era la de aprovechar el bagaje adquirido durante tanto tiempo que fungieron como colaboradores, ante el panorama donde la oferta de trabajo es limitado, por lo que deciden establecerse como una empresa emprendedora, con el fin de ser parte del desarrollo de la economía del lugar. Esta empresa es de carácter industrial, ya que realiza todo el proceso de convertir la materia prima, que en este caso es la madera, en un producto final.

Actualmente esta empresa sigue en marcha, buscando profesionalizarse en el campo productivo, así como en la gestión administrativa, que le permita aprovechar las oportunidades del mercado de una forma más técnica y programada, y de esta manera en el futuro cercano, expandir sus servicios no sólo a la elaboración de muebles para el hogar, sino a la elaboración de muebles para entidades públicas y oficinas privadas, que le permitan ampliar el abanico de oportunidades y la participación en el mercado local.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 Emprendedurismo y la Generación de Empresas en Costa Rica

Un emprendedor se conoce como una persona que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones donde impone una actitud dinámica, progresiva, y emprendedora, con la capacidad de embarcarse en una idea que no es aceptada por las demás personas, según Silva Duarte y Jorge Enrique (2008), “*emprendedor es quien aborda la aventura de un negocio innovador, lo organiza, busca capital para financiarlo y asume todo o la mayor acción de riesgo*” (p.29).

Las personas que se empeñan en hacer algo nuevo, son seres esforzados, sin importar los inconvenientes que tenga en el camino, sin temor a fracasar, a la vez se convierte en un líder que con el tiempo va creando un grupo de trabajo que posteriormente se convertirá en la estructura de trabajo de su pequeña empresa.

Toda empresa da sus primeros pasos en el mundo de los negocios sin tener un rumbo completamente definido y claro hacia dónde quiere llegar y cuáles son sus áreas de especialización, por lo que podemos aseverar que los impulsores que mueven a una persona emprendedora son, como dicen Longenecker, Moore, Petty (2009), “*el deseo de ser independientes, de crear y de prosperar*” (p.2).

Como todo en la vida, primero se prueba a ver qué reacción tiene las personas ante nuevas ofertas de servicios y productos que en la mayoría de los casos ya existentes en el mercado con la diferencia de que tiene una nueva idea que lo hace ser diferente y atractivo a los ojos de los consumidores, ya sean estos locales, regionales, nacionales, o internacionales. Esta acción será desarrollada por un emprendedor, el cual podemos definir como la persona que tiene una meta por ejecutar, una visión del proyecto que quiere y por el cual es capaz de asumir riesgos. Para Villalobos (2009) las personas emprendedoras se definen como:

Estas personas son verdaderos pioneros que tienen la habilidad de crear algo nuevo en beneficio personal, familiar, comunal y nacional. Son personas que liberan su energía en el inicio, desarrollo y consolidación de un proyecto. Individuos con la destreza de percibir una oportunidad donde otros ven riesgos y amenazas (p.9).

Entre algunas características de las personas emprendedoras podemos citar que son personas visionarias, creativas, buscadoras de soluciones a las necesidades, apasionadas, intuitivas, asumen riesgos y son por lo general líderes. Esto se puede afirmar con lo que nos indican (Silva Duarte Jorge Enrique, 2008, p.32), el cual manifiesta que el emprendedor posee las siguientes actitudes emprendedoras:

- Necesidad de realización personal.
- Vocación innovadora.
- Integridad y responsabilidad social.
- Orientación al reconocimiento y recompensas.
- Visión optimista.
- Armonía organizacional.
- Autonomía.

Un emprendedor a su vez debe entender que la importancia del emprendedurismo se basa en la generación del valor agregado y que por lo cual su proceso empresarial requerirá de una serie de medidas estratégicas para alcanzar la supervivencia en un mercado altamente exigente. Para Chaquiriand y Veiga (2011) existen tres vías para alcanzar este camino, la primera no va a consistir en ofrecer productos o servicios distintos sino en brindar una gestión y un desempeño superior y profesional. El segundo aspecto es lograr un acceso privilegiado al recurso productivo y finalmente establecer un proceso de innovación en sus actividades (p.41).

De aquí que la innovación no se debe centrar en una medida solamente tecnología sino que debe convertirse en una fuente generadora de oportunidades en las sociedades, involucrando la cooperación interinstitucional y la participación ciudadana. En síntesis el emprendedurismo es una vía de fomento, desarrollo y crecimiento que poseen los países, como un medio para la formación tanto a nivel personal como profesional en las personas, así como de las comunidades.

Se puede pensar en el término emprendedurismo como un proceso para crear más riqueza, el cual está lleno de ideas innovadoras que son lanzadas al mercado con la intención de alcanzar el éxito empresarial, lográndose este a través de un proceso largo, donde el emprendedor conduce su idea hasta que esta llegue a evolucionar en un proyecto real.

El emprendedurismo debe valorarse como una herramienta potencializadora del crecimiento, al cultivar el desenvolvimiento de habilidades, destrezas y actitudes, lo cual influye positivamente en la toma de decisiones, así como en la estimulación y promoción de nuevos proyectos. Este tipo de iniciativas puede ser el impulsor en el desarrollo de un país, al forjar los pilares básicos para lograr la inclusión social y la generación de oportunidades laborales que impulsen la innovación, la riqueza, el desarrollo económico y social tanto a nivel local como regional.

En el caso específico de Costa Rica, no existe una fecha definida que marque el surgimiento del emprendedurismo en el país, pero se puede decir que el fomento hacia la creación de nuevas empresas, ha sido un tema que ha abarcado la agenda de diferentes administraciones, partiendo desde hace unos veinticinco años, aun cuando los resultados no han sido los más favorables (Cortez Cecilia, 2010, parr.6).

Para el año 2013 Costa Rica se ubica en el segundo lugar a nivel latinoamericano, en la lista de países con el mayor porcentaje de desempleo vivido en los últimos tiempos, alcanzando un porcentaje del 9,7% en tasa de desempleo según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Estos datos demuestran que en Costa Rica ha existido en los últimos tiempos, un proceso educativo que esta mayormente dirigido a la formación de futuros empleados, dejando de lado el fomento emprendedor, es decir, el motivar a los y las estudiantes del país a convertirse en profesionales innovadores que se puedan llegar a convertir en empresarios de sus propios negocios.

Esta realidad está tratando de ser mejorada por diferentes entidades públicas como es el caso del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Conjunto de Universidades Públicas de Costa Rica, el Sistema de Banca para el Desarrollo,

el Ministerio de Ciencia y Tecnología y finalmente se incluye el mismo Ministerio de Educación Pública que ha a través de diferentes programas a tratado de mostrar a los jóvenes la importancia de la innovación y de la creatividad, sin embargo para alcanzar un cambio tangible en la sociedad con respecto al desarrollo emprendedor, es necesario forjar la conciencia, el compromiso, los valores y principios emprendedores en la todos las personas de la sociedad costarricense.

En términos generales el emprendedurismo y la generación de empresas en Costa Rica, es un tema que se encuentra en crecimiento y desarrollo, producto de que aún existen factores y problemáticas que deben ser tratadas, principalmente para la apertura y operación de las micro, pequeñas y medianas empresas con respecto a su nivel de gestión administrativa y las opciones que poseen para optar por un financiamiento dentro del Sistema Financiero Nacional. No obstante uno de los principales logros que ha obtenido el país en cuanto al emprendedurismo se ve reflejado en la creación de la primera Política Nacional de Emprendimiento(Costa Rica Emprende, 2010), elaborada por el Ministerio de Economía en la administración de gobierno Miranda Chinchilla, la cual manifiesta la aspiración de contar con:

Instrumentos sólidos para apoyar el desarrollo de emprendedores que fortalezcan el proceso de consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas con alto nivel de innovación y competitividad tanto en el mercado local como internacional. Así mismo, con este planteamiento estratégico se aspira a promover en el país valores que fomente una actitud emprendedora tanto en el ámbito público como en el ámbito privado (p.3).

Esta política expresa la realidad actual que enfrenta el país en cuanto al emprendedurismo en diferentes áreas, así como los objetivos y acciones que se plantean para mejorar la situación presente, ya que para este ministerio el progreso emprendedor del país debe ser dirigido y acompañado por diferentes sectores tanto a nivel económico, político, social, cultural y tecnológico.

Para brindar con ello la posibilidad de lograr una democratización más equilibrada en el país, la cual pueda permitir la apertura del mercado para estas pequeñas empresas tanto a nivel

nacional como internacional. Se puede decir entonces que existe aún mucho camino que recorrer, pero en términos generales existe la iniciativa de ayuda por parte de las instituciones públicas como privadas del país.

El emprendedurismo en si es una oportunidad excepcional para encaminar los diversos elementos que abraza el sector productivo de un país, de modo que los beneficios obtenidos puedan llegar a toda la economía en general, pero lo más importante es que incentive a las nuevas generaciones a ser empresarios de alta productiva y generadores de valor agregado.

3.2 La Micro y Pequeña Empresa

En la actualidad no existe un criterio único para la definición de la micro y pequeña empresa, ya que mucho dependerá de las condiciones que engloben la realidad de cada una de ellas. A nivel legal la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresa (N° 8262) en su artículo número tres, define a estas microempresas como *“toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios”* (p.3).

Dentro de la actividad económica de subsistencia estos pequeños negocios pueden a su vez se definidos como el proporcionador de flujos de alimentos y dinero destinados a satisfacer las necesidades básicas. Sin embargo dentro de nuestra realidad nacional estas microempresas para ser ubicadas dentro de las diferentes categorías de empresas deben al menos cumplir con dos de los requisitos establecidos de acuerdo a la Ley de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresa (N° 8262) específicamente en su artículo número tres, el cual expresa que estas condiciones serán:

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

De manera que una empresa formal será conformada por aquella que cuentan con recursos permanentes y genere ingresos superiores a los de subsistencia, superando un año de operaciones y cumpla con al menos dos de los tres requisitos por la ley. Por lo cual una empresa que ejerce sus operaciones dentro del nivel informal será aquella que incumpla con dos de estos requisitos. Según Abarca y Mora (2014) en la Región Brunca existe un 57% de microempresas con características de formalidad, debido a que se encuentran inscritas y al día en tributación directa y en Caja Costarricense de Seguro Social, además de contar con un sistema contable y patentes municipales (p.77).

En caso concreto de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se encuentra en un proceso de formalización de acuerdo con lo establecido a la ley, ya que actualmente se encuentra inscrito en tributación bajo el régimen tradicional, pero no como patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social.

3.2.1 Características de la Micro y Pequeña Empresa

Cuando se habla de micro y pequeñas empresas se debe tener presente que uno de los principales factores de caracterización de este tipo de negocios es la participación familiar, la cual involucra directamente la participación de los diferentes integrantes de la familia, ya sea en el rango de socios, quienes serán los encargados de aportar dinero o de acreedores que se encargaran de prestar recursos o servicios; asimismo los integrantes de la microempresas se convierten en colaboradores o empleados del mismo negocio debido al grado de confianza que generan y a la relación que pueden manejar con sus clientes o consumidores.

Sin embargo existen otra serie de características que reflejan la forma de ser de estas microempresas, como es el caso de la operación autónoma, el liderazgo, la capacidad de adaptación, la producción a pequeña escala y un mayor grado de flexibilidad en la ejecución de sus operaciones al no seguir tantos lineamientos. Para Anzola (2002) las pequeñas empresas poseen una mayor facilidad a la hora de tomar decisiones, debido a que estas recaen principalmente en su propietario, por lo cual se aceptan los riesgos como un reto (p.24).

Otro aspecto para caracterizar a este tipo de organizaciones es la participación y desarrollo que ocupan dentro del mercado, debido a que el ambiente donde se desenvuelve la pequeña empresa es típicamente local o regional, producto del poco acceso a fuentes de financiamiento y crédito, provocando que la ubicación que mantienen las empresas no cambie conforme transcurre el tiempo.

Por otra parte, las micro y pequeñas empresas se enfrentan a un alto nivel de vulnerabilidad e incertidumbre como resultado de las diferentes deficiencias y problemáticas que presentan actualmente. En muchos casos estas operan en un grado de informalidad que provoca la incapacidad de apoyo a nivel institucional y financiero, estableciéndose así otro tipo de condiciones o características de las microempresas pero a nivel negativo, principalmente por poseer capital insuficiente, mercado limitado, mano de obra inadecuadamente capacitada y la carencia de infraestructuras, tecnologías y equipos para su funcionamiento óptimo.

Asimismo las estructuras familiares que presentan estos pequeños negocios pueden generar riesgos cuando se genera el nepotismo, la centralización del poder y el mando autoritario.

3.2.2 Clasificación de las Micro y Pequeñas Empresas

De acuerdo a la actividad empresarial que desarrollen las mipymes pueden ser clasificadas en diferentes campos como industriales, comerciales y servicios. Ahora bien, el tamaño asignado para las microempresas dependerá de acuerdo al resultado obtenido de la aplicación de la fórmula que establece la Ley 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y el Ministerio de Industria y Comercio en su informe de Estado de Situación Pyme. Esta ponderación matemática contemplará la medición de una serie de aspectos como el personal promedio contratado en el periodo fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos, con lo cual se podría decir que una empresa corresponde a un nivel micro cuando el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula es igual o menor a 10. Será pequeña cuando el resultado sea mayor que 10 pero

menor o igual a 35; a su vez se podría establecer como mediana si el puntaje obtenido es mayor que 35 pero menor o igual a 100 (p.22).

Una segunda clasificación que puede ser valorada es la que representa El Diagnóstico Nacional de Mipymes de la Universidad Estatal a Distancia (2008) el cual expresa que para este tipo de empresas la Caja Costarricense de Seguro Social establece que una empresa se convierte en una microempresa cuando se encuentra conformada entre 1 a 5 trabajadores, pequeña por su parte si posee de 6 a 30 colaboradores y una clasificación de mediana cuando se encuentra entre los 31 a 100 empleados (p.17).

Para efectos del siguiente estudio se está utilizando el criterio definido por la Caja Costarricense de Seguro Social debido a la información disponible y a la cantidad de trabajadores con que cuenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz que actualmente es de dos trabajadores.

3.3 El Proceso Administrativo en la Micro y Pequeña Empresa

La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana y se puede decir que es por medio de esta ciencia social que las organizaciones marcan su rumbo y conciertan sus planes en hechos y resultados reales conforme el pasar del tiempo.

El proceso administrativo por su parte puede ser definido como el conjunto de actividades que son desarrolladas diariamente para el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa. Para Chiavenato (2002) el proceso representa:

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (p.3).

Este proceso a su vez forma parte de las micro y pequeñas empresas, aunque no sea realizado de la misma manera que en otras empresas que poseen un mayor tamaño. Sin embargo estas microempresas al poseer diferentes situaciones problemáticas pueden enfrentar ciertas limitantes en la ejecución y diseño en las fases del proceso administrativo, el cual está conformado por las siguientes etapas:

3.3.1 Planeación

Esta primera etapa administrativa marca el inicio para el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y estrategias que se van a seguir por parte la empresa. Para Koontz y Weichrich (2013) la planeación “*comprende seleccionar las misiones y objetivos, y decidir las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre varias alternativas*” (p.85).

Una opinión similar es la que ofrece García (2010), el cual expresa que la planeación consiste en:

Es un proceso que comienza por fijar objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación (p.24).

Según esta conceptualización, se puede establecer que la planeación es de las etapas más importantes de la función administrativa, ya que involucra áreas básicas como la producción, el mercado, las finanzas y los recursos humanos. Sumado a esto Anzola(2002) expresa que la etapa de la planeación involucra la formulación de interrogantes como: el ¿Qué? la cual define qué es lo que se quiere realizar, el ¿Cuándo? que marca el tiempo que abarca el plan, el ¿Quién? que establece quién o quiénes serán los encargados de ejecutar el plan, el ¿Para qué? que instituye los objetivos que se quieren alcanzar, el ¿Dónde? que indica el lugar donde se desarrolla el plan y finalmente la interrogante ¿Cómo? que define las actividades a realizar para que esa planeación funcione (p.84).

Se puede decir que el propósito principal de la planeación es el de brindar estándares claros de la situación real y el nivel de control que posee la empresa, analizando lo que se desea alcanzar y el camino que se debe seguir para poder realizarlo, reduciendo así la incertidumbre y el desperdicio de recursos económicos, físicos y humanos. De igual forma se debe tener presente que la planeación puede ser realizada para determinados periodos de tiempo, clasificándose en corto, mediano y largo plazo.

Para que esta etapa funcione adecuadamente es necesario que las microempresas tomen en cuenta una serie de factores como lo es el caso del medio ambiente externo, debido a que es en este ambiente donde las empresas adquieren un contacto directo con lo que es el área económica, social, tecnológica y política de un país. Asimismo debe tomar en cuenta el entorno interno de la organización pues es aquí donde se da todo el funcionamiento de la empresa, valorando la situación pasada y actual, así como los elementos de comunicación y operación del negocio.

3.3.2 Organización

La organización constituye la segunda fase de la función administrativa y puede ser utilizada en dos diferentes sentidos, el primero para referirse al grupo o negocio como tal y el segundo aspecto para enfocar el proceso y forma en cómo se coordina y dispone de las funciones de la empresa para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. Chiavenato (2000) expresa que la organización es *“una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante”* (p.347).

Para poder organizar un pequeño negocio el empresario debe estar consciente de los factores tanto a nivel externo como interno, para poder definir la forma de coordinación de su empresa. Es por este motivo que el microempresario debe identificar cuáles son las actividades que se desarrollan en su negocio, así como el perfil y las habilidades que debe desempeñar cada colaborador, para poder realizar una estructura de trabajo.

Esta estructura debe abarcar la división del trabajo, indicando la unidad de mando, la delegación de funciones y responsabilidades de cada área de trabajo, que deben ser ejecutadas para el adecuado funcionamiento de la empresa. Dentro de las funciones que deben ser valoradas por el microempresario se encuentran:

- **Área de Producción :**

Esta área se encarga de la planeación, el diseño, la confección y elaboración de los productos, de manera que estos cumplan con los estándares esperados en cuanto al control y la calidad, para ejecutar posteriormente su comercialización.

El desarrollo productivo es un aspecto en el cual las micro y pequeñas empresas se encuentran mejor calificadas, ya que es aquí donde son capaces de desenvolverse fácilmente en la elaboración de sus productos o la prestación de sus servicios.

- **Área de Recursos Humanos:**

Esta función en específico se encarga de una serie de subprocesos como el reclutamiento y la selección del personal, la descripción de los puestos de trabajo, la capacitación y motivación de los colaboradores, así como todo el proceso de salud ocupacional.

En las micro y pequeñas empresas es muy poco frecuente que se desarrolle el funcionamiento de este departamento dentro de la actividad normal de la empresa, debido que a los miembros de estos pequeños negocios tratan de abarcar la mayoría de las labores con los recursos existentes, dejando de lado el seguimiento y el manejo del recurso humano.

- **Área de Mercadeo:**

Esta área es la encargada de definir y ejecutar las estrategias que han sido planteadas para la promoción de los productos o servicios que brinda la empresa. Para poder lograr este fin este departamento debe observar y detectar todos los factores que se desarrollan en el

entorno tanto interno como externo valorando los niveles de ventas, la competencia, los gustos y preferencias de los consumidores, así como su satisfacción en cuanto a los productos o servicios ofrecidos.

- **Área Contable y Financiera:**

El área contable y financiera es la responsable de registrar, reflejar y administrar los recursos financieros. Esta función es fundamental para valorar la solidez que presenta la empresa y así dirigir adecuadamente la toma de decisiones.

3.3.3 Dirección

La dirección consiste en la tercera etapa del proceso administrativo y se puede definir como la capacidad de guía y de motivación que posee una persona para influir en otras de manera positiva con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Para Koontz y Weihrich (2013) la función administrativa de la dirección se define como *“como el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”* (p.279).

De la misma forma Villalva (2009) expresa que la dirección *“será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa”* (p.7). A su vez la dirección requiere de tres elementos básicos para su adecuado funcionamiento los cuales son el liderazgo, la motivación y la comunicación. El primer elemento, el liderazgo, es definido por Anzola (2002) como *“la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos”* (p.131). Este liderazgo puede ser ejercido de diferentes formas como es el caso del democrático, el “déjalo ser” y el liderazgo autocrático.

Otro factor a considerar es la motivación, la cual la podemos definir como el impulso que se brinda a otra persona para que pueda realizar una acción. En el caso de las pequeñas empresas esta debe de ir orientada a las funciones que deben ser desarrolladas en la operación del negocio. Y por último pero no menos importante, la comunicación, que es el proceso donde se va a realizar toda la transferencia de ideas, conocimientos, información o emociones mediante diferentes símbolos, para que esta a su vez pueda ser comprendida por la otra

persona, por lo que se puede decir, que la importancia de esta función radica principalmente en la comunicación que se maneje para el cumplimiento de los lineamientos que fueron establecidos durante la planeación y la organización.

3.3.4 Control

El control constituye la última etapa de la función administrativa y de acuerdo a Chiavenato (2000) se define como *“la esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados”* (p.386).

Una definición similar es la que ofrece Ortiz (2009), en la cual expresa que el control es *“la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente”* (p.5). Por lo cual su importancia va a radicar en la retroalimentación de información que se pueda realizar en las diferentes etapas y generar así un mayor nivel de valor agregado en el servicio que brinda la empresa.

Según Terry, citado por Ortiz (2009), existen tres diferentes tipos de control a nivel administrativo, entre los cuales se encuentran:

- **Control Preliminar:** consiste en un control anticipado, es decir, un control que es realizado antes que el proceso operacional comience. Incluye a su vez la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades que han sido planeadas sean ejecutadas con propiedad (p.6).

Este tipo de control puede ser deseable dentro de la función administrativa, debido a que previene los posibles errores que puedan surgir, sin embargo para su funcionamiento óptimo requiere de tiempo e información oportuna y precisa, por cual en muchos casos es difícil desarrollar.

- **Control Concurrente:** este es desarrollado durante la fase de operación, ya que incluye la dirección, la vigilancia y la sincronización de las actividades, con la finalidad de

garantizar que estas serán realizadas de acuerdo a las condiciones y el tiempo establecido (p.6).

El aspecto más importante de esta forma de control es la supervisión, es decir, que su principal caracterización es la supervisión de manera directa en la ejecución de las actividades, logrando con esto la corrección de los problemas que se puedan presentar durante este proceso.

- **Control de Retroalimentación:** su principal enfoque es la utilización de información de los resultados anteriores, para lograr la corrección de posibles desvíos que se puedan presentar en el futuro (p.6).

El control de retroalimentación proporciona a la función administrativa de las empresas un elemento vital de crecimiento, ya que por medio de este tipo de control se busca ser cada vez más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus productos o servicios.

Se puede decir que en la actualidad, las empresas determinan el establecimiento de sistemas de control para la medición de resultados de periodos anteriores y actuales con la finalidad de valorar si cumplen con los resultados esperados, para así corregir y mejorar sus actuales procesos y también para reformular nuevos planes.

3.4 La Planificación Estratégica

Las empresas grandes y exitosas por lo general se caracterizan por dar gran importancia al área de la planificación, ya que esto les marca el rumbo a seguir a corto, mediano pero sobre todo a largo plazo, pues es sabido que estas son creadas para mantenerse en el tiempo, donde las expectativas serán lograr los objetivos planteados, fortalecerse y crecer tanto como les sea posible, tal como lo indica R. David (2003):

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la

gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p.5).

No son la casualidad ni la suerte los gestores del éxito que ostentan las grandes compañías a nivel mundial y local, sino una serie de acciones programadas que de forma sistemática implantan estas empresas en su faena, como lo señalan Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012):

Pero solo una cosa explica el éxito sostenido que se aprecia en las compañías más grandes del mundo: una estrategia ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que les planteen las empresas rivales (p.3).

Sin embargo para el tema que concierne, interesa la realidad sobre micro y pequeñas empresas, ya que es la realidad donde se ubica la empresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, y en las cuales por lo general los dueños o gerentes de estas no cuentan, por distintas razones, con un planeamiento estratégico adecuado, o simplemente no lo tienen del todo, aunque empíricamente aplican ciertos elementos que solo están en sus mentes, y por lo cual los colaboradores e integrantes de la organización muchas veces lo ignoran.

Esto hace que no haya un rumbo definido ni objetivos claros a alcanzar con el paso del tiempo e incluso algunas de estas empresas logran tener una dificultad económica importante que muchas veces es fugaz o inconstante debido a la falta de planificación del crecimiento económico de las mismas, como lo señala R. David (2003) *“En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”* (p.17).

3.4.1 La Planificación Estratégica en las Mipymes

La planificación estratégica en las MIPYMES es un tema de gran interés para la economía, ya que estas representan hasta un 97,8% del total del parque empresarial formal en Costa Rica, siendo una fuente importante de generación de empleo, lo cual demuestra la importancia de este sector empresarial (Abarca y Mora. 2012, p.11).

Según (Penrose, 1959, Barney, 1991) citado por Estrada, García y Sánchez.

La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos. Por ello se reconoce la influencia de los Recursos y Capacidades de las Empresas en este tema, pues sostiene que la ventaja competitiva y el crecimiento de las organizaciones se deben a que poseen recursos y capacidades únicos que los diferencian de los demás competidores de su sector (p. 2).

Según Berry, citado por Estrada, García y Sánchez (2013), *“existe descuido por parte de la PYME para llevar a cabo procesos de planeación, lo que ha traído como consecuencia que no alcancen su potencial de crecimiento y rendimiento, poniendo en riesgo su supervivencia”* (p.2).

Una definición de planeación estratégica es la mencionada por Bateman y Snell, citado por Estrada, et al. (2013), *“quienes la consideran como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización”* (p. 3).

Algunos autores se muestran a favor y otros en contra de la planeación estratégica formal en el sector de las PYME, entendiéndose este término de formalidad como el acto de mantener por escrito los planes y estrategias que la empresa considera relevantes para su crecimiento y desarrollo. Por ejemplo estudios como los presentados por Peel y Bridge citado por Estrada, et al. (2013), *“Hallaron que la rentabilidad y el logro de los objetivos se asociaron positivamente con una planeación minuciosa”* (p.3).

En contraposición con estas evidencias teóricas y empíricas, existen quienes dicen que la aplicación informal del planeamiento estratégico brinda mejores resultados a las organizaciones. Entiéndase por aplicación informal aquellas empresas que no tienen por escrito un plan de acción, por lo que la aplicación se lleva a cabo de una manera arbitraria por el dueño o administrador de la misma.

Una vez definidos estos aspectos es importante conocer algunos factores que desincentivan la planeación en las empresas, y que se dividen en dos. El primero son los factores que obstaculizan planear en cualquier nivel o grado, y el segundo es posterior a esta etapa, y se define como el análisis de las barreras que dificultan la ejecución de la primera etapa, partiendo de que dicha etapa se llevó a cabo con éxito.

En cuanto al primer elemento del estudio realizado por Robinson y Pearse, citado por Estrada, et al. (2013), dicen lo siguiente:

Examinaron más de 50 estudios relacionados con la planeación de la PYME, concluyeron que algunos de los factores más influyentes son: a) el tiempo que los administradores dedican a planear; b) desconocimiento del proceso y secuencia de la planeación y como utilizarse; c) Carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de la planeación; y e) desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a empleados y consultores externos (p. 4).

En cuanto al segundo aspecto, se puede tener el mejor plan, pero nada se hace si este no se puede ejecutar correctamente: Según un estudio realizado por O Regan y Ghobadian, citado por Estrada, et al. (2013), encontraron 8 barreras que dificultan la ejecución de los planes estratégicos, 5 de carácter interno y 3 de carácter externo:

- a) Comunicación insuficiente; b) la aplicación tomó más tiempo de lo previsto; c) déficit en la capacidad de los empleados; d) falta de claridad en los objetivos generales o no se entendieron adecuadamente; e) ineficacia en la coordinación para la ejecución. Mientras las de carácter externo están asociadas con: a) crisis que

distrajeron la ejecución; b) surgimientos de problemas externos imprevistos; c) factores externos que impactaron la aplicación. Concluyeron que las barreras de ejecución están más asociadas a factores internos, además hicieron notar que las empresas que planeaban formalmente reducían el efecto de dichas barreras y garantizaban una aplicación más efectiva (p. 5).

Es importante nombrar que según este estudio, las empresas que dieron mayor importancia a la planeación obtuvieron un rendimiento mayor o superior, ya que la ausencia de la misma hace que las empresas desperdicien mucho tiempo y recursos en excesivas situaciones imprevistas, inexistencia de medidas para controlar el éxito o fracaso, además de una falta de controles debido a no tener clara la visión de la empresa.

En síntesis, podemos aseverar que entre mayor capacidad de planeación posea una empresa, más probabilidades tendrá de llevar a cabo una gestión exitosa, ya que puede controlar y manejar adecuadamente distintos acontecimientos, pero sobre todo prever situaciones que no les tomará por sorpresa, por lo que estará más preparada para enfrentar el entorno que lo rodea.

En la planificación estratégica uno de los primeros pasos es un autoconocimiento y evaluación de la situación interna de la empresa, por lo cual, para las empresas consolidadas, pero con mayor razón para las micro y pequeñas empresas, es necesario definir con claridad los siguientes elementos:

3.4.2 Elementos de la Planificación Estratégica

3.4.2.1 Misión:

Un elemento clave que las empresas deben tener claro es su misión, pues representa la razón por la que se está en el negocio. *“Las organizaciones a menudo plantean claramente por escrito sus metas y su filosofía corporativa en una declaración de misión. Aunque varía en estructura y forma, la declaración típicamente describe la razón de ser de la organización.”* (Saloner, Shepard y Podolny, 2008, p.24)

Otra definición es la que emiten Koontz, Weihrich y Cannice (2012) al describir la misión como “es la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa”. (p.133).

La misión debe responder a tres preguntas clave como lo son: ¿Qué?, enfatizando la necesidad o problema que resuelve, ¿Quién?, en alusión al mercado o cliente que se quiere satisfacer y, ¿Cómo?, que significa la manera en que la empresa llevará a cabo dicho propósito.

Otra forma de plantear la definición es como lo afirma Villalobos (2009) cuando dice que la misión es “*la razón de ser de la misma, el propósito o motivo por el cual existe y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa*” (p.16).

3.4.2.2 Visión

La visión es otro término clave en la micro y pequeña empresa, ya que debe trasladar al dueño o gerente hacia el futuro y cómo visualiza la organización en el tiempo.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) definen la visión de la siguiente manera: “*muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?*”(Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, p.9), donde según estos autores incluso precede a la misión de la empresa por su relevancia. Por su parte Saloner, Shepard y Podolny (2008) dicen al respecto: “*Para desarrollar una estrategia con una lógica interna coherente, el estratega necesita comprender hacia dónde se dirigen la organización y la industria*” (p. 26).

3.4.2.3 Valores:

Los valores son normas de vida de gran importancia tanto en la sociedad, entendiéndose por esta, las familias y las personas que la conforman, como de las empresas, pues son

reguladores de conducta que enrumbarán el accionar de las organizaciones y las personas que las integran, haciendo que se mantengan ciertos parámetros deseados de comportamiento.

Se puede decir que *“son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”* (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.27)

Algunos de los valores que una empresa y en este caso la micro y pequeña empresa pueden implementar son: honestidad, servicio, integridad, calidad, trabajo en equipo, entre otros.

3.4.2.4 Políticas:

Las empresas deben tener procedimientos establecidos dentro de su estructura interna que faciliten el camino a seguir, y dentro de estos podemos mencionar las políticas de la organización, las cuales buscan dirigir las acciones dentro de la empresa, funcionando como una normativa que aclare la actuación de los integrantes de cada área de la empresa; así lo dice R.David (2003) cuando expresa:

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (p.13).

También podemos afirmar que *“las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y asegura que estas se realicen dentro de ciertos límites”* (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.130)

Estas son una forma de coordinar las actividades y facilitar la toma de decisiones dentro de la organización.

3.4.2.5 Objetivos:

La definición de los objetivos es fundamental para cualquier organización, ya que si no se tienen claramente establecidos, la empresa estará sin rumbo definido, o lo que es lo mismo, no sabrá para donde va. Están íntimamente relacionados con la meta de la organización. Así los describe Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) *“El propósito general de los objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución”* (p.28).

Estos pueden ser medidos a corto, mediano y largo plazo, según las necesidades de la empresa. Se consideran a corto plazo los establecidos antes de un año. A mediano plazo de un año a tres y largo plazo de tres años en adelante.

3.4.3 Análisis del Entorno

3.4.3.1 Entorno Interno

El análisis interno de una empresa busca conocer las debilidades y fortalezas de la organización con el fin de brindar una ventaja competitiva que nos diferencie de los competidores. De esta manera define el análisis interno Feijoó, Rodríguez y García (2012):

Permite conocer las debilidades y potencialidades del negocio. Si la empresa ya está en funcionamiento, se deberá realizar un examen de lo que se está haciendo, y si esto es correcto para cumplir con los objetivos que se habían planteado con anterioridad en las áreas de marketing (p.95)

Una empresa puede determinar los factores internos utilizando distintas formas de mediciones, como lo expresa R. David (2003) cuando dice *“Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos históricos y promedios representativos de la industria”* (p.11).

Así mismo este autor dice que existen varios tipos de estudios que se pueden aplicar “con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes” (R. David, 2003, p.11)

3.4.3.2 Entorno Externo.

Es importante para cualquier empresa conocer el entorno que lo rodea, de modo que esto le permita generar una mayor competitividad mediante el establecimiento de estrategias que aumenten su eficiencia y eficacia en la organización. Esto lo logra formando un criterio adecuado de sus amenazas, oportunidades, dificultades y retos que le plantean sus competidores en el ámbito que se desenvuelve la organización. De este modo lo definen Koontz y Weihrich (2013) cuando al respecto dicen:

El ambiente externo actual y el futuro se deben evaluar en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, también se examinan los avances tecnológicos, productos y servicios del mercado y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa (p.106)

Estos factores como el político, económico, social y tecnológico (PEST) en que la empresa sin duda se verá inmiscuida, son de mucha importancia, por lo que a continuación serán especificados:

3.4.3.3 Análisis del Entorno Externo (PEST)

El análisis del entorno de una empresa conocido como PEST, son una serie de variables relevantes en la misma, ya que toma en cuenta aspectos que pueden afectar el desenvolvimiento de la organización en áreas como la política, la economía, la social y los aspectos tecnológicos de una empresa en su medio ambiente. Dichos aspectos pueden ser previsibles en una administración seria, de forma tal que se tomen decisiones acertadas que minimicen el impacto sobre la economía de las distintas organizaciones.

En el caso de soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, consideramos que los cuatro factores son importantes, pero para efectos del plan de negocios, el factor económico juega un papel preponderante dado que la empresa se puede ver afectada por tasas de interés, inflación, tipos de cambio y otras variables macroeconómicas que pueden poner en riesgo la operación de la empresa, por lo cual es importante detallar a continuación cada uno.

3.4.3.3.1 Factores Políticos:

Estos factores son de gran importancia ya que las empresas deben conocer las diferentes leyes y regulaciones del entorno donde se desenvuelven, tal y como lo dice Thompson, et al. (2012)

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolio, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial (p.52).

En el año 2009 Amaru dice al respecto lo siguiente: *“todas las organizaciones están obligadas a seguir diversos tipos de legislaciones: laboral, tributaria, de protección al medio ambiente o de defensa del consumidor, entre muchas otras. La falta de cumplimiento de cualquiera de esos códigos puede representar serios riesgos”* (Amaru, p. 188).

3.4.3.3.2 Factores Económicos:

Cada lugar, llámese país, región, lugar, etc, puede tener factores económicos propios de la zona que deben ser tomados en cuenta por las empresas, los cuales pueden repercutir si no son considerados adecuadamente. Estos factores son, como lo dice Thompson, et al. (2012)

Se trata de los factores económicos en el ámbito local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico,

de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro, y producto interno per cápita (p.52).

Esta información se puede obtener de publicaciones especializadas, prensa, institutos de investigación entre otros, los cuales las empresas pueden tomar como referencias a la hora de entrar a competir y de planear sus estrategias. (Amaru. 2009, p.189)

3.4.3.3.3 Factores o Fuerzas Sociales:

Este factor es igualmente importante que los anteriores, pues se toman en cuenta aspectos como tendencias en los estilos de vida, dietas, cultura recreativa, entre otras, las cuales son de relevante valor en la planificación de las actividades que quiere realizar una empresa por medio de los productos o servicios que ofrezca en determinado lugar. Podemos afirmar que los factores o fuerzas sociales *“son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios”* (Thompson, et al. 2012, p.52).

3.4.3.3.4 Factores Tecnológicos:

Hoy en día la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, convirtiéndose en un aliado de las empresas tanto en la calidad de sus procesos productivos como en el aprovechamiento del factor tiempo, además de los controles que garantizan mayor eficiencia y eficacia en la elaboración o prestación del producto final. De esta forma lo expresa Thompson, et al. (2012) cuando dice:

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet, y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento, y en el control del uso de la tecnología (p.52).

Amaru (2009) dice sobre este factor lo siguiente: *“Nada indica que la evolución se vaya a detener o que las personas quieran regresar al pasado. Por lo tanto favorecer la evolución*

tecnológica es muy probablemente una estrategia para asegurar la supervivencia y eficacia de la organización” (p.188).

3.4.4 Fuerzas Competitivas de Porter

Las empresas generalmente enfrentan una serie de elementos que se les ha denominado las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales deben de analizarse exhaustivamente debido a que en el mercado existe una guerra que no solo se basa en precios, sino en muchas otras variables estratégicas que determinarán el éxito de una organización.

La primera de ellas es la rivalidad entre empresas competidoras. En el año 2003, R. David lo define como sigue: *“Es por lo general la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales”* (R. David, p. 100).

Por otra parte, Thompson, et al. (2012) lo define como las *“presiones competitivas de otras empresas de la industria”* (p.55). La segunda fuerza que se describe es la entrada potencial de nuevos competidores, donde *“Se manifiestan presiones competitivas que surge de la amenaza de entrada de nuevos rivales al negocio”* (Feijoó, et al, 2012, p.42). Esto hace que las empresas deban estar atentas ante la posible entrada de nuevos competidores, como lo dice R. David (2003), *“consiste en identificar las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes”* (p. 101).

La tercera fuerza es el desarrollo de productos sustitutos, esto es *“las presiones competitivas que surgen del intento de empresas de otras industrias de atraer clientes para sus productos”* (Feijoó, et al, 2012, p.42). La cuarta fuerza es el poder de negociación de los proveedores, el cual *“afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto”* (R. David, 2003, p.101). La quinta fuerza es el poder de negociación de los consumidores, tal y como lo

dice Thompson, et al. (2012) cuando expresa que son las *“presiones competitivas del poder de negociación del comprador”* (p. 55). Por su parte, en el año 2003 R. David dice que *“cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria”* (R.David, p. 101).

Estos cinco elementos serán de gran utilidad en el presente plan de negocios, ya que servirá para analizar e implementar las estrategias adecuadas que le serán muy beneficiosas a Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz en la toma de decisiones.

3.4.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy importante dentro de la planificación estratégica, ya que nos ayuda a identificar a nivel interno las fortalezas y debilidades de la organización, y a nivel externo las oportunidades y amenazas que el entorno puede ofrecer para la empresa.

Es importante saber que las fortalezas y debilidades son factores que la empresa puede cambiar, como lo expresa R. David (2003) *“Las fortalezas y debilidades son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente”* (p. 11).

Como lo mencionan Jones y George (2010) cuando dicen al respecto que *“con base en el análisis FODA, los gerentes de todos los niveles de la organización escogen las estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que mejor posicionen a la organización para lograr su misión y sus metas”* (p.273).

En tanto las oportunidades y amenazas no son evitables, pues podemos afirmar que *“las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo”* (R. David, 2003, p. 10).

3.4.5.1 Fortalezas:

Es todo aquello en que somos fuertes y que nos hace diferentes ante nuestros competidores, llámese calidad del producto, precios competitivos, exclusividades, mano de obra calificada, o algún valor agregado que sea claramente distintivo de nuestra marca.

3.4.5.2 Debilidades:

Son aquellos elementos que nos pueden poner en desventaja respecto a nuestros competidores y de los que sí podemos disponer medidas para mitigar dicho efecto, llámese deficiencias en la producción, controles inadecuados, débiles estrategias de mercadeo, entre otros.

3.4.5.3 Oportunidades:

Son todos aquellos elementos externos que pueden significar un crecimiento para nuestra empresa si se logra visualizar dicha oportunidad, como pueden ser el establecimiento de alianzas estratégicas, apertura de nuevos mercados, aprovechamiento de la belleza natural de algún lugar, etc.

3.4.5.4 Amenazas:

Las amenazas son todas aquellas variables externas a la empresa que pueden afectar negativamente la organización y limitar su buen funcionamiento y crecimiento, como por ejemplo la competencia, la globalización, los fenómenos naturales, entre otros. Ante estas no se puede tener control o evitarlas, solo establecer acciones para mitigar sus efectos.

3.4.6 Estrategias

Las estrategias son una guía de acciones mediante las cuales tomamos el rumbo en las diferentes áreas de la empresa, con el fin de ser competitivo en el mercado en el que se desenvuelve, como lo expresan Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012): “*plan de*

acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (p.4).

La gerencia es la encargada de tomar decisiones y acciones que muchas veces son a largo plazo, de manera que se trata de planificar el futuro de la organización, y para esto se necesita tener las estrategias claras y definidas, como lo expresa R. David (2003)

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (p.11).

3.4.6.1 Ventaja Competitiva

Una ventaja competitiva es todo lo que hace que nos diferenciamos de nuestra competencia, de manera que ya sea el producto o servicio que se ofrezca al mercado, tenga alguna característica que lo distinga de los otros similares en el mercado. Saloner, Shepardy Podolny (2008) dicen al respecto: *“La ventaja competitiva es el cómo de la estrategia. Define cómo intenta la organización lograr sus metas a largo plazo dentro de su enfoque elegido”* (p. 22).

Otra definición que nos ayuda a comprender mejor lo que es una ventaja competitiva es la descrita en el año 2012 por Thompson, et al, cuando dicen: *“La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo”* (Thompson, et al p.6).

3.4.6.2 Tipos de estrategias

Existen distintos tipos de estrategias que un gerente puede emplear en su negocio o empresa; sin embargo se van a estudiar tres variables de manejo estratégico que son de gran importancia ya que darán las bases para seleccionar y maximizar el potencial de la empresa.

La primera de ellas es la estrategia de **crecimiento**, la cual busca el “*aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas*” (R. David, 2003, p. 161).

Esto es que la empresa buscará tener un mayor segmento de mercado o una mayor participación, utilizando distintas estrategias de mercadeo. Además también puede lograr un mayor crecimiento mediante estrategias que le permitan alcanzar mayores canales de distribución de sus productos o servicios, lo cual le ayudará a crecer de manera más acelerada.

La segunda estrategia es la de **diversificación**, la cual se puede clasificar como concéntrica y horizontal respectivamente, y que se define como la “*adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados. Adición de productos y servicios nuevos, pero relacionados*” (R. David, 2003, p. 161), o sea, que en la concéntrica la empresa comercializará nuevos productos o servicios que son distintos o no guardan relación alguna con los que brindaba anteriormente, y en la horizontal, los nuevos productos si tienen relación con los actuales, pudiendo ser marcas distintas, entre otros ejemplos.

La tercera estrategia es la de **diferenciación**, definida así por (Thompson, et al, 2012).

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuanto están dispuestos a pagar por ello (p. 141).

Esto quiere decir que la empresa debe brindar un producto o servicio cuyas características sean lo bastante singulares y atractivas para los clientes, lo cual implique que no se va a confundir con la competencia.

3.5 Plan de Negocios

Crear una empresa es el sueño de muchas personas, pero son pocos los que logran llegar a cumplir este sueño. Aunque muchos poseen los recursos económicos necesarios para lograrlo, fracasan en el proceso, esto debido a que no hacen uso de una de las herramientas más importantes que es planificar cada paso que van a dar en el camino de los negocios, buscando con esto que todo lo que se desee lograr llegue a la práctica.

La elaboración de un plan de negocios, es un eslabón esencial en las pequeñas y medianas empresas, este es como un mapa para las personas que les gusta viajar, el cual permite ubicarse y no perder su rumbo; lo mismo pasa para los empresarios ya sean grandes o pequeños, un plan de negocios para ellos es una luz en el camino que les permite orientarse y no salirse de sus metas y objetivos con los que se estableció su negocio.

Se puede definir entonces un plan de negocios como un documento que de forma ordenada y sistemática expresa los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Sumado a esto es que existen muchas definiciones o conceptos de lo que es un plan de negocios, y uno de estos es, el que expresa Villalobos (2009) al respecto:

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa o proyecto (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación (p.13).

Las empresas cuando están en marcha requieren de una meta para poder seguir funcionando con excelencia y que su nivel productivo no baje; es aquí donde los dueños de las pequeñas y medianas empresas requieren de una guía que les permita conocer el estado de su negocio, señalado como un plan de negocios el cual consiste de un documento donde se describe el negocio, se analiza el entorno del negocio y el mercado, con lo que se forman las estrategias que serán implementadas en el futuro.

Es común ver en la mayoría de las personas que se han propuesto emprender un negocio, que por lo general empiezan visualizando una idea la cual van formando o construyendo poco a poco, sin tener por escrito dicho proyecto, lo cual a veces no permite un adecuado desarrollo del mismo, lo que lleva a caer en errores, que la mayoría de las veces repercute en el cierre del negocio, todo por la falta de un plan de negocios establecido para dicha empresa.

De igual forma se puede referir este instrumento como una herramienta de uso interno para el dueño del negocio, porque le permite valorar la viabilidad de sus ideas y definir un rumbo para mantenerse en marcha y así conseguir el éxito esperado. Como nos dice Laos Sudea, José Aldemar (2006) un plan de negocios es:

Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutarse tanto por el dueño como por los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro (p.62)

Un plan de negocios se puede interpretar como, un mapa que sirve para guiar por un rumbo más seguro, donde se han planteado varias opciones buscando alcanzar el éxito, son planes hechos con anticipación, donde se asegura que la propuesta este cerca de la realidad que se necesita, reflejando los riesgos y beneficios que se pueden correr a hora de poner en marcha un proyecto.

3.5.1 Elementos de un Plan de Negocios.

La estructura de un plan de negocios puede ser básica o compleja, esto dependiendo de la empresa, los recursos con los que cuenta, y los objetivos que tenga planteados. Este consiste en un proceso progresivo, donde cada parte depende de la anterior, es un ciclo que se debe respetar para poder obtener buenos resultados a la hora de crear el plan de negocios.

Los planes de negocios a pesar de que no existe un modelo fijo para todos los casos, y que van a variar de acuerdo a la necesidades, siempre va a mantener una estructura que se forma por varios elementos los cuales deben ir bien estructurados ya que son la carta de presentación de la empresa, como lo son un resumen ejecutivo, producto o servicio, equipo de trabajo, plan de marketing, organización empresarial y sistema de negocios, plan de implementación, riesgo para la empresa y financiación.

Por lo que no importa cuál sea el fin con el que se cree, este siempre ira ajustada a la necesidad de la empresa, como lo aclara Borello (2000):

No obstante, es importante aclarar que no existe una concepción unánime del plan de negocios. Estudiosos y entendidos en materias económicas presentan numerosas versiones de lo que según su criterio, es un plan de negocios. Lo importante es que respete algunos requisitos mínimos en cuanto a contenidos, y que su forma esté estrechamente ligada al propósito para el cual se elabora: concebir un plan económico-financiero que proporcione la información necesaria en la preparación de un plan, que se someterá al análisis de una entidad financiera (p. 10).

Para lograr un resultado positivo se debe mantener la estructura base la cual está formada por:

- **La primera parte:** página del título, tabla de contenidos, resumen ejecutivo, definición del sector, y descripción de la empresa.
- **La segunda parte:** misión y visión de la empresa, identificación o definición del producto, bien o servicio; análisis del mercado, plan de mercadeo, análisis FODA, análisis administrativo.
- **La tercera parte:** análisis técnico, financiero, de riesgo, social y algún documento de soporte que sea necesario agregar.

3.5.1.1 Componentes del Plan de Negocios

Existen diversas formas de crear un plan de negocios, pero todas ellas llevarán al mismo resultado, conocer realmente cómo está la empresa y cuál es su necesidad y qué estrategias se pueden utilizar para poder evacuarlas. Dentro de una gran variedad de planes que existen mencionaremos algunas formas de llevarlo a cabo. Según Marissa Sánchez un plan de negocio lleva la siguiente estructura:

- Estructura Ideología: Nombre de la empresa, misión, visión, valores, ventaja competitiva, compromiso, competencias y carácter.
- Estructura del Mercado: Describir el público meta, Investigar datos demográficos del mercado, Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio, y estudiar a tus competidores.
- Estructura Mecánica: Precio de tu producto y/o servicio, planes de pago, fuerza de ventas, canales de distribución y canales de comunicación.
- Estructura Financiera: Estado de resultados proforma proyectado a tres años, balance general proforma proyectado a tres años, flujo de caja proforma proyectado a tres años, análisis del punto de equilibrio, análisis de escenarios, conclusiones.
- Estructura Humanos: Se plantea la estructura organizativa de la empresa, procesos de selección y reclutamiento del personal.

Existe además la estructura según la página soy entrepreneur:

- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio (esta sección es la columna vertebral de tu plan de negocios).
- Productos y servicios.
- Ventas y marketing
- Operaciones.
- Equipo administrativo
- Desarrollo.
- Resumen financiero.

En el caso de “Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz” se utilizará la siguiente estructura, ya que es la que más se adapta a la necesidad del negocio, y que permite a la vez obtener un resultado positivo y que satisfaga la necesidad de la mueblería.

1. Descripción General de la Empresa.
2. Lineamientos Estratégicos.
3. Estrategias de Mercadeo.
4. Estrategias de Producción.
5. Estrategias de Recursos Humanos.
6. Plan Financiero

3.5.2 Tipos de Plan de Negocios

Los planes de negocios buscan evaluar un negocio y de este modo lograr poner en marcha ideas innovadoras, funcionan como una guía para señalar las oportunidades de un negocio y ofrecer información a inversionistas, buscan dos objetivos en la empresa, el primero sería ser una herramienta que busca financiamiento, y también ser una herramienta para la administración operativa.

3.5.2.1 Plan de Negocios para Empresa en Marcha

Las empresas para mantenerse dentro de los mercados, deben controlar sus crecimientos, ya que este es un factor clave dentro de cualquier organización que si no se controla, se puede salir de las manos y terminar en muerte de cualquier negocio por más lucrativo que este sea, por lo que es bueno aplicar un plan de negocio de una empresa en marcha el cual consiste en analizar una unidad nueva de un negocio, de manera independiente.

Dentro de este plan todos los costos fijos que mantenga la empresa deberán dividirse entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva, mostrando las fortalezas y debilidades de la empresa y la capacidad gerencial de los encargados.

El perfil de plan de negocios que se usará, es el que mantiene el plan de negocios para empresa en marcha, será la guía para llevar a cabo el proyecto, debido a que la mueblería es una empresa en crecimiento continuo, y este elemento se adapta a la necesidad que está naciendo en la empresa de muebles Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

3.5.2.2 Plan de Negocios para Nuevas Empresas

Este consiste en una herramienta de diseño y parte de una idea inicial, la cual va tomando forma y estructura para poder llegar a ponerlo en marcha. En este plan se busca detallar la descripción de la idea innovadora, los objetivos, las estrategias que se aplicarán, y aquellos planes de acción que se implementarán para lograr las metas propuestas.

3.5.2.3 Plan de Negocios para Inversionistas

El objetivo de este plan es atraer el interés de los inversionistas, por lo que es indispensable incorporar toda la información necesaria sobre la nueva idea o la empresa en marcha, sin dejar de lado datos importantes que describan la factibilidad financiera del negocio.

3.5.2.4 Plan de Negocios para Administradores

Debe estar bien en detalle, que permita ser una guía en las operaciones de la empresa, debe mostrar los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Evaluación del Entorno Interno de la Empresa

4.1.1 Análisis de los Lineamientos Estratégicos

4.1.1.1 Propósitos, Objetivos y Estrategias

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz al ser una pequeña empresa no cuenta con lineamientos estratégicos formales bien definidos. No obstante, al realizar la aplicación de los instrumentos a la administración de la microempresa se obtuvo como resultado que sí existen propósitos, objetivos y estrategias establecidas, pero estos lineamientos no se realizan dentro de un plan operativo, por lo que si se analizan desde el punto de vista técnico de la planificación estratégica les falta perfeccionarse. Debido a que la microempresa en este momento no cuenta con un proceso de planificación estratégica definida por lo cual no existe ningún tipo de instrumentos que respalde dichos lineamientos.

Asimismo la administración mencionó que dichos objetivos, estrategias y propósitos son las razones por las cuales deben de luchar día con día y aclaran que esta información es comunicada a los colaboradores para el mejoramiento del desempeño laboral y la prevención de alguna situación que se pueda presentar. En este aspecto es importante que la administración retome el establecimiento de manera formal en cuanto a sus propósitos, objetivos y estrategias.

4.1.2 Análisis de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores, normas, comportamientos y experiencias que caracterizan el ambiente de trabajo, dentro de una empresa. Por lo tanto es vital importancia que las empresas posean una cultura organizacional definida que oriente, guíe y regule el esfuerzo y desempeño de los colaboradores hacia un mismo camino.

Es partiendo de este concepto que el análisis de la cultura organizacional dentro de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz conduce al estudio de los lineamientos estratégicos y del ambiente de trabajo desarrollado en la microempresa. La misión y visión que están definidas actualmente son las siguientes:

- **Misión:**

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de muebles para el hogar y oficina, entidades públicas y privadas que se caracteriza por su trato diferenciado, por la calidad de sus productos y precio razonable, ya que somos fabricantes directos y no intermediarios”.

- **Visión:**

“Ser reconocidos a nivel de la región como una opción importante en la industria mueblera, convertirnos en una empresa líder, buscando expandirnos en nuevas áreas como zona sur y pacífico central del país”.

Según Fred R. David (2003), la misión se constituye en un elemento de suma importancia y es la parte más visible del proceso de planificación estratégica. Es por este motivo que el estudio de la misión debe considerar una serie de aspectos como:

- a. Cliente:** En este primer aspecto se debe valorar ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, por lo cual a la hora de hacer el análisis de la misión sí se especifica cuál es la población meta de la microempresa.
- b. Productos o Servicios:** Se debe tener presente ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa? en el estudio de la misión sí se especifica claramente cuáles son los productos ofrecidos de acuerdo a la categoría, permitiéndole al cliente conocer qué tipos de productos puede encontrar en la microempresa.

- c. **Mercado:** Se debe tener en claro ¿Dónde compite la empresa?, la misión no especifica cuál es la ubicación de su mercado meta, por cual nos puede conllevar a la desorientación.
- d. **Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa? Se puede valorar que la misión en estudio no aborda este punto, debido a que se habla de un cliente en forma general y de los productos que son ofrecidos por parte de la microempresa, sin mencionar los medios que utilizará para llegar a la población meta en el mercado. Este aspecto debe ser considerado de importancia en la actualidad debido a la gran cantidad de herramientas tecnológicas que llevan información los mercados redes que son utilizados por miles de personas alrededor del mundo.
- e. **Interés en la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad:** ¿Trata la empresa de alcanzar los objetivos económicos? La misión no describe propiamente el aspecto de solidez y crecimiento financiero, sin embargo apunta a ofrecer precios razonables para sus productos.
- f. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa? En este punto la misión sí refleja el compromiso que adquiere la microempresa al brindar a sus clientes un servicio diferenciado y una buena calidad de sus productos, lo cual marca la diferencia con respecto a los demás competidores.
- g. **Concepto Propio:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva? En la definición de la misión se hace referencia al trato diferenciado, a la calidad de sus productos, precios razonables ya que se convierten en fabricantes directos y no intermediarios, estableciendo estos aspectos como su principal ventaja competitiva en el mercado.
- h. **Interés por la Imagen Pública:** ¿Se preocupa la empresa por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales? El análisis de la misión en estudio muestra la carencia de

estos puntos en su funcionamiento por lo cual deben ser considerados para lograr una mayor concientización en su gestión diaria.

- i. **Interés por los Empleados:** ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa? En la misión no se refleja la consideración de este factor, sin embargo es importante tener presente que el talento humano forma parte primordial en el desarrollo y funcionamiento de la microempresa.

Asimismo en la entrevista realizada a los dos colaboradores de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se obtuvo como resultado que uno de los colaboradores sí conoce de la existencia sobre la filosofía empresarial (misión y visión) dentro de la microempresa, pero que no se encuentra establecida en ningún instrumento. Por otra parte el otro colaborador manifiesta el desconocimiento sobre estos lineamientos estratégicos.

Esta realidad refleja la importancia por parte de la administración de retomar estos lineamientos en un instrumento de planeación estratégica y a su vez inculcarlos diariamente en su recurso humano, con la finalidad de lograr un mayor grado de compromiso y motivación de sus colaboradores en relación a los esfuerzos planteados.

- **Valores**

Los valores que han sido establecidos por parte de la administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz son los siguientes:

- Confianza
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso

Estos valores son los que representan al grupo familiar que conforma la microempresa, por lo cual han tratado de mantener estos valores como parte de su filosofía empresarial a través de los años.

4.1.3 Análisis Satisfacción del Cliente

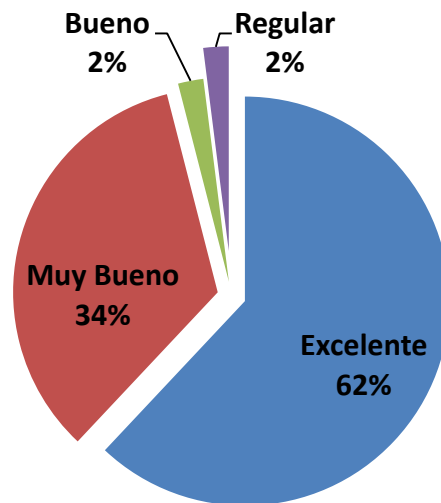
Las empresas se pueden comparar con seres vivos ya que para mantenerse en el mercado necesita de un componente del ambiente, llamado cliente, el cual se puede clasificar, como comprador o consumidor y se les clasifica en activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecho o insatisfecho, ya que según su clasificación, así es su impacto en la empresa.

La competencia que se da dentro de los mercados hace que sea más difícil sobrevivir, por lo que mantener los clientes es fuente de vida para cada empresa, y aún más si logran aumentar estos, y esto solo se logra a través del compromiso de mantener satisfechos a los clientes, ofreciéndoles calidad y un mejor servicio, y ofrecer un precio en los productos de acuerdo a la característica del producto que se ofrece. Como parte del análisis interno de Muebles Díaz, para efectos de recopilar información objetiva referida al área de la satisfacción al cliente, se aplicó 52 encuestas.

4.1.3.1 Calidad del Producto

A los clientes se les preguntó la opinión con relación a la calidad de los productos que ofrece Muebles Díaz, los cuales mostraron su opinión como se muestra a continuación.

Gráfico 1
Opinión sobre el nivel de calidad de los productos de Soluciones
Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números Relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

De acuerdo con el gráfico número uno, el mayor porcentaje de clientes considera como excelente la calidad de los productos, esto apoyado por un 62%, lo cual es más de la mitad de los entrevistados, lo que permite decir que los productos están en un nivel estándar de calidad deseado por los consumidores.

4.1.3.2 Los Productos Cumplen con las Características.

Los clientes siempre buscan que todo lo que compren, cumplan con sus gustos y exigencias, lo cual se les preguntó y sus respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 2

Cumplimiento de características deseadas en productos de Soluciones

Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Muy satisfecho	34	65.5%
Satisfecho	17	32.7%
Mediamente satisfecho	1	1.9%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según el cuadro número dos, los clientes se encuentran satisfechos con los productos, ya que se ajustan a sus gustos, esto apoyado en el 65,5% de los clientes que dice estar muy satisfechos con lo que le están dando en los productos que compran a Muebles Díaz.

4.1.3.3 Razones por las Cuales es Cliente.

Un punto importante que se les preguntó a los clientes, es porqué ellos eran clientes de Muebles Díaz, los cuales mostraron su opinión como se muestra a continuación:

Cuadro 3

Razones por las cuáles es cliente de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Calidad de productos	46	45,1%
Servicio al cliente	32	31,4%
Precios	14	13,7%
Variedad de productos	9	8,8%
Versátil	1	1,0%
Total	102	100,0%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

De acuerdo con el cuadro número tres, podemos ver que el 45.1% de los clientes escoge Muebles Díaz por la calidad que ofrece en sus productos, y el 31.4% opina que el servicio al cliente también los atrae a comprar, lo cual muestra que la empresa tiene dos aspectos positivos fuertes.

4.1.3.4 Precios.

Un aspecto que se analizó, fue la opinión sobre los precios que les ofrece. La opinión fue la siguiente:

Cuadro 4
Nivel de satisfacción con los precios ofrecidos de Soluciones
Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Muy de acuerdo	30	57,7%
De acuerdo	22	42,3%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según el cuadro número cuatro, los clientes de Muebles Díaz, están muy de acuerdo con los precios que mantienen por los productos, esto apoyado por el 57,7% de los encuestados, lo cual es un factor que no afecta las ventas, ya que no es relevante para los clientes.

4.1.3.5 Tiempos de Entrega.

Un indicador muy importante en la empresa son los tiempos de entrega ya que las personas siempre quieren las cosas a tiempo, por lo cual estas opinaron lo siguiente:

Cuadro 5

Conformidad con los tiempos de entrega de productos de Soluciones

Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Muy de acuerdo	38	73,10%
De acuerdo	14	26,90%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según el cuadro cinco de cumplimientos de entrega, los clientes le dan un punto de vista positivo, ya que las respuestas se dividen en muy de acuerdo con un 73,10%, y el otro 26,90% de acuerdo. Lo que deja ver que la puntualidad de Muebles Díaz ha sido un fuerte a la hora de entregar sus productos.

4.1.3.6 Evaluación Servicio al Cliente.

Como parte del análisis se les preguntó a los clientes qué opinaban sobre el servicio al cliente, los cuales respondieron de la siguiente manera:

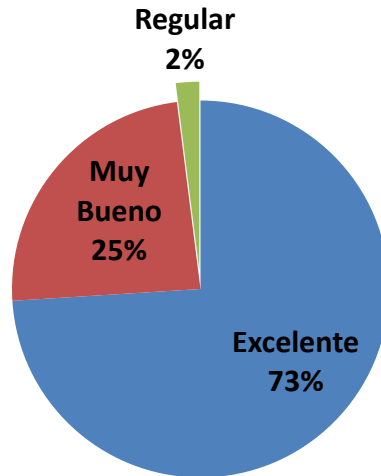
Gráfico 2

Evaluación del servicio al cliente de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

De acuerdo con los clientes se puede ver que en el gráfico número dos, el 73% de los encuestados afirman que la calidad del servicio que ofrece Muebles Díaz es excelente, lo que es positivo ya que las personas se sienten satisfechas que lo que están recibiendo.

4.1.3.7 Horario de Atención

Otro punto importante es la percepción que tienen los clientes, sobre los horarios de atención que ofrece Muebles Díaz. Respondieron de la siguiente forma:

Cuadro 6

Conformidad con los horarios de atención de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Muy satisfecho	38	73,10%
Satisfecho	14	26,90%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

El cuadro seis de calificación al horario de atención al cliente, arroja datos positivos a la imagen de la de empresa ya que el 73,10% de los encuestados opina estar muy satisfecho, y el otro 26,90% dice estar satisfecho, lo cual muestra que las horas que estableció Muebles Díaz para atender a sus clientes, son aceptadas por estos.

4.1.4 Análisis Gestión de Recursos Humanos

Uno de los activos más importantes que tienen las empresas para conseguir sus objetivos es el recurso humano con que cuentan. Es por eso que la gestión de recursos humanos se encarga de buscar, capacitar y coordinar el personal de una empresa, con el fin de que esta logre lo planteado con base a una adecuada organización de su personal.

4.1.4.1 Caracterización de los Colaboradores

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz es una pequeña empresa de tipo familiar, donde laboran padre e hijo por lo que en total son dos colaboradores fijos que operan prácticamente desde los inicios de la microempresa en el año 1998.

Solo en épocas donde la demanda excede la capacidad de producción de estos colaboradores, se emplea una o dos personas adicionales con funciones específicas, las cuales son dirigidas por ambos integrantes de la microempresa. La experiencia y conocimiento que poseen ambos colaboradores se convierte en la principal herramienta de dirección para la actividad que desempeña la microempresa. Uno de los dos miembros es quien se encarga de toda la parte legal administrativa, además de fungir como parte del personal de producción, lo cual agrega dificultad a su labor.

Se procedió a aplicar una entrevista a ambos colaboradores de la organización con el fin de obtener información acerca de la gestión de los recursos humanos en la microempresa, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1.4.2 Capacitación del Personal

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz no cuenta con un plan establecido de capacitación para sus colaboradores, sin embargo ambos integrantes han realizado procesos de aprendizaje en la ebanistería mediante cursos de preparación impartidos por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Asimismo ambos colaboradores acuden a la experiencia y al buen trato como una forma de suplir las necesidades en esta área para forjar una buena relación con sus clientes, pues al ser dos trabajadores los que desempeñan las funciones, tienen claro que el buen servicio se convierte en su ventaja competitiva en el mercado.

En el área de acabados, uno de los colaboradores ha recibido esporádicamente algún tipo de capacitación por parte de empresas proveedoras, con el objetivo de conocer y aplicar las

tendencias en materiales o insumos más novedosas tanto en calidad como en la armonía con el ambiente.

Cuando han tenido que recurrir a contratar temporalmente a algún colaborador, lo que se hace por parte de la microempresa es darle la instrucción de las labores que van a desempeñar, verificando que éstas se realicen de la manera más adecuada. No existe por escrito un manual de puestos en la microempresa, debido a que para ambos trabajadores el rol de trabajo es claramente definido en la ejecución de las labores de producción.

4.1.4.3 Nivel de Motivación del Personal

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz es una microempresa familiar que cuenta solamente con dos colaboradores fijos, y cuya relación es de padre e hijo, por lo cual el ambiente es tranquilo, con una relación entre ambos de mutuo respeto, en la que coinciden en la importancia de los valores que los caracterizan.

Aun así el encargado de la microempresa sabe que existen aspectos que hacen que los colaboradores no estén satisfechos en algunas áreas, ya que por las mismas limitaciones que ellos dicen tener, no cumplen con todo lo establecido en los derechos del trabajador, lo que a veces puede causar inconvenientes en la parte motivacional del colaborador.

A nivel de comunicación interna se ha concluido que a pesar de ser solo dos colaboradores han existido problemas de comunicación que han causado inconvenientes en algún pedido. Pero sí se respeta un nivel de autoridad básico dentro del negocio.

Esta microempresa es consciente que tienen muchos aspectos por mejorar, entre los cuales están: contar con un mejor flujo de información, de manera que no haya que hacer retrocesos por esta situación. Además, mejorar la situación salarial de ambos colaboradores, la aplicación de un sistema de inventarios que les permita tener un mejor control interno y buscar las estrategias que permitan tener una demanda creciente de sus productos, y de esta forma ser más competitivos en el mercado.

4.1.5 Análisis Control Interno

4.1.5.1 Control de Inventarios

En las empresas dedicadas a la elaboración y fabricación de productos, la cuenta de inventario representa una de las partidas de mayor importancia de los activos con respecto a su estado de situación, por lo cual es necesario el adecuado control y manejo de las entradas y salidas de materias primas.

Con respecto a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz y en base al análisis realizado se pudo determinar que esta microempresa hasta el momento no posee un control interno sobre sus inventarios, llámese materiales, productos en proceso o productos terminados.

A pesar de no contar con un proceso de control interno, la microempresa sí conoce cuáles son los insumos que componen su materia prima, entre ellos: la madera de cedro amargo, tintes, lijas, clavos, tornillos, entre otros. Los cuales forman parte de su proceso de compras.

4.1.5.2 Control de Efectivo

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz mantiene un fondo mínimo para el pago o erogación imprevisto de algún insumo que tenga que adquirir. Sin embargo no existe en la microempresa una cuenta bancaria que respalde su actividad, por lo que no se cumple el principio de entidad.

Esta microempresa no tiene exhibición de muebles, trabajando solo contra pedido del cliente, por lo cual no todos los días llega efectivo a sus arcas. Además, su actividad hace que sus utilidades sean por margen y no por rotación.

Un colaborador es el encargado del manejo del dinero, también se encarga de las compras de materias primas al contado y a crédito, al igual que los insumos necesarios para la

producción de la microempresa. Dichas compras a crédito se manejan a 30 días plazo. Las ventas de la empresa se llevan registradas en un libro, y el dinero que ingresa es depositado en una cuenta personal.

4.1.5.3 Control de Cuentas por Cobrar

En cuanto a sus ventas, esta microempresa realiza prácticamente el 100% de sus negocios al contado con muy pocas excepciones. El modo de cobrar generalmente es pidiéndole al cliente un 50% del valor del producto por adelantado, extendiéndole un recibo de dinero por el monto adelantado y el saldo pendiente. En el momento de la transacción, la microempresa pone la fecha máxima de entrega al cliente, y este terminará de cancelar en la fecha acordada.

4.1.5.4 Control de Cuentas por Pagar

Al no contar con políticas establecidas de compras, Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz realiza sus compras con base en las necesidades cotidianas, a excepción de las maderas, las cuales normalmente mantienen en cantidades adecuadas para ellos según su apreciación, ya que es la materia prima indispensable para llevar a cabo su producción, pues debe estar en un punto ideal de secado.

Como se agregó anteriormente, esta microempresa realiza aproximadamente un 75% de sus compras de materias primas a crédito, con un periodo de 30 días para su cancelación. El restante 25% lo cancela de contado a sus proveedores. Otras materias primas como maderas también las consigue pagando una parte al contado y la otra a pagos conforme acuerde con el proveedor. Los insumos generalmente son comprados al contado, pagando en efectivo o con medios electrónicos como tarjetas de débito y de crédito.

La relación de la microempresa con los proveedores es algo que su propietario trata de manejar lo más adecuadamente posible, sobre todo cumpliendo con los tiempos establecidos de pago para no fracturar las buenas relaciones comerciales entre las partes. Para tal efecto, se

lleva de forma manual una revisión de las facturas a crédito, para determinar los montos y el plazo que se tiene por cancelar a los proveedores.

4.1.6 Análisis Gestión Financiera

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz como se ha mencionado anteriormente es una pequeña empresa, que ha estado trabajando bajo el régimen de tributación simplificada por lo cual no existían estados financieros propiamente elaborados. Es debido a esta situación que se procedió a conformar un estado de situación financiera, el costo de manufacturas, un estado de resultados y el estado referente al capital personal del propietario del periodo fiscal 2014, los cuales expresarán la realidad de la microempresa bajo los principios de contabilidad financiera con respecto a sus recursos más líquidos, obligaciones más exigibles y los cambios en el capital personal de octubre del año 2013 a setiembre del 2014.

Con relación al primer estado financiero correspondiente al balance general financiero se procedió a incluir información lo más precisa posible para determinar el monto de los activos, los pasivos y el patrimonio existente en la microempresa. En los activos corrientes, específicamente en la cuenta de caja y bancos, se incluyó la cantidad del dinero en efectivo presente en la microempresa al día 30 de setiembre del 2014.

El monto de los inventarios inicial y final se basó en una estimación realizada con base en los productos que se encontraban en proceso de fabricación al iniciar y terminar el periodo fiscal, es necesario mencionar que la microempresa no presenta cuentas por cobrar, ya que el cien por ciento de sus ventas en el periodo son realizadas al contado.

Dentro de los activos no corrientes se encuentran las cuentas de terreno, edificio equipo y maquinaria de ebanistería, el cual se compone de una sierra circular, una sierra ingleteadora, una canteadora, una cepilladora, dos taladros, dos lijadoras, un escoplo, un compresor, una pistola de aire, dos routers, seis sargentos, una lijadora de bolillo y un cepillo eléctrico, menos la depreciación acumulada a la fecha del periodo fiscal.

El equipo y maquinaria de ebanistería se calculó con los valores de compra que incurrió la microempresa cuando adquirió la maquinaria utilizada en el negocio menos la depreciación acumulada la cual toma en cuenta la cantidad de años de vida útil que establece el Ministerio de Hacienda, estas cuentas son calculadas al 30 de setiembre 2014.

Los pasivos del balance general se encuentran conformados únicamente por pasivos de corto plazo o pasivos corrientes, en el cual destacan únicamente los pagos a los proveedores que se realizan a 30 días. El patrimonio se refiere al capital propio de los dueños de la microempresa.

Para el cálculo del costo de ventas, fue necesario determinar primeramente el costo de manufacturas, el cual considera el valor de los materiales necesarios para la elaboración de los productos, la mano de obra directa, más los costos indirectos de fabricación generando como resultado los costos aplicados a la fabricación, a los cuales se le suman y restan los inventarios de productos en proceso tanto inicial como final, los cuales son basados en estimaciones realizadas valorando la operación de la microempresa en el periodo fiscal 2014.

El segundo estado elaborado corresponde al estado de cambios de patrimonio, donde se detalla el movimiento de capital de Alberto Díaz Madriz para el periodo en estudio, este inicia con un saldo de ₡13843352 al cual se le suma la utilidad neta del periodo. Al total de esta operación se restan los retiros realizados por el propietario durante el periodo del estado financiero; el resultado final se incluye como el saldo correspondiente al capital personal del patrimonio en el balance general.

El tercer estado financiero para la microempresa concierne al estado de resultados, iniciando con el rubro de ventas, donde se procedió a sumar todos los registros de ventas realizados de forma mensual de octubre del 2013 a setiembre 2014. El costo de ventas por su parte proviene del cálculo del costo de manufacturas mencionado anteriormente, los gastos por su parte se encuentran conformados por la parte administrativa de la microempresa, relativos a salarios y servicios públicos los cuales representan un 9,84% del total de gastos en que incurre el negocio.

El monto de utilidad de operación es producto de la utilidad bruta menos el monto total de gastos. Con base al régimen simplificado el impuesto de la renta proviene de la declaración presentada en el periodo 2014, para obtener finalmente la utilidad neta del estado. Los estados financieros elaborados son los siguientes:

Cuadro 7
Balance general
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz
Al 30 de Setiembre 2014.

Activos			
Activos Corrientes			
Caja y Bancos	₡	250.000,00	
Inventario Productos Proceso Final	₡	300.000,00	
Inventario Productos Terminados Final	₡	300.000,00	
Total Activos Corrientes			₡ 850.000,00
Activos No Corrientes			
Terreno	₡	5.000.000,00	
Edificio	₡	1.000.000,00	
Depreciación Acumulada Edificio	₡	400.000,00	
Equipo y Maquinaria	₡	5.562.000,00	
Depreciación Acumulada Equipo y Maquinaria	₡	3.178.285,71	
Total Activo No Corrientes			₡ 7.983.714,29
Otros Activos	₡	-	
Total Otros Activos			₡ -
Total de Activos			₡ 8.833.714,29
Pasivos			
Pasivos Corrientes			
Cuentas por Pagar Proveedores	₡	60.305,00	
Total Pasivos Corrientes			₡ 60.305,00
Pasivos No Corrientes			
Pasivos No Corrientes	₡	-	
Total de Pasivos No Corrientes			₡ -
Total Pasivos			₡ 60.305,00
Patrimonio			
Capital Personal	₡	8.773.409,29	
Total Patrimonio			₡ 8.773.409,29
Total Pasivo y Patrimonio			₡ 8.833.714,29

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

Cuadro 8
Costos de manufacturas
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz
Al 30 de Setiembre 2014.

Materiales	₡	2.300.000,00
Mano de Obra Directa	₡	5.060.400,00
Costos Indirectos de Fabricación Variables	₡	324.000,00
Costos Indirectos de Fabricación Fijos	₡	1.185.252,51
Costos Aplicados a la Producción	₡	8.869.652,51
(+)Inventario Productos Proceso Inicial	₡	200.000,00
(-) Inventario Productos Proceso Final	₡	300.000,00
Costo de Manufacturas	₡	8.769.652,51

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

Cuadro 9
Estado de cambios en el patrimonio
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz
Al 30 de Setiembre 2014.

Saldo Capital Inicio	₡	13.843.352,47
Más Utilidad de Periodo Fiscal 2014	₡	1.818.428,57
Menos Retiros	₡	6.888.371,75
Saldo de Capital	₡	8.773.409,29

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

Cuadro 10
Estado de resultados
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz
Al 30 de Setiembre 2014.

Ingresos			
Ventas		₡	11.432.000,00
Menos Costo de Ventas			
Inventario Productos Terminados Inicial	₡	-	
Costo de Manufacturas	₡	8.769.652,51	
Inventario Productos Terminados Final	₡	300.000,00	
Total Costo de Ventas		₡	8.469.652,51
Utilidad Bruta		₡	2.962.347,49
Menos Gastos			
Gastos Generales y Administrativos	₡	1.125.000,00	
Gastos de Depreciación	₡	18.918,92	
Total Gastos		₡	1.143.918,92
Utilidad de Operación		₡	1.818.428,57
Impuesto de Renta			
Utilidad Neta		₡	1.818.428,57

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

4.1.6.1 Análisis Vertical

En el estado de situación correspondiente al periodo 2014, se logró determinar que los activos corrientes representan el 9,62% del activo total, mientras que para los activos no corrientes un 90,38%. Esto significa que de cada colón invertido por la microempresa, se ha destinado ₡0,962 a activos de transformación a efectivo y se utilizaron ₡0,9038 a inversiones de largo plazo que faciliten el proceso de operación y producción de la microempresa. Las partidas de mayor importancia de los activos se encuentran en los rubros de terreno con un 56,60%, equipo y maquinaria con un 62,96% y la depreciación del equipo y maquinaria con el 35,98%.

En la sección de pasivos y patrimonio, se observa que el pasivo corriente concierne a un 0,68%, mientras para la cuenta de capital personal se obtiene un 99,32%. Esta situación refleja que la microempresa no posee para el periodo fiscal 2014 pasivos de largo plazo y que por lo tanto ha recurrido predominante a deudas de corto plazo para financiar sus activos, siendo su principal respaldo el capital personal con que opera la microempresa, por lo cual es conveniente que se realice un manejo adecuado del efectivo para hacerle frente a las obligaciones que conlleva el negocio.

Con respecto al estado de resultados, las ventas como partida de base adquieren el 100% y cada partida del estado refleja un porcentaje de esas ventas. Como se había señalado anteriormente para determinar el cálculo del costo de ventas fue necesario establecer primeramente el costo de manufacturas que conlleva la microempresa en su proceso de producción, más la suma y resta de los inventarios inicial y final de los productos terminados con los que cuenta la empresa, por lo que el porcentaje para este costo estará representado por 76,71% de las ventas totales, quedando así un 25,91% de utilidad bruta disponible para cubrir los gastos administrativos, el impuesto sobre la renta y generar utilidades.

Los gastos generales administrativos incurren en un 9,84% y los gastos por depreciación un 0,17%. Se obtiene así una utilidad de operación antes de impuestos del 15,91% de las

ventas. Debido a que la microempresa no operaba bajo el régimen tradicional no realizaba el pago del impuesto sobre la renta, por lo cual no se considera para este estado, generando una utilidad neta igual a la de operación. Los estados financieros con los porcentajes correspondientes al análisis vertical son los siguientes:

Cuadro 11
Análisis vertical
Balance general
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz
Al 30 Setiembre 2014.

Al 30 Setiembre 2014.				
Activos				
Activos Corrientes				
Caja y Bancos	₡	250.000,00		2,83%
Inventario Productos Proceso Final	₡	300.000,00		3,40%
Inventario Productos Terminados	₡	300.000,00		3,40%
Total Activos Corrientes			₡ 850.000,00	9,62%
Activos No Corrientes				
Terreno	₡	5.000.000,00		56,60%
Edificio	₡	1.000.000,00		11,32%
Depreciación Acumulada Edificio	₡	400.000,00		4,53%
Equipo y Maquinaria	₡	5.562.000,00		62,96%
Depreciación Acumulada Equipo y Maquinaria	₡	3.178.285,71		35,98%
Total Activo No Corrientes			₡ 7.983.714,29	90,38%
Otros Activos	₡	-		0,00%
Total Otros Activos			₡ -	0,00%
Total de Activos			₡ 8.833.714,29	100,00%
Pasivos				
Pasivos Corrientes				
Cuentas por Pagar a Proveedores	₡	60.305,00		0,68%
Total Pasivos Corrientes			₡ 60.305,00	0,68%
Pasivos No Corrientes				
Pasivos No Corrientes	₡	-		0,00%
Total de Pasivos No Corrientes			₡ -	0,00%
Total Pasivos			₡ 60.305,00	0,68%
Patrimonio				
Capital Personal	₡	8.773.409,29		99,32%
Total Patrimonio			₡ 8.773.409,29	99,32%
Total Pasivo y Patrimonio			₡ 8.833.714,29	100,00%

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

Cuadro 12
Análisis vertical
Estado de resultados
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz
Al 30 Setiembre 2014.

Ingresos			
Ventas		₡ 11.432.000,00	100,00%
Menos Costo de Ventas			
Inventario Productos Terminados Inicial	₡	-	0,00%
Costo de Manufacturas	₡	8.769.652,51	76,71%
Inventario Productos Terminados Final	₡	300.000,00	2,62%
Total Costo de Ventas		₡ 8.469.652,51	74,09%
Utilidad Bruta		₡ 2.962.347,49	25,91%
Menos Gastos			
Gastos Generales y Administrativos	₡	1.125.000,00	9,84%
Gastos de Depreciación	₡	18.918,92	0,17%
Total Gastos		₡ 1.143.918,92	10,01%
Utilidad de Operación		₡ 1.818.428,57	15,91%
Impuesto de Renta			
Utilidad Neta		₡ 1.818.428,57	15,91%

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

4.1.6.2 Razones Financieras

Con la finalidad de realizar un análisis más específico a la situación financiera de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se procedió a determinar diversos índices que se calculan utilizando los diferentes saldos de las cuentas del balance general como en el estado de resultados.

La primera clasificación corresponde a los índices de liquidez, los cuales permitirán mostrar la capacidad de los activos corrientes para cubrir los pasivos o deudas de corto plazo de la microempresa. Dentro de estos índices se encuentra la razón circulante con un 14,10 lo cual indica que por cada colón de pasivo corriente existe un respaldo de ₡14,10 de activos corrientes, proporcionando una buena posición de liquidez para la microempresa con respecto a sus obligaciones de corto plazo.

Otro indicador que permite medir la liquidez de la empresa corresponde a la prueba de ácido con un 4,15 para el periodo, estableciendo que los activos más líquidos de la microempresa pueden cubrir en 4,15 veces a las deudas de corto plazo, demostrando que Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se encuentra en una situación de liquidez favorable con respecto a las obligaciones de sus acreedores.

Una segunda categoría de estudio concierne a los índices de gestión o actividad, los cuales evalúan el grado de efectividad y eficiencia de los recursos que son utilizados dentro de la operación de la microempresa. Como un primer indicador encontramos la rotación del activo corriente que fue de 13,45 para el periodo fiscal 2014, lo que indica que por cada colón que fue invertido en activos corrientes se generaron 13,45 colones de ventas. Por otra parte la rotación del activo fijo fue de 1,43 y la del activo total es de 1,29, colocando a la microempresa en una posición un poco deficiente en cuanto a la inversión realizada para generar ventas.

Se ubica la rotación del inventario en 14,12 veces durante el año, esto quiere decir que por cada colón invertido en el periodo fiscal 2014 se generaron ₡14,12 colones de ventas. Complementario a este indicador se encuentra la rotación del inventario que es de 25,50 días, lo que revela que los productos en promedio duran casi 26 días desde que son ingresados al negocio hasta que se venden. Este indicador manifiesta una condición favorable manteniendo la eficiencia y la capacidad para la generación de ventas; asimismo se debe tener presente que los proveedores que le venden a crédito a la microempresa otorgan un periodo de pago en su mayoría de 30 días, por lo que se provoca un equilibrio entre los días que duran los productos para venderse con respecto al periodo de pago de los proveedores.

El tercer grupo corresponde a los índices de endeudamiento, los cuales analizan el nivel de deudas empleado y su impacto sobre la utilidad que genera la microempresa. En este grupo encontramos como primer indicador a la razón de deuda la cual fue de un 0,00683 esto quiere decir que para el año 2014 cada colón de activo era financiado por ₡0,0683 con deuda y ₡0,9931 con capital aportado por el propietario, recordando que el total de pasivos con que cuenta la microempresa son de corto plazo. La razón de endeudamiento por su parte es de 0,00687, lo que muestra que por cada colón aportado por el propietario los acreedores han aportado ₡0.00687 colones. Otro indicador complementario es el índice de apalancamiento el cual fue de 1,00 veces en dicho periodo, información que expresa que por cada ₡100 colones que han sido aportados por el propietario existe 100 de inversión aplicados en la microempresa.

El cuarto conjunto los índices de rentabilidad evalúan los rendimientos generados producto de las operaciones de la microempresa, iniciando por el margen de utilidad bruta que para el periodo correspondió a un 25,91%. Dicho porcentaje manifiesta que por cada ₡100 colones de ventas que produce Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, ₡75 corresponden al costo ventas y ₡25 de utilidad bruta.

El margen de ventas de explotación fue de un 15,91% para el periodo en estudio; esto significa que por cada colón generado en ventas se obtuvo ₡15 colones de utilidad después de cubrir los gastos que conllevan sus operaciones. Mientras que para la utilidad neta se alcanzó

un porcentaje de 15,91%, el cual es similar al porcentaje obtenido en la utilidad de operación producto de la poca proporcionalidad que presenta el impuesto sobre la renta.

En cuanto al rendimiento sobre la inversión de explotación se puede decir que para el año 2014 la microempresa logró 20,59%, lo que indica que por cada colón de activo que presentaba la microempresa se obtuvo ₡0,2059 colones de utilidad de operación. Para el caso del rendimiento sobre la inversión total el porcentaje correspondió a un 20,59%, lo que significa que por cada 100 colones de activos la microempresa alcanzó ₡0,2059 colones de utilidad neta. Finalmente el rendimiento sobre el capital sería de un 20,73%, lo cual indica que lo cual por cada colón que es invertido en el patrimonio de la microempresa se obtuvo de ganancia neta ₡0,2073 colones. Todos estos índices se reflejan en el siguiente cuadro:

Cuadro 13

Resultado de razones financieras

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

Razones Financieras	2014
Razón Circulante	14,10
Prueba de Ácido	4,15
Rotación del Inventario	14,12
Promedio Medio de Inventario	25,50
Rotación de Activo Circulante	13,45
Rotación de Activo Fijo	1,43
Rotación de Activo Total	1,29
Razón de Deuda	0,00683
Razón de Endeudamiento	0,00687
Índice de Apalancamiento	1,01
Margen de Utilidad Bruta	25,91%
Margen de Ventas de Explotación	15,91%
Margen Neto de Utilidad	15,91%
Rendimiento Sobre la Inversión Explotación	20,59%
Rendimiento Sobre la Inversión Total	20,59%
Rentabilidad Sobre el Patrimonio	20,73%

Fuente: Elaboración propia basada en el Estado Financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

4.1.6.3 Punto de Equilibrio en Ventas

El punto de equilibrio para la microempresa fue determinado valorando los costos fijos totales que provienen de la suma del 75% de la mano de obra directa, los gastos generales y administrativos, así como los gastos de depreciación. Asimismo se consideran las ventas para el periodo fiscal y los costos variables que son determinados del otro 25% restante de la mano de obra directa, los materiales y los costos indirectos de fabricación. Por lo cual que al realizar la siguiente operación se obtuvo como resultado:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{4788490,35}{1 - \frac{5144000,00}{11432000,00}}$$

$$PE = \frac{4788490,35}{0,55}$$

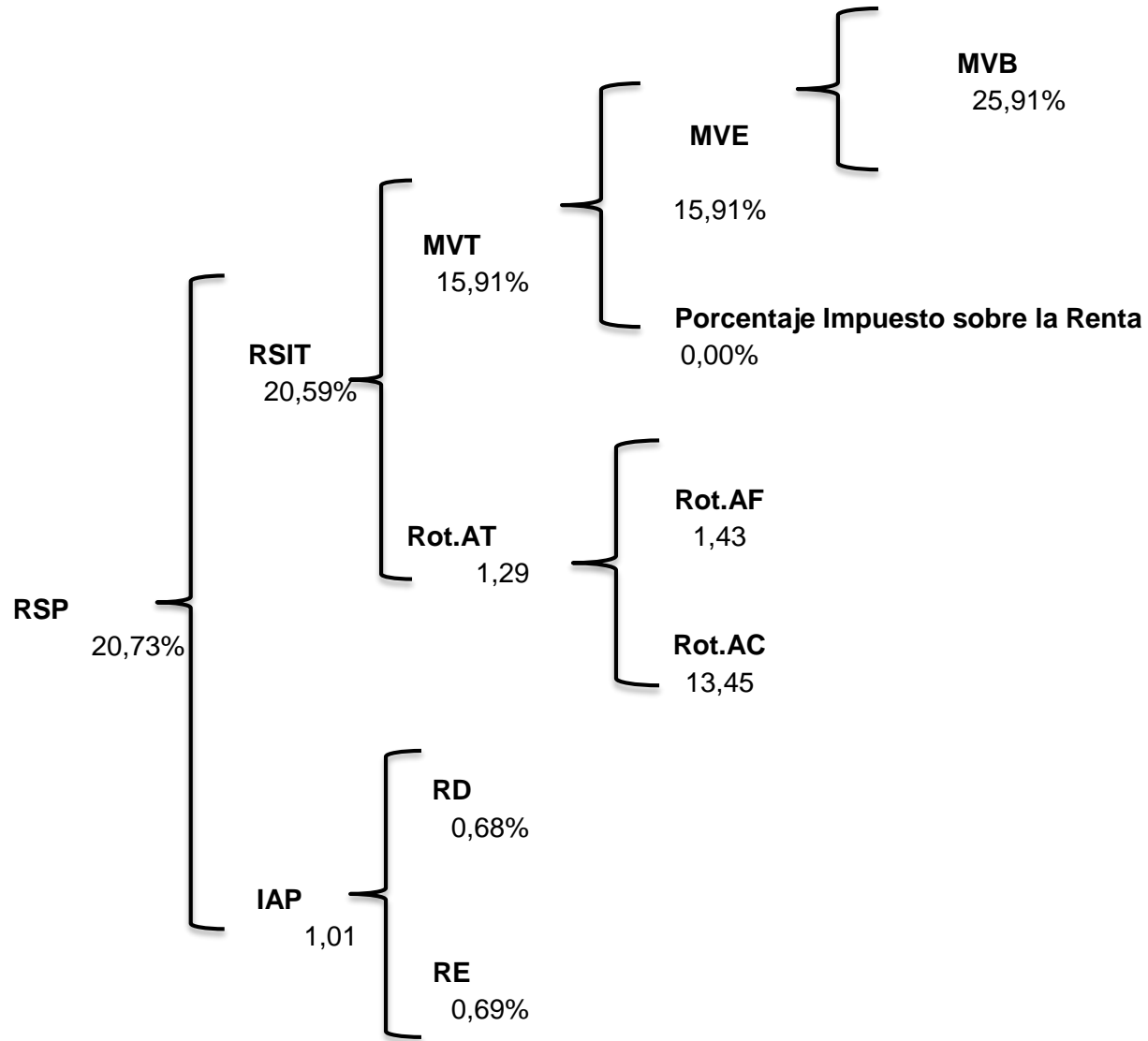
$$PE = 8\ 705\ 792$$

Lo que indica que el precio de equilibrio se logra cuando se alcanza en ventas ¢8 705 792 del periodo 2014.

4.1.6.4 Análisis Integral

El análisis integral del presente estado financiero estará conformado por la relación de las diferentes razones financieras calculadas en base a la información contable disponible para el periodo fiscal 2014.

Esquema de Análisis Integral de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz Año Fiscal 2014.



El esquema de análisis integral de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para el periodo fiscal 2014, muestra que la operatividad del negocio ha estado marcado por un rendimiento que no es más adecuado en cuanto a la inversión total, producto de la relación entre el margen de ventas totales y la rotación de los activos totales, lo cual indica que la capacidad de los que poseen los activos para la generación de ventas no ha sido la más óptima para la microempresa.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que el índice de apalancamiento no es el más satisfactorio, generando como resultado que el desarrollo sus operaciones sea realizado prácticamente con el capital que posee la microempresa. Esto puede provocar situaciones favorables y desfavorables para la microempresa, desde el primer punto se puede decir que sus obligaciones son escasas y a muy corto tiempo, por lo que casi no posee deudas, pero si se valora su nivel de producción puede presentar ciertas limitantes a la hora de producir en un mayor nivel ya esto puede provocar que no se cuente con los recursos necesarios para abastecer todas las necesidades presentes, ya sea de materiales, equipos, recurso humano, infraestructura entre muchas otras que se relacionan con el proceso de producción.

Se puede concluir entonces que el nivel de rentabilidad sobre el patrimonio en la microempresa para el periodo fiscal 2014, es prácticamente igual al rendimiento sobre la inversión total, ya que como se mencionó anteriormente el financiamiento de sus activos son costeados casi en su totalidad con el patrimonio que mantiene la microempresa; el poco índice de apalancamiento afecta el desarrollo de la operatividad de la compañía, principalmente en un proceso de producción a una mayor escala, ya esto puede suscitar limitantes en cuanto al nivel de competitividad y crecimiento en el mercado.

4.1.7 Análisis FODA a Nivel Interno de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

4.1.7.1 Lineamientos Estratégicos

Fortalezas:

- ✓ Existen lineamientos definidos en la microempresa.

Debilidades:

- ✓ Falta de un proceso de planificación estratégica.

4.1.7.2 Cultura Organizacional

Fortalezas:

- ✓ Los valores y la filosofía propuestos han sido adoptados y puestos en práctica en su accionar cotidiano.

Debilidades:

- ✓ La misión establecida no toma en cuenta varios aspectos estratégicos de importancia.
- ✓ No todos los colaboradores presentan un dominio sobre la misión y visión de la microempresa.

4.1.7.3 Satisfacción del Cliente

Fortalezas:

- ✓ Existe una percepción positiva por parte de los clientes en cuanto a la calidad, el servicio, la atención y los precios ofrecidos por Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Debilidades:

- ✓ Falta de una sitio web en redes sociales propia del negocio.
- ✓ Establecer un medio de transporte para la distribución de los productos una vez terminados.

4.1.7.4 Gestión de Recursos Humanos

Fortalezas:

- ✓ Existe un adecuado nivel de comunicación entre los colaboradores de la empresa.
- ✓ El ambiente de trabajo es agradable lo cual facilita las labores operativas del negocio.
- ✓ Posee un adecuado nivel de motivación, ya que se brinda las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo de las funciones.

Debilidades:

- ✓ No existe un manual de puestos definido que establezca los requerimientos que dicta el Ministerio de Trabajo.
- ✓ No existe un programa de capacitación, que incluyan aspectos importantes para el desempeño laboral.

4.1.7.5 Control Interno

Fortalezas:

- ✓ Existe una política claramente definida si se presenta la existencia de cuentas por cobrar.

Debilidades:

- ✓ No se realiza un proceso de control de inventarios.

4.1.7.6 Gestión Financiera

Fortalezas:

- ✓ Se lleva un control sobre los montos y los plazos de facturas que se deben cancelar.

- ✓ Existe una buena relación y comunicación con los proveedores.
- ✓ El 100% de sus ventas son realizadas al contado.

Debilidades:

- ✓ Inexistencia de una cuenta bancaria que respalde la actividad de la microempresa.
- ✓ No existen políticas establecidas para el proceso de compras.
- ✓ El rendimiento sobre el patrimonio de la microempresa se ve afectado por su poco índice de apalancamiento.
- ✓ La microempresa desarrolla sus operaciones con el capital que posee, por lo cual no se desarrolla un adecuado índice de apalancamiento financiero.

4.2 Evaluación del Entorno Externo

Como parte complementaria del entorno interno descrito anteriormente se procedió a realizar un análisis de los factores externos que afectan el desarrollo y operación de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

El análisis externo será realizado bajo los siguientes rubros: el análisis PEST, el análisis de la demanda, el análisis de la oferta, precios y las fuerzas competitivas según Porter, con la finalidad de conocer aspectos del entorno que pueden incidir positiva o negativamente en la parte de gestión y operación de esta microempresa.

4.2.1 Análisis PEST

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, como se mencionó en el marco de referencia se encuentra ubicada en el distrito de Rivas, el cual pertenece al cantón de Pérez Zeledón y forma parte de la provincia de San José.

El desarrollo del análisis PEST permitirá conocer la incidencia de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en la microempresa los cuales se desarrollarán seguidamente:

4.2.1.1 Aspectos Económicos

El 7 de mayo del año 2008 fue creada por la Asamblea Legislativa, la Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo, la cual fue establecida como un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables y factibles técnica y económicamente.

Esta ley podría eventualmente ser de beneficio para la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, ya que la falta de financiamiento es uno de los principales obstáculos que enfrenta esta organización. Sin embargo la exigencia de requisitos y de garantías de pago, hace que se dificulte alcanzar esta opción.

De igual forma existen otros factores macroeconómicos que tienden a afectar positiva o negativamente la economía de esta microempresa, como lo son las tasas de interés y la inflación, las cuales han mantenido cierta estabilidad, por tanto no han tenido una repercusión muy desfavorable en los últimos períodos.

Actualmente la tasa básica pasiva se encuentra situada en un rango del 7,00% al 7,25%, según datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR), lo cual indica un aumento en comparación a los porcentajes registrados para el primer trimestre del año 2014, los cuales ubicaron a la tasa básica pasiva en un 6,50%. Este comportamiento provocaría que el nivel de las tasas de interés aumente en algún determinado momento, aunque actualmente en Banco Central trata de intervenir para mantener el nivel de las tasas de cambio entre el dólar y el colón.

La inflación por su parte también ha presentado cambios ya que para el inicio del año 2014 su porcentaje era de un 3,30% aproximadamente, pero conforme pasaron los meses se pudo apreciar un aumento en la tasa interanual ubicándola para último trimestre de ese mismo año en un rango del 5,5% al 6,5% como máximo, según el Informe Pronóstico del Desempeño de la Economía Costarricense para el año 2014, hecho por el Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica (UCR). Para el primer trimestre del año 2015 la tasa de inflación interanual cerró en un 3,05% por lo que se observa una disminución en comparación con los registrados para el 2014, esto variación desde el punto de vista

macroeconómico no prevé presiones adicionales de demanda agregada sobre la inflación. Asimismo este estudio plantea que el crecimiento de la economía se ubica entre un 3,8% y un 4,2% lo que manifiesta una situación desfavorable, principalmente para el nivel de desempleo que afecta al país.

Por otro lado, la afectación de la crisis mundial ha sumado a los bajos precios en los últimos años de productos vitales en la zona como el café, que han provocado que la microempresa como muchas otras, no hayan alcanzado una demanda satisfactoria de sus productos, ya que la economía del cantón se ha visto contraída fuertemente.

Otro aspecto que ha repercutido ha sido los altos precios de los combustibles, situación que ha encarecido los costos en las empresas proveedoras de esta microempresa y que al final resultan en incrementos de los productos que Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz utiliza como insumos y materias primas. Actualmente los combustibles han tendido a baja de precios desde el último trimestre del año 2014 y principios del 2015, sin embargo esto no ha tenido un efecto de descenso en los precios de estos productos.

4.2.1.2 Aspectos Sociales

Uno de los principales aspectos de afectación en esta área es el desempleo, el que según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se mantiene en un 10,4% a nivel nacional, de la mano con este dato se debe resaltar que la Región Brunca es quizás una de las más pobres del país. Por tanto el cantón de Pérez Zeledón no se exime de esa realidad, por ende el nivel de desempleo es un factor en contra de las microempresas, y principalmente la que está siendo objeto de estudio.

Esta situación hace que los niveles de pobreza aumenten y por tanto baje el poder adquisitivo de las familias, lo cual afecta a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, ya que la demanda de sus productos disminuye, máxime al no ser estos productos de primera necesidad.

Según INEC el ingreso per cápita de un ciudadano en el Valle Central es de 384 224 colones, mientras en la Región Brunca es de 212 987 colones, esto en el año 2013, lo cual indica que el solo hecho de estar ubicados en esta zona es un aspecto que puede ser negativo por el menor poder adquisitivo de los habitantes de esta región del país. Del mismo modo debe sumarse que no solo la pobreza o el desempleo es uno de los principales problemas que afecta a la región, sino que además están los problemas de falta de inversión extranjera, los de vivienda, de salud, los bajos nivel de formación educativa que enfrenta la población, entre muchos otros.

Algunos de los esfuerzos que han planteado por tratar de erradicar estos problemas de índole social, han sido la Política Nacional de Emprendimiento la cual fue promovida por la administración del gobierno Chinchilla Miranda 2010-2014.

4.2.1.3 Aspectos Políticos

En la actualidad los altos índices de evasión fiscal y las diferentes situaciones de irregularidades que enfrentan muchos de los contribuyentes en nuestro país, ha generado que exista un elevado déficit en la economía nacional, es por lo tanto que el Ministerio de Hacienda en los últimos meses ha propuesto cambios en materia fiscal, con la finalidad de obtener un mejor mecanismo de control sobre la recaudación de los impuestos. Estos cambios lo podemos ver reflejados en las propuestas realizadas por parte de la administración Solís Rivera en cuanto a la reforma para el impuesto de renta y la conversión del impuesto de venta en uno de valor agregado.

Por otra parte la aprobación de nueva carga tributaria, puede afectar directamente los precios de insumos, materias primas y otros recursos, que inciden y afectan el nivel económico de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz. Asimismo existen otros aspectos relevantes que afectan al sector en forma negativa pueden ser los siguientes: los excesivos trámites burocráticos para la creación e instalación de las empresas y la falta de apoyo financiero a la pequeña y mediana empresa.

En este momento existe por parte de la presente administración de gobierno una propuesta para impulsar y fortalecer estos aspectos que afectan principalmente a las pequeñas empresas. Dentro de esta propuesta encontramos la Ley 9274 del Sistema de Banca para el Desarrollo, la cual les ofrece la posibilidad a los pequeños empresarios de optar por un financiamiento hasta por un monto de ₡65.000.000 de colones. Además de todo un apoyo interinstitucional por parte de las autoridades del gobierno como Ministerio de Economía, Industria y Comercio, el Ministerio de Trabajo, la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, la Cámara de Comercio, el Instituto Nacional de Aprendizaje, entre otras, las cuales han velado por la orientación, el mejoramiento y cumplimiento de legislación y la política pública presente hasta la fecha.

Sin embargo es indispensable la aplicación de un paquete de medidas de política sectorial orientadas a mejorar la competitividad y eficiencia, buscando constituir un sector industrial más integrado y moderno, que le permita competir a estos emprendedores en un mercado donde exista mayores oportunidades.

4.2.1.4 Aspectos Tecnológicos

Un elemento indispensable en el sector empresarial son definitivamente las tecnologías de información y comunicación (TICs), las cuales se constituyen en herramientas encargadas de registrar, difundir y almacenar información y conocimientos. Esto le permite a las empresas para mejorar su productividad, calidad y competitividad en el mercado. Para el caso particular de Costa Rica un estudio realizado en el año 2013 por el departamento de Comercio y Negocio de la Universidad Nacional reflejo que en nuestro país el problema no es acceder a tecnologías digitales, sino su uso y aprovechamiento.

Principalmente las pequeñas y medianas empresas son las que no han sabido cómo emplear el uso del recurso digital dentro de las estrategias de la empresa, desperdiciando la posibilidad de innovar y mejorar el servicio y la atención al cliente, incluso la posibilidad de incursionar en nuevos mercados.

En este campo la microempresa tiene mucho por mejorar, tomando en cuenta que no posee un sistema informático que le permita llevar controles internos adecuados, con los que pueda ejercer distintos tipos de registros importantes.

Además, al ser una microempresa de tipo industrial, donde tiene que convertir la materia prima en producto terminado, esta requiere contar con equipos sofisticados que hagan que se reduzcan los tiempos de ejecución en la elaboración de sus productos, situación en la que Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz es deficitaria, ya que no cuenta con algunos de esos equipos y algunos otros ya han cumplido su vida útil.

Dentro de los equipos que son requeridos y que poseen un mayor nivel de tecnología para la fabricación de los productos de ebanistería se encuentran: la máquina de trompos para moldura de madera, las escopleaduras y las máquinas para hacer paneles curvos computarizados, permitiendo crear distintos contornos.

En lo que respecta la parte de comercialización, su principal argumento ha sido el efecto multiplicador para atraer nuevos clientes, contando solo con una pequeña galería en una red social, por lo que la utilización de estas herramientas tecnológicas podría incrementar la demanda de esta microempresa en el mercado.

4.2.1.5 Síntesis del Análisis PEPS de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Tabla 2
Síntesis del Análisis PEPS

Factor	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de nuevas reformas en el Sistema de Banca para el Desarrollo. • Apoyo interinstitucional hacia las pequeñas y medianas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de aumento en la carga tributaria.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de Financiamiento a través de la Banca para el Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la Tasa Básica Pasiva. • Desaceleración del Crecimiento de la Economía Nacional. • Nivel económico negativo por crisis en la industria cafetalera. • Impacto de crisis económica mundial y encarecimiento de insumos y materias primas.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la política nacional de emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de problemas como el desempleo, pobreza y falta de inversión en la región.

<p>Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación como estrategia para la innovación y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de equipos y maquinaria para la fabricación de productos.
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

4.2.2 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda tiene como prioridad identificar las principales características que presenta el mercado meta de la microempresa en estudio, con la finalidad de determinar su impacto, así como los distintos segmentos que desea satisfacer.

4.2.2.1 Segmentación de Mercado

Para determinar el sector en el cual se desenvuelven los clientes entrevistados se procedió a consultar la actividad económica a la se dedican, obteniendo como resultado:

Cuadro 14

Actividad comercial de los clientes de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Comercial.	14	26,90%
Servicios	12	23,10%
Educación	9	17,30%
Domestico	4	7,70%
Otra	3	5,80%
Derecho	2	3,80%
Artesanal	1	1,90%
Agroindustria	1	1,90%
Mecánica	1	1,90%
Guarda de seguridad	1	1,90%
Social	1	1,90%
Construcción	1	1,90%
Propio	1	1,90%
Funcionario publico	1	1,90%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según el cuadro número catorce, la mayor cantidad de clientes se dedica al área comercial esto apoyado por el 26,90% de los encuestados, el 23,10% en servicios y el 17,30%

educación, siendo estos los rangos con mayor porcentaje, nos permite ver que son personas que se mantienen en puestos buenos lo que les asegura un ingreso razonable.

4.2.2.2 Caracterización de los Clientes

Para efectos de la presente investigación se realizó la aplicación de cincuenta y dos encuestas a clientes de la microempresa y como una de las primeras características presente en la población en estudio fue la clasificación de personas físicas y personas jurídicas.

Cuadro 15

Tipo de clientes de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Persona Física	51	98,10%
Persona Jurídica	1	1,90%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Como se muestra en el cuadro número quince, la población de clientes estudiada que mantiene Muebles Díaz, existe un mayor porcentaje del 98,10% que corresponden a personas físicas y un 1,90% de a personas jurídicas, lo cual hace pensar que se da un mayor consumo de artículos por parte de los clientes es para satisfacción propia.

Cuadro 16
Sexo de los clientes de Soluciones Contemporáneas
Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Masculino	25	48,10%
Femenino	25	48,10%
No responde	2	3,80%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según los datos arrojados en el cuadro número dieciséis, se mantiene un nivel igual de clientes tanto de género femeninos, como masculinos, de los cuales solo un 2% no respondió, lo que nos lleva a pensar que tanto hombres como mujeres les gusta adquirir los productos de Muebles Díaz.

Cuadro 17
Edad de los clientes de Soluciones Contemporáneas
Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
De 18 a 27 años	1	1,90%
De 28 a 37 años	16	30,80%
De 38 a 47 años	17	32,70%
De 48 a 57 años	12	23,10%
De 58 o más	5	9,60%
Ninguno	1	1,90%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

El cuadro número diecisiete, sobre las edades de los clientes, muestra que la mayor cantidad de clientes se encuentran en un rango de edades de 38 a 47 años, dando a ver que la mayor cantidad de clientes son personas que se mantienen en una edad donde es común que estén a cargo de un hogar y con casa propia.

Cuadro 18

Realización de compras en los últimos dos años a Soluciones

Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Sí	50	96,20%
No	2	3,80%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

De acuerdo con el cuadro número dieciocho, el 96,20% de los encuestados ha realizado compras a muebles Díaz, en un lapso menor a los dos años, por lo que se puede pensar que son clientes activos, y podrían seguir adquiriendo los productos.

Cuadro 19

Nivel de ingresos de los clientes de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

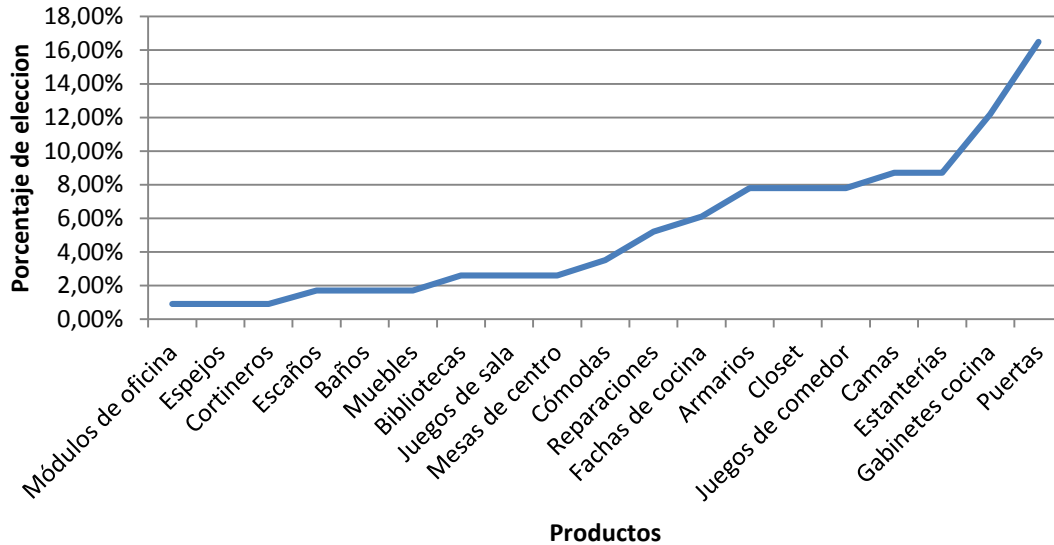
(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Menos de 200.000	6	11,50%
De 200.000 a 400.000	15	28,80%
De 400.000 a 600.000	8	15,40%
De 600.000 a 800.000	5	9,60%
De 800.000 a 1.000.000	10	19,20%
Más de 1.000.000	5	9,60%
No responde	3	5,80%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

De acuerdo con el cuadro número diecinueve, el 28,80% de los encuestados mantiene entradas entre los ₡200 000 y los ₡400 000, mostrando que mantienen un nivel de ingresos razonable para poder adquirir objetos o artículos como los que se ofrecen en Muebles Díaz.

Gráfico 3
Tipos de productos que compran en Soluciones
Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

El gráfico número tres muestra que el mayor porcentaje de ventas que logra la microempresa se encuentra entre los productos de puertas, gabinetes de cocina, camas, a juegos de comedor y juegos de comedor, es lo que las personas suelen llevar, ya que es lo básico tanto para casas y oficinas.

4.2.3 Análisis de la Oferta

El propósito que se busca mediante el análisis de la oferta es definir y determinar la cantidad de competidores; asimismo conocer las condiciones presentes en el mercado y los canales de distribución.

4.2.3.1 Identificación de Competidores

Para lograr la identificación de los competidores, se le consultó a los clientes que cuáles son los establecimientos comerciales en los que se pueden adquirir los mismos productos, a lo que el resultado obtenido se refleja en el siguiente gráfico:

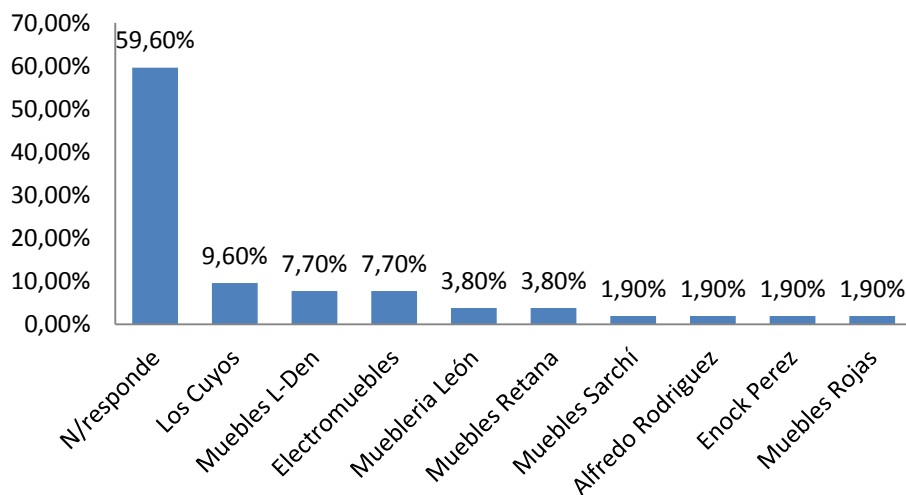
Gráfico 4

Identificación de competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles

Díaz según Clientes, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según el gráfico número cuatro, sobre la competencia de Muebles Díaz, un 59,60% de los encuestados no responde a la consulta, un 9,60% ubica a mueblería Los Cuyos, con un 7,70% se encuentra a Muebles L-Den y Electromuebles, lo que revela que son la competencia que más conocen los clientes, y que es más relevante para ellos entre todas la que existe alrededor de Muebles Díaz.

4.2.3.2 Cantidad de Competidores

De acuerdo con los datos proporcionados por la Municipalidad de Pérez Zeledón, existen en el cantón 40 patentes registradas bajo el concepto de mueblería, es por lo cual se procedió a seleccionar una muestra de seis mueblerías para la aplicación de un instrumento el cual permite comparar diferentes elementos como los canales de distribución, la comparación de precios y su ubicación.

Adicional a este dato, es importante mencionar que actualmente existen u operan en el catón otros establecimientos que ofrecen productos similares a Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, sin embargo estos locales no cuentan con los permisos respetivos para su funcionamiento.

Cuadro 20

**Comparación de precios de los competidores con respecto a Soluciones
Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números absolutos y relativos)**

	Absoluta	Relativa
Similares	30	57,70%
Superiores	15	28,80%
Inferiores	4	7,70%
No responde	3	5,80%
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Según el cuadro número veinte, las personas encuestadas opinan que los precios que manejan las demás empresas de muebles, son similares a los de Muebles Díaz, esto apoyado con el 57,70%, y solo un 28,80% lo considera superiores, lo que deja ver que está en el rango normal de precios que es común ver en el mercado local.

4.2.3.3 Canales de Distribución de los Competidores

De acuerdo a la encuesta aplicada a los competidores de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz los principales canales de distribución y colocación de los productos en el mercado, son las referencias que brindan los clientes, ya que para muchos de ellos es el mejor canal que pueden utilizar, debido a que esto le genera al cliente un respaldo sobre la confiabilidad del negocio.

De igual forma en algunos de estos locales consideran que la utilización de las redes sociales como el Facebook se constituye en una herramienta de publicidad, la cual le permite dar a conocer sus productos. No obstante, el total de negocios encuestados no cuenta con una página web exclusiva para el punto de venta, ya que en muchos casos no cuentan con los recursos económicos para dar soporte a tecnologías de información y comunicación de mayor eficiencia.

A parte de las referencias y la utilización de redes sociales, los competidores le ofrecen a los clientes algunos elementos que son utilizados como estrategias de negocio, como por ejemplo: la garantía de los productos, el acompañamiento del cliente, los descuentos, el traslado gratuito de los muebles una vez terminados.

4.2.3.4 Ubicación de los Competidores

Para lograr la localización de los competidores de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se procedió a realizar una encuesta donde se fue a detallar la dirección exacta de cada establecimiento.

Cuadro 21

Localización de competidores de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

Localización Competidores	Dirección Exacta
La Guaria	Contiguo Taller Calderón Villa Ligia
La Casona	200 metros Norte de la UNA
Cocinas Creativas	400 metro Norte de la UNA
La Artística	300 metros Sur de la Entrada a Miravalles
Los Cuyos	400 metros Sur de la Escuela de Pueblo Nuevo
La Jiza	1 kilómetro Suroeste de la Escuela de Corralillo en Pejibaye

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Con base en el cuadro veintiuno se puede concluir que dentro de los mayores competidores para la microempresa con respecto a la ubicación geográfica son los negocios de La Casona, Cocinas Creativas, la Mueblería Los Cuyos y La Artística, los cuales abarcan parte de la población meta para Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

4.2.3.5 Capacidad Instalada

Para efectos de la presente investigación el aspecto de capacidad instalada hace referencia a la cantidad de puestos de venta que poseen los competidores en el mercado. Esto se aprecia de una mejor forma en el siguiente cuadro:

Cuadro 22

Cantidad de puestos de venta de los competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón Año 2015.

Competidores	Cantidad de Puestos de Venta
La Guaria	1
La Casona	1
Cocinas Creativas	1
La Artística	1
Los Cuyos	1
La Jiza	1

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Como se puede apreciar en el cuadro número veintidós, de los seis establecimientos encuestados se obtuvo resultado que cien por ciento de ellos, poseen únicamente un puesto de venta para la distribución de los productos.

4.2.4 Análisis de Precios

Para determinar parte del análisis de la situación actual en que se desarrolla el mercado en cual participa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se procedió a realizar un estudio comparativo de los precios ofrecidos por los oferentes en el mercado.

4.2.4.1 Estudio de Precios en el Mercado

Para lograr el estudio comparativo de los precios en el mercado, se desarrolló la aplicación de una pequeña encuesta a los principales competidores de la microempresa. Es importante retomar que este análisis se basa en el precio asignado para el metro lineal de la madera, ya que para este tipo de negocios el precio de los muebles depende principalmente de

las preferencias, gustos y necesidades de los clientes, por lo que no existe un precio específico para cada línea de producto. Los resultados obtenidos se aprecian en el siguiente cuadro:

Cuadro 23
Estudio de precios, Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz,
Pérez Zeledón, Año 2015.

Mueblería	Precio de Metro Lineal
La Guaria	₡ 150.000,00
La Casona	₡ 150.000,00
Cocinas Creativas	₡ 175.000,00
La Artística	₡ 125.000,00
Los Cuyos	₡ 150.000,00
La Jiza	₡ 90.000,00
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz	₡ 150.000,00

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Como se muestra en el cuadro número veintitrés, se realiza una comparación en el precio del metro lineal en comparación que ofrece Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz y algunas mueblerías que se constituyen en los competidores presentes en el mercado. En los resultados obtenidos se puede observar que el nivel de precio de la madera por metro lineal es similar entre los diferentes negocios, solo se observa una pequeña diferencia en tres de los establecimientos, donde uno ofrece un valor superior y los otros dos ofrecen precios a nivel inferior.

Sin embargo, se pudo determinar mediante la aplicación de los instrumentos, que quien ocupa un mejor posicionamiento de mercado es la Mueblería Los Cuyos, debido a que su mercado meta abarca mucha de la población extranjera que reside en el cantón de Rivas, por lo que el nivel de competencia para ellos no es muy representativo.

Para la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, la situación con respecto a nivel de competitividad y precios se ubica en un nivel intermedio, pues como se ha mencionado anteriormente la industria de muebles se ha convertido muy comercial en los últimos años y se debe enfrentar una serie de factores que comprometen la demanda al no ser estos productos de primera necesidad entre la población.

Asimismo, el precio de los muebles va a depender prácticamente de las preferencias y necesidades de los clientes ya sea tanto para el hogar como para la oficina, por lo que no se puede fijar un precio único para las diferentes líneas de productos.

4.2.5 Fuerzas Competitivas

Como parte del estudio del entorno externo en el cual se desenvuelve la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se procedió a realizar un análisis de los diferentes aspectos como lo son los productos sustitutos, los proveedores, los competidores, los consumidores, los cuales intervienen en el proceso de comercialización, de acuerdo al modelo desarrollado por Michael Porter.

4.2.5.1 Desarrollo de Productos Sustitutos

Una de los principales aspectos que influye en el entorno externo es desarrollo de productos sustitutos en el mercado, ya que han incursionado gran cantidad de productos elaborados mediante la producción en serie como por ejemplo puertas para casas de habitación.

Estas son elaboradas en materiales como maderas de pino y también en cartón. A pesar de que su calidad es baja, muchos clientes las adquieren por su bajo costo, el cual no puede ser equiparado por la amplia mayoría de microempresas, incluida la que es objeto de estudio.

Adicionalmente han venido surgiendo otros materiales como la melamina, los cuales están siendo implementados y acogidos por el mercado a pesar de su baja calidad. Igualmente otros materiales como el plástico vienen a innovar añadiendo aún más presión en el sector.

4.2.5.2 Nivel de Negociación Proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, el cambio para Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz a usar materiales alternos como melaminas y plásticos es una opción que significaría una alta inversión en equipos y en capacitación para esta microempresa, que considera que la madera se convierte cada vez más en un valor agregado para un sector del mercado. Aun así es una opción que deberá tomar en cuenta con base en el comportamiento y el gusto del cliente.

En cuanto a insumos de acabados, existe gran cantidad de oferentes en el mercado, lo cual hace que esta microempresa pueda optar por escoger el más adecuado en cuanto a precios, descuentos, créditos y calidad según sus consideraciones.

4.2.5.3 Nivel de Negociación Consumidores

El poder de negociación de los consumidores afecta sin duda a esta microempresa, ya que al haber tantos oferentes de muebles en el mercado, el cliente por lo general presiona para que se realicen descuentos en sus compras, lo cual hace que se vean afectados los márgenes de utilidad establecidos para el adecuado funcionamiento de la organización, sin que se afecte la calidad final del producto.

4.2.5.4 Participación de Nuevos Competidores

En cuanto a la entrada potencial de nuevos competidores, se puede apreciar cómo el mercado se restringe cada vez más, con la incursión de grandes cadenas distribuidoras, las cuales tienen entre sus inventarios también la línea de muebles, lo que hace más difícil la situación para este gremio.

Es importante mencionar que en los últimos años se ha suscitado el cierre de fábricas de muebles relativamente grandes, como por ejemplo la de Súper Lido, que posteriormente se denominó Éxito Comercial, la cual tenía cierta cantidad de ebanistas, y que al decretar su

cierre, muchos de estos trabajadores optaron por poner su propia microempresa, saturando aún más el mercado del cantón.

4.2.5.5 Rivalidad entre Empresas Competidoras

Para la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se puede decir que la rivalidad entre empresas competidoras es uno de los elementos más determinantes que afectan este sector micro empresarial, ya que existe una fuerte competencia que hace que muchas de estas organizaciones bajen al máximo sus utilidades a la hora de llevar a cabo una venta con tal de superar la difícil situación económica en el sector mueblero. Sin embargo dicha situación hace que estas microempresas tengan que bajar sus costos de operación al máximo, sacrificando calidad y servicio al cliente, lo cual se puede convertir en una oportunidad en el mercado, ya que los clientes valoran en una gran mayoría la calidad que se les pueda ofrecer en los productos que adquieren.

Otra situación es la competencia desleal, ya que un alto porcentaje de estas microempresas no cumplen con las condiciones legales mínimas para su funcionamiento, como lo son estar registrados ante el Ministerio de Hacienda como contribuyentes, y contar con una patente para el desarrollo de la actividad mueblera, lo cual hace que no incurran en costos económicos que sí tienen que asumir las microempresas que están en regla para su funcionamiento, y que se puede ver reflejado en un precio inferior al que ofrece una microempresa que está a derecho.

4.2.6 Análisis FODA a Nivel Externo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

4.2.6.1 Análisis PEST

- **Aspectos Económicos:**

Amenazas:

- ✓ Propuesta de reforma y nueva carga tributaria por parte del Ministerio de Hacienda.
- ✓ Encarecimiento de materias primas e insumos necesarios para en el proceso productivo.
- ✓ Desaceleración del crecimiento en la economía nacional.

Oportunidades:

- ✓ Alternativas de financiamiento a través del Sistema de Banca para el Desarrollo.

- **Aspectos Sociales:**

Amenazas:

- ✓ Se presenta un aumento en la tasa de desempleo, el nivel de pobreza y falta de inversión en la región.

Oportunidades:

- ✓ Fortalecimiento a la micro, pequeñas y medianas empresas por medio de la política nacional de emprendimiento.
- ✓ La participación en programas de capacitación que ofrecen las instituciones gubernamentales.

- **Aspectos Políticos:**

Amenazas:

- ✓ Excesiva cantidad de trámites burocráticos para la formación y desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
- ✓ Nueva reforma de la carga tributaria propuesta por la administración Solís Rivera.

Oportunidades:

- ✓ El apoyo interinstitucional hacia las pequeñas y medianas empresas.
- ✓ La reforma de Banca para el Desarrollo orientada a las micro y pequeñas empresas.

- **Aspectos Tecnológicos:**

Amenazas:

- ✓ Capacidad productiva de la competencia existente, así como la incorporación de nuevos competidores.

Oportunidades:

- ✓ Aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación para la comercialización de sus productos.

4.2.6.2 Análisis de la Demanda

Amenazas:

- ✓ El nivel de productos demandados con respecto a la industria no es el deseado.

Oportunidades:

- ✓ Lograr la incorporación y participación en nuevos mercados.

4.2.6.3 Análisis de la Oferta

Amenazas:

- ✓ Se presentan condiciones desleales en cuanto a la competencia.

Oportunidades:

- ✓ Incorporación de nuevos clientes por la insatisfacción en el mercado.

4.2.6.4 Análisis de Precios

Amenazas:

- ✓ Se presenta un alto nivel de competencia con respecto a los precios ofrecidos por los competidores en el mercado.

Oportunidades:

- ✓ Disminución de los costos por medio del aprovechamiento de maderas cultivadas, permitiendo generar un precio de mayor competitividad.

4.2.6.5 Fuerzas Competitivas

Amenazas:

- ✓ Incorporación en el mercado de productos sustitutos.
- ✓ La rivalidad entre competidores y la saturación del mercado.
- ✓ Incursión de grandes cadenas de almacenes que a su vez distribuyen líneas de muebles.

Oportunidades:

- ✓ El nivel de negociación con los proveedores de materias primas e insumos.
- ✓ La confiabilidad sobre la calidad de los productos ofrecidos por parte de la microempresa.

CAPÍTULO V
PLAN DE NEGOCIOS

5.1 Caracterización de la Empresa

5.1.1 Nombre de la Empresa

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

5.1.2 Actividad de la Empresa

Soluciones contemporáneas Muebles Díaz es una microempresa que nace en el año de 1998, cuando dos miembros de la familia Díaz, específicamente padre e hijo deciden consolidar la formación de este proyecto, esto como resultado de la experiencia adquirida de muchos años de servicio a una de las principales empresas dedicadas a la industria de muebles en el cantón, la cual cerró sus operaciones posteriormente.

La idea era la de aprovechar el bagaje adquirido durante tanto tiempo que fungieron como colaboradores, ante el panorama donde la oferta de trabajo es limitada, por lo que deciden establecerse como una empresa emprendedora, con el fin de ser parte del desarrollo de la economía del lugar.

Esta microempresa es de carácter industrial y por lo tanto su actividad principal se basa en la elaboración y fabricación de muebles que sean de utilidad para quienes los adquieren, ya que realiza todo el proceso de convertir la materia prima, que en este caso es la madera, en un producto final con un buen gusto, ofreciendo así soluciones modernas y de calidad en los ambientes interiores, de modo que se maximice espacio y ofrezca confort, elegancia y funcionalidad.

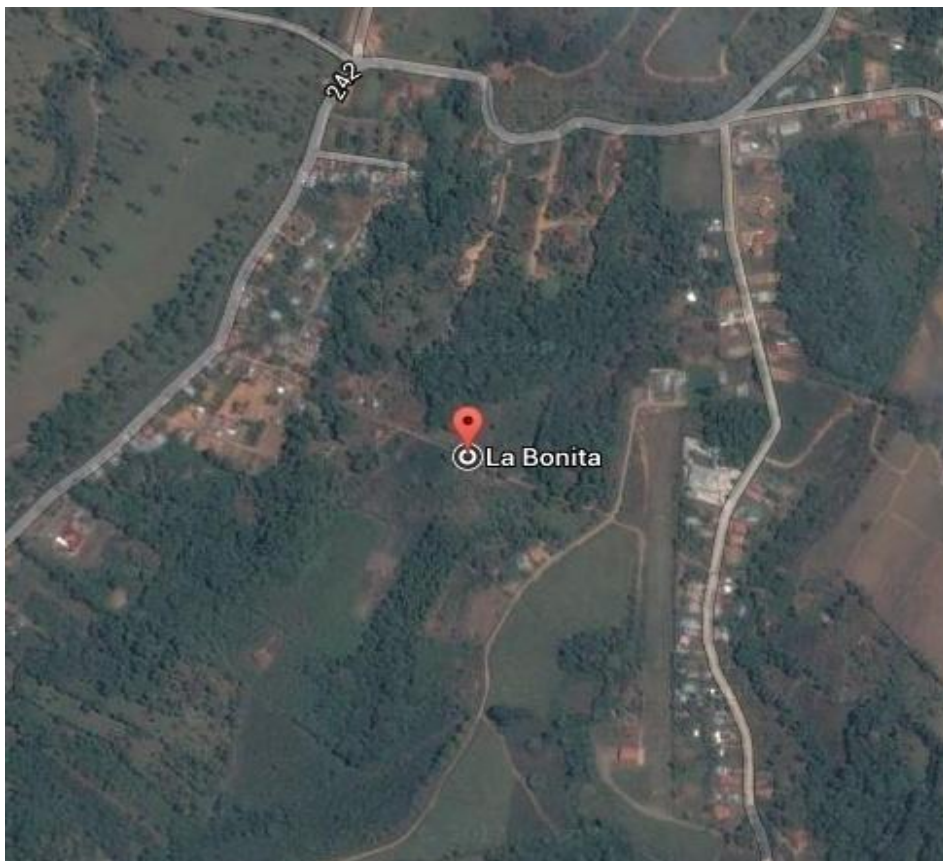
Asimismo esta pequeña empresa sigue buscando profesionalizarse en el campo productivo, así como en la gestión administrativa, que le permita aprovechar las oportunidades del mercado de una forma más técnica y programada y de esta manera en el futuro cercano, expandir sus servicios no sólo a la elaboración de muebles para el hogar, sino a la elaboración de muebles para entidades públicas y oficinas privadas, que le permitan ampliar el abanico de oportunidades y la participación en el mercado local.

5.1.3 Ubicación y Tamaño de la Empresa

Actualmente esta microempresa sigue en marcha y se encuentra ubicada en la comunidad de La Bonita, la cual pertenece al distrito de San Isidro en el cantón de Pérez Zeledón, específicamente situada a 200 metros norte y 100 este del centro turístico Los Arcos.

Imagen 2

Ubicación de La Bonita de Pérez Zeledón



Fuente: Google Maps

En este momento la microempresa se encuentra conformada por una estructura de trabajo que integra la relación de padre e hijo de la familia Díaz, dividiendo las funciones operativas entre ambos miembros, pero lo correspondiente a la parte administrativa y legal toma la responsabilidad el señor Alberto Díaz como encargado principal del negocio.

Por su parte la fabricación y elaboración de los productos es realizada por ambos integrantes, solo en épocas donde la demanda lo requiere se contrata personal para suplir las necesidades de producción.

5.1.4 Misión, Visión y Valores de la Empresa

- **Misión**

Como parte del análisis situacional y basados en la metodología de Fred David, se reestructuró la misión de la microempresa, la cual se establece para un periodo de cinco años como se muestra a continuación:

“Ofrecer a nuestros clientes ubicados en el distrito de San Isidro de El General y zonas aledañas, así como a entidades públicas y privadas, una amplia gama de muebles para el hogar y oficina, con características que cuidan tanto los aspectos estéticos como funcionales a precios razonables, resaltando la calidad de sus productos en un entorno de excelencia operativa y trato diferenciado por parte de sus colaboradores, procurando utilizar la más alta tecnología para generar una rentabilidad adecuada y el fomento de prácticas amigables con el ambiente”.

- **Visión**

La visión elaborada que contempla la microempresa para los próximos cinco años es:

“Lograr consolidarnos como una empresa líder en el mercado de San Isidro de El General y zonas aledañas en la fabricación y comercialización de muebles para el hogar y oficina, entidades públicas y privadas, brindando un servicio diferenciado y de calidad a precios razonables”.

- **Valores**

Dentro del conjunto de valores que fortalecen la estructura operativa de la empresa se encuentran:

- Respeto
- Confianza
- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo

5.1.5 Lineamientos Estratégicos

5.1.5.1 Matriz DAFO

Partiendo de la información proveniente del análisis FODA realizado a partir del análisis interno y externo de las diferentes áreas de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se procedió a elaborar una matriz DAFO con tal de relacionar la información obtenida para identificar posibles estrategias a implementar a nivel de la planificación estratégica dentro de la empresa.

Cada una de las estrategias dentro de la matriz va orientada a diferentes aspectos como la supervivencia, la reorientación, la defensiva y la ofensiva, valorando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la microempresa. Todas estas estrategias se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 3
Matriz DAFO

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un proceso de cambios estratégicos a nivel organizacional con el fin de mejorar la situación de la microempresa para hacerle frente a la realidad nacional que afecta el país a nivel económico. Establecer políticas de control interno dentro de la microempresa con la finalidad de mejorar la gestión operativa en aspectos como inventarios, compras, ventas, movimientos de efectivo fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual. Implementar un sistema electrónico contable que le permita registrar todos los movimientos y operaciones realizadas para la preparación de estados financieros como previsión ante posibles cambios fiscales. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceder a fuentes de financiamiento para mejorar los niveles de apalancamiento de la microempresa y por ende mejorar los rendimientos sobre el patrimonio. Promover la participación de la microempresa dentro del mercado, mediante el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación. Aprovechamiento de programas institucionales gubernamentales para alcanzar un mejoramiento del nivel de capacitación de los miembros de la microempresa, así como la reestructuración de la filosofía empresarial.
Fortalezas	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear una estrategia de lealtad que aumente la fidelidad y satisfacción de los clientes con respecto a la microempresa. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Adquirir capital de trabajo mediante financiamiento con la finalidad de invertir e implementar estrategias de mercadeo que permitan alcanzar un mayor nivel de demanda en el mercado actual.

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.1.5.2 Estrategia General

Debido a las condiciones actuales en el mercado, se propone para la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz la siguiente estrategia:

“IncurSIONAR un mayor nivel de participación en el mercado, a través de un proceso de mercadotecnia y servicio al cliente para los próximos cinco años, donde se implemente la innovación en nuestros productos, aprovechando nuestras ventajas competitivas”.

5.1.5.3 Objetivos Estratégicos

Con base en el análisis realizado en la matriz DAFO se proponen los siguientes objetivos estratégicos con la finalidad de definir el rumbo a seguir por parte de la microempresa para los próximos cinco años:

- Realizar un proceso de cambios estratégicos a nivel organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la microempresa.
- Establecer políticas de control interno que permitan a la microempresa un mejor control sobre inventarios, los procesos de compras, ventas y costos, así como los movimientos de efectivo fortaleciendo el manejo financiero de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.
- Mejorar los niveles de capacitación técnica y motivación del recurso humano por medio de los programas de apoyo interinstitucional del gobierno.
- Maximizar el aprovechamiento de las instalaciones y equipo técnico propio de la microempresa para alcanzar una ventaja competitiva en contra de la competencia.
- Crear una estrategia de diferenciación basada en la innovación y lealtad que aumente la satisfacción de los clientes con respecto a la microempresa para aumentar el nivel de participación en el mercado.

- Realizar el aprovechamiento de financiamiento disponible para las pequeñas y medianas empresas del Sistema de Banca para el Desarrollo, mejorando los indicadores de liquidez y apalancamiento financiero en el corto y mediano plazo.

5.1.6 Descripción de Ventajas Competitivas

De acuerdo con el análisis realizado a la microempresa Soluciones Contemporáneas se logró determinar que a pesar del alto nivel de competitividad que existe en el mercado, se obtiene un nivel de confiabilidad por parte de los clientes, la cual propicia el desarrollo de estrategias, donde la finalidad principal debe ser el generar un valor adjunto para los consumidores y que este a su vez sea mayor a los costos originados en la fabricación del producto.

Para el caso particular de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se puede determinar que su principal ventaja competitiva se centra en:

- **La Calidad del Producto:** se basa en la excelencia utilizada en la fabricación de los productos, brindándole al cliente materiales de gran calidad, elegancia y funcionalidad.
- **El Servicio al Cliente:** se centra principalmente en el servicio personalizado a los gustos, preferencias y necesidades del cliente lo cual marca un trato totalmente diferenciado con respecto a la competencia.
- **La Garantía Real:** es el respaldo y el acompañamiento que se le brinda al cliente, demostrando el compromiso y el agradecimiento por la fidelidad a la microempresa.

Se puede decir que estos factores son los que influirán mayormente en el proceso de decisión de compra de los clientes, así como la excelencia de la materia prima y materiales utilizados en para la elaboración de los productos lo cual permitirá obtener al final un

producto de calidad con respecto a los ofrecidos en el mercado, convirtiéndose así en la principal ventaja competitiva de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

5.2 Plan de Mercadeo

Como parte de la propuesta a realizar se pretende elaborar un plan de mercadeo que le permita a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz un mayor posicionamiento en el mercado, con la finalidad de brindar un mejor servicio y acompañamiento del cliente.

5.2.1 Objetivos de Mercadeo

- Diseñar un sitio web en redes sociales que facilite la participación en el mercado a nivel regional, mostrando la variedad de productos que se fabrican.
- Impulsar un mayor posicionamiento de la microempresa, a través del aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación.
- Incentivar el consumo del producto por medio de promociones.
- Elaborar brochures y tarjetas de presentación que informen de los productos ofrecidos por la microempresa, para distribuir en lugares que puedan dar acceso a potenciales clientes tales como bancos, instituciones educativas, etc.
- Realizar solicitudes formales a instituciones públicas para participar de los procesos licitatorios.

5.2.2 Características del Segmento del Mercado

Dentro de las características que presenta el segmento de mercado en el cual participa la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se pueden contemplar:

- Geográficamente el segmento de mercado es localizado en el cantón de Pérez Zeledón, específicamente en el distrito de San Isidro de El General.
- Socioeconómicamente es un sector que se encuentra principalmente constituido por pequeñas y medianas empresas, con una diversificación en sus productos y que carece de economías de escala.
- A nivel demográfico se caracteriza por representar una población que se divide en tres grupos: personas físicas, personas jurídicas e instituciones públicas o privadas, constituyéndose las personas físicas como el principal sector que adquiere los productos de la microempresa, valorando rangos de edad entre los 18 a los 65 años, que sean de ambos sexos y con capacidad de poder adquisitivo.
- Pictográficamente la población meta se identifica por ser una clase que busca la comodidad, el confort y la elegancia, por lo que el acabado final es de suma importancia para determinar su decisión de compra.
- A nivel conductual el segmento de mercado se caracteriza por ser de gustos y preferencias diferenciados, pero que en común buscan la funcionalidad y la calidad, así como el respaldo y la garantía en los productos demandados.

5.2.3 Demanda Potencial

Como demanda potencial de la microempresa se estima a toda aquella población que se encuentra insatisfecha con respecto a sus necesidades en cuanto a la demanda de muebles. Actualmente la industria de distribución de muebles se ha vuelto muy comercial, por lo que han dejado de lado la calidad del producto y por ende genera que la adquisición de estos productos suscite insatisfacción en el cliente por no alcanzar las expectativas esperadas. Así que dentro de la demanda potencial de la empresa se encuentran:

- Instituciones públicas y privadas como escuelas, colegios, universidades, bancos, centros de salud. Además oficinas de profesionales públicos o privados en diferentes áreas.
- Personas que deseen obtener comodidad, funcionalidad y estética en sus hogares o en su vida cotidiana.

5.2.4 Referencias de la Competencia

Como parte del análisis realizado para el estudio de mercado se le procedió a consultar a los clientes de la microempresa si conocían la existencia de otros lugares comerciales donde ofrecieran productos similares, obteniendo como resultado que:

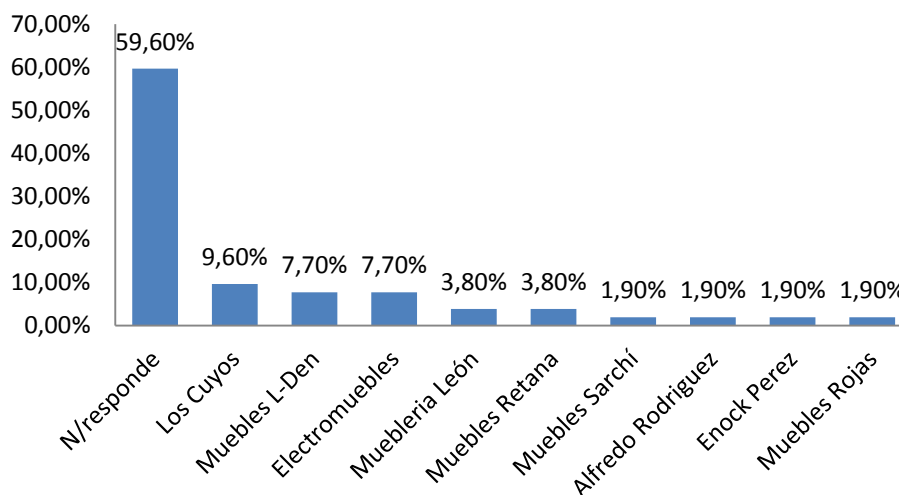
Gráfico 5

Identificación de competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles

Díaz según Clientes, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

De acuerdo al gráfico número cinco, los principales competidores de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz según el criterio de los clientes de la microempresa, se constituye la empresa conformada por la mueblería los Cuyos, Muebles L-Den, seguido de los negocios Electromuebles, Muebles León y Muebles Retana. Debe considerarse que aunque para la población estos se convierten en la principal competencia, estos negocios no se dedican de forma específica a la fabricación de muebles, si no que su principal actividad se basa en la importación y venta de este tipo de productos, por lo que en este aspecto presentan una diferencia con respecto a la microempresa y que a su vez puede aprovechar como una oportunidad para la atracción de clientes insatisfechos debido a la calidad de los materiales que forman los productos.

5.2.5 Definición del Producto o Servicio que ofrece la Empresa

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz basa sus servicios en las siguientes áreas:

- **Muebles para el Hogar**

Dentro de la línea dirigida con productos para el hogar se encuentran: puertas, gabinetes de cocina, fachadas de cocina, juegos de comedor, mesas de noche, cómodas, closets, roperos, estanterías, entre muchos otros.

Imagen 3

Muebles de Cocina



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Imagen 4

Cómodas



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Imagen 5

Juegos de Comedor



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Imagen 6

Closets y Roperos



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

- **Muebles de Oficina:**

Se ofrece productos como escritorios, estanterías, bibliotecas, módulos para oficina, archivos, entre otros.

Imagen 7

Bibliotecas



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Imagen 8

Escritorios



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

- **Muebles para Instituciones Públicas:**

Abarca principalmente centros educativos, proveyéndoles artículos que van desde pupitres, escritorios, bibliotecas, módulos para laboratorios de cómputo, hasta reparaciones de mobiliario en dichos centros.

Imagen 9

Escritorios



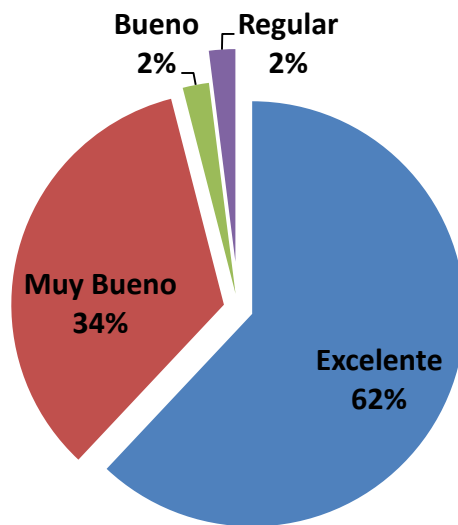
Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Esta microempresa utiliza maderas y materiales de calidad en la fabricación de dichos muebles, los cuales realzan la belleza de los productos además de protegerlos, prolongando su vida útil por más tiempo.

5.2.6 Investigación de la Opinión sobre el Producto

Según los aportes que dieron los clientes sobre el producto que ofrece Muebles Díaz, este es de una alta calidad, además de que logra cumplir con las exigencias de sus clientes; esto se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 6
Opinión sobre el nivel de calidad de los productos de Soluciones
Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón
Año 2015.
(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

En el gráfico seis los clientes dan un punto de vista positivo para Muebles Díaz. Esto a nivel comercial es favorable, ya que si está en una posición buena en el mercado, donde el cliente acepta los productos, y bien se sabe que este mismo es el que se encarga de hacer la mayor publicidad que Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz necesita mantenerse vivo en este mercado competitivo tan fuerte que lo rodea. Otro elemento que podemos relacionar en cuanto a la percepción del producto es:

Cuadro 24

Cumplimiento de características deseadas en productos de Soluciones

Contemporáneas Muebles Díaz, Pérez Zeledón

Año 2015.

(Números absolutos y relativos)

	Absoluta	Relativa
Muy satisfecho	34	65.4 %
Satisfecho	17	32.7 %
Mediamente satisfecho	1	1.9 %
Total	52	100%

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

También podemos decir que los clientes se sienten satisfechos con lo que reciben a cambio de su pago, según el cuadro número veinticuatro. Esto se apoya en la opinión de ellos, que demostraron estar muy satisfechos, expresándose en el 65,4% de las opiniones recolectadas. Si las personas lo consideran de calidad y además muestran que les gusta lo que reciben, eso significa que Muebles Díaz, se encuentra en un nivel de aceptación ideal, que las mejoras que deben de hacer no es para mantenerse en el mercado, es para poder subir aún más

su nivel de excelencia como empresa, y ofrecer una nueva línea de productos que marque la diferencia entre su competencia.

5.2.7 Conclusiones del Estudio de Mercado

Esta es una empresa familiar que se ha encargado todos sus años de producción a satisfacer al cliente en todo lo posible, ya que son estos los que le dan vida a la empresa.

Entre los trabajadores se fomenta los valores que son importantes para mantener una armonía ideal entre cada empleado, con esto busca que el ambiente laboral sea más agradable. Estos factores han ayudado a que la empresa sea sólida en el mercado actual.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, es una empresa que mantiene un nivel competitivo apto para mantenerse en el mercado existente, ya que los consumidores la califican como una empresa seria y responsable, con puntualidad en sus entregas, que además ofrece un servicio completo al cliente.

A pesar de estar limitada en herramientas tecnológicas, puede ofrecer una variedad de diseños en sus productos que le permite colocarse al nivel de su competencia, con productos de calidad ya que están elaborados con buenas maderas a gusto de cada comprador.

Tiene un aspecto positivo que es la opción de ir hasta donde el cliente está para brindarle el servicio que necesita, con la ventaja que en cada visita ofrece una asesoría gratuita a cada persona y entre ambos escogen los diseños que más se ajusten a las necesidades, y de esta forma ayudan al cliente a tener una decisión más acertada de lo que realmente va a requerir para cubrir su necesidad.

Es fuerte en el mercado por su puntualidad, ya que a las personas les gusta recibir sus pedidos el día que se lo ofrecieron, lo cual es un punto más a su favor, porque entre los objetivos que mantiene esta micro empresa es poder ser puntual en su entrega, lo cual las personas lo ven con buenos ojos, a nadie le gusta esperar mucho por lo que quieren.

Los materiales que ofrecen Muebles Díaz, son seleccionados, ya que estos deben cumplir con varios estándares de calidad: que la madera sea buena, que el barniz y sellador sean los mejores del mercado, además de que el acabado del mueble sea excelente, para lo cual se usan otros materiales extras que permiten un terminado perfecto en los muebles.

5.2.8 Selección del Sistema de Distribución

El canal de distribución que se empleará será de forma directa, el cual consiste en que el productor o fabricante venda directamente al consumidor final sin la necesidad de intermediarios, como es el caso de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, quien fabrica y comercializa, por lo cual mantiene un contacto directo con el comprador antes, durante y después de realizada la venta.

De esta manera se entabla una atención más personalizada de acuerdo a las necesidades del cliente, ofreciéndole el servicio de transporte e instalación de los productos, brindándole a su vez un asesoramiento técnico en cuanto a la decoración de ambientes interiores, lo que genera un beneficio extra ya le permite al consumidor final obtener una disminución de los costos.

De la misma forma debe considerarse en primera instancia que los productos fabricados provienen de pedidos realizados, estos son desarrollados en el taller de la microempresa donde se lleva a cabo el proceso de fabricación, pintado y secado de los muebles, para posteriormente ser entregados de forma directa al consumidor.

5.2.9 Publicidad

Como parte del estudio realizado a los clientes de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se obtuvo como resultado que es necesario la aplicación de una estrategia de posicionamiento que permita dar a conocer a la empresa no solo en el mercado, sino también en la mente de los consumidores. A continuación se explicará la estrategia a utilizar:

- **Posicionamiento de la Marca:** Esta estrategia será realizada mediante la utilización de pautas y spots publicitarios en los diferentes medios de comunicación local, tanto a nivel escrito como oral, de manera que se pueda dar un mayor reconocimiento de la marca.

5.2.9.1. Mensaje Publicitario

El mensaje publicitario se constituye en la herramienta que utilizan las empresas para informar y convencer a los consumidores de comprar el producto ofrecido. Para el caso de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz el mensaje publicitario debe estar basado en cinco componentes claves que determinarán impacto, como lo son: claro, conciso, focalizado, directo y creíble, de esta forma se obtendrá una publicidad efectiva. El mensaje publicitario propuesto es:

“Te gusta disfrutar el tiempo, tener la tranquilidad, la comodidad y el confort con un toque elegante, en Muebles Díaz escuchamos tus ideas, te entregamos soluciones”

5.2.9.2. Spots de Radio y Televisión

Para este tipo de publicidad se estará contratando de los servicios de los diferentes medios de comunicación para emitir los diferentes mensajes publicitarios, como por ejemplo:

“Buscas muebles de calidad.... a un precio justo. El trato y la atención que tú te mereces. No es una promesa. Es nuestro compromiso. En Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, no solo nos comprometemos con la calidad de nuestros productos, sino que con el trato que reciben nuestros clientes. Porque en Muebles Díaz no solo te entregamos soluciones, creamos bajo tu propio estilo.”

5.2.9.3. Volante Publicitario

Se pretende diseñar diferentes tarjetas de presentación y portafolio de productos para ser distribuidos en las diferentes instituciones y oficinas del distrito de San Isidro y zonas aledañas.

5.2.9.4. Anuncio del Periódico y Revistas

Para la realización de los anuncios en periódicos y revistas se obtendrá los servicios de un diseñador gráfico que permita elaborar un anuncio que sea visualmente atractivo para el consumidor; se estará publicando en el periódico Estrella del Sur y la revista local Se Vende los cuales son medios muy frecuentados por la población en la zona.

5.2.10 Sistema de Promoción y Publicidad

La promoción puede describirse como un proceso fundamental de comunicación entre la empresa y el mercado con la finalidad de informar, persuadir o recordar las características y beneficios de un producto. Es por este motivo que a través de una adecuada promoción de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se pretende lograr un mayor nivel de posicionamiento en el mercado actual.

La estrategia propuesta para la microempresa se basa en tres diferentes áreas, las cuales son:

- **La Promoción de Ventas:** en esta área se busca implementar incentivos a corto plazo para alentar el nivel de compra del cliente, a través de promociones que ofrezcan descuentos para ocasiones especiales como matrimonios, inauguraciones o remodelaciones de oficinas e instituciones públicas, así también en la celebración de fechas especiales como el día del padre, día de la madre, navidad, entre otras.
- **Recompensas para los Clientes:** esta estrategia tiene como propósito obtener la fidelidad de los clientes. Para esto se pretende elaborar muebles que posean costos medios, como

los sillones, las mesas de centro, los escaños, que serán obsequiados a aquellos clientes que realicen sus compras de forma anual.

- **Servicio Post- Venta:** tiene objetivo brindar al cliente un valor agregado, por lo que al momento de cerrar una venta se concretará una garantía y un mantenimiento del mueble por un periodo de 18 meses, lo cual beneficiará a ambas partes, debido a que el cliente recibirá un servicio gratuito, y con esto se logra un mayor acercamiento hacia la microempresa, lo cual puede generar en un futuro la compra adicional de otros productos.

5.2.11. Diseño del Empaque del Producto

Por ser Muebles Díaz una microempresa dedicada a la fabricación de muebles, el producto no maneja un empaque como tal, sino que es envuelto en un plástico protector una vez finalizado el proceso de fabricación. Este protector permite conservar el producto en buen estado y a su vez previene de posibles daños que puedan ocurrir durante su traslado, de igual forma los muebles son asegurados de la mejor forma posible con espumas y cuerdas para que no vaya a existir algún tipo de raspón o rasgadura en su viaje de traslado desde el taller hasta la casa, oficina o institución que constituya el consumidor final.

5.2.12. Etiqueta del Producto

Para este elemento se pretende diseñar una etiqueta que será colocada en los productos una vez finalizada su elaboración, esto con la finalidad de brindar un sello de garantía y una mejor promoción y reconocimiento de la marca con que cuenta la microempresa.

Imagen 10

Etiqueta del Producto



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.2.13. Definición del Precio del Producto Incluyendo Canales de Distribución

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz maneja unos márgenes de utilidad predeterminados para cada uno de los diferentes productos que fabrica para la venta, establecidos por cada una de las líneas que se manejan: muebles de hogar, muebles de oficina, muebles para instituciones públicas. Para los próximos cinco años, si dicho porcentaje se quisiera modificar, quedará a criterio de la administración de la microempresa el tomar la decisión final sobre si aumenta o no el margen de ganancia que mantienen los productos ofrecidos.

5.2.14. Establecer Acciones para Introducir el Producto en el Mercado

Para lograr una introducción de los productos en el mercado y captar la atención de los clientes potenciales se utilizarán las siguientes líneas de acción:

- La creación de una página web por medio de las redes sociales, la cual se convierta en una tienda virtual donde los usuarios puedan tener acceso a un portafolio de las

diferentes líneas de productos ofrecidos por la microempresa y si lo desean realizar su pedido o asesoramiento. Asimismo se pretende que este sitio web muestre las características de la empresa, sus valores, el compromiso y la garantía real que ofrece a sus clientes.

- La realización de diferentes estrategias de venta, las cuales alienten el nivel de compra y la fidelidad de los consumidores finales, por medio de promociones que conlleven descuentos, recompensas y el servicio de mantenimiento de los productos.
- Campañas y spots de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación local como radio, revistas, periódicos lo cual genere una mayor penetración en el mercado y un mayor reconocimiento de la microempresa.
- La realización de tarjetas y portafolios de presentación las cuales pueden ser ofrecidas a diferentes instituciones públicas, empresas privadas y personas físicas.

5. 2.15. Lista de Posibles Riesgos y Oportunidades de la Empresa

Dentro de los posibles riesgos o retos que enfrenta la microempresa se encuentran:

- Políticas Gubernamentales
- Cambios en las Cargas Tributarias
- Cambios en la Demanda del Producto
- Nivel de Competitividad
- Adaptabilidad y Exigencias del Mercado
- Situación Socioeconómica del País.

De igual forma existen una serie de oportunidades que puede aprovechar la microempresa como:

- Los Programas de Apoyo Interinstitucional brindados por entidades del Gobierno.

- Opciones de Financiamiento por medio del Sistema de Banca para el Desarrollo.
- Aprovechamiento de Tecnologías de Información y Comunicación.
- Demanda Insatisfecha del Producto.
- Apertura de Mercado.

5.3 Plan de Producción

Con base en los resultados obtenidos en el análisis de la situación de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se pretende elaborar un plan de producción que le brinde un mejor control sobre sus procesos de producción, aprovechamiento de instalaciones y fortalecimiento de la calidad de sus productos.

5.3.1 Objetivos de Producción y Ventas

- Establecer políticas de control interno para los procesos desarrollados en la microempresa.
- Buscar el máximo aprovechamiento de las instalaciones y el conocimiento que se tiene del producto, para lograr una producción con un alto estándar de calidad.
- Aumentar el nivel de producción en un 10% para el segundo y tercer año de proyección.
- Implementar un sistema de fortalecimiento de la calidad en la producción, de acuerdo con el conocimiento adquirido y a la capacidad de las instalaciones.
- Incorporar un programa de capacitación técnica constante para mejorar el control de la producción.

5.3.2 Descripción del Proceso de Producción

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz iniciará dicho proceso con la compra de la materia prima, que consiste básicamente en la madera. Posteriormente será almacenada en el área de bodega, en esta etapa se empezará a ejecutar el control de calidad de los materiales a usar, con el fin de evitar retrocesos por fallas en materias primas e insumos.

Seguidamente se pasará por un departamento de diseño, donde se reciben los pedidos y se plasma en el papel los bocetos de los muebles previamente seleccionados por los clientes por medio de catálogos tanto virtuales como físicos. También llegarán a este departamento los diseños previamente traídos por los clientes. Posteriormente el departamento de diseño enviará la orden de compra del cliente, la cual pasará al departamento de producción para su respectiva ejecución.

Por su parte este se encargará de los cortes de materiales y el ensamblaje del mobiliario con base en los planos antes suministrados por diseño, donde será sometido a otro proceso de control de calidad antes del siguiente paso.

Luego se terminará en los departamentos de acabado y tapicería, áreas de gran relevancia en la presentación final del producto, por lo cual se llevará a cabo un último proceso de revisión de calidad, para luego proceder a la etapa donde se pega la etiqueta de la microempresa.

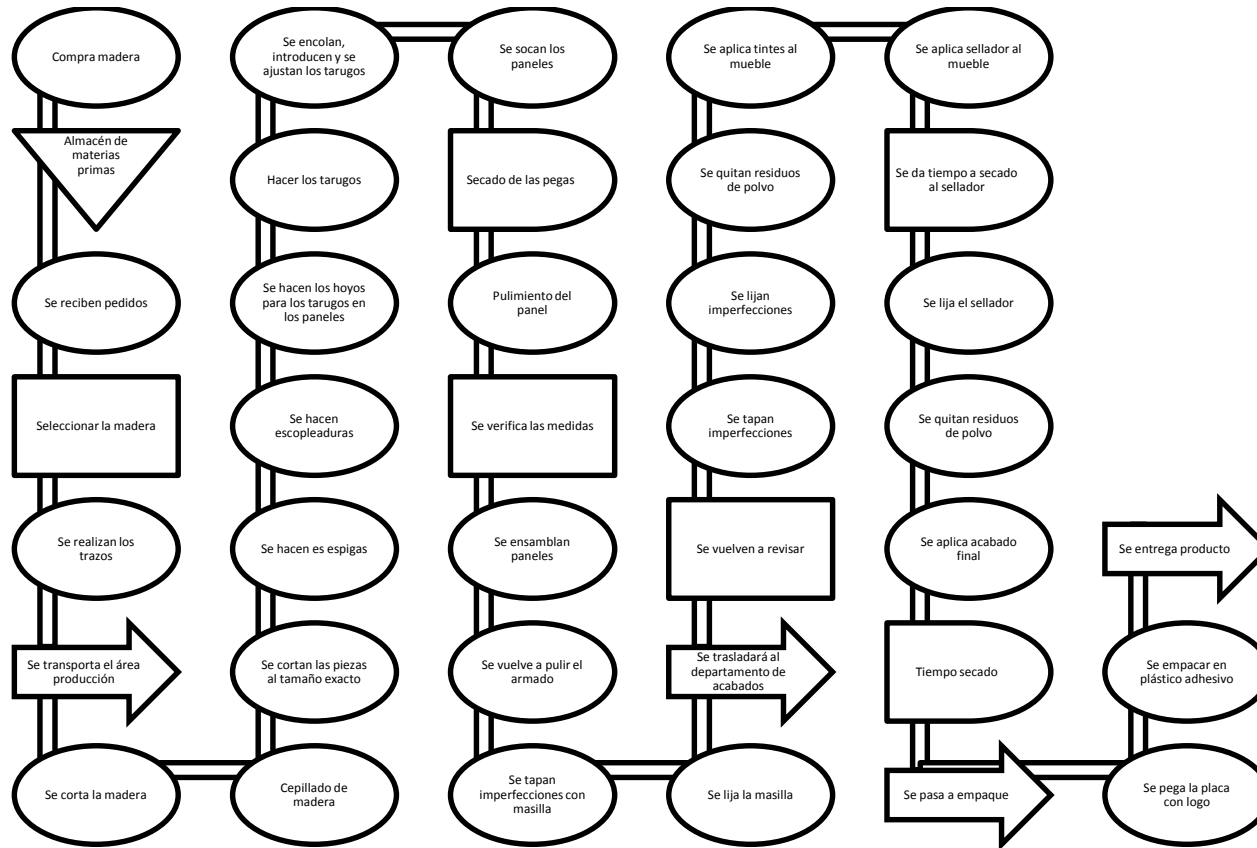
Por último, se concluye el proceso en empaque, donde se envuelve el producto con plástico adhesivo para la respectiva entrega e instalación de la mercadería en caso de ser necesario.

5.3.3 Diagrama de Flujo del Proceso

El proceso de producción anteriormente especificado, se presente en el siguiente diagrama:

Figura 3

Diagrama del Proceso de Flujo Correspondiente al Proceso de Producción



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.3.4 Características de la Tecnología

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz va a contar con un equipo básico de alta calidad en lo que respecta al proceso de la madera, de manera que logre un alto rendimiento en la elaboración de sus productos, de los acabados y de las tapicerías, ya que esto es fundamental para alcanzar una eficiencia y eficacia satisfactoria en el funcionamiento de la organización.

Dentro de la tecnología para el desarrollo de las operaciones de producción a nivel interno de la microempresa se encuentran:

- **Máquinas de Paneles Curvos Computarizados:** Esta máquina computarizada es capaz de hacer paneles para puertas y otros, adaptándose a los distintos contornos y curvas, lo que la hace un equipo muy novedoso y de gran utilidad.

Imagen 11

Máquina de paneles curvos computarizados



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

- **Trompos para Molduras en Madera:** Esta máquina hace molduras y contra molduras que facilitan el trabajo en la fabricación de paneles.

Imagen 12

Trompos para molduras en madera



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

- **Escopleaduras para Madera:** Esta máquina sirve para llevar a cabo los escoplos o cajas donde se incrustan las espigas que dan amarre a las diferentes estructuras de un mueble.

Imagen 13

Escopleaduras para Madera



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

Cuadro 25**Costo de Equipo Tecnológico**

Equipo	Cantidad	Precio
Máquina para Paneles Curvos	1	₡ 1.150.000
Trompos para Molduras	1	₡ 950.000
Escopleaduras para Madera:	1	₡ 900.000
Total		₡3.000.000

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.3.5 Equipo e Instalaciones

Dentro del equipo utilizado por la microempresa para la fabricación de sus productos se encuentra:

Cuadro 26**Equipo y Maquinaria**

Cantidad	Máquinas	Costo unitario en colones
1	Sierra de disco	600 000
1	Canteadora	650 000
1	Cepilladora	1 205 000
2	Taladros	140 000
2	Lijadoras	190 000
1	Escoplo	250 000
1	Compresores	300 000
1	Sierra de cinta	500 000
1	Pistolas de aire	110 000
2	Routers	240 000
1	Sierra Ingleteadora	150 000
6	Sargentos	72 000
1	Sierra circular	150 000
1	Máquina de coser	335 000
1	Clavadora de aire	200 000
1	Lijador de bolillo	80 000
1	Trompo	390 000
Total		5 562 000

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.3.6 Materia Prima

La materia prima y los materiales utilizados por la microempresa para la elaboración de los productos dividen en:

- **Materia Prima:** Consiste en maderas como el cedro amargo, la teca y melina, así como utilización de otras maderas cultivadas.
- **Materiales e Insumos:** Existen diferentes tipos de materiales e insumos en la elaboración de los productos de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz como lo son: acabados con tintes y poliuretanos, telas, viniles, cuerinas y micro fibras, espumas en distintas densidades, láminas como plywood y el fibrán, además de adhesivos como colas y pegamentos. Por último encontramos los abrasivos, tornillos, grapas y clavos.

5.3.7 Identificación de Proveedores

La microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz cuenta con proveedores específicos que son los que se encargan de brindarle los diferentes materiales e insumos necesarios para la elaboración de los productos. Entre ellos se encuentran:

- Ferretería Barsa
- Ferretería Boston
- Ferretería Hermanos González
- Pinturas Sur
- Pinturas San Isidro
- Repuestos Juanca

Las compras realizadas a estos proveedores incluyen tanto al contado como a crédito, brindándole a la microempresa beneficios como descuentos por la relación y la fidelidad de compra que se mantiene.

5.3.8 Capacidad Instalada de la Planta

Con base en los equipos e instalaciones que tiene actualmente la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, y tomando en cuenta la producción promedio que ha tenido anteriormente, esta microempresa proyecta pasar de 2500 pulgadas de madera procesadas en el año 2014 a 4105, de acuerdo a las proyecciones lo cual se vería reflejado también en las ventas de la microempresa.

5.3.9 Manejo de Inventarios

Para el manejo del control sobre los inventarios, la microempresa establecerá las siguientes políticas:

- Se implantará un sistema computarizado que permita controlar y registrar los niveles de inventario y costos de manufacturas de acuerdo con la producción realizada diariamente.
- Se realizará la toma física total semestral con la finalidad de comparar los datos que posee el sistema con respecto a las existencias de los saldos reales de acuerdo con la materia prima, productos en proceso y productos terminados que están disponibles para la venta en la microempresa.
- Se llevará a cabo revisiones de inventarios parciales para lograr líneas determinadas con tal de lograr actualizaciones periódicas de los diferentes productos que se comercializan.
- Se establecerán niveles mínimos en las diferentes líneas de productos, así como en la materia prima e insumos requeridos, los cuales se comunican mediante alertas automáticas que le indican al encargado de compras que ya es necesario adquirir más unidades de un determinado producto para realizar el respectivo abastecimiento.

5.3.10 Control Interno

El control interno de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se dirigirá en tres diferentes procesos desarrollados, los cuales corresponden a:

- **Control del Efectivo:**

El manejo de dinero será efectuado en la microempresa mediante las siguientes políticas:

- Se establecerá la apertura una cuenta bancaria propia para la actividad de la microempresa.
- Se establecerá una caja chica en la microempresa, en la cual se manejará una cantidad de dinero limitada. Este a su vez se utilizará para sufragar gastos menores de la actividad de la microempresa.
- El efectivo recibido producto de las ventas será revisado, contado y depositado en la cuenta bancaria de la microempresa, manteniendo un control de los recibos de los depósitos realizados.

- **Control de Compras:**

Para la realización del proceso de compras en la microempresa se estableció las siguientes políticas:

- Los pedidos de materia prima y materiales se realizarán con base en los reportes del sistema de inventarios. Por su parte estos se solicitarán a los proveedores mediante la visita al establecimiento o por vía telefónica, generando un listado con cada uno de los materiales necesarios, así como su respectiva cantidad.

- El pago a los proveedores será efectuado en efectivo en los respectivos establecimientos, respaldado por un recibo de dinero que consigne la especificación de los artículos comprados, el monto, la fecha y el número de factura que se está cancelando.
- Se realizará un proceso de revisión exhaustivo a la hora de recibir la materia prima e insumos necesarios, para verificar las unidades entregadas contra las pedidas. Asimismo se comprobará su condición para garantizar el buen estado de las mercaderías.
- Los factores a considerar para la elección de proveedores son: tipo de empresa, la ubicación, el servicio brindado, las condiciones de crédito, los descuentos ofrecidos, los tiempos de entrega, entre otros.

- **Control de Ventas:**

Para el control sobre las ventas realizadas por parte de la microempresa se establecerán las siguientes políticas:

- Se realizará un registro computarizado sobre los pedidos realizados mediante el sitio virtual o asesoría física, de las diferentes líneas de productos que ofrece la microempresa.
- El 90% de las ventas será realizado al contado; el medio de cancelación aceptado será el efectivo, mientras que se maneja un 10% de las ventas como cuentas por cobrar.
- Si se presenta ventas al crédito estas se realizarán mediante un contrato en el cual el cliente se compromete a cancelar el 50% del valor del producto por adelantado, extendiéndole un recibo de dinero por ese monto y el saldo pendiente. Se establecerá la fecha máxima de entrega al cliente, y este terminará de cancelar en la fecha acordada.

5.3.11 Distribución de la Planta

La microempresa Soluciones Muebles Díaz se encuentra distribuida en cinco áreas, las cuales abarcan 185 metros cuadrados:

- Área Administrativa: 20m²
- Departamento de Diseño: 15m²
- Departamento de Producción: 75m²
- Departamento de Acabados: 30m²
- Departamento de Tapizado: 20m²
- Bodega 25m²

La siguiente imagen muestra la distribución de las distintas áreas de la microempresa:

Imagen 14

Distribución de la Planta



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.3.12 Mano de Obra requerida

Para el proceso productivo desarrollado por Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, la contratación del personal quedara a consideración de la administración de la microempresa. Dentro de las características deseadas en caso de realizar contrataciones se encuentran:

- Ser mayor de 18 años
- Capacidad para relacionarse en equipos de trabajo, ser comunicativo y mantener buenos principios y valores.
- Contar con conocimientos en ebanistería
- Poseer como mínimo 2 años de experiencia
- Residir en el cantón de Pérez Zeledón

5.4 Plan Organizacional

Como parte del desarrollo y mejoramiento de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se realizará un plan organizacional que permita propiciar un adecuado ambiente laboral en donde se promueva la capacitación y desarrollo humano en la microempresa.

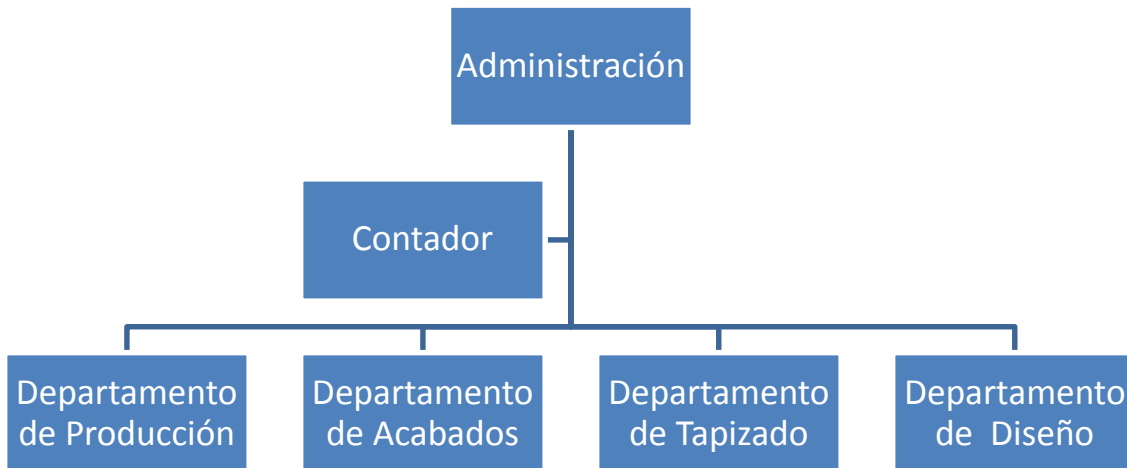
5.4.1 Objetivos del Área Organizacional

- Implementar programas de capacitación que propicien el desarrollo del capital humano de la microempresa.
- Definir un manual de puestos que determinen y describan las funciones y responsabilidades de cada colaborador según el área de trabajo.
- Establecer lineamientos de reclutamiento y selección de personal.

5.4.2 Organigrama de la Empresa

La estructura de la microempresa se observa en la siguiente imagen:

Figura 4
Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a la administración de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2015.

5.4.3 Manual de Puestos

El siguiente manual de puestos tiene como propósito orientar al capital humano de la microempresa sobre las funciones y responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo; a su vez se convierte en una herramienta para llevar a cabo la contratación de nuevos integrantes de la microempresa.

Por el tamaño que posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, algunos puestos son compartidos entre el recurso humano, pero cada uno de ellos cumple la responsabilidad de mantener la buena imagen del negocio tanto fuera como dentro de la microempresa.

- **Administrador:**

Es la persona encargada de la supervisión dentro de la microempresa, tomando en consideración los diferentes procesos que se desarrollan en la elaboración de los productos, así como de la toma de decisiones y la atención de los clientes y proveedores.

Funciones Principales:

- Administrar los recursos, materiales e insumos que conforman el proceso de operación de la microempresa.
- Mantener una relación y comunicación directa con los proveedores y clientes.
- Proveer de información suficiente para el apoyo en la toma de decisiones estratégicas.
- Realizar todos los trámites legales y pagos administrativos de la microempresa.
- Aprobación de las compras por realizar, así como de los pagos.
- Encargado del proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Llevar el control sobre los periodos de vacaciones e incapacidades de los colaboradores.
- Mantener bases de datos actualizadas sobre clientes, proveedores e inventarios.
- Enviar la información financiera mensual al contador y realizar la cancelación de la carga tributaria correspondiente.

- **Ebanistas:**

Son personas que dedican su tiempo a la fabricación de muebles de madera, o materiales que son suplementos de esta, dando acabados de forma fina.

Funciones Principales:

- Arma los componentes.
- Calcula materiales para la reparación.

- Calcula materiales para realizar el trabajo.
- Confecciona mueble.
- Confecciona muebles modulares para oficina, puertas, sillas y pupitres.
- Evalúa las reparaciones que fueron solicitadas.
- Instala el mueble.
- Realiza reparaciones en general.
- Repara muebles, sillas, mesas, puertas, marcos, escritorios, murales.
- Retira materiales.
- Solicita materiales.

Tapicero:

Es el artesano que ejerce el oficio de cubrir con tela o piel asientos domésticos, de automóviles, motocicletas o barcos, fijando el material con tachuelas o grapas. También se dedica mejorar la comodidad de los mismos instalando muelles, espumas o fibras vegetales en su interior.

Funciones Principales:

- Ejecutar las tareas de hacer patrones, marcado y corte de las piezas y elementos que componen el producto a tapizar.
- Coser los diferentes elementos del tapizado.
- Montar y tapizar el mueble.

Laqueador:

Es la persona responsable de realizar los acabados finales de los muebles, así como del ensamblaje de los muebles.

Funciones Principales:

- Barnizador y laqueador.

- Preparación de productos químicos en función de las técnicas de aplicación y con excelentes acabados.
- Manejo de herramientas de corte de madera y sierras caladoras.
- El trabajo de procedimientos mecánico-manuales y automatizados. Así como ensamblaje y montaje de muebles conformados.

5.4.4 Selección del Personal

El proceso de selección de personal para Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se realizará en cuatro etapas, las cuales consisten en:

- **Definición del Perfil del Postulante:**

En esta primera etapa se procede a definir las competencias o características que debe cumplir el postulante de acuerdo con las necesidades y actividades desarrolladas por la microempresa, asimismo estas deben estar definidas en el manual de puestos del negocio.

- **Reclutamiento:**

Se realiza la convocatoria de los postulantes que cumplen con las características y competencias descritas en el manual de puestos de la microempresa, por lo que se le solicita al postulante la entrega del currículum personal.

- **Preselección:**

Esta etapa se conforma por una selección de los candidatos que cumplen mayoritariamente con las características deseadas para la microempresa, es por este motivo que para realizar esta elección se debe tomar en cuenta la experiencia, la formación y demás aspectos que influirán en el proceso de decisión.

- **Evaluación:**

Esta última etapa del proceso de selección se compone por una serie de pruebas que son realizadas a los postulantes para determinar su conocimiento, principalmente en el área de ebanistería. En conjunto con las pruebas se le aplicará al candidato una entrevista que permita conocer más aspectos del posible colaborador.

5.4.5 Contratación del Personal

La contratación del personal para la microempresa partirá de la decisión tomada con base en el proceso de selección, por lo cual la elección del candidato dependerá de los resultados obtenidos en este proceso. Una vez realizado el nombramiento de la persona se procede a establecer un contrato entre las partes involucradas, en el cual se especifique las condiciones del puesto a desempeñar, el salario, la duración del contrato, la jornada de trabajo, el seguro a cubrir, entre otras. Todo ello con la finalidad de brindar la mayor claridad y transparencia en la relación pactada entre la microempresa y el nuevo colaborador, previniendo así posibles situaciones de confusión con las partes involucradas.

La persona que sea elegible para la contratación en alguno de los puestos vacantes, deberá reunir un 75% de los requisitos solicitados en los cargos mencionados en el manual de puestos.

5.4.6 Proceso de Inducción

El proceso de inducción del personal se va orientar a tópicos que orienten y ayuden a desarrollar de una manera más eficiente las labores y el servicio ofrecido por los colaboradores de la microempresa. Por esto se pretende crear acuerdos con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y algunas instituciones gubernamentales para realizar el debido proceso de formación. Se procura elaborar planes de capacitación basado en los siguientes temas:

- **Servicio al Cliente:**

Se convierte en una poderosa herramienta de mercadeo utilizada por las empresas, para crear y mantener una relación con el cliente, ofreciéndole así un producto en el momento y lugar adecuado, y tomando en consideración que la principal importancia que posee el servicio es la satisfacción del cliente y que este logro puede contribuir favorablemente a la empresa si se utiliza de la forma adecuada.

- **Ebanistería:**

Se convierte en arte y en la especialización de transformar las maderas denominadas finas o preciosas en productos útiles para el hogar, la oficina e instituciones, los cuales garantizan la comodidad y elegancia de interiores por medio de sus diferentes diseños. En este tema es primordial la capacitación sobre los diferentes acabados y técnicas de fabricación.

- **Inglés Conversacional:**

El manejar un segundo idioma resulta una herramienta indispensable en la comercialización y globalización del mercado, por lo cual la preparación y la capacitación en este idioma pueden generar la apertura de nuevas oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la microempresa a un nivel más competitivo.

5.4.7 Administración de Sueldos y Salarios

En el área correspondiente a la administración de sueldos y salarios la política que plantea la microempresa es la de cancelar a los colaboradores su salario por horas laboradas, con el compromiso de mejorar las condiciones exigidas por la ley.

El horario de atención de la microempresa va a consistir de lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00 md.

5.4.8 Aspectos Fiscales a Considerar

De acuerdo con la normativa establecida en nuestro país la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, producto de su actividad empresarial debe de cumplir con los impuestos establecidos sobre las ventas y el impuesto de la renta de acuerdo a las utilidades percibidas durante el periodo fiscal.

5.4.9 Aspectos a Considerar en la Contratación

Dentro de la contratación del personal deben considerarse una serie de aspectos como:

- La inscripción del trabajador en la Caja Costarricense de Seguro Social, de esta forma se ingresará de forma mensual las cuotas correspondientes a sus cotizaciones.
- El pago de pólizas de Riesgos de Trabajo con el Instituto Nacional de Seguros.
- Brindar al colaborador un programa de salud ocupacional el cual ofrezca el equipo y maquinaria necesaria para el cumplimiento de sus funciones así como la prevención de accidentes.

5.4.10 Situación Legal de la Empresa

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz actualmente es una microempresa que se encuentra registrada debidamente ante el Ministerio de Hacienda y la Municipalidad de Pérez Zeledón, con sus respectivos permisos de funcionamiento y pago de impuestos al día. Sin embargo al ser una pequeña empresa en un proceso de formación y crecimiento, para ubicarse dentro del ámbito legal establecido en nuestro país, aún debe registrarse ante la Caja Costarricense de Seguro Social como patrono jurídico.

5.5 Plan Financiero

Con base en los resultados obtenidos en el análisis de la situación financiera de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se procede a realizar la propuesta de un plan financiero que le permita a la microempresa mejorar sus márgenes de actividad así como un adecuado índice de apalancamiento financiero.

5.5.1 Objetivos del Área de Contabilidad y Finanzas

- Lograr un aumento del índice de apalancamiento financiero de la microempresa para los próximos cinco años.
- Determinar un mejor rendimiento sobre la inversión total y rendimiento sobre el capital de la microempresa.

5.5.2 Encargado del Sistema Contable

El control del sistema contable de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se encontrara a cargo de grupo VICHIMA Consultores S.A. el cual supervisará todo el registro de actividades operativas de la microempresa, en cuanto a movimientos de ingreso y salidas de efectivo, inversiones, capital, cuentas e impuestos que deban ser canceladas por el responsable del negocio.

5.5.3 Proyecciones Resumidas de Ingresos Mensuales y Anuales

Para las proyecciones de ingresos se manejó los siguientes criterios:

- Para el primer año en proyección se utilizó la producción mensual que mantuvo la microempresa, generando un incremento de un 35,7% con respecto al periodo anterior.

- Para los años correspondientes se realiza un aumento anual en la producción de pulgadas del 10% para el segundo y tercer año, con aumento en el precio 5% producto de la inflación.

Cuadro 27
Proyección de ingresos mensuales año 1
Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6	
Cantidad a Producir		283		283		283		283		283		283
Precio	₡	4.801,44	₡	4.801,44	₡	4.801,44	₡	4.801,44	₡	4.801,44	₡	4.801,44
Total de Ingresos	₡	1.357.333,33	₡	1.357.333,33	₡	1.357.333,33	₡	1.357.333,33	₡	1.357.333,33	₡	1.357.333,33

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 28

Proyección de ingresos mensuales año 1 Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad a Producir	283	283	283	283	283	283
Precio	₡ 4.801,44	₡ 4.801,44	₡ 4.801,44	₡ 4.801,44	₡ 4.801,44	₡ 4.801,44
Total de Ingresos	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 29

Proyección de ingresos anuales año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad a Producir	3392	3732	4105	4105	4105
Precio	₡ 4.801,44	₡ 5.041,51	₡ 5.293,59	₡ 5.558,27	₡ 5.836,18
Total de Ingresos	₡ 16.288.000,00	₡ 18.812.640,00	₡ 21.728.599,20	₡ 22.815.029,16	₡ 23.955.780,62

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.4 Inversión Fija

La inversión que se quiere realizar corresponde a la compra de equipo tanto para la producción como para la parte administrativa de la microempresa, así como mejoras realizadas al edificio del negocio.

Cuadro 30

Inversión fija

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

Equipo y Maquinaria Nuevo	₡	3.000.000,00
Equipo de Cómputo	₡	500.000,00
Mobiliario y Equipo de Oficina	₡	500.000,00
Mejoras Edificio	₡	3.000.000,00
Total de Inversión	₡	7.000.000,00

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.5 Costos Proyectados

5.5.5.1 Costos de Materia Prima

Para la proyección de costos se utilizó el monto de compras de materia prima e insumos del primer año, proyectándolos posteriormente en un aumento 10% en producción para el segundo y tercer año, manteniendo un nivel de producción constante para el cuarto y quinto año, en cuanto a sus costos de materiales directos e insumos se mantiene un incremento de acuerdo al a la producción, esto se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 31

Costo de materiales directos proyectados del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mensualmente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulgadas Procesadas	283	3392	3732	4105	4105	4105
Costo de Madera	₡ 141.346,48	₡ 1.696.157,82	₡ 1.865.773,60	₡ 2.052.350,96	₡ 2.052.350,96	₡ 2.052.350,96
Insumos	₡ 90.461,75	₡ 1.085.541,00	₡ 1.194.095,10	₡ 1.313.504,62	₡ 1.313.504,62	₡ 1.313.504,62
Total de Materiales	₡ 231.808,24	₡ 2.781.698,82	₡ 3.059.868,71	₡ 3.365.855,58	₡ 3.365.855,58	₡ 3.365.855,58

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.5.2 Costos de Mano de Obra Directa

En el caso de la mano de obra directa durante el primer año se utiliza los costos correspondientes a la planilla de la microempresa, tomando en consideración el pago de sus respectivos derechos por ley, como lo son las cargas sociales con un 26,33%, la retención obrera con un 9,34%, el pago de aguinaldo y vacaciones, para los siguientes años de proyección se establece un incremento del 5% de acuerdo a la inflación, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 32

Costo de mano de obra directa proyectado del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mensualmente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ebanista	₡ 179.506,80	₡ 2.154.081,60	₡ 2.261.785,68	₡ 2.374.874,96	₡ 2.493.618,71	₡ 2.618.299,65
Ebanista	₡ 239.342,40	₡ 2.872.108,80	₡ 3.015.714,24	₡ 3.166.499,95	₡ 3.324.824,95	₡ 3.491.066,20
Total	₡ 418.849,20	₡ 5.026.190,40	₡ 5.277.499,92	₡ 5.541.374,92	₡ 5.818.443,66	₡ 6.109.365,84
Retención Obrera Mensual	₡ 43.150,80	₡ 517.809,60	₡ 543.700,08	₡ 570.885,08	₡ 599.429,34	₡ 629.400,81
Cargas Sociales	₡ 121.644,60	₡ 1.459.735,20	₡ 1.532.721,96	₡ 1.609.358,06	₡ 1.689.825,96	₡ 1.774.317,26
Aguinaldo	₡ 38.484,60	₡ 461.815,20	₡ 484.905,96	₡ 509.151,26	₡ 534.608,82	₡ 561.339,26
Vacaciones	₡ 19.219,20	₡ 230.630,40	₡ 242.161,92	₡ 254.270,02	₡ 266.983,52	₡ 280.332,69
Total de Mano de Obra Directa	₡ 641.348,40	₡ 7.696.180,80	₡ 8.080.989,84	₡ 8.485.039,33	₡ 8.909.291,30	₡ 9.354.755,86

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.5.3 Costo de Depreciación de Edificio y Maquinaria

Para calcular la depreciación anual de los activos del plan de negocios se utilizará el método de línea recta, para el primer año de año proyección la depreciación del edificio va a contar con una vida útil de 10 años con un valor de ₡810.810 para la parte productiva, mientras que para la maquinaria la vida útil será de 7 años con un valor de ₡5.562.000, representando respectivamente un monto de ₡ 81.081,08 para el edificio y ₡ 794. 571,43 para la maquinaria. Para los siguientes años de proyección se realiza un mejoramiento del edificio revaluando su valor a ₡3.243.243, obteniendo un monto de ₡324.324,32, asimismo se integra un nuevo equipo y maquinaria que se sumará al equipo ya existente hasta el tercer año donde finaliza su periodo de depreciación, esta nueva maquinaria obtendría una depreciación anual de ₡ 428.571,43, esto se observa mejor en el siguiente cuadro:

Cuadro 33

Costo de depreciación de edificio y maquinaria proyectados del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	₡ 81.081,08	₡ 324.324,32	₡ 324.324,32	₡ 324.324,32	₡ 324.324,32
Equipo y Maquinaria	₡ 794.571,43	₡ 1.223.142,86	₡ 1.223.142,86	₡ 428.571,43	₡ 428.571,43
Total de Depreciaciones	₡ 875.652,51	₡ 1.547.467,18	₡ 1.547.467,18	₡ 752.895,75	₡ 752.895,75

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.5.4 Costos Indirectos de Fabricación

Para el primer año en proyección los costos indirectos son los correspondientes a los costos incurridos de acuerdo a la producción, para los siguientes años se proyecta un incremento del 5% como resultado de la inflación.

Cuadro 34

Costo de indirectos de fabricación proyectados de año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mensualmente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	₡ 6.784,63	₡ 81.415,58	₡ 85.486,35	₡ 89.760,67	₡ 94.248,71	₡ 98.961,14
Luz	₡ 9.498,48	₡ 113.981,81	₡ 119.680,90	₡ 125.664,94	₡ 131.948,19	₡ 138.545,60
Teléfono	₡ 20.353,89	₡ 244.246,73	₡ 256.459,06	₡ 269.282,02	₡ 282.746,12	₡ 296.883,42
Depreciación del Edificio	₡ 6.756,76	₡ 81.081,08	₡ 324.324,32	₡ 324.324,32	₡ 324.324,32	₡ 324.324,32
Depreciación Equipo y Maquinaria	₡ 66.214,29	₡ 794.571,43	₡ 1.223.142,86	₡ 1.223.142,86	₡ 428.571,43	₡ 428.571,43
Mantenimiento y Reparación de Maquinaria	₡ 21.000,00	₡ 252.000,00	₡ 264.600,00	₡ 277.830,00	₡ 277.830,00	₡ 277.830,00
Supervisor	₡ 29.917,80	₡ 359.013,60	₡ 376.964,28	₡ 395.812,49	₡ 415.603,12	₡ 436.383,27
Retención Obrera Supervisor	₡ 3.082,20	₡ 36.986,40	₡ 38.835,72	₡ 40.777,51	₡ 42.816,38	₡ 44.957,20
Carga Social de Supervisor	₡ 8.688,90	₡ 104.266,80	₡ 109.480,14	₡ 114.954,15	₡ 120.701,85	₡ 126.736,95
Aguinaldo	₡ 2.748,90	₡ 32.986,80	₡ 34.636,14	₡ 36.367,95	₡ 38.186,34	₡ 40.095,66
Vacaciones	₡ 1.372,80	₡ 16.473,60	₡ 17.297,28	₡ 18.162,14	₡ 19.070,25	₡ 20.023,76
Total de Costos Indirectos	₡ 176.418,65	₡ 2.100.550,22	₡ 2.833.609,77	₡ 2.897.916,90	₡ 2.156.976,46	₡ 2.213.289,00

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.5.5 Costos de Manufactura

Los costos de manufacturas van en proporción a los aumentos realizados en los costos de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, asimismo los inventarios de productos en proceso incrementan en un 5% anualmente como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 35

Costo de manufacturas proyectado del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales	₡ 2.781.698,82	₡ 3.059.868,71	₡ 3.365.855,58	₡ 3.365.855,58	₡ 3.365.855,58
Mano de Obra Directa	₡ 7.696.180,80	₡ 8.080.989,84	₡ 8.485.039,33	₡ 8.909.291,30	₡ 9.354.755,86
Costos Indirectos de Fabricación	₡ 2.117.023,82	₡ 2.833.609,77	₡ 2.897.916,90	₡ 2.156.976,46	₡ 2.213.289,00
Costos Aplicados a la Producción	₡ 12.594.903,44	₡ 13.974.468,32	₡ 14.748.811,81	₡ 14.432.123,34	₡ 14.933.900,44
(+)Inventario Productos Proceso Inicial	₡ 300.000,00	₡ 523.400,12	₡ 575.740,13	₡ 633.314,14	₡ 664.979,85
(-) Inventario Productos Proceso Final	₡ 523.400,12	₡ 575.740,13	₡ 633.314,14	₡ 664.979,85	₡ 698.228,84
Costo de Manufacturas	₡ 12.371.503,32	₡ 13.922.128,31	₡ 14.691.237,80	₡ 14.400.457,63	₡ 14.900.651,44

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.6 Gastos Generales, Administrativos, Ventas y Depreciaciones Proyectados

Para la proyección de gastos generales, administrativos y de ventas se realizó un incremento anual del 5% y fueron estimados con base en los gastos que conlleva el propietario de la microempresa sobre su actividad operativa, mientras que para los gastos producto de la depreciación se considera la parte administrativa del edificio para el primer año, para la proyección de los siguientes se considera la depreciación del equipo de cómputo adquirido, así como del mobiliario y equipo de oficina, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 36

Gastos generales y administrativos de año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mensualmente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	₡ 3.150,00	₡ 37.800,00	₡ 39.690,00	₡ 41.674,50	₡ 43.758,23	₡ 45.946,14
Agua	₡ 3.150,00	₡ 37.800,00	₡ 39.690,00	₡ 41.674,50	₡ 43.758,23	₡ 45.946,14
Teléfono	₡ 3.150,00	₡ 37.800,00	₡ 39.690,00	₡ 41.674,50	₡ 43.758,23	₡ 45.946,14
Internet	₡ 10.000,00	₡ 120.000,00	₡ 126.000,00	₡ 132.300,00	₡ 138.915,00	₡ 145.860,75
Servicios Profesionales						
Contador	₡ 20.000,00	₡ 240.000,00	₡ 252.000,00	₡ 264.600,00	₡ 277.830,00	₡ 291.721,50
Suministros de Oficina	₡ 5.000,00	₡ 60.000,00	₡ 63.000,00	₡ 66.150,00	₡ 69.457,50	₡ 72.930,38
Patente o Permiso de Funcionamiento	₡ 12.666,00	₡ 151.992,00	₡ 159.591,60	₡ 167.571,18	₡ 175.949,74	₡ 184.747,23
Pólizas y Seguros	₡ 10.000,00	₡ 120.000,00	₡ 126.000,00	₡ 132.300,00	₡ 138.915,00	₡ 145.860,75
Salarios	₡ 44.378,07	₡ 532.536,84	₡ 559.163,68	₡ 587.121,87	₡ 616.477,96	₡ 647.301,86
Cargas Sociales	₡ 12.888,54	₡ 154.662,42	₡ 162.395,54	₡ 170.515,32	₡ 179.041,08	₡ 187.993,14
Retención Obrera	₡ 4.571,93	₡ 54.863,16	₡ 57.606,32	₡ 60.486,63	₡ 63.510,97	₡ 66.686,51
Aguinaldo	₡ 4.077,54	₡ 48.930,42	₡ 51.376,94	₡ 53.945,79	₡ 56.643,08	₡ 59.475,23
Vacaciones	₡ 2.036,32	₡ 24.435,84	₡ 25.657,63	₡ 26.940,51	₡ 28.287,54	₡ 29.701,92
Total de Gastos Generales y Administrativos	₡ 135.068,39	₡1.620.820,68	₡1.701.861,71	₡1.786.954,80	₡1.876.302,54	₡1.970.117,67

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 37

Gastos de ventas proyectados de año 1 a año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mensualmente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	₡ 30.000,00	₡ 360.000,00	₡ 378.000,00	₡ 396.900,00	₡ 416.745,00	₡ 437.582,25
Fletes	₡ 30.000,00	₡ 360.000,00	₡ 378.000,00	₡ 396.900,00	₡ 416.745,00	₡ 437.582,25
Total de Gastos de Ventas	₡ 60.000,00	₡ 720.000,00	₡ 756.000,00	₡ 793.800,00	₡ 833.490,00	₡ 875.164,50

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 38

Gastos de depreciación proyectada de año 1 a año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio	₡ 18.918,92	₡ 75.675,68	₡ 75.675,68	₡ 75.675,68	₡ 75.675,68
Equipo de Cómputo		₡ 100.000,00	₡ 100.000,00	₡ 100.000,00	₡ 100.000,00
Mobiliario y Equipo de Oficina		₡ 100.000,00	₡ 100.000,00	₡ 100.000,00	₡ 100.000,00
Total de Depreciaciones	₡ 18.918,92	₡ 275.675,68	₡ 275.675,68	₡ 275.675,68	₡ 275.675,68

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.7 Gastos Financieros Proyectados

Los gastos financieros proyectados corresponden al préstamo necesario para cubrir los requerimientos de efectivo de la microempresa, presentes en el flujo y que son concernientes a financiamiento a largo plazo. Estos se observan en el siguiente cuadro:

- El financiamiento a largo plazo se realiza en la misma entidad a un plazo de 120 meses, por un monto de ₡ 10.000.000 con una tasa mensual del 1,17%, con un rebajo del 3% en gastos de parte de la entidad.

Cuadro 39

Financiamiento a largo plazo para Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

Período	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo final
1	₡ 10.000.000,00	₡ 155.266,44	₡ 116.666,67	₡ 38.599,77	₡ 9.961.400,23
2	₡ 9.961.400,23	₡ 155.266,44	₡ 116.216,34	₡ 39.050,10	₡ 9.922.350,13
3	₡ 9.922.350,13	₡ 155.266,44	₡ 115.760,75	₡ 39.505,68	₡ 9.882.844,45
4	₡ 9.882.844,45	₡ 155.266,44	₡ 115.299,85	₡ 39.966,58	₡ 9.842.877,87
5	₡ 9.842.877,87	₡ 155.266,44	₡ 114.833,58	₡ 40.432,86	₡ 9.802.445,01
6	₡ 9.802.445,01	₡ 155.266,44	₡ 114.361,86	₡ 40.904,58	₡ 9.761.540,43
7	₡ 9.761.540,43	₡ 155.266,44	₡ 113.884,64	₡ 41.381,80	₡ 9.720.158,63
8	₡ 9.720.158,63	₡ 155.266,44	₡ 113.401,85	₡ 41.864,58	₡ 9.678.294,05
9	₡ 9.678.294,05	₡ 155.266,44	₡ 112.913,43	₡ 42.353,00	₡ 9.635.941,04
10	₡ 9.635.941,04	₡ 155.266,44	₡ 112.419,31	₡ 42.847,12	₡ 9.593.093,92
11	₡ 9.593.093,92	₡ 155.266,44	₡ 111.919,43	₡ 43.347,01	₡ 9.549.746,92
12	₡ 9.549.746,92	₡ 155.266,44	₡ 111.413,71	₡ 43.852,72	₡ 9.505.894,19
13	₡ 9.505.894,19	₡ 155.266,44	₡ 110.902,10	₡ 44.364,34	₡ 9.461.529,86
14	₡ 9.461.529,86	₡ 155.266,44	₡ 110.384,52	₡ 44.881,92	₡ 9.416.647,94
15	₡ 9.416.647,94	₡ 155.266,44	₡ 109.860,89	₡ 45.405,54	₡ 9.371.242,40
16	₡ 9.371.242,40	₡ 155.266,44	₡ 109.331,16	₡ 45.935,27	₡ 9.325.307,12
17	₡ 9.325.307,12	₡ 155.266,44	₡ 108.795,25	₡ 46.471,19	₡ 9.278.835,94
18	₡ 9.278.835,94	₡ 155.266,44	₡ 108.253,09	₡ 47.013,35	₡ 9.231.822,59
19	₡ 9.231.822,59	₡ 155.266,44	₡ 107.704,60	₡ 47.561,84	₡ 9.184.260,75
20	₡ 9.184.260,75	₡ 155.266,44	₡ 107.149,71	₡ 48.116,73	₡ 9.136.144,02
21	₡ 9.136.144,02	₡ 155.266,44	₡ 106.588,35	₡ 48.678,09	₡ 9.087.465,93
22	₡ 9.087.465,93	₡ 155.266,44	₡ 106.020,44	₡ 49.246,00	₡ 9.038.219,94
23	₡ 9.038.219,94	₡ 155.266,44	₡ 105.445,90	₡ 49.820,54	₡ 8.988.399,40
24	₡ 8.988.399,40	₡ 155.266,44	₡ 104.864,66	₡ 50.401,78	₡ 8.937.997,62
25	₡ 8.937.997,62	₡ 155.266,44	₡ 104.276,64	₡ 50.989,80	₡ 8.887.007,83
26	₡ 8.887.007,83	₡ 155.266,44	₡ 103.681,76	₡ 51.584,68	₡ 8.835.423,15
27	₡ 8.835.423,15	₡ 155.266,44	₡ 103.079,94	₡ 52.186,50	₡ 8.783.236,65
28	₡ 8.783.236,65	₡ 155.266,44	₡ 102.471,09	₡ 52.795,34	₡ 8.730.441,31
29	₡ 8.730.441,31	₡ 155.266,44	₡ 101.855,15	₡ 53.411,29	₡ 8.677.030,03
30	₡ 8.677.030,03	₡ 155.266,44	₡ 101.232,02	₡ 54.034,42	₡ 8.622.995,61
31	₡ 8.622.995,61	₡ 155.266,44	₡ 100.601,62	₡ 54.664,82	₡ 8.568.330,79
32	₡ 8.568.330,79	₡ 155.266,44	₡ 99.963,86	₡ 55.302,58	₡ 8.513.028,21
33	₡ 8.513.028,21	₡ 155.266,44	₡ 99.318,66	₡ 55.947,77	₡ 8.457.080,44
34	₡ 8.457.080,44	₡ 155.266,44	₡ 98.665,94	₡ 56.600,50	₡ 8.400.479,94
35	₡ 8.400.479,94	₡ 155.266,44	₡ 98.005,60	₡ 57.260,84	₡ 8.343.219,11
36	₡ 8.343.219,11	₡ 155.266,44	₡ 97.337,56	₡ 57.928,88	₡ 8.285.290,23
37	₡ 8.285.290,23	₡ 155.266,44	₡ 96.661,72	₡ 58.604,72	₡ 8.226.685,51
38	₡ 8.226.685,51	₡ 155.266,44	₡ 95.978,00	₡ 59.288,44	₡ 8.167.397,08
39	₡ 8.167.397,08	₡ 155.266,44	₡ 95.286,30	₡ 59.980,14	₡ 8.107.416,94
40	₡ 8.107.416,94	₡ 155.266,44	₡ 94.586,53	₡ 60.679,90	₡ 8.046.737,04
41	₡ 8.046.737,04	₡ 155.266,44	₡ 93.878,60	₡ 61.387,84	₡ 7.985.349,20
42	₡ 7.985.349,20	₡ 155.266,44	₡ 93.162,41	₡ 62.104,03	₡ 7.923.245,17
43	₡ 7.923.245,17	₡ 155.266,44	₡ 92.437,86	₡ 62.828,57	₡ 7.860.416,60
44	₡ 7.860.416,60	₡ 155.266,44	₡ 91.704,86	₡ 63.561,57	₡ 7.796.855,02
45	₡ 7.796.855,02	₡ 155.266,44	₡ 90.963,31	₡ 64.303,13	₡ 7.732.551,90
46	₡ 7.732.551,90	₡ 155.266,44	₡ 90.213,11	₡ 65.053,33	₡ 7.667.498,57
47	₡ 7.667.498,57	₡ 155.266,44	₡ 89.454,15	₡ 65.812,29	₡ 7.601.686,28
48	₡ 7.601.686,28	₡ 155.266,44	₡ 88.686,34	₡ 66.580,10	₡ 7.535.106,19
49	₡ 7.535.106,19	₡ 155.266,44	₡ 87.909,57	₡ 67.356,86	₡ 7.467.749,32
50	₡ 7.467.749,32	₡ 155.266,44	₡ 87.123,74	₡ 68.142,69	₡ 7.399.606,63
51	₡ 7.399.606,63	₡ 155.266,44	₡ 86.328,74	₡ 68.937,69	₡ 7.330.668,94
52	₡ 7.330.668,94	₡ 155.266,44	₡ 85.524,47	₡ 69.741,96	₡ 7.260.926,98
53	₡ 7.260.926,98	₡ 155.266,44	₡ 84.710,81	₡ 70.555,62	₡ 7.190.371,35
54	₡ 7.190.371,35	₡ 155.266,44	₡ 83.887,67	₡ 71.378,77	₡ 7.118.992,59

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.8 Proyección del Flujo de Caja Mensual

Para la proyección del flujo de efectivo se propiciaron dos escenarios de la situación de la microempresa durante el primer año de labores de acuerdo con las proyecciones y donde se estableció:

- Un flujo sin ningún tipo de financiamiento el cual demuestra para el primer año que la microempresa presenta saldos en los meses 9, 10, 11, 12 con una caja final negativa.
- Finalmente una perspectiva en el cual se utiliza un financiamiento a largo plazo, con un monto de diez millones, efectuado durante el mes 6 del periodo fiscal y permite a la microempresa la adquisición de equipo y la mejora de los activos por un monto de siete millones y le aporta un capital de trabajo de tres millones.
- Las ventas al contado corresponderán a un 90% del promedio mensual de las ventas, para el periodo respectivo.
- Las ventas a crédito son de un 10% con respecto a las ventas para cada periodo.
- Las compras de materiales de la microempresa están representadas por compras al contado correspondientes a un 25% del total realizado en el mes, mientras que el porcentaje restante estará representado por un 75% que comprenden las cuentas por pagar a canceladas.
- La cancelación de las cuentas por pagar comprenden para efectos del flujo a un periodo de 30 días.
- La planilla de la fábrica representa la mano de obra directa de la producción que realiza la microempresa mensualmente y se mantiene igual para todos los meses.
- Los otros gastos de fabricación comprenden los costos indirectos mensuales que se utilizan durante el periodo.
- Los gastos generales y gastos administrativos corresponden a los gastos mensuales en que incurre el negocio, además del salario de la parte administrativa.
- Los gastos de ventas corresponden al pago de publicidad y fletes para los traslados de los productos a su destino final, manteniéndose en un monto fijo para todos los meses.

- El impuesto de ventas concierne a un 13% de las ventas según lo establecido por tributación en nuestro país.
- No se genera el pago de impuesto de renta en el flujo mensual como resultado del nivel de utilidad obtenida, el cual es menor a los ¢3.500.000, por lo tanto esta exentó de este pago para el primer año de proyección, sin embargo si presenta el pago de un 10% de impuesto para el flujo anual en los años 4 y 5.
- Se realiza un flujo final anual el cual muestra el comportamiento que va a mantener la microempresa durante los años proyectados de acuerdo a los aumentos realizados.

Cuadro 40

Proyección de flujo de efectivo mensual del año 1

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Entradas de Efectivo						
Ventas de Contado 90%	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00
Recuperación de Ventas de Crédito 10%		₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33
Ingreso de Financiamiento						
Total de Entradas de Efectivo	₡ 1.221.600,00	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33
Salidas de Efectivo						
Compras a Contado 25%	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06
Pago de Cuentas por Pagar a Proveedores 75%	₡ 60.305,00	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18
Planilla de Fábrica	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40
Otros Gastos de Fabricación	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65
Gastos Generales y Administrativos	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39
Gastos de Ventas	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00
Impuesto de Ventas		₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39
Impuesto de Renta						
Pago de Cuota Préstamo						
Adquisición de Activos						
Total de Salidas de Efectivo	₡ 1.131.092,50	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07
Sobrante o Faltante de Efectivo	₡ 90.507,50	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)
Caja Inicial	₡ 250.000,00	₡ 340.507,50	₡ 297.043,76	₡ 253.580,03	₡ 210.116,29	₡ 166.652,56
Caja Final	₡ 340.507,50	₡ 297.043,76	₡ 253.580,03	₡ 210.116,29	₡ 166.652,56	₡ 123.188,82
Excedente o Requerimiento de Efectivo	₡ 340.507,50	₡ 297.043,76	₡ 253.580,03	₡ 210.116,29	₡ 166.652,56	₡ 123.188,82

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 41

Proyección de flujo de efectivo mensual del año 1

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Entradas de Efectivo						
Ventas de Contado 90%	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00
Recuperación de Ventas de Crédito 10%	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33
Ingreso de Financiamiento						
Total de Entradas de Efectivo	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33
Salidas de Efectivo						
Compras a Contado 25%	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06
Pago de Cuentas por Pagar a Proveedores 75%	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18
Planilla de Fábrica	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40
Otros Gastos de Fabricación	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65
Gastos Generales y Administrativos	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39
Gastos de Ventas	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00
Impuesto de Ventas	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39
Impuesto de Renta						
Pago de Cuota Préstamo						
Adquisición de Activos						
Total de Salidas de Efectivo	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07	₡ 1.400.797,07
Sobrante o Faltante de Efectivo	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)	₡ (43.463,74)
Caja Inicial	₡ 123.188,82	₡ 79.725,09	₡ 36.261,35	₡ (7.202,39)	₡ (50.666,12)	₡ (94.129,86)
Caja Final	₡ 79.725,09	₡ 36.261,35	₡ (7.202,39)	₡ (50.666,12)	₡ (94.129,86)	₡ (137.593,59)
Excedente o Requerimiento de Efectivo	₡ 79.725,09	₡ 36.261,35	₡ (7.202,39)	₡ (50.666,12)	₡ (94.129,86)	₡ (137.593,59)

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 42

Proyección de flujo de efectivo mensual con financiamiento del año 1

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Entradas de Efectivo						
Ventas de Contado 90%	C 1.221.600,00	C 1.221.600,00	C 1.221.600,00	C 1.221.600,00	C 1.221.600,00	C 1.221.600,00
Recuperación de Ventas de Crédito 10%		C 135.733,33	C 135.733,33	C 135.733,33	C 135.733,33	C 135.733,33
Ingreso de Financiamiento						C 9.700.000,00
Total de Entradas de Efectivo	C 1.221.600,00	C 1.357.333,33	C 1.357.333,33	C 1.357.333,33	C 1.357.333,33	C 11.057.333,33
Salidas de Efectivo						
Compras a Contado 25%	C 57.952,06	C 57.952,06	C 57.952,06	C 57.952,06	C 57.952,06	C 57.952,06
Pago de Cuentas por Pagar a Proveedores 75%	C 60.305,00	C 173.856,18	C 173.856,18	C 173.856,18	C 173.856,18	C 173.856,18
Planilla de Fábrica	C 641.348,40	C 641.348,40	C 641.348,40	C 641.348,40	C 641.348,40	C 641.348,40
Otros Gastos de Fabricación	C 176.418,65	C 176.418,65	C 176.418,65	C 176.418,65	C 176.418,65	C 176.418,65
Gastos Generales y Administrativos	C 135.068,39	C 135.068,39	C 135.068,39	C 135.068,39	C 135.068,39	C 135.068,39
Gastos de Ventas	C 60.000,00	C 60.000,00	C 60.000,00	C 60.000,00	C 60.000,00	C 60.000,00
Impuesto de Ventas		C 156.153,39	C 156.153,39	C 156.153,39	C 156.153,39	C 156.153,39
Impuesto de Renta						
Pago de Cuota Préstamo						
Adquisición de Activos						C 3.500.000,00
Total de Salidas de Efectivo	C 1.131.092,50	C 1.400.797,07	C 1.400.797,07	C 1.400.797,07	C 1.400.797,07	C 4.900.797,07
Sobrante o Faltante de Efectivo	C 90.507,50	C (43.463,74)	C (43.463,74)	C (43.463,74)	C (43.463,74)	C 6.156.536,26
Caja Inicial	C 250.000,00	C 340.507,50	C 297.043,76	C 253.580,03	C 210.116,29	C 166.652,56
Caja Final	C 340.507,50	C 297.043,76	C 253.580,03	C 210.116,29	C 166.652,56	C 6.323.188,82
Excedente o Requerimiento de Efectivo	C 340.507,50	C 297.043,76	C 253.580,03	C 210.116,29	C 166.652,56	C 6.323.188,82

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 43

Proyección de flujo de efectivo mensual con financiamiento del año 1

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Entradas de Efectivo						
Ventas de Contado 90%	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00	₡ 1.221.600,00
Recuperación de Ventas de Crédito 10%	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33	₡ 135.733,33
Ingreso de Financiamiento						
Total de Entradas de Efectivo	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33	₡ 1.357.333,33
Salidas de Efectivo						
Compras a Contado 25%	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06	₡ 57.952,06
Pago de Cuentas por Pagar a Proveedores 75%	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18	₡ 173.856,18
Planilla de Fábrica	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40	₡ 641.348,40
Otros Gastos de Fabricación	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65	₡ 176.418,65
Gastos Generales y Administrativos	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39	₡ 135.068,39
Gastos de Ventas	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00	₡ 60.000,00
Impuesto de Ventas	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39	₡ 156.153,39
Impuesto de Renta						
Pago de Cuota Préstamo	₡ 155.266,44	₡ 155.266,44	₡ 155.266,44	₡ 155.266,44	₡ 155.266,44	₡ 155.266,44
Adquisición de Activos	₡ 3.500.000,00					
Total de Salidas de Efectivo	₡ 5.056.063,50	₡ 1.556.063,50	₡ 1.556.063,50	₡ 1.556.063,50	₡ 1.556.063,50	₡ 1.556.063,50
Sobrante o Faltante de Efectivo	₡ (3.698.730,17)	₡ (198.730,17)	₡ (198.730,17)	₡ (198.730,17)	₡ (198.730,17)	₡ (198.730,17)
Caja Inicial	₡ 6.323.188,82	₡ 2.624.458,65	₡ 2.425.728,48	₡ 2.226.998,31	₡ 2.028.268,14	₡ 1.829.537,97
Caja Final	₡ 2.624.458,65	₡ 2.425.728,48	₡ 2.226.998,31	₡ 2.028.268,14	₡ 1.829.537,97	₡ 1.630.807,80
Excedente o Requerimiento de Efectivo	₡ 2.624.458,65	₡ 2.425.728,48	₡ 2.226.998,31	₡ 2.028.268,14	₡ 1.829.537,97	₡ 1.630.807,80

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Cuadro 44

Proyección de flujo de efectivo anual del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas de Efectivo					
Ventas de Contado 90%	C 1.221.600,00	C 16.931.376,00	C 19.555.739,28	C 20.533.526,24	C 21.560.202,56
Recuperación de Ventas de Crédito 10%	C 135.733,33	C 1.881.264,00	C 2.172.859,92	C 2.281.502,92	C 2.395.578,06
Ingreso de Financiamiento L.P.					
Total de Entradas de Efectivo	C 1.357.333,33	C 18.812.640,00	C 21.728.599,20	C 22.815.029,16	C 23.955.780,62
Salidas de Efectivo					
Compras a Contado 25%	C 57.952,06	C 764.967,18	C 841.463,89	C 841.463,89	C 841.463,89
Pago de Cuentas por Pagar a Proveedores 75%	C 173.856,18	C 2.294.901,53	C 2.524.391,68	C 2.524.391,68	C 2.524.391,68
Planilla de Fábrica	C 641.348,40	C 5.277.499,92	C 5.541.374,92	C 5.818.443,66	C 6.109.365,84
Otros Gastos de Fabricación	C 176.418,65	C 2.833.609,77	C 2.897.916,90	C 2.156.976,46	C 2.213.289,00
Gastos Generales y Administrativos	C 135.068,39	C 1.701.861,71	C 1.786.954,80	C 1.876.302,54	C 1.970.117,67
Gastos de Ventas	C 60.000,00	C 756.000,00	C 793.800,00	C 833.490,00	C 875.164,50
Impuesto de Ventas	C 156.153,39	C 2.164.286,02	C 2.499.750,35	C 2.624.737,87	C 2.755.974,76
Impuesto de Renta				C 429.035,58	C 489.218,69
Pago de Cuota Préstamo C.L.	C 155.266,44	C 931.598,61	C 1.863.197,22	C 2.758.130,40	C 4.693.298,77
Adquisición de Activos					
Total de Salidas de Efectivo	C 1.556.063,50	C 16.724.724,74	C 18.748.849,77	C 19.862.972,09	C 22.472.284,80
Sobrante o Faltante de Efectivo	C (198.730,17)	C 2.087.915,26	C 2.979.749,43	C 2.952.057,07	C 1.483.495,82
Caja Inicial	C 1.829.537,97	C 1.630.807,80	C 3.718.723,06	C 6.698.472,49	C 9.650.529,56
Caja Final	C 1.630.807,80	C 3.718.723,06	C 6.698.472,49	C 9.650.529,56	C 11.134.025,38
Excedente o Requerimiento de Efectivo	C 1.630.807,80	C 3.718.723,06	C 6.698.472,49	C 9.650.529,56	C 11.134.025,38

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.9 Estados de Resultados Proyectados

Para la proyección del flujo de efectivo se realizaron los siguientes supuestos:

- Para proyectar las ventas se utilizó un aumento anual en la producción del 10% para el segundo y tercer año, manteniendo constante el nivel de producción para los últimos dos años.
- Los costos de manufactura provienen de los costos de materia prima, mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación.
- Un incremento del 5% anual de los inventarios finales de los productos terminados final de cada periodo.
- Un aumento del 5% anual en los gastos generales y administrativos, igualmente para los gastos de ventas se realiza un aumento del 5% anual.
- Los gastos financieros corresponden a los intereses del financiamiento a largo plazo de los meses de acuerdo a la tabla de amortización, considerando que el financiamiento a corto plazo no muestra ningún reflejo debido a que fue cancelado en el periodo de un año.
- El impuesto de renta se presenta de acuerdo a la tabla impositiva de tributación para personas físicas que realicen una actividad lucrativa.

El estado de resultados con los anteriores supuestos se muestra a continuación:

Cuadro 45

Estado de resultados proyectado año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ventas	₡ 16.288.000,00	₡ 18.812.640,00	₡ 21.728.599,20	₡ 22.815.029,16	₡ 23.955.780,62
Menos Costo de Ventas					
Inventario Productos Terminados Inicial	₡ 300.000,00	₡ 680.420,15	₡ 748.462,16	₡ 823.308,38	₡ 848.007,63
Costo de Manufacturas	₡ 12.371.503,32	₡ 13.922.128,31	₡ 14.691.237,80	₡ 14.400.457,63	₡ 14.900.651,44
Inventario Productos Terminados Final	₡ 680.420,15	₡ 748.462,16	₡ 823.308,38	₡ 848.007,63	₡ 864.967,79
Total Costo de Ventas	₡ 11.991.083,18	₡ 13.854.086,29	₡ 14.616.391,58	₡ 14.375.758,38	₡ 14.883.691,29
Utilidad Bruta	₡ 4.296.916,82	₡ 4.958.553,71	₡ 7.112.207,62	₡ 8.439.270,78	₡ 9.072.089,33
Menos Gastos					
Gastos Generales y Administrativos	₡ 1.620.820,68	₡ 1.701.861,71	₡ 1.786.954,80	₡ 1.876.302,54	₡ 1.970.117,67
Gastos de Depreciación	₡ 18.918,92	₡ 275.675,68	₡ 275.675,68	₡ 275.675,68	₡ 275.675,68
Gastos de Ventas	₡ 720.000,00	₡ 756.000,00	₡ 793.800,00	₡ 833.490,00	₡ 875.164,50
Total Gastos	₡ 2.359.739,60	₡ 2.733.537,39	₡ 2.856.430,48	₡ 2.985.468,22	₡ 3.120.957,84
Utilidad de Operación	₡ 1.937.177,23	₡ 2.225.016,32	₡ 4.255.777,14	₡ 5.453.802,57	₡ 5.951.131,48
Gastos Financieros	₡ 693.139,04	₡ 1.333.479,38	₡ 1.254.370,24	₡ 1.163.446,78	₡ 1.058.944,63
Utilidad Antes de Impuesto	₡ 1.244.038,19	₡ 891.536,94	₡ 3.001.406,90	₡ 4.290.355,78	₡ 4.892.186,85
Impuesto de Renta				₡ 429.035,58	₡ 489.218,69
Utilidad Neta	₡ 1.244.038,19	₡ 891.536,94	₡ 3.001.406,90	₡ 3.861.320,20	₡ 4.402.968,17

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.10 Estado de Cambio de Patrimonio Proyectado

Este cambio en el patrimonio fue determinado producto de las variaciones y diferencias de los activos y pasivos de la microempresa, conforme los años proyectados.

Cuadro 46

Estado de cambio de patrimonio proyectado del año 1 al año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Capital Inicio	₡ 8.773.409,28	₡ 7.467.954,26	₡ 5.999.179,21	₡ 7.623.674,44	₡ 9.857.895,37
Más Utilidad de Periodo Fiscal	₡ 1.244.038,19	₡ 891.536,94	₡ 3.001.406,90	₡ 3.861.320,20	₡ 4.402.968,17
Menos Retiros	₡ 2.549.493,21	₡ 2.360.311,98	₡ 1.376.911,68	₡ 1.627.099,27	₡ 3.170.926,90
Saldo de Capital	₡ 7.467.954,26	₡ 5.999.179,21	₡ 7.623.674,44	₡ 9.857.895,37	₡ 11.089.936,64

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.11 Balance General Proyectado

La información financiera detallada de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se presenta en el Balance General Proyectado, considerando la información mencionada anteriormente así como los supuestos que se detallan a continuación:

- Para la depreciación de los activos se utilizó el monto a correspondiente a la depreciación acumulada de cada año según corresponda.
- El saldo de las cuentas por cobrar se definieron como el 10% de las ventas establecidas en la proyección de los estados de resultados para cada uno de los años.

- El saldo de los inventarios de productos terminados corresponde a los saldos inicial y final de los inventarios de productos terminados del estado de resultados.
- Para el primer año se consideró la compra de más equipo y maquinaria, equipo de cómputo, mobiliario de oficina, revaluación del edificio a partir de mejoras realizadas.
- El saldo correspondiente a los impuestos sobre las ventas por pagar es del 13% correspondiente a las ventas de cada periodo proyectado, considerando que para el primer año el saldo utilizado es lo que se debe cancelar del último mes del año uno.
- El monto del impuesto sobre la renta por pagar correspondió al cálculo efectuado en las proyecciones del estado de resultados.
- El dato de las cuentas por pagar proveedores corresponde al 75% de la compra de materiales reflejados en los costos de materia prima.
- Los datos de financiamiento a largo plazo corresponden a los saldos finales de la tabla de amortización correspondiente a los meses número 6, 18, 30, 42 y 54.
- El monto del capital personal fue el establecido en la proyección del estado de cambios en el patrimonio.
- Los saldos de la cuenta de caja y bancos provienen del flujo anual proyectado anteriormente.

El Balance General Proyectado es el siguiente:

Cuadro 47

Balance general proyectado del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos Corrientes					
Caja y Bancos	C/ 1.630.807,80	C/ 3.718.723,06	C/ 6.698.472,49	C/ 9.650.529,56	C/ 11.134.025,38
Cuentas por Cobrar	C/ 135.733,33	C/ 1.881.264,00	C/ 2.172.859,92	C/ 2.281.502,92	C/ 2.395.578,06
Inventario Productos Proceso Final	C/ 523.400,12	C/ 575.740,13	C/ 633.314,14	C/ 664.979,85	C/ 698.228,84
Inventario Productos Terminados Final	C/ 680.420,15	C/ 748.462,16	C/ 823.308,38	C/ 848.007,63	C/ 864.967,79
Total Activos Corrientes	C/ 2.970.361,40	C/ 6.924.189,35	C/ 10.327.954,93	C/ 13.445.019,96	C/ 15.092.800,07
Activos No Corrientes					
Terreno	C/ 5.000.000,00	C/ 5.000.000,00	C/ 5.000.000,00	C/ 5.000.000,00	C/ 5.000.000,00
Edificio	C/ 4.000.000,00	C/ 4.000.000,00	C/ 4.000.000,00	C/ 4.000.000,00	C/ 4.000.000,00
Depreciación Acumulada Edificio		C/ 400.000,00	C/ 800.000,00	C/ 1.200.000,00	C/ 1.600.000,00
Equipo y Maquinaria	C/ 8.562.000,00	C/ 8.562.000,00	C/ 8.562.000,00	C/ 3.000.000,00	C/ 3.000.000,00
Dep. Acumulada Equipo y Maquinaria	C/ 3.972.857,14	C/ 5.196.000,00	C/ 6.419.142,86	C/ 1.285.714,29	C/ 1.714.285,71
Equipo de Cómputo	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00
Dep. Acumulada Equipo de Cómputo		C/ 100.000,00	C/ 200.000,00	C/ 300.000,00	C/ 400.000,00
Mobiliario y Equipo de Oficina	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00	C/ 500.000,00
Dep. Acumulada Mobiliario y Equipo de Oficina		C/ 100.000,00	C/ 200.000,00	C/ 300.000,00	C/ 400.000,00
Total Activo No Corrientes	C/ 14.589.142,86	C/ 12.766.000,00	C/ 10.942.857,14	C/ 9.914.285,71	C/ 8.885.714,29
Otros Activos					
Total Otros Activos	C/ -	C/ -	C/ -	C/ -	C/ -
Total de Activos	C/ 17.559.504,25	C/ 19.690.189,35	C/ 21.270.812,07	C/ 23.359.305,67	C/ 23.978.514,35
Pasivos					
Pasivos Corrientes					
Impuesto de Ventas	C/ 156.153,39	C/ 2.164.286,02	C/ 2.499.750,35	C/ 2.624.737,87	C/ 2.755.974,76
Impuesto de la Renta	C/ -	C/ -	C/ -	C/ 429.035,58	C/ 489.218,69
Cuentas por Pagar Proveedores	C/ 173.856,18	C/ 2.294.901,53	C/ 2.524.391,68	C/ 2.524.391,68	C/ 2.524.391,68
Documentos por Pagar a Corto Plazo	C/ -	C/ -	C/ -	C/ -	C/ -
Total Pasivos Corrientes	C/ 330.009,57	C/ 4.459.187,55	C/ 5.024.142,03	C/ 5.578.165,13	C/ 5.769.585,13
Pasivos No Corrientes					
Documentos por Pagar Largo Plazo	C/ 9.761.540,43	C/ 9.231.822,59	C/ 8.622.995,61	C/ 7.923.245,17	C/ 7.118.992,59
Total de Pasivos No Corrientes	C/ 9.761.540,43	C/ 9.231.822,59	C/ 8.622.995,61	C/ 7.923.245,17	C/ 7.118.992,59
Total Pasivos	C/ 10.091.550,00	C/ 13.691.010,13	C/ 13.647.137,64	C/ 13.501.410,30	C/ 12.888.577,71
Patrimonio					
Capital Propietario	C/ 7.467.954,26	C/ 5.999.179,21	C/ 7.623.674,44	C/ 9.857.895,37	C/ 11.089.936,64
Total Patrimonio	C/ 7.467.954,26	C/ 5.999.179,21	C/ 7.623.674,44	C/ 9.857.895,37	C/ 11.089.936,64
Total Pasivo y Patrimonio	C/ 17.559.504,25	C/ 19.690.189,35	C/ 21.270.812,08	C/ 23.359.305,67	C/ 23.978.514,35

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas

Muebles Díaz, período 2015-2019.

5.5.12 Razones Financieras

Para que se pueda apreciar de una mejor manera los cambios presentados en la información anteriormente descrita se procedió a analizar las tendencias de los diferentes índices de operatividad de la microempresa, donde los resultados fueron:

Cuadro 48

Índice de liquidez del año 1 al año 5 Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Circulante	9,00	1,55	2,06	2,41	2,62
Prueba de Ácido	5,35	1,26	1,77	2,14	2,34

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Para el primer año se logró una mejoría importante en cuanto a la liquidez de la microempresa y a su vez una mejor cobertura de los pasivos a corto plazo; para el segundo año se aprecia que decae y posteriormente va aumentando año con año.

Cuadro 49

Índice de actividad del año 1 al año 5 Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación del Activo Circulante	5,48	2,72	2,10	1,70	1,59
Rotación del Inventario	9,96	10,46	10,03	9,50	9,52
Promedio Medio de Inventario	36,14	34,41	35,88	37,89	37,81
Rotación del Activo Fijo	1,12	1,47	1,99	2,19	2,70
Rotación Activos Totales	0,93	0,96	1,02	0,98	1,00
Rotación del Capital Total	2,18	3,14	2,85	2,31	2,16
Rotación de Cuentas por Cobrar	120,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Periodo Medio de Cobro	3,00	36,00	36,00	36,00	36,00

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Con respecto a los índices de actividad de la empresa se observa un mayor movimiento en cuanto a las rotaciones de los activos se determina una disminución de los activos circulantes y una mayor de activos fijos. Con respecto al capital observamos una disminución conforme los años proyectados.

Cuadro 50

Índice de endeudamiento del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Deuda	0,57	0,70	0,64	0,58	0,54
Razón Endeudamiento	1,35	2,28	1,79	1,37	1,16
Cobertura Intereses	1,79	1,67	3,39	4,69	5,62
IAP	2,35	3,28	2,79	2,37	2,16

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

Con respecto a los índices de endeudamiento se muestra una disminución conforme los años proyectados, una mayor cobertura de intereses y un mayor movimiento del índice del apalancamiento financiero para el primer año y posteriormente disminución, lo cual es favorable debido al menor grado de exigibilidad de sus obligaciones.

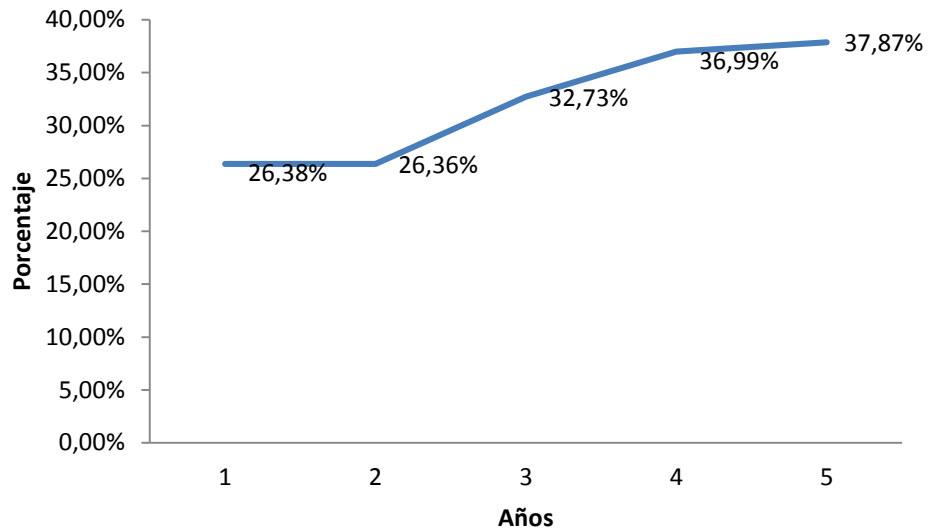
Con respecto a la rentabilidad de la microempresa se puede observar un crecimiento en sus márgenes de utilidad bruta, ventas de explotación y margen neto de utilidad con respecto a los gastos en que incurrirá la microempresa conforme los periodos proyectados. También se observa un mayor rendimiento conforme a la inversión total, la inversión de explotación y la rentabilidad sobre el capital de la microempresa. Estos resultados se pueden observar de una mejor manera en los siguientes gráficos:

Gráfico 7

Margen de utilidad bruta proyectado del año 1 al año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

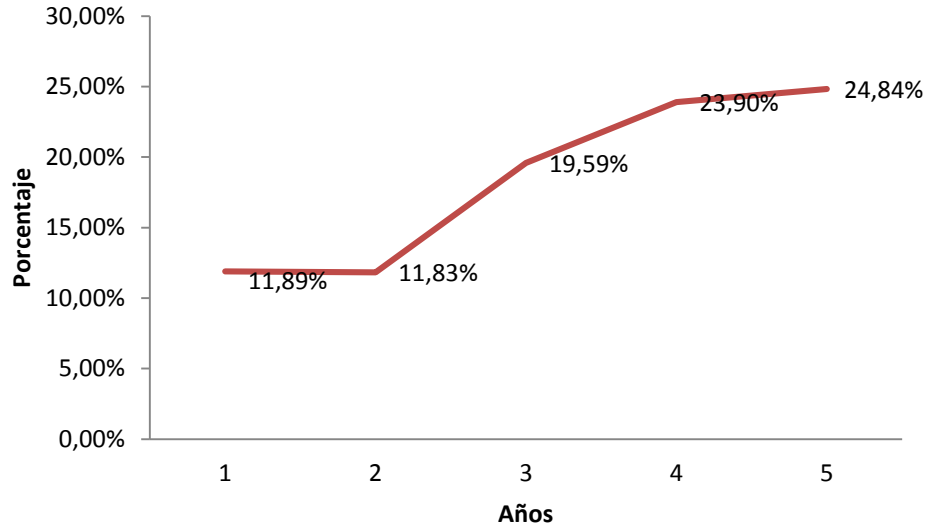
Como se observa en el gráfico número siete, el margen de utilidad bruta logra mejorar su rentabilidad en la microempresa conforme los periodos proyectados, ya que se pasa de un 25,91% del periodo fiscal 2014, a un 26,38% en el primer año de proyección.

Gráfico 8

Margen de ventas de explotación proyectado del año 1 al año 5

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

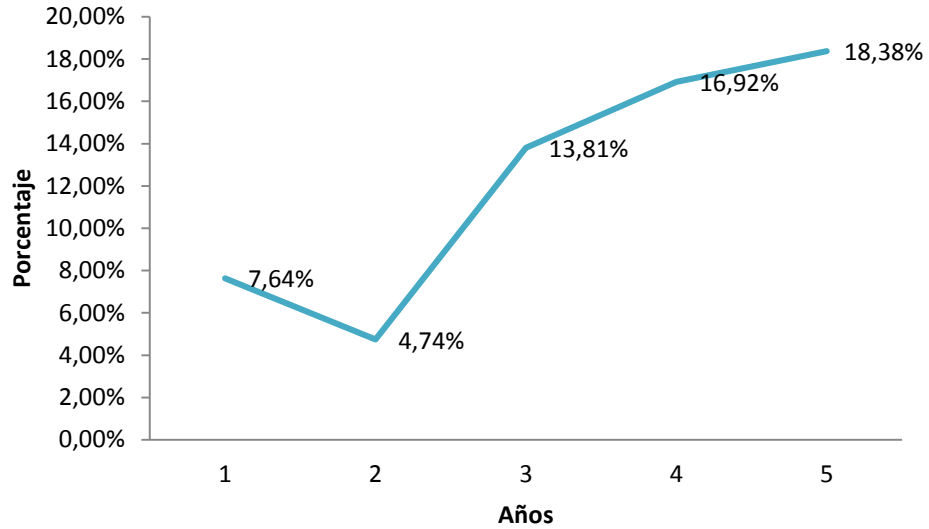
De igual forma en el gráfico número ocho, se puede apreciar que el margen de ventas de explotación sufre cambios favorables para la microempresa en los periodos proyectados, ya que hay que recordar que esta se da una vez cubiertos todos los gastos de la microempresa.

Gráfico 9

Margen de neto de utilidad proyectado del año 1 al año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

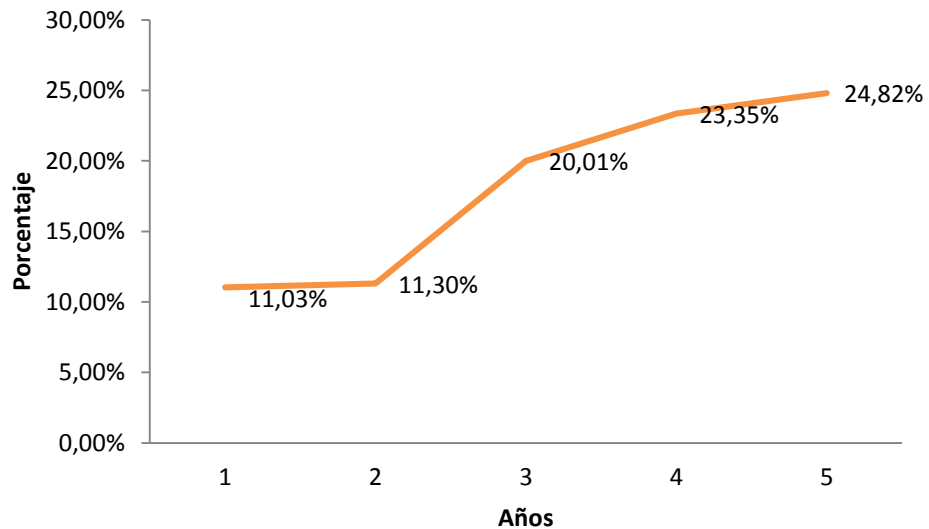
El gráfico número nueve muestra que el margen neto de utilidad también alcanza un mayor rendimiento para la microempresa, ya que esto corresponde a las ganancias que se obtienen una vez cubiertas todas las exigibilidades de la microempresa.

Gráfico 10

Rendimiento sobre la inversión de explotación del año 1 al año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

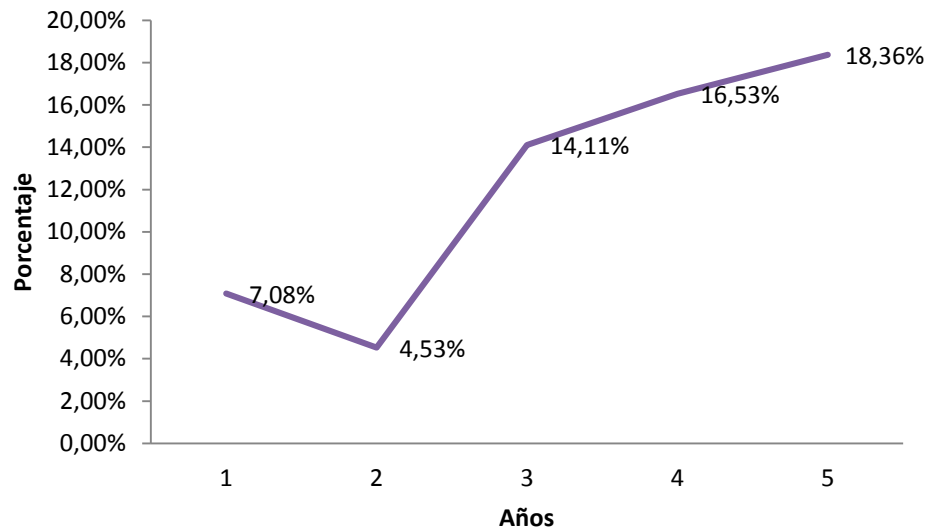
En el gráfico número diez se puede observar que el rendimiento sobre la inversión de explotación sufre una mejoría, ya que para el primer año se logra 11,03% y se aumenta conforme los años. Se debe considerar que este rendimiento se basa en la capacidad que poseen los activos totales para generar utilidades operativas sobre la actividad de la empresa.

Gráfico 11

Rendimiento sobre la inversión total de año 1 al año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

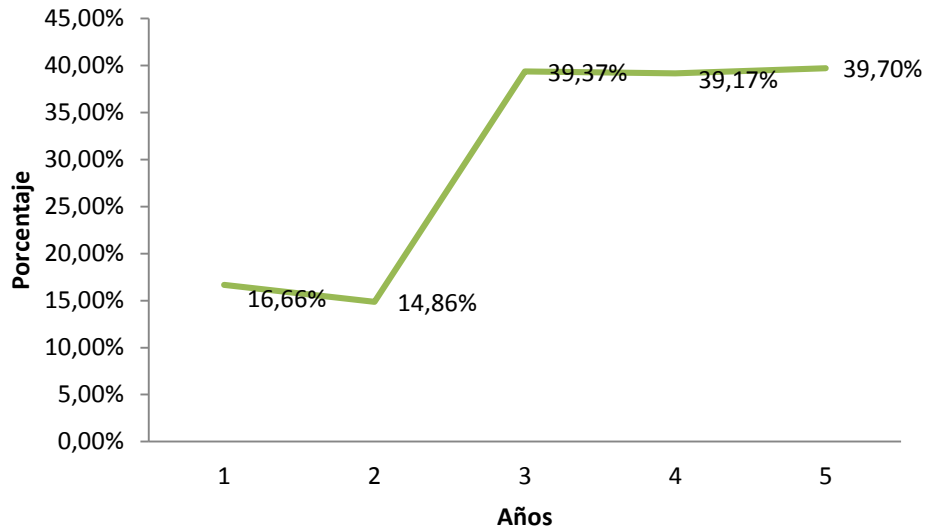
En el gráfico número once, se logra determinar que el rendimiento sobre la inversión total presenta una disminución para el segundo año, sin embargo se observa una mejoría conforme los años proyectados. Este rendimiento se basa en la capacidad que poseen los activos totales en generar utilidades finales.

Gráfico 12

Rendimiento sobre el patrimonio de año 1 al año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

El gráfico número doce muestra el rendimiento sobre el patrimonio que alcanza la microempresa para los años en proyección, el cual determina que el rendimiento también alcanza el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa, a pesar de sufrir una disminución para el segundo año pero los siguientes siguen en aumento. Es importante recordar que en el periodo fiscal 2014 este negocio operaba prácticamente con el capital personal del propietario, lo que generaba una situación en la cual no existía un índice de apalancamiento financiero.

5.5.13 Punto de Equilibrio Proyectado en Ventas

Para la determinación del punto de equilibrio proyectado para los próximos cinco años se utilizan los siguientes supuestos:

- Los gastos generales y administrativos, así como los gastos de depreciación, los gastos de ventas y los gastos financieros, se consideran como costos fijos.
 - Los costos variables son determinados por los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación como los servicios públicos.
 - Las ventas corresponden a los ingresos que se obtienen en cada periodo fiscal proyectado.
 - Se utilizará la aplicación de fórmulas para lograr la obtención del punto de equilibrio.
- **Punto de Equilibrio Primer Año:**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{7.128.586,67}{1 - \frac{5.873.629,68}{16.288.000,00}}$$

$$PE = \frac{7128586,67}{0,64}$$

$$PE = 11.149.058,09$$

Se obtiene como resultado que para alcanzar el punto de equilibrio del primer año se requiere alcanzar en ventas un monto de ¢11.149.058,09.

- **Punto de Equilibrio del Segundo Año:**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{8.718.083,19}{1 - \frac{6.537.209,29}{18.812.640,00}}$$

$$PE = \frac{8.718.083,19}{0,65}$$

$$PE = 13.360.847,70$$

Este resultado indica que se necesita obtener ¢13.360.847,70 de ventas para lograr alcanzar el punto de equilibrio del segundo año.

- **Punto de Equilibrio del Tercer Año:**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{9.186.329,12}{1 - \frac{7.017.063,16}{21.728.599,20}}$$

$$PE = \frac{9.186.329,12}{0,68}$$

$$PE = 13.567.996,09$$

En este tercer año se puede determinar que para alcanzar el punto de equilibrio se necesita el ¢13.567.996, 09 del total de ventas de este periodo.

- **Punto de Equilibrio del Cuarto Año:**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{8.309.637,41}{1 - \frac{7.199.623,54}{22.815.029,16}}$$

$$PE = \frac{8.309.637,41}{0,68}$$

$$PE = 12.291.759,32$$

El punto de equilibrio se logra cuando se alcanza en ventas ¢12.291.759,32 del total de ventas del cuarto periodo.

- **Punto de Equilibrio del Quinto Año:**

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{8.794.008,15}{1 - \frac{7.391.311,93}{23.955.780,62}}$$

$$PE = \frac{8.744.854,91}{0,69}$$

$$PE = 12.718.025,1$$

En este periodo el punto de equilibrio se origina cuando se alcanza ¢12.718.025,19 de las ventas del quinto periodo en proyección.

5.5.14 Margen de Seguridad

Para lograr determinar el margen de seguridad de la microempresa para los años en proyección se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{Ventas Esperadas} - \text{Punto de Equilibrio en Ventas}}{\text{Ventas Esperadas}}$$

Obteniendo que para el primer año de operación la actividad pueda disminuir hasta un 32% de los ingresos esperados, a su vez se observa que este porcentaje va en aumento en el transcurso de los años en proyección, como se muestra en el cuadro 51.

Cuadro 51

Margen de seguridad de acuerdo a proyecciones

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Esperadas	₡ 16.288.000,00	₡ 18.812.640,00	₡ 21.728.599,20	₡ 22.815.029,16	₡ 23.955.780,62
Punto de Equilibrio en Ventas	₡ 11.149.058,09	₡ 13.360.847,70	₡ 13.567.996,09	₡ 12.291.759,32	₡ 12.718.025,19
Margen de Seguridad	32%	29%	38%	46%	47%

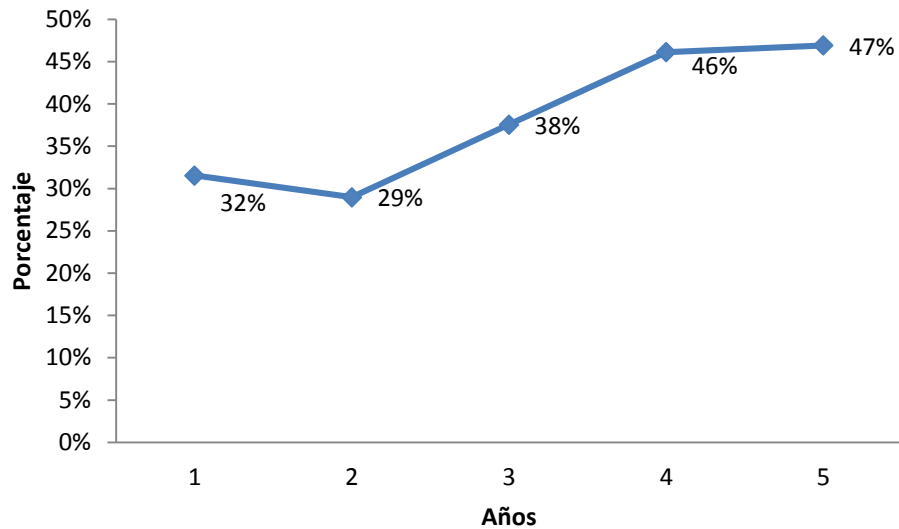
Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

El margen de seguridad es un indicador que ayuda en la prevención del riesgo, para el caso de la microempresa Soluciones Díaz este permite conocer en conjunto con el punto de equilibrio la capacidad que debe alcanzar en ventas para lograr cubrir sus costos y no recaer en pérdidas, debido a que se sabe que un negocio está expuesto a eventualidades de diferentes factores que pueden afectar su nivel de producción. Los resultados del margen de seguridad se pueden visualizar de una mejor forma en el siguiente gráfico:

Gráfico 13

Margen de seguridad de acuerdo a proyecciones

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, período 2015-2019.

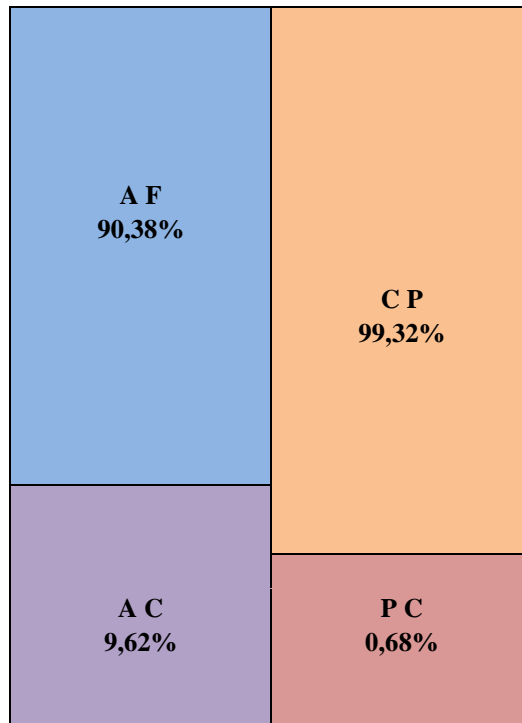
5.5.15 Diagrama de Estructura del Balance

El siguiente diagrama presenta la composición de los activos, pasivos y capital del balance general del año 2014 y del año 2019 de acuerdo al plan financiero:

Figura 5

Diagrama de Estructura del Balance General Año 2014

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz



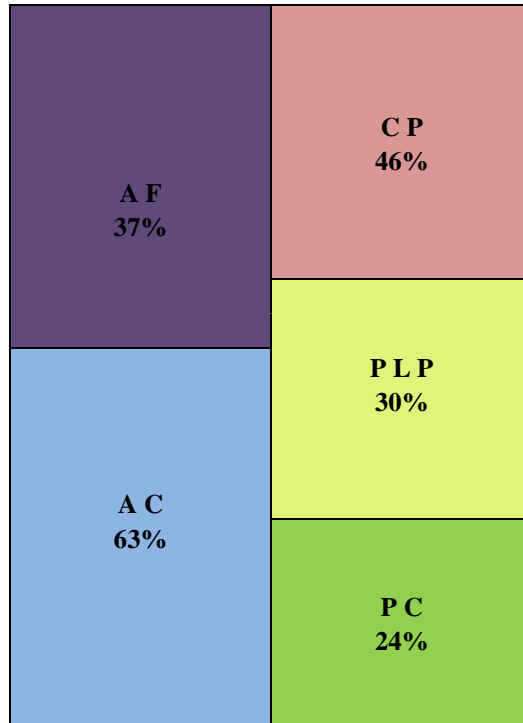
Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2014.

Para el año 2014 se observa que el balance general compone su representación de activos con un 90,38% de activos fijos y un 9,62% de activos circulantes, mientras que para el caso de los pasivos se dividen en un 0,68% para el pasivo circulante. Finalmente el capital o patrimonio se encuentra un porcentaje el 99,32%.

Figura 6

Diagrama de estructura del balance general año 5.

Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, 2019.

En el quinto año en proyección el balance general se encuentra conformado por 37% de activo fijo y un 63% para el activo circulante, de igual forma se observa un 30% para el pasivo de largo plazo y un 24% para el pasivo circulante; por último encontramos al capital con un 46%. Recordando que el capital personal está sujeto a salidas de efectivo del propietario lo cual en general va a disminución del mismo.

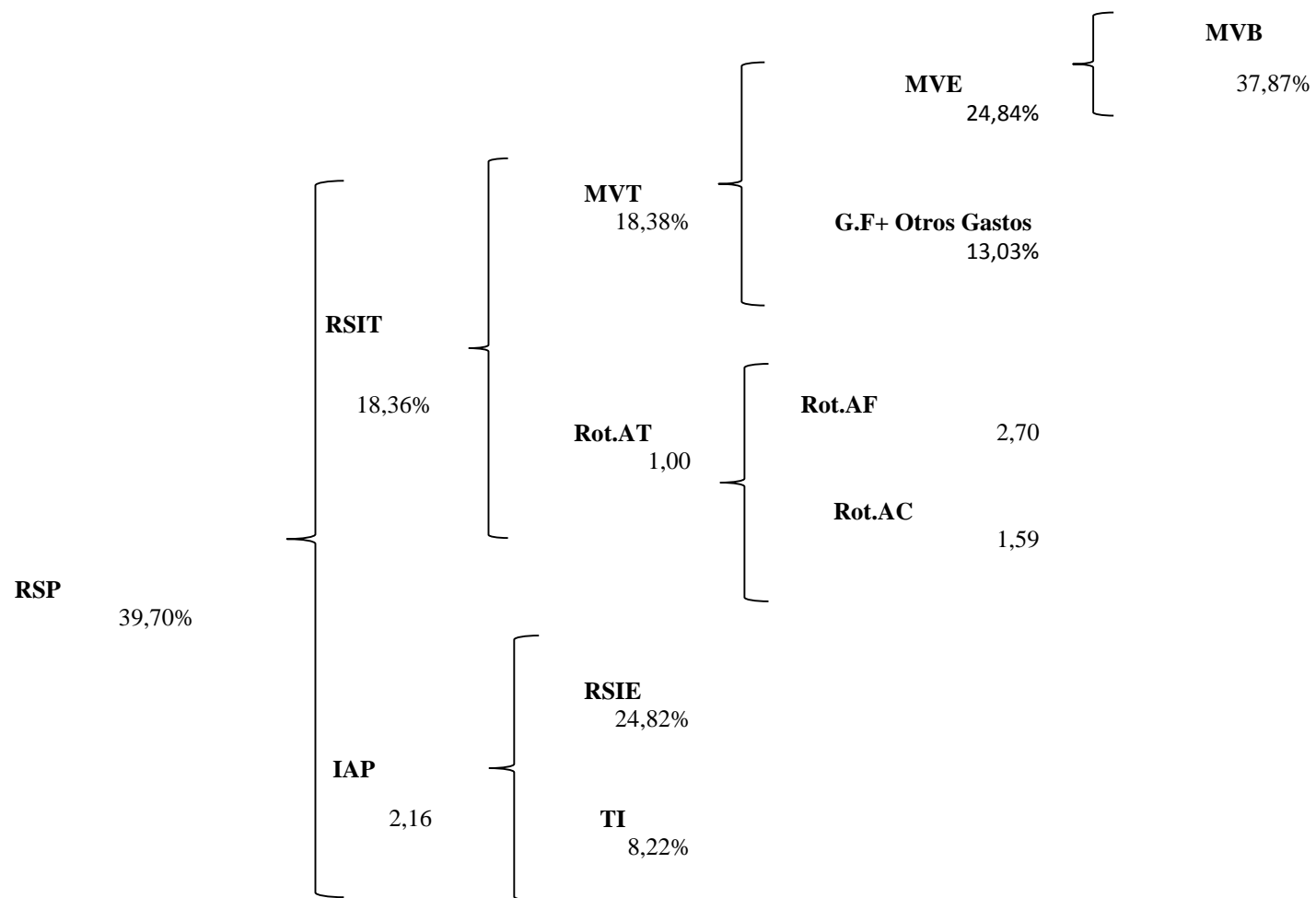
5.5.16 Esquema de Análisis Integral Proyectado

En el siguiente esquema se representa la composición de los estados financieros y de los índices de rentabilidad que se proyectan para la microempresa al quinto donde se logra apreciar un mejoramiento de los márgenes y de los rendimientos sobre las inversiones y el capital que el presentado durante el año 2014.

Debido a que la microempresa para este periodo casi no presentaba deudas, por lo tanto su índice de apalancamiento era nulo prácticamente. Esto provoca que la empresa opere con el capital personal o patrimonio que posee, lo cual hace que sus activos no alcancen la rotación y el rendimiento esperados.

De igual manera apreciamos que las principales diferencias se logran en el rendimiento sobre la inversión total, el rendimiento sobre la inversión de explotación y finalmente el rendimiento sobre el capital. Al efectuar un plan financiero proyectado se pretende que situación que sufre la microempresa cambie a favor de su desarrollo y crecimiento, y al implementar correctamente los pasivos de corto y largo plazo se puede favorecer a la incorporación de equipos que permitan aumentar el nivel de producción y con ello el nivel de ingresos; asimismo un adecuado nivel de exigibilidad o deudas pueden mejorar los índices de rotación de los activos y estos a su vez favorezcan en el nivel de los objetivos planteados.

Esquema de análisis integral de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz al año 5.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. En base al análisis interno de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz, se confirmó que existen ciertos lineamientos estratégicos, sin embargo, no se encuentran en un documento propiamente establecido. De igual forma se determinó que no existe un adecuado control de los procesos que realiza la microempresa en su proceso operativo.
2. De acuerdo con la información recolectada en el análisis externo, hay diferentes factores que pueden afectar el desarrollo de la empresa en el mercado, tales como productos sustitutos, competidores, entre otros.
3. Se concluyó que existe entre el sector de la pequeña empresa o Mipymes carencias marcadas en la parte de la planificación estratégica, lo cual influye en la situación financiera así como en la parte de mercadeo y del recurso humano de estas organizaciones.
4. Se concluyó que estas organizaciones en su mayoría acuden rara vez a los financiamientos, debido a que desconocen los pasos a seguir debido a la poca capacitación y poder de gestión.
5. Se concluye que a pesar de la existencia de una Banca para el Desarrollo enfocada a las MIPYMES, muchos de estos recursos no son utilizados por estas, ya que estas no cuentan con una estructura formal que les permita cumplir con los requisitos que les son exigidos por los entes financieros.

Recomendaciones

1. Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz es una microempresa que posee diferentes alternativas viables que pueden ser considerables para mejorar desarrollo en el mercado.
2. La aplicación de la propuesta por parte de la administración de la microempresa, referente al plan de negocios que se plantea en el siguiente trabajo, ayudará a mejorar en términos generales la gestión administrativa de la organización con base en las propuestas planteadas.
3. Trabajar en la creación de un programa de capacitación para pequeños empresarios que les permita implementar acciones estratégicas de manera que puedan aumentar el potencial de sus organizaciones mediante la obtención de financiamientos, dada la importancia de este sector en la economía nacional.
4. Impulsar un mayor apoyo gubernamental para las micro, pequeñas y medianas empresas, como una fuente de reactivación de la economía nacional y generador de empleo para los y las habitantes del país.
5. Fomentar campañas de información sobre la ley de Banca para el Desarrollo con la finalidad que los micro y pequeños empresarios puedan optar por vías de financiamiento para la mejora de sus negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FUENTES

- Abarca, G., Mora, R. (2014). *El Financiamiento de la microempresa en la Región Brunca: Diagnóstico 2012*. San José, C.R.: Atabal.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Anzola, S. (2002). *Administración de la Pequeña Empresa*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Brenes, L., Leiva, J., Chacón, C., Benavides, S., Govaere, V. (2009). *Estado Nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Formales*. San José, C.R.: EUNED.
- Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios: de Herramienta de Evaluación de una Inversión a Elaboración de un Plan Estratégico y Operativo*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/docDetail.action?docID=10433910&p00=tipos%20plan%20negocios> . [Consultado el 17 de octubre 2014].
- Calderón, J., Vargas, N. (2012). *El uso de la información financiera en la gestión administrativa de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) localizadas en el distrito de San Isidro de El General, cantón de Pérez Zeledón*. (Tesis Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Financiera). Universidad Nacional.
- Chaquiriand, I., Veiga, L. (2011). *Hacia una Sociedad de Emprendedores*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3eaaf0a2-a165-4eac-bfee-438a3da699cf%40sessionmgr4001&vid=3&hid=4208>. [Consultado 24, octubre, 2014].

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica. (2012). *Las Mipymes en Costa Rica*. Recuperado de <http://www.cpcecr.com/documentos/asamblea/MIPYMES-REALIDAD-NACIONAL.pdf>. [Consultado el 23, agosto, 2014.].

Cortés, C. (2010, Junio). *Emprendedurismo y Democratización Social*. La Nación. Recuperado de http://www.nacion.com/archivo/Emprendedurismo-democratizacion-social_0_1130086983.html. [Consultado el 17, octubre, 2014.].

Duarte, E. (2008). *Emprendedor crea su propia empresa*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/docDetail.action?docID=10806705>. [Consultado el 01, octubre, 2014.].

Fernández, A. (2006). *Dirección y Planificación Estratégica en Empresas y Organizaciones*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/docDetail.action?docID=10149828&p00=planificaci%C3%B3n%20estrategica>. [Consultado el 02, setiembre, 2014.].

Fred, David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

García, A. (2010). *Administración Financiera I*. Mexico D.F.: Unidad Multidisciplinaria: CIEA.

Gómez, M. (2014). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José, C.R.: EUNED.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.

Hernández, V., Madrigal, J., Rodríguez, J. & Brenes, L. (2008). *Primer Diagnóstico Nacional de Mipymes*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Koontz, H., Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración Un Enfoque Internacional de Innovación*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Perú: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Jones, G., George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. Mexico. McGraw Interamericana Editores.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Comunicado de Prensa*. Recuperado de <http://www.inec.go.cr/A/MT/Empleo/ECE/Documentos/Publicaci%C3%B3n/C2/Comunicado%20de%20Prensa.%20I%20Trimestre%202014/Comunicado%20de%20Prensa.pdf>. [Consultado el 03, octubre, 2014.].

- Lara, B. (2014,05) Nueve de 10 mipymes fracasan por falta de estudio de mercado. *La Prensa.hn*. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/economia/pymes/716108-98/nueve-de-10-mipymes-fracasan-por-falta-de-estudio-de-mercado>. [Consultado el 18, agosto, 2014.].
- Longenecker, J., Moore, C., & Petty, J. (2009). *Administración de Pequeñas Empresas Un Enfoque Emprendedor*. México: International ThomsomEditories.
- Martínez, A., Granados, G. & Mora, G. (2011). *El Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa en la Región Brunca. El caso de los microempresarios del cantón de Pérez Zeledón*. (Tesis Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Financiera). Universidad Nacional.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2002). *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de <http://pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262 Fortalpymereformas.pdf> . [Consultado el 23, agosto, 2014.].
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2010). *Política Nacional de Emprendimiento*. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/PoliticaNacEmpren.pdf> . [Consultado el 23, agosto, 2014.].
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2013). *Estado de Situación de las PYME en Costa Rica*. Recuperado de <http://www.meic.go.cr/documentos/thm14p03s/EstadoSituacionPYME2013.pdf>. [Consultado el 18, agosto, 2014.].

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Región Brunca Plan de Desarrollo 2030*. Recuperado de <http://documentos.mideplan.go.cr:8080/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/0c8de019-b95a-464a-80ba-739baf46904f/Regi%C3%B3n%20Brunca.pdf> . [Consultado el 24, octubre, 2014.].

Ortiz, C. (2009). *El Control como Fase del Proceso Administrativo*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/docDetail.action?docID=10316572&p00=proceso%20administrativo> . [Consultado el 03, octubre, 2014.].

Parada Gómez, Á., & Meneses Buchelli, K. (2009). *Política pública y fortalecimiento de las capacidades competitivas de las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses*. *Revista ABRA*, 27(36), 9-40, Recuperado de <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/1255/1175>. [Consultado el 20, agosto, 2014.].

Programa Estado de la Nación. (2013). *Decimonoveno Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. San José, CR. : Programa Estado de la Nación.

Programa Estado de la Nación. (2010). *El Emprendedurismo en Costa Rica*. Recuperado de http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/017/Lebendiker_Marcelo_y_Petry_Petra_El_emprendedurismo_en_Costa_Rica.pdf . [Consultado el 03, octubre, 2014.].

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2008). *Administración Estratégica*. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Sánchez, M. (2011). *Como Desarrollar tu Plan Paso a Paso*. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.una.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=09f44e92-72f1-4c7e-bc9c-22441fae44f9%40sessionmgr4003&vid=3&hid=4105>. [Consultado el 26 de octubre 2014.].

Sistema de las Naciones Unidas Costa Rica. (2011). *Encuesta a Establecimientos de la Región Brunca*. Recuperado de http://www.nacionesunidas.or.cr/dmdocuments/Encuesta_Establecimientos_Region_Brunca.pdf. [Consultado el 03 de octubre 2014.].

Soy entrepreneur. (2008). *Ocho Pasos para Escribir tu Plan de Negocios*. Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/27518-8-pasos-para-escribir-tu-plan-de-negocios.html>. [Consultado el 27 de octubre 2014.].

Sudea, J. (2006). *Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/docDetail.action?docID=10154601>. . [Consultado el 14 de octubre 2014.].

Thompson, A., Peteraf , A., Gamble, & Strickland, J. (2012). *Administración Estratégica*. México. Edamsa Impresiones S.A. de C.V.

Villalva, J. (2009). *Etapas del Proceso Administrativo*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/docDetail.action?docID=10312103&p00=proceso%20administrativo> . [Consultado el 03, octubre, 2014.].

APÉNDICES

Apéndice N°1

Encuesta Dirigida a la Administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

2014-2015.

Fecha: _____.

Número: _____.

El presente cuestionario es parte de una investigación realizada por estudiantes del nivel Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional Sede Región Brunca, los cuales buscan obtener datos concretos y relevantes que permitan llevar a cabo la propuesta de un plan de negocios que permita mejorar el crecimiento y desarrollo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Lineamientos Estratégicos

1. **¿Cuenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz con objetivos, propósitos y estrategias claramente establecidos?**

Si ()

No ()

¿Por qué?

2. **¿Cuáles son las metas de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?**

Cultura Organizacional

3. **¿Cuenta la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz con una misión, visión y valores propiamente definidos?**

Si ()

No ()

¿Por qué?

4. Defina la Misión de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

5. Mencione la Visión de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

6. Cite los Valores de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

7. ¿Considera usted que los colaboradores de la microempresa conocen y aplican la filosofía empresarial?

Si ()

No ()

¿Por qué?

8. ¿Cree usted que es necesario que cada miembro de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz conozca y aplique la filosofía empresarial?

Si ()

No ()

¿Por qué?

9. ¿Se emplea en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz canales de comunicación que permitan dar a conocer la filosofía de la empresa a sus colaboradores?

Gestión de Recursos Humanos

10. ¿Posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz un manual de puestos definidos?

Si ()

No ()

¿Por qué?

11. ¿Posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz un programa de capacitación para sus colaboradores?

Si ()

No ()

¿Por qué?

12. ¿Considera usted que los colaboradores que desempeñan labores dentro de la microempresa poseen los conocimientos suficientes para ejecutar cada una de las tareas asignadas?

Si ()

No ()

¿Por qué?

13. ¿Cómo describiría usted el ambiente de trabajo en la microempresa?

Apéndice N° 2

**Encuesta Dirigida a la Administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas
Muebles Díaz.**

**Control Interno
2014-2015.**

Fecha: _____.

Número: _____.

El presente cuestionario es parte de una investigación realizada por estudiantes del nivel Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera, los cuales buscan obtener datos concretos y relevantes que permitan llevar a cabo la propuesta de un plan de negocios que permita mejorar el crecimiento y desarrollo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz. Los datos obtenidos serán utilizados meramente para efectos estadísticos.

1. ¿Cuántas veces se realiza el inventario físico en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

2. ¿Cómo se organiza la microempresa a la hora de realizar el inventario físico?

3. ¿Cuál es el procedimiento que se utiliza para llevar a cabo el inventario físico?

4. ¿Cuál es el proceso que se utiliza para estimar el valor del inventario físico?

5. ¿Cuál sistema de inventario posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

6. ¿Existe dentro de la microempresa un presupuesto destinado para la compra de materiales necesarios para la elaboración de productos?

7. ¿Cuenta la microempresa con un manual claramente definido sobre el proceso productivo en cuanto a la elaboración y fabricación de productos?

8. ¿Posee la microempresa algún mecanismo de control donde se documenten los pedidos que se realizan?

9. ¿Se revisan en la microempresa los productos registrados en las facturas con los establecidos en los pedidos?

10. ¿Se realizan revisiones periódicas del inventario para mantener las bases actualizadas?

11. ¿Existe alguna política establecida para la definición de precios de los productos?

12. ¿Se encuentran establecidos los niveles mínimos de inventario de acuerdo al tipo de producto?

13. ¿Posee la microempresa un fondo fijo para el inicio y cierre de caja diario?

14. ¿Se guarda en la microempresa toda la documentación correspondiente a los diferentes tipos de transacciones?

15. ¿Existe en la microempresa algún comprobante para las salidas de caja que normalmente no poseen comprobante?

16. ¿Existe en la microempresa una persona responsable y exclusiva del uso del dinero en la caja en los cierres diarios?

17. ¿Se realiza una revisión de los billetes cuando se presenta el ingreso de efectivo en la microempresa?

18. ¿Existe en la microempresa algún control en cuanto al registro contable y estados financieros?

19. ¿Posee la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz una o varias cuentas donde se deposita el dinero generado a partir de las ventas y con qué frecuencia se realizan los depósitos?

20. ¿Se encuentra la microempresa al día en cuanto al registro y cumplimiento de obligaciones establecidas en la ley?

21. ¿Cuáles son los medios que utiliza la microempresa para realizar la cancelación de sus obligaciones?

22. ¿Existe en la microempresa alguna política sobre la erogación de efectivo de acuerdo con las obligaciones que debe cumplir?

Apéndice N° 3

Encuesta Dirigida a los Colaboradores de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Gestión de Recursos Humanos 2014-2015.

Fecha: _____.

Número: _____.

El presente cuestionario es parte de una investigación realizada por estudiantes del nivel Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera, los cuales buscan obtener datos concretos y relevantes que permitan llevar a cabo la propuesta de un plan de negocios que permita mejorar el crecimiento y desarrollo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para efectos estadísticos, por lo cual no se le estará solicitando información personal que comprometan su integridad y seguridad.

Marque con una (x) la opción que más se ajuste a su perfil

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. Menos de un año ()
2. Entre 1 y 2 años ()
3. Entre 2 y 3 años ()
4. Entre 3 y 5 años ()
5. Más de 5 años ()

2. ¿Cuál es el grado académico que usted ha alcanzado?

1. Primaria incompleta ()
2. Primaria completa ()
3. Secundaria incompleta ()
4. Secundaria completa ()
5. Universitaria incompleta ()
6. Universitaria completa ()

3. ¿Recibe usted por parte de la microempresa algún tipo de capacitación?

1. Si ()
2. No () (Pase a la pregunta N°6)

4. ¿Qué tipo de capacitación le ha sido brindada por parte de la microempresa?

5. ¿Qué tipo de capacitación o cursos le gustaría recibir?

6. ¿Cómo considera usted que es la comunicación que se maneja dentro de la microempresa?

1. Muy Mala ()
2. Mala ()
3. Buena ()
4. Muy Buena ()
5. Excelente ()

7. ¿Describa cómo es el ambiente laboral en el cual usted se desarrolla dentro de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

8. ¿Considera usted que la administración de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se preocupa por brindarle las condiciones adecuadas para que usted desarrolle sus funciones?

1. Si ()
2. No ()

¿Por qué?

9. ¿Cuáles aspectos considera usted que deben ser mejorados en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para alcanzar un mayor grado de satisfacción como colaborador de la microempresa?

10. Describa cuál es la misión de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

11. Mencione cuál es la visión de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

12. ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

13. ¿Considera usted que es de vital importancia que estos se le den a conocer más como colaborador de la microempresa?

1. Si ()
2. No ()

¿Por qué?

14. Mencione tres aspectos positivos de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

15. ¿Qué aspectos considera usted que deben ser mejorados por parte de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para alcanzar un mayor grado de competitividad en el mercado?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice N° 4

Encuesta Dirigida a los Clientes de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

Satisfacción al Cliente 2014-2015.

Fecha: _____.

Número: _____.

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación realizada por estudiantes del nivel Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional Sede Región Brunca, los cuales buscan obtener datos concretos y relevantes que permitan llevar a cabo la propuesta de un plan de negocios que permita mejorar el crecimiento y desarrollo de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente para efectos estadísticos, por lo cual no se le estará solicitando información personal que comprometan su integridad y seguridad.

Marque con una (x) la opción que más se ajuste a su perfil

1. ¿Cuál es su relación de cliente con la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. Persona Física ()
2. Persona Jurídica () (Pase a la pregunta N°5)

2. Sexo:

1. Masculino ()
2. Femenino ()

3. Edad:

1. De 18 a 27 años ()
2. De 28 a 37 años ()
3. De 38 a 47 años ()
4. De 48 a 57 años ()
5. De 58 o más ()

4. ¿Cuál es el mayor grado académico que usted ha alcanzado?

1. Primaria incompleta ()
2. Primaria completa ()
3. Secundaria incompleta ()
4. Secundaria completa ()
5. Universitaria incompleta ()
6. Universitaria completa ()

5. ¿Cuál es la principal actividad a la que usted se dedica?

1. Artesanal ()
2. Agroindustrial ()
3. Comercial ()
4. Industrial ()
5. Servicios ()
6. Otra: _____.

6. ¿Cuál es el nivel de ingresos que usted generalmente percibe?

1. Menos de ¢200.000 ()
2. De ¢200.000 a ¢400.000 ()
3. De ¢400.000 a ¢600.000 ()
4. De ¢600.000 a ¢800.000 ()
5. De ¢800.000 a ¢1000.000 ()
6. Más de ¢1000.000 ()

7. ¿En los últimos dos años ha realizado usted compras en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. Si ()
2. No ()

8. ¿Cuál es la razón principal por la cual usted es cliente de la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz? (Puede marcar varias opciones).

1. Variedad de Productos ()
2. Calidad de Productos ()
3. Servicio al Cliente ()
4. Precios ()
5. Otra: _____

9. ¿Qué tipos de productos compra usted en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz? (Puede marcar varias opciones).

1. Armarios ()
2. Bibliotecas ()
3. Camas ()
4. Closets ()
5. Cómodas ()
6. Escritorios ()
7. Estanterías ()
8. Escaños ()
9. Juegos de comedor ()
10. Juegos de sala ()
11. Mesas de centro ()
12. Módulos de oficina ()
13. Puertas ()
14. Gabinetes cocina ()
15. Fachadas de cocina ()
16. Otros (). Explique_____.

10. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos ofrecidos por la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. Excelente ()
2. Muy Bueno ()

3. Bueno ()
4. Regular ()
5. Malo ()

11. ¿Cómo considera usted el servicio al cliente brindado por parte la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. Excelente ()
2. Muy Bueno ()
3. Bueno ()
4. Regular ()
5. Malo ()

12. ¿Considera usted que los precios que ofrece la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz son congruentes con el servicio brindado al cliente y la calidad de los productos?

1. Muy de acuerdo ()
2. De acuerdo ()
3. Medianamente de acuerdo ()
4. En desacuerdo ()
5. Muy en desacuerdo ()

13. ¿En el momento de recibir los productos pedidos a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se cumple con las características deseadas en los productos?

1. Muy satisfecho ()
2. Satisfecho ()
3. Medianamente satisfecho ()
4. Insatisfecho ()
5. Muy insatisfecho ()

14. ¿Cuándo se realiza los pedidos a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz se cumple con los tiempos de entrega establecidos?

1. Muy de acuerdo ()
2. De acuerdo ()
3. Medianamente de acuerdo ()
4. En desacuerdo ()
5. Muy en desacuerdo ()

15. ¿De acuerdo a su opinión el horario de atención brindado por la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz es el más adecuado?

1. Muy satisfecho ()
2. Satisfecho ()
3. Medianamente satisfecho ()
4. Insatisfecho ()
5. Muy insatisfecho ()

16. ¿Conoce otros establecimientos donde usted podría adquirir los mismos productos que adquiere en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. () Sí
2. () No (Pase a la pregunta 18)

17. Mencione el nombre de algunos de esos establecimientos donde usted podría adquirir los mismos productos que adquiere en la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz.

18. ¿Cómo considera usted que son los precios ofrecidos en los demás establecimientos en comparación con los que ofrece la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz?

1. Superiores ()

- 2. Similares ()
- 3. Inferiores ()

19. ¿Qué recomendación le brindaría usted a la microempresa Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz para el mejoramiento del servicio ofrecido?

¡Muchas gracias por su colaboración!

