

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN
GESTIÓN FINANCIERA

ELABORADO POR:
HIDALGO GARBANZO ROSS
MONGE BEITA ROSA

SEDE REGIONAL BRUNCA
PÉREZ ZELEDÓN

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

ESTUDIO SITUACIONAL Y FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA
LA MICROEMPRESA ROYGAS, LOCALIZADA EN DANIEL FLORES, PÉREZ
ZELEDÓN.

Trabajo Final de Graduación.

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar
por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

ELABORADO POR:

HIDALGO GARBANZO ROSS
MONGE BEITA ROSA

Director del Trabajo Final de Graduación
M.Sc. Geovanny Abarca Jiménez

SEDE REGIONAL BRUNCA

II CICLO 2015

TRIBUNAL EXAMINADOR

MA. José Luis Díaz Naranjo
Decano

M.A. Yalile Jiménez Olivares
Vicedecana

M.Sc. Geovanny Abarca Jiménez
Director del Trabajo Final de
Graduación

Lic. Luis Diego Valverde Chavarría
Lector Externo

DEDICATORIA

Ross:

A mi Dios, que me permitió llegar a la culminación de este trabajo.

A mi madre quien me dio la vida y que a pesar de las grandes limitaciones económicas logró con su gran humildad y sacrificio mi educación.

A mi hija y esposo que con su gran luz me da fuerzas para poder ser mejor cada día tanto a nivel personal como profesional.

Rosa:

A Dios:

Gracias por darme la oportunidad de vivir y la fortaleza de llegar a donde me encuentro hoy.

A mis padres por darme la vida, porque siempre me han aconsejado y acompañado en el diario vivir.

A mis hijos, esposo y mi familia, por brindarme su apoyo, y confianza, por sus actos de amor, por estar siempre a mi lado durante los momentos de alegría y los más difíciles.

Den gracias al Señor, porque Él es bueno;
su gran amor perdura para siempre. Salmo 118

AGRADECIMIENTO

Ross:

En primer lugar a Dios por haberme dado la fortaleza para lograr todas las metas que me he propuesto hasta el día de hoy.

A mi compañera y hermana de estudio Lizbeth Mora Valverde que siempre estuvo cuando recurría ella.

Al Máster Geovany Abarca Jiménez por su gran conocimiento, profesionalismo y paciencia como tutor, al Lic. Luis Valverde Chavarría por su participación como lector de este trabajo y a su vez al Lic. Yadir Castro Umaña por su tiempo y dedicación en la revisión de esta tesis.

Rosa:

Profundo y sincero agradecimiento al Máster Geovany Abarca Jiménez quien como excelente profesional, confió en mí y me ha guiado, por los caminos de este trabajo. Su paciencia y asesoramiento constituye el mayor aporte para el presente estudio.

A los lectores:

Gracias a Lic. Luis Diego Valverde Chavarría y al Lic. Yadir Castro, por el profesionalismo, gentileza y por el valioso tiempo que dedicaron para la revisión de esta tesis y la orientación que nos proporcionaron para poder culminar esta meta.

Gracias a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | IV |
| TABLA DE CONTENIDOS | VI |
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| CAPÍTULO I | 2 |
| ASPECTOS METODOLÓGICOS | 2 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.1.1 Descripción del problema | 3 |
| 1.2 Interrogante de la Investigación | 11 |
| 1.3 Interrogante General | 11 |
| 1.4 Interrogantes Específicas..... | 11 |
| 1.4.1 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa ROYGAS en su gestión administrativa? | 11 |
| 1.4.2 ¿Cuáles oportunidades y amenazas tiene la microempresa ROYGAS dentro del sector en donde brinda su servicio? | 11 |
| 1.4.3 ¿Cuál estrategia de marketing le permitirá a la microempresa ROYGAS, posicionarse en el mercado? | 11 |
| 1.4.4 ¿Cuáles lineamientos estratégicos de gestión debe implementar la microempresa para mejorar su operación administrativa en un tiempo de 5 años? | 11 |
| 1.4.5 ¿Cuál es la situación financiera de la microempresa y qué controles se deben proponer para mejorar dicha gestión? | 11 |
| 1.5 Justificación de la Investigación..... | 12 |
| 1.6 Delimitación Temporal y Espacial | 13 |
| 1.7 Objetivos de la Investigación | 13 |
| 1.7.1 Objetivo General..... | 13 |
| 1.7.2 Objetivos Específicos | 13 |
| 1.8 Modelo de análisis..... | 14 |
| 1.9 Conceptualización, Operacionalización e instrumentalización de las variables. | 14 |
| 1.9.1 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable Caracterización de la empresa. | 14 |
| 1.9.2 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable Gestión financiera. | 15 |
| 1.9.3 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable de Gestión del Recurso Humano. | 16 |
| 1.9.4 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable Gestión del mercado..... | 17 |
| 1.9.5 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Gestión de Control. | 17 |

| | | |
|-----------------------------------|---|-----------|
| 1.9.6 | Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable factores externos (PETS)..... | 18 |
| 1.9.7 | Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable de Descripción de los competidores. | 20 |
| 1.9.8 | Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable entorno competitivo (Porter). | 20 |
| 1.9.9 | Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Cultura Organizacional. | 22 |
| 1.9.10 | Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Gestión. | 23 |
| 1.9.11 | Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Estrategia de Comercialización. | 24 |
| 1.9.12 | Definición conceptual, operacionalización e instrumentalización de la variable Proyecciones Financieras. | 25 |
| 1.10 | Estrategia de investigación aplicada | 31 |
| 1.11 | Tipo de Investigación | 31 |
| 1.12 | Fuentes de información | 32 |
| 1.12.1 | Fuentes primarias..... | 32 |
| 1.12.2 | Fuentes secundarias..... | 33 |
| 1.13 | Población y muestra | 33 |
| 1.13.1 | Definición y caracterización de la población en estudio | 33 |
| 1.14 | Diseño muestral..... | 34 |
| 1.15 | Recopilación de la información..... | 36 |
| 1.15.1 | Métodos, técnicas o instrumentos utilizados. | 36 |
| 1.15.2 | Análisis e interpretación de la información | 36 |
| 1.15.3 | Alcances y limitaciones | 37 |
| CAPÍTULO II | 38 | |
| MARCO DE REFERENCIA..... | 38 | |
| 2 Marco de Referencia..... | 39 | |
| 2.1 | Generalidades del distrito de Daniel Flores. | 39 |
| CAPÍTULO III | 41 | |
| MARCO TEÓRICO..... | 41 | |
| 3 Marco Teórico | 42 | |
| 3.1 | Conceptualización de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)..... | 42 |
| 3.2 | Gestión Administrativa en la micro, pequeña y mediana empresa. | 45 |
| 3.2.1 | La planeación..... | 46 |

| | | |
|-------------------------|---|-----------|
| 3.2.2 | La organización | 47 |
| 3.2.3 | La dirección..... | 47 |
| 3.2.4 | El Control | 48 |
| 3.3 | Planeación Estratégica. | 49 |
| 3.4 | La planeación estratégica en las MYPIMES..... | 50 |
| 3.5 | El análisis del entorno interno de la microempresa | 52 |
| 3.6 | El análisis externo de la microempresa. | 52 |
| 3.7 | Fuerzas competitivas de Michael E. Porte | 53 |
| 3.7.1 | Amenazas de Nuevos Aspirantes..... | 54 |
| 3.7.2 | Poder de negociación de los proveedores..... | 55 |
| 3.7.3 | Influencia de los compradores. | 56 |
| 3.7.4 | La amenaza de los sustitutos:..... | 56 |
| 3.7.5 | Rivalidad entre competidores | 56 |
| 3.8 | El FODA como herramienta para la planificación estratégica. | 57 |
| 3.9 | Plan de Negocios..... | 57 |
| 3.10 | Importancia y beneficios de un plan de negocios. | 59 |
| 3.11 | Elementos de un Plan de Negocios. | 59 |
| 3.12 | Tipos de planes de negocios | 60 |
| 3.13 | Planificación financiera | 62 |
| 3.13.1 | Objetivos de la Planificación Financiera..... | 63 |
| CAPÍTULO IV..... | | 65 |
| RESULTADOS..... | | 65 |
| 4 | Caracterización de la Microempresa | 66 |
| 4.1 | Descripción del Negocio. | 66 |
| 4.1.1 | Antecedentes..... | 66 |
| 4.2 | Misión y Visión | 68 |
| 4.3 | Descripción del Servicio | 68 |
| 4.4 | Características destacables del servicio..... | 69 |
| 4.5 | Futuros Productos y Servicios..... | 69 |
| 4.6 | Entorno Interno | 70 |
| 4.6.1 | Gestión de Recursos Humanos | 71 |
| 4.6.2 | Perfiles del personal | 71 |
| 4.6.3 | Manual de Puesto..... | 72 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.7 | Gestión de Mercadeo de la microempresa ROYGAS | 73 |
| 4.7.1 | Publicidad | 73 |
| 4.7.2 | Canales de distribución..... | 74 |
| 4.8 | Percepción del Cliente..... | 75 |
| 4.8.1. | Análisis de la percepción que poseen los clientes de la microempresa ROYGAS con respecto al servicio que esta brinda..... | 76 |
| 4.9 | Gestión de Control de la microempresa ROYGAS | 83 |
| 4.9.1 | Control de Inventario..... | 83 |
| 4.9.2 | Control de Ventas | 84 |
| 4.9.3 | Control de Cuentas por Pagar..... | 85 |
| 4.9.4 | Control Efectivo | 85 |
| 4.10 | Gestión Financiera de la microempresa ROYGAS..... | 86 |
| 4.10.1 | Sistema Contable..... | 86 |
| 4.10.2 | Sistema Contable de la microempresa ROYGAS | 88 |
| 4.11 | Informes Financieros..... | 88 |
| 4.11.1 | Análisis Financiero Actual..... | 89 |
| 4.11.2 | Análisis Horizontal de la microempresa ROYGAS..... | 92 |
| 4.11.3 | Análisis vertical..... | 94 |
| 4.11.4 | Análisis vertical comparativo | 97 |
| 4.12 | Razones Financieras..... | 99 |
| 4.12.1 | Razones de endeudamiento..... | 101 |
| 4.12.2 | Razón circulante | 106 |
| 4.12.3 | Razón prueba del ácido | 106 |
| 4.12.4 | Razón de actividad | 106 |
| 4.12.5 | Rotación del activo circulante | 107 |
| 4.12.6 | Rotación de inventario | 107 |
| 4.12.7 | Rotación de activos fijos..... | 107 |
| 4.12.8 | Rotación de activos totales | 108 |
| 4.12.9 | Razón de deuda..... | 108 |
| 4.12.10 | Rentabilidad | 108 |
| 4.12.11 | Margen de utilidad bruta | 108 |
| 4.12.12 | Margen de ventas de explotación | 109 |
| 4.12.13 | Margen neto de utilidad..... | 109 |
| 4.12.14 | Rendimiento sobre la inversión de explotación..... | 110 |
| 4.12.15 | Rendimiento sobre la inversión total | 110 |
| 4.13 | Análisis Externo (PEST)..... | 110 |
| 4.13.1 | Aspectos Políticos..... | 111 |
| 4.13.2 | Aspectos Económicos..... | 114 |
| 4.13.3 | Aspectos Sociales | 117 |
| 4.13.4 | Aspectos Tecnológicos | 119 |

| | | |
|-------------------------------|--|------------|
| 4.14 | Análisis del mercado | 122 |
| 4.14.1 | Análisis de la Demanda de Gas..... | 122 |
| 4.14.2 | Energía utilizada para cocinar por los hogares..... | 122 |
| 4.15 | Características de la demanda local | 126 |
| 4.16 | Descripción de los competidores | 136 |
| 4.16.1 | Características de la competencia..... | 136 |
| 4.17 | Análisis de la Posición Competitiva (PORTE)..... | 138 |
| 4.17.1 | Rivalidad entre microempresas competidoras | 138 |
| 4.17.2 | Amenaza de entrada de nuevos competidores..... | 139 |
| 4.17.3 | Amenaza de productos/servicios sustitutivos..... | 139 |
| 4.17.4 | Poder de negociación de los clientes | 140 |
| 4.18 | Análisis FODA | 142 |
| 4.18.1 | Análisis externo | 142 |
| 4.18.2 | Análisis interno..... | 144 |
| 4.18.3 | Estrategia FO | 147 |
| 4.18.4 | Estrategia OD..... | 147 |
| 4.18.5 | Estrategia AF | 147 |
| 4.18.6 | Estrategia AD..... | 147 |
| CAPÍTULO V..... | | 148 |
| PLAN DE NEGOCIOS | | 148 |
| 5 | <i>Estrategia Organizacional.....</i> | 150 |
| 5.1 | Caracterización de la microempresa ROYGAS..... | 150 |
| 5.1.1 | Mercado Objetivo..... | 150 |
| 5.2 | Misión y Visión | 150 |
| 5.2.1 | Misión | 153 |
| 5.2.2 | Visión | 153 |
| 5.2.3 | Valores microempresariales | 153 |
| 5.3 | Estructura Organizacional..... | 153 |
| 5.3.1 | Organigrama | 154 |
| 5.4 | Recursos Humanos..... | 154 |
| 5.4.1 | Manual de Puestos | 154 |
| 5.4.2 | Administrador..... | 154 |
| 5.4.3 | Recepcionista / Repartidor | 156 |
| 5.4.4 | Repartidor..... | 157 |
| 5.5 | Estrategia de Diversificación para la microempresa ROYGAS | 157 |
| 5.6 | Estrategia de Control para la microempresa ROYGAS | 158 |
| 5.6.1 | Plan de control microempresarial ROYGAS | 159 |
| 5.6.2 | Manejo del efectivo..... | 160 |

| | | |
|--|---|------------|
| 5.7 | Control de compras de Gas..... | 160 |
| 5.7.1 | Control de facturas | 160 |
| 5.8 | Estrategia de mercado para la microempresa ROYGAS..... | 161 |
| 5.8.1 | Métodos para atraer más clientes..... | 161 |
| 5.8.2 | Slogan para la microempresa ROYGAS | 162 |
| 5.8.3 | Cupón informativo..... | 162 |
| 5.8.4 | Modelo de Cupón informativo | 163 |
| 5.9 | Promoción para el día de la madre | 163 |
| 5.9.1 | Modelo de Cupón | 164 |
| 5.10 | Promoción para el mes de diciembre..... | 164 |
| 5.10.1 | Modelo de cupón | 165 |
| 5.11 | Perfil o página en facebook | 165 |
| 5.12 | Análisis Financiero Proyectado | 166 |
| 5.12.1 | Periodo de implementación del Plan de Negocios..... | 166 |
| 5.12.2 | Plan Financiero | 166 |
| 5.12.3 | Proyecciones de gasto | 167 |
| 5.12.4 | Flujo de caja | 169 |
| 5.12.5 | Estado de resultados proyectados | 174 |
| 5.12.6 | Estado de cambio en el Patrimonio proyectado | 176 |
| 5.12.7 | Estado de situación financiera proyectado | 177 |
| 5.13 | Razones financieras | 179 |
| <i>CAPÍTULO VI.....</i> | | 182 |
| <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> | | 182 |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | | 190 |
| <i>APÉNDICE.....</i> | | 194 |

ÍNDICE DE CUADRO

| | |
|---|------------|
| <i>Cuadro N° 1 Relaciones e Interrelaciones Modelo de Análisis.....</i> | <i>27</i> |
| <i>Cuadro N° 2 Síntesis del Análisis PEST del Entorno de la Microempresa ROYGAS.</i> | <i>121</i> |
| <i>Cuadro N° 3 Oportunidades.....</i> | <i>143</i> |
| <i>Cuadro N° 4 Amenazas.....</i> | <i>143</i> |
| <i>Cuadro N° 5 Fortalezas</i> | <i>144</i> |
| <i>Cuadro N° 6 Debilidades.....</i> | <i>145</i> |
| <i>Cuadro N° 7 Determinación de Objetivos Estratégicos a partir del Análisis FODA</i> | <i>146</i> |
| <i>Cuadro N° 8 Definición de estrategias, metas y actividades a realizar en el plan de negocios.</i> | <i>149</i> |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|------------|
| <i>Figura N°1 Mapa del Distrito de Daniel Flores.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Fiura N°2 Proceso Contable en la Microempresa ROYGAS.....</i> | <i>87</i> |
| <i>Figura N°3 Síntesis de las fuerzas competitivas de PORT.....</i> | <i>141</i> |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|------------|
| Gráfico N°1: <i>Importancia que posee el costo a la hora de adquirir el servicio.....</i> | <i>77</i> |
| Gráfico N° 2: <i>Tendencia de consumo del gas líquido propano durante los años 1973 -1984-200 y 2011 a nivel del distrito de Daniel Flores.....</i> | <i>125</i> |
| Gráfico N° 3: <i>Servicios que los clientes de la microempresa ROYGAS están dispuestos a adquirir.....</i> | <i>132</i> |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla N° 1 Razones por las que utiliza el servicio de la microempresa ROYGAS. | 76 |
| Tabla N° 2 Opinión sobre el servicio que brinda la microempresa ROYGAS. | 78 |
| Tabla N° 3 Nivel de percepción del costo en relación con el servicio brindado por la microempresa ROYGAS. | 78 |
| Tabla N° 4 Nivel de importancia que tienen las recomendaciones personales a la hora de utilizar el servicio de la microempresa ROYGAS..... | 79 |
| Tabla N° 5 Probabilidad de utilizar nuevamente el servicio brindado por la microempresa ROYGAS.. | 79 |
| Tabla N° 6 Probabilidad de recomendar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS..... | 80 |
| Tabla N° 7 Opinión sobre el horario de atención de la microempresa ROYGAS. | 82 |
| Tabla N° 8 Análisis del Balance General Actual de la microempresa ROYGAS. | 89 |
| Tabla N° 9 Comparación del estado de resultados de la microempresa ROYGAS 2012/2013..... | 91 |
| Tabla N° 10 Análisis horizontal de los Estados Financieros ROYGAS..... | 92 |
| Tabla N° 11 Análisis Financiero Horizontal del Balance de Situación ROYGA..... | 93 |
| Tabla N° 12 Análisis Vertical del Estado de Resultados..... | 94 |
| Tabla N° 13 Análisis Vertical del Balance de Situación ROYGAS..... | 96 |
| Tabla N° 14 Análisis vertical del Estado de resultados de la microempresa ROYGAS..... | 97 |
| Tabla N° 15 Análisis Vertical Comparativo del Balance de Situación de la microempresa..... | 98 |
| Tabla N° 16 Razón de Liquidez..... | 99 |
| Tabla N° 17 Razones de Actividad..... | 100 |
| Tabla N° 18 Razones de endeudamiento de la microempresa ROYGAS..... | 101 |
| Tabla N° 19 Análisis de los indicadores de Rentabilidad de la microempresa ROYGAS..... | 102 |
| Tabla N° 20 Razones Financieras..... | 105 |
| Tabla N° 21 Tipo de energía utilizada para cocinar por los hogares entre los años 1973 -1984... | 123 |
| Tabla N° 22 Tipo de cliente de la microempresa..... | 126 |
| Tabla N° 23 Sexo de los clientes de la microempresa ROYGAS..... | 127 |
| Tabla N° 24 Edad de los clientes de la microempresa ROYGAS..... | 128 |
| Tabla N° 25 Tipo de cilindro para gas propano que adquiere de la microempresa ROYGAS. | 129 |
| Tabla N° 26 Utilidad que le dan al gas propano adquirido en la microempresa ROYGAS, Daniel Flores..... | 130 |
| Tabla N° 27 Frecuencia con la que realiza uso del servicio brindado por la microempresa ROYGAS..... | 131 |
| Tabla N° 28 Ventajas competitivas que posee la microempresa ROYGAS ante la competencia... | 133 |
| Tabla N° 29 Cuales recomendaciones pude aplicar la microempresa ROYGAS para mejoras su servicio..... | 134 |
| Tabla N° 30 Medio publicitario por el cual se enteró del servicio brindado por la microempresa ROYGAS. | 135 |
| Tabla N° 31 Análisis de la Competencia..... | 137 |

LISTA DE SIGLAS

MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

PROPYME: Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

SEPYME: Subsecretaria de la pequeña y mediana empresa.

SEBREA: Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

ITCR: Instituto Tecnológico de Costa Rica.

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

UNED: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

BN: Banco Nacional con Desarrollo.

PETS: político, económico, social y tecnológico.

PIB: Producto Interno Bruto.

FODA: Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde a un Plan de Negocios el cual desarrolla el estudio interno y externo de la microempresa ROYGAS, brindando lineamientos a seguir para lograr una gestión administrativa adecuada. Esta investigación realiza un diagnóstico de la situación administrativa, donde algunos factores de estudio a nivel interno son: características de la microempresa, percepción de los clientes, controles internos existentes, y en lo referente a lo externo están: los aspectos políticos, sociales, económicos y tecnológicos que afectan directa o indirectamente las gestiones administrativas y comerciales de la microempresa.

Mediante la investigación realizada se permite diagnosticar el nivel de ineficiencia administrativa existente en la microempresa y como ésta delimita el buen desarrollo microempresarial. Esta investigación es de gran importancia para otros microempresarios que trabajan de forma empírica ya que brinda una guía, el estudio ofrece un aporte para futuros trabajos relacionados con planes de negocios microempresariales o de gestión administrativa.

El presente trabajo consta en la primera parte del planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, conceptualización de las variables. Un segundo capítulo enfocado en el marco de referencia de la investigación; en la tercera parte se analiza conceptos importantes para conocer y limitar los parámetros a seguir en la investigación; posteriormente, en el capítulo cuatro se realiza el análisis de los datos o resultados de la investigación y por último en el capítulo cinco se realiza el plan de negocios para la microempresa ROYGAS.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Aspectos Metodológicos

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

Las micro y pequeñas empresas han demostrado ser un motor importante en la economía Latinoamericana y por ello los Estados han creado diversas instituciones con el fin de propiciar su desarrollo y consolidación. Algunas de las más relevantes son la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) en Argentina, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en Chile y el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) en Brasil. Estas instituciones orientan sus esfuerzos a la difusión de programas y proyectos que buscan la promoción y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, ofreciendo servicios de capacitación, asistencia técnica y financiera, con el objetivo de apoyar al sector en temas de innovación, comercialización y comercio exterior.

El tema de MIPYMES, así mismo, resulta de valiosa importancia para el desarrollo económico y social de Centroamérica, puesto que dicho sector ha servido para la reducción de la pobreza. En los países centroamericanos se busca su consolidación como alternativa para generar desarrollo, a fin de que permita una mayor distribución de la riqueza (León, 2008). En Costa Rica las MIPYMES son una base importante de crecimiento económico, ya que estas constituyen la mayor parte del sector empresarial, estas representan el 97,85% de las empresas formales, las

cuales generan el 48,4% del empleo en el sector privado, dando como resultado un aporte significativo en el crecimiento económico y social del país ya que brindan estabilidad puesto que son generadoras de oportunidades de empleo. Es por ello que los planes de gobierno han dado una mayor importancia al fortalecimiento de las MIPYMES como instrumentos de crecimiento económico (U.N.E.D 2008).

Para el desarrollo económico de Costa Rica las MIPYMES son parte esencial del proceso, si se toma en cuenta como variable el ingreso que estas aportan, este representa el 30% del PIB que genera el país brindando un gran crecimiento para el mismo, no solo a nivel económico sino también en el área social. Las MIPYMES son grandes generadoras de nuevas fuentes de empleo para la población costarricense, sean estas estables o temporales, ellas brindan ocupación laboral a personas de distintos niveles sociales y económicos, también hacen uso de gran cantidad de mano de obra sea calificada o no, produciendo así un impacto positivo en el desarrollo del país. Según un estudio realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, la participación de las MIPYMES que pertenecen al sector industria, comercio, servicios y TI, representan el 26% del total del empleo generado por el sector privado.(M.E.I.C, 2013, p.11).

Las MIPYMES a pesar de ser un motor para la economía de Costa Rica presentan deficiencias en su gestión administrativa, es por ello que el Estado se ha centrado en la creación de diversas leyes, reglamentos, decretos e instituciones con el fin de apoyar su progreso y mejoramiento, al respecto se puede mencionar la promulgación de la Ley N° 8262 sobre el fortalecimiento de las MIPYMES, en donde se viene a promover el acceso a fuentes de financiamiento. A su vez se integran

programas de apoyo para lograr la mejora en los aspectos de productividad, competitividad y crecimiento. Paralelamente a esta ley se crea el Fondo Especial para el Desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, el cual se enfoca en ayudar a las MIPYMES en el área financiera, para lograr en conjunto el desarrollo y estabilidad de las microempresas, con ello se obtiene el bienestar económico y social del país, generando al mismo tiempo nuevas fuentes de empleo.

Como otro incentivo al sector de las MIPYMES, se crea el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME), el cual financia programas y proyectos de naturaleza tecnológica tendientes a mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las MIPYMES. Así mismo se desarrollan alianzas entre instituciones como la Red PYME conformada por: INA (Instituto Nacional de Aprendizaje), Banco Nacional con BN Desarrollo, ITCR (Instituto Tecnológico de Costa Rica), PROCOMER (Promotora de Comercio) y la Cámara de Industrias de Costa Rica. Algunas se han ido incorporando con el pasar de los años, tales como Bancrédito, Universidad de Costa Rica, Universidad Nacional, Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), entre otras.

Por ejemplo, entre las instituciones que dan aportes a las micro, pequeñas y medianas empresas está El Banco Nacional, que ha implementado dentro de su sistema de gestión de desarrollo para las MIPYMES el apoyo financiero que se basa y subdivide en servicios como las tarjetas empresariales, tarjeta BN desarrollo, la tarjeta BN MIPYMES y fideicomisos, es importante recalcar que el aporte financiero que se le brinda a las MIPYMES da como resultado el crecimiento en el empleo,

subsistencia familiar y social, así como el mejoramiento en la adquisición de materia prima para éstas, el aumento en su proceso de producción o servicio, logrando optimizar los ingresos y la estabilidad de ellas en el comercio. Con lo anterior se demuestra que en los últimos años el interés por parte del gobierno costarricense en la implementación de leyes e instituciones es fortalecer a los empresarios, beneficiando las condiciones para que éstos se puedan mantener en el mercado. (Angulo, 2005).

La Región Brunca no es la excepción, debido a la tendencia de crecimiento poblacional y a los altos índices de desempleo en la zona, se debe ver a las MIPYMES como una oportunidad generadora de empleos, fortaleciendo la estabilidad económica y social, debido a que se visualizan como un medio de subsistencia individual, familiar y social. En esta región la mayoría de las MIPYMES son de origen familiar, dedicadas a la prestación de servicios o fabricación de un producto, ya sea como intermediario o de consumo final, por lo general, las pymes se orientan más al mercado interno. La mayoría de sus negocios no se centran en los mercados internacionales, sino más bien en mercados de nicho locales y pequeños. (Abarca & Godínez, 2006, p. 27).

A nivel local, no obstante las microempresas que forman parte del desarrollo económico de Pérez Zeledón, en la mayoría de los casos poseen debilidades tales como: el difícil acceso al financiamiento, la infraestructura, los canales de comercialización, las deficiencias en la gestión administrativa; ya que usualmente éstas se deben a que los cargos gerenciales son ocupados por los integrantes de la familia propietaria, los cuales han recibido su capacitación de manera empírica

basándose en la experiencia al tomar la iniciativa de constituir una microempresa, siendo sus conocimientos técnicos muy poco o no calificados, es aquí donde se refleja la necesidad de mejorar la gestión administrativa, ya que se observa la falta de planificación la cual desencadena la mala administración financiera, presupuestaria y administrativa de la microempresa dando como resultado en algunos casos el cierre de ésta.

Esta realidad se ve reflejada en el estudio realizado por Abarca y Godínez (2006) a un grupo de microempresas de la región en donde se concluye que la Organización y Dirección son las áreas que poseen la menor calificación, reafirmando así la importancia de una buena gestión administrativa para alcanzar con ello los objetivos y la meta establecida.

La problemática en la gestión administración de las microempresas radica principalmente en que la mayor parte del control descansa de manera centralizada en el dueño de la empresa, pero uno de los obstáculos primordiales es la falta de conocimiento de la gestión administrativa por parte del empresario. (Anzola, 2002, p.13). Cuando una microempresa utiliza y distribuye de forma adecuada todos los elementos que la forman como el recurso humano, financiero y tecnológico, logra ofrecer sus productos o servicios en el mercado con una mayor eficiencia y eficacia, alcanzando así satisfacer alguna necesidad latente, obteniendo a cambio un ingreso económico. Es importante mencionar que dichas MIPYMES desarrollan su actividad bajo el marco formal o informal.

Las empresas familiares han jugado históricamente un rol dominante en la economía, ya que existen una gran cantidad de estas y solo unas cuantas han podido controlar la línea entre el éxito y las relaciones familiares. Se les clasifica como MIPYMES debido a que incluye dos o más miembros de la familia los cuales tienen el control financiero de ésta. En general se suele relacionar empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionales, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión administrativa, si no el hecho de que la propiedad y la dirección está en manos de uno o varios miembros de la familia. (Gallo, Lansberg, Cfr, Doderó, 2002).

Entre las características que pueden definir una microempresa independientemente de la actividad o el sector en el cual se desenvuelva, es que están conformadas típicamente por familias; es decir los altos puestos son ocupados por miembros de la familia por el simple hecho de pertenecer a ésta, provocando en algunas áreas laborales o administrativas la falta de controles internos para el buen funcionamiento de la microempresa lo cual desarrolla una inestabilidad de crecimiento microempresarial a nivel de mercado ya que no posee metas o lineamientos establecidos para mejorar su gestión administrativa y la función de la microempresa solo se centra en ser generadora de ingresos financieros y no en una fuente de estabilidad económica a largo plazo para la familia, lo cual repercute en la quiebra o cierre de la misma.

Cuando se idea y crea el negocio o microempresa, se inicia con poco recurso financiero. Al no ser sujetas de crédito, el capital es proporcionado por una o dos personas que generalmente establecen una sociedad. El dueño dirige la empresa, y

éste, quien es el fundador, realiza múltiples actividades, emplea una administración empírica, ya que se guía por intuición y experiencia. La empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares, provocando que se ejerza un excesivo control y posesión del negocio por parte del empresario. El mercado de las PYMES generalmente es local, el recurso humano utilizado predominante es el no calificado (Anzola, 2002, p.21).

Para el mejoramiento en la gestión administrativa se hace uso de diversas técnicas, para así perfeccionar dicha situación en las microempresas y por ende en su estabilidad en el mercado, se puede hacer referencia al plan de negocios que brinda una guía, para cualquier microempresario en donde se busca el buen desarrollo administrativo de la empresa y por ende la estabilidad comercial y financiera de la misma, un ejemplo de esta falta de gestión administrativa se refleja en la microempresa ROYGAS ubicada en Pérez Zeledón, Daniel Flores, debido a que no posee sistemas de control en materia de crédito y cobranzas, lo que causa una insuficiencia de la liquidez, así mismo otro factor que incide en el mal desarrollo de la microempresa es la escasa capacitación en el manejo administrativo, provocando bajo nivel de conocimiento para el desarrollo económico, de la microempresa. Es por ello que se propone diseñar un plan de negocios que ayude a optimizar la gestión administrativa para lograr una mejor estabilidad y un mayor crecimiento de la microempresa en el mercado donde desarrolla su actividad de servicio.

En relación a la actividad desarrollada por la microempresa ROYGAS, podemos decir que se dedica a la prestación de servicio exprés que se basa en el transporte del gas propano ya sea a hogares o comercios. En la actualidad este servicio se ve amenazado por disposiciones legales desarrolladas por el Estado para proteger al consumidor de los peligros que dicho producto puede causar, por ello es necesario realizar un estudio de la microempresa tanto a nivel interno como en el entorno externo donde ésta ejerce su actividad micro empresarial, dicho estudio va a permitir obtener y desarrollar un plan a seguir en donde se incluyan pautas que permitan a dicha microempresa modernizar los procesos actuales que posee, sean a nivel administrativo, financiero y de mercado, para así cumplir con los requisitos establecidos por el mercado demandante de dicho servicio.

Es por lo anterior que se visualizó la necesidad de colaborar con la microempresa ROYGAS a través de la formulación de un plan de negocios que le permita tomar las decisiones idóneas en la mejora y manejo de la gestión administrativa con miras a mejorar su posición en el mercado local y desarrollarse como empresa visualizando todo este proceso en un lapso de 5 años.

1.2 Interrogante de la Investigación

1.3 Interrogante General

¿Cuáles lineamientos estratégicos debe implementar la microempresa ROYGAS para mejorar su posición competitiva en el mercado?

1.4 Interrogantes Específicas

1.4.1 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa ROYGAS en su gestión administrativa?

1.4.2 ¿Cuáles oportunidades y amenazas tiene la microempresa ROYGAS dentro del sector en donde brinda su servicio?

1.4.3 ¿Cuál estrategia de marketing le permitirá a la microempresa ROYGAS, posicionarse en el mercado?

1.4.4 ¿Cuáles lineamientos estratégicos de gestión debe implementar la microempresa para mejorar su operación administrativa en un tiempo de 5 años?

1.4.5 ¿Cuál es la situación financiera de la microempresa y qué controles se deben proponer para mejorar dicha gestión?

1.5 Justificación de la Investigación

La micro, pequeña y mediana empresa, son organizaciones dedicadas a actividades comerciales, manufactureras o de servicios, las cuales impactan positivamente la economía de la región donde se encuentran principalmente generando fuentes de empleos. Estas unidades empresariales deben buscar la mejora continua, reducir costos y ofrecer productos y servicios de calidad; es necesario ser más competitivas, productivas e innovadoras, con capacidad de flexibilización y adaptación a los cambios económicos, sociales y políticos del entorno.

La constitución de un plan de negocios, es la pieza primordial para que una empresa se oriente hacia la constitución de sus objetivos, siendo el más importante la permanencia en el mercado, es por esto, que un plan de negocios le permitirá reorientar su emprendimiento con una metodología que le permita enfrentar los problemas de corto, mediano y largo plazo a la microempresa.

Con el diseño de un plan de negocios se puede resolver el problema del financiamiento, puesto que al presentar al banco la solución materializada en un documento, se demuestra el interés, responsabilidad y formalidad del emprendedor en formar un negocio rentable y con miras para hacerse realidad. Muchos microempresarios piensan que el banco está poco familiarizado con la situación real de su empresa y que utiliza criterios incorrectos al analizar sus requerimientos, mientras que la entidad financiera considera que las pequeñas y medianas empresas no entienden que hay disposiciones, que se deben cumplir al solicitar un préstamo.

El plan de negocios le ayudará a todo empresario a organizarse y establecer los pasos que necesita seguir cuando requiera proyectar un producto o servicio nuevo en el mercado ya que este necesitará equiparse con diversas herramientas laborales dependiendo del servicio o producto que este brinde como lo son las máquinas, equipos o bien capital de trabajo entre otros; cuando una organización se propone expandir sus ventas requiere fondos adicionales; o puede demandar capital para reestructurar la empresa y mejorar su competitividad, el plan de negocios le facilitará la posibilidad de un financiamiento o apoyo financiero para lograr las metas que se hallan estipulado para el corto, mediano y largo plazo.

1.6 Delimitación Temporal y Espacial

La presente investigación tiene como objetivo abarcar la microempresa ROYGAS ubicada en el distrito Daniel Flores del cantón de Pérez Zeledón, comprendiendo el segundo semestre 2013 y primer semestre 2014.

1.7 Objetivos de la Investigación

1.7.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios que le permita a la microempresa ROYGAS, mejorar su gestión administrativa y su posición competitiva en el mercado.

1.7.2 Objetivos Específicos

1.7.2.1 Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa en su Gestión Administrativa.

1.7.2.2 Identificar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado donde opera la Microempresa ROYGAS.

1.7.2.3 Establecer los lineamientos estratégicos necesarios para mejorar la gestión administrativa de la microempresa.

1.7.2.4 Diseñar una estrategia de Marketing para la microempresa ROYGAS.

1.7.2.5 Analizar integralmente la situación financiera de la microempresa y proponer un plan financiero para los próximos cinco años.

1.8 Modelo de análisis

1.9 Conceptualización, Operacionalización e instrumentalización de las variables.

1.9.1 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable Caracterización de la empresa.

Para efectos de esta investigación se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades por la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la obtención de los objetivos para los que fueron creadas.

La variable caracterización de la empresa se operacionalizará mediante los siguientes indicadores: describir el negocio, el servicio y futuros servicio que puede brindar la microempresa. Al describir el negocio se incluirá una breve información sobre: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los

hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución. Al describir el servicio se analizará las necesidades de la zona en que se va a distribuir el producto, las ventajas de utilizar este servicio. Como instrumento se aplicó una entrevista al administrador con el propósito de identificar los aspectos positivos que van a permitir el desarrollo de la microempresa ROYGAS.

1.9.2 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable Gestión financiera.

Para efectos de esta investigación, la gestión financiera consiste en administrar los recursos que tiene la microempresa, con el propósito de convertir la visión y la misión en resultados económicos favorables. Una óptima gestión financiera ayuda al administrador a determinar las necesidades de los recursos financieros existentes y proyectar las necesidades de financiamiento de la microempresa.

Esta variable se va a operacionalizar mediante los indicadores: informes financieros, sistema contable y análisis financiero integral. Los informes financieros lo utilizan las microempresas para identificar su situación económica y financiera, los cambios que experimenta la microempresa a una fecha o periodo determinado. El sistema contable permite llevar un control de las negociaciones económicas y financieras, además brinda información necesaria para obtener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos de la empresa. Se procederá a evaluar los indicadores mediante una entrevista que se le aplicará al administrador de ROYGAS.

Esto para comprobar la existencia o la falta de la gestión financiera de la microempresa.

1.9.3 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable de Gestión del Recurso Humano.

La gestión de recursos humanos representa para este estudio una disciplina utilizada para organizar a los trabajadores que posee la microempresa para lograr alcanzar los objetivos y la meta establecida. Según Fred R. David (2003), la función de la gerencia hacia el factor humano, conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales. (p. 132). Para efectos de esta investigación la gestión de recursos humanos consiste en las actividades relacionadas con: reclutamiento, la contratación, la formación y el desarrollo del personal.

Esta variable se va a operacionalizar por medio de los siguientes indicadores: perfiles del personal y manual de puestos. El perfil del personal identifica las capacidades y competencias, que posee la persona que trabaja para brindar el servicio que la empresa ofrece. El manual de puestos se refiere a las responsabilidades y obligaciones que tiene el trabajador con el propósito de describir las funciones rutinarias para el empleado. Se utilizará una entrevista para documentar como está funcionando la microempresa en lo referente a la gestión de

recursos humanos. Con el propósito de identificar si la empresa lleva control sobre esta gestión.

1.9.4 Definición conceptual, operacional e instrumentalización de la variable Gestión del mercado.

La conceptualización de la gestión de mercadeo para esta investigación consistirá en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, los precios, promoción y distribución de un servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la empresa como para los clientes. Esta variable se operacionalizará mediante los siguientes indicadores: publicidad, canales de distribución y la percepción del cliente. La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo del servicio mediante propaganda escrita, como volantes, afiches, tarjetas de presentación. Los canales de distribución son las vías elegidas por una empresa para la distribución del producto hacia su consumidor final. La percepción del cliente se refiere a cómo valoran los clientes la calidad del servicio y su grado de satisfacción. La instrumentalización será mediante una encuesta y la observación, se identificará como es el entorno de la microempresa ROYGAS ante el mercado local.

1.9.5 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Gestión de Control.

La Gestión de Control es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización, tiene como fin brindar información para poder tener control de la organización, deber permitir conocer cómo, cuándo, dónde se han

empleado todos los recursos de la microempresa. No solamente actúa sobre los procesos internos de la microempresa, también se centra en el desempeño eficaz del sistema a controlar, como la situación financiera, situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, que a la vez se relacionan con otros entes como la eficacia, eficiencias, calidad, pertenencia, etc.

Esta variable se operacionalizará mediante los indicadores de control de inventario, control de ventas, control de las cuentas por pagar y el control del efectivo. Los inventarios son el producto y los repuestos que vende la microempresa a sus consumidores, mediante el servicio de gas doméstico. El control de ventas consiste en asegurar la rotación de productos y la debida facturación de éstos. Las cuentas por pagar consisten en las deudas que tiene la administración con los proveedores. El control de efectivo tiene como fin cuidar el dinero que entra a la microempresa y programar todas las salidas de dinero, de manera que la organización no posee dinero ocioso o mal invertido. Se realizará un cuestionario como instrumento para aplicárselo al administrador con el propósito de evaluar el funcionamiento de la gestión de control en la microempresa.

1.9.6 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable factores externos (PETS).

Los factores externos son elementos ajenos a la organización interna o administrativa de cualquier MYPIMES, estos elementos conforman el microambiente empresarial donde la microempresa desarrolla la actividad de servicio. Estos factores externos son el aspecto político, económico, social y tecnológico (PETS), los cuales

pueden afectar de forma positiva o negativa el desarrollo microempresarial, a pesar de que no pueden ser controlados si se pueden analizar a través de la herramienta del FODA.

Se operacionalizará esta variable mediante los siguientes indicadores: los factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos y factores políticos. Los indicadores económicos son valores estadísticos que muestran el comportamiento de la economía del país. Este indicador ayudará a analizar y prever la situación económica por la que va pasando el país en un periodo determinado. Entre los indicadores más conocidos está el nivel de inflación, el PIB, devaluación de la moneda, tasas de interés, entre otros. En los factores sociales se toma en cuenta el comportamiento de los consumidores a la hora de adquirir algún producto o servicio, pueden estudiarse como grupos pequeños de personas, familias, su roles o los estatus sociales de los consumidores.

Con el factor de la tecnología, se crean oportunidades y mercados nuevos. La innovación y la tecnología afectan a los entornos tanto externos como internos de las microempresas. Las microempresas que no se mantienen al día con la tecnología se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos. Los factores políticos consisten en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. El entorno político afecta el entorno económico de la empresa. Los legisladores, líderes políticos y gubernamentales pueden ofrecer incentivos o exenciones fiscales a la empresa o pueden imponer normas o leyes que restrinjan las transacciones comerciales, tanto al interior como al exterior del país.

La instrumentalización para esta variable se analizará mediante investigación y recolección de datos a través de la documentación existente en la microempresa así como documentación externa: libros, revistas y base de datos. Esto con el propósito de identificar el entorno externo donde está ubicada la microempresa ROYGAS.

1.9.7 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable de Descripción de los competidores.

Para este estudio se comprenderá la descripción de los competidores como la identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución, los objetivos, los puntos fuertes y débiles de los competidores.

El indicador para esta variable se operacionalizará mediante las características de las microempresas competidoras. Para efectos de este indicador las empresas competidoras son las que poseen características similares a la hora de brindar el servicio de distribución de gas propano. La instrumentalización se hará mediante observación y la recolección de datos de la competencia que tiene la microempresa ROYGAS.

1.9.8 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable entorno competitivo (Porter).

El entorno competitivo para efectos de esta investigación es un procedimiento que consiste en relacionar la microempresa con su entorno. Este entorno puede ser integrado por las microempresas que actúan en el mismo mercado objetivo y que

además realizan la misma función. Este análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la microempresa, además de las oportunidades y amenazas que puedan dificultar el quehacer de la microempresa dentro del mercado al que pertenece.

Esta variable se operacionalizará mediante la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, influencia de los compradores, y la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. La amenaza de nuevos competidores pueden afectar a la microempresa, afecta a la hora que aparecen, porque ellos favorecerán a los consumidores debido a que pueden disminuir los precios del gas doméstico, provocando que los costos aumenten, y que la microempresa realice gastos adicionales para lograr mantener el negocio de la distribución del gas doméstico mediante el servicio exprés.

El poder de negociación de los proveedores es muy importante para la microempresa ya que le ayuda en el posicionamiento en el mercado porque son los que suministran el gas doméstico. Mientras más proveedores existan mayor es el poder de negociación porque hay diferentes ofertas en el mercado con lo cual favorecen la obtención del producto. La influencia de los competidores, en el mercado existen otros microempresarios que se dedican a la distribución de gas doméstico, lo cual influye a la hora de adquirir el producto, por lo hay que adaptarse a las exigencias de los clientes, como pueden ser la reducción de precios, mayor

calidad y servicios. Esto puede provocar una disminución en los márgenes de utilidad de la microempresa.

La amenaza de los productos sustitutos se trata de un producto que satisfaga las mismas necesidades que el gas doméstico, como podría ser la energía eléctrica. Esto constituye una amenaza para la microempresa porque puede alterar la oferta y la demanda del producto. La rivalidad entre competidores es la fuerza más importante para la microempresa porque ayuda a tomar las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado del gas doméstico a costa de nuestros competidores. Para saber controlar el posicionamiento en este mercado se debe conocer el macro y microambiente en el cual se desarrolla con el propósito de diferenciarse de la competencia. La instrumentalización se hará por medio de la información que puedan brindar los proveedores y los clientes de la microempresa ROYGAS.

1.9.9 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas del personal de la microempresa. Es importante que los microempresarios trabajen en una cultura dinámica, donde se acepten las diferencias, promuevan los valores, se reconozcan las relaciones, se recompensen las ideas y se reorganicen las técnicas de trabajo.

Esta variable se operacionalizará mediante los siguientes indicadores: misión, visión, valores de la microempresa y estrategia organizacional. La misión describe la

naturaleza del negocio, a quien servirle, los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Abarca tanto al propósito de la microempresa como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

La visión es la meta que persigue la microempresa a futuro; es lo que se considera que debe ser la microempresa a los ojos de sus clientes, empleados, proveedores y comercio en general a largo plazo. Los valores son los ejes de conducta y están íntimamente relacionados, representan las ideologías de los propietarios, tales como solidaridad, respeto, responsabilidad, puntualidad, etc. La estrategia organizacional se refiere a la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la microempresa. Los instrumentos utilizados para esta variable serán por medio de una entrevista al administrador de la microempresa ROYGAS.

1.9.10 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Gestión.

Para la microempresa ROYGAS la gestión es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar la microempresa, es decir la gestión es una necesidad para la supervivencia y la competitividad de la microempresa a mediano y largo plazo. Esta variable se operacionalizará mediante los siguientes indicadores; control interno, control de cuentas por pagar y control de efectivo.

El control interno es el marco de la microempresa, es decir, es un sistema que comprende el plan de la microempresa y de todos los métodos coordinados que ella posee y además de las medidas adoptadas dentro de la microempresa con el propósito de proteger sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables,

frente a la eficiencia y eficacia operativa de la microempresa. Las cuentas por pagar son los compromisos adquiridos por la microempresa como resultado de compras. El control eficiente de las cuentas por pagar es llevar al día todos los pagos de la microempresa para aprovechar los descuentos por pronto pago, y no pagar intereses por no realizar los pagos a tiempo. La actividad principal del control interno es cuidar todo el dinero que entra y programar todas las salidas de dinero de la microempresa, de tal forma que no se posea dinero ocioso. Los instrumentos mediante los cuales se recolectara la información serán las entrevistas aplicadas al encargado de la microempresa.

1.9.11 Definición conceptual, Operacionalización e instrumentalización de la variable Estrategia de Comercialización.

La estrategia de comercialización constituye parte de la misión de la microempresa y de las estrategias generales, ayuda a mejorar el rumbo comercial en proporción con las condiciones de la microempresa con relación a la competencia. Esta estrategia ayudará a captar más clientes, favoreciendo los ingresos de la microempresa.

Esta variable se operacionalizará mediante los indicadores; mercado objetivo, análisis de la posición competitiva, estrategia de diversificación, y estrategia de promoción. Mercado objetivo es el segmento de clientes que la microempresa decide captar con la finalidad de obtener una determinada utilidad.

Análisis de la posición competitiva, se determina mediante la herramienta llamada FODA, la cual analiza y evalúa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas de la microempresa. En esta microempresa solamente se cuenta con una persona, la cual es el encargado de la venta y distribución del producto que se brinda, él tiene a cargo todo lo concerniente a la microempresa. Estrategia de diversificación, con esta estrategia la microempresa puede incrementar su oferta a los clientes proporcionándoles nuevos productos relacionados con el servicio que se les brinda.

La estrategia de promoción ayuda a dar a conocer y recordar la existencia del servicio, así como inducir a la compra del producto que ofrece la microempresa. Para efectos de esta investigación la estrategia de promoción es todo aquel proceso publicitario que ayude a estimular la venta del servicio brindado por la microempresa ROYGAS a nivel de comercial. La publicidad se puede hacer a través de redes sociales, presencia de marca en vehículos propios, participación en ferias, papelería como volantes, folletos, calendarios, etc. El instrumento que se utilizará para el estudio de esta variable será mediante el FODA que se realizará a la microempresa ROYGAS.

1.9.12 Definición conceptual, operacionalización e instrumentalización de la variable Proyecciones Financieras.

La proyección financiera se trata de un análisis que se desarrolla para predecir cuáles serán las posibles ganancias o pérdidas de la microempresa. Con los resultados de estas proyecciones el microempresario cuenta con información calificada para tomar las decisiones sobre su microempresa, además le beneficia cuando tenga que solicitar financiamiento. También le permitirá determinar la

cantidad de gastos que puede soportar la microempresa, el monto que es conveniente invertir para su desarrollo, cuándo la microempresa debe invertir para el desarrollo y además cuándo el negocio será rentable si se cumplen las perspectivas de ventas. Los resultados de la proyección podrían indicar qué es lo conveniente para incrementar las ventas, y disminuir los gastos. Las proyecciones se pueden ir analizando de año a año, con el propósito de que el microempresario pueda definir las estrategias para optimar las ganancias de la microempresa.

Para el estudio de esta variable se utilizarán los indicadores: estados financieros proyectados, el flujo de caja proyectado y las razones financieras proyectadas. Estados financieros proyectados muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente. Para el flujo de caja proyectado se utiliza el estado de resultados proyectado como base para el periodo que se hará la estimación. Además el flujo de caja es una forma práctica de saber si se cuenta o no con el efectivo necesario para financiar la operación de la microempresa. Las razones financieras proyectadas pueden medir en un alto grado la eficacia y el comportamiento económico de la microempresa. Para la instrumentalización de esta variable se realizó un análisis sobre los estados financieros de la microempresa ROYGAS.

Cuadro N° 1
Relaciones e Interrelaciones Modelo de Análisis.

| Objetivo General | Categorización | Variables | Indicador | Instrumentos | |
|--|--------------------------------|--------------------------------------|--|--|----------------------------|
| 1. Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa en su Gestión Administrativa | 1.1. Descripción de la empresa | 1.1.1. Caracterización de la empresa | 1.1.1.1. Describir el negocio | Entrevista | |
| | | | 1.1.1.2. Describir el servicio | Entrevista y observación | |
| | | | 1.1.1.3. Características destacables del servicios | Entrevista | |
| | | | 1.1.1.4. Futuros productos o servicios | Entrevista | |
| | 1.2. Análisis Interno | 1.2.1. Gestión de Recursos Humanos | 1.2.1.1. Perfiles del personal | 1.2.1.1. Perfiles del personal | Entrevista y documentación |
| | | | | 1.2.1.2. Manual de puesto | Entrevista y documentación |
| | | 1.2.2. Gestión de Mercadeo | 1.2.2.1. Publicidad | 1.2.2.1. Publicidad | Entrevista |
| | | | | 1.2.2.2. Canales distribución | Entrevista |
| | | | | 1.2.2.3. Percepción del cliente | Encuesta |
| | | 1.2.3. Gestión de Control | 1.2.3.1. Control de inventario | 1.2.3.1. Control de inventario | Documentación |
| | | | | 1.2.3.2. Control de ventas y efectivo | Documentación |
| | | | | 1.2.3.3. Control de cuentas por pagar. | Documentación |
| | | 1.2.4. Gestión Financiera | 1.2.4.1. Informes financieros Actual | 1.2.4.1. Informes financieros Actual | Documentación |
| | | | | 1.2.4.2. Sistema contable Actual | Documentación |
| 1.2.4.3. Análisis financiero integral Actual. | Documentación | | | | |

Continuación del Cuadro 1

| Objetivo General | Categorización | Variables | Indicador | Instrumentos |
|---|--------------------------|--|--|-------------------------------|
| 2. Identificar las oportunidades y amenazas, presentes en el mercado donde opera la microempresa ROYGAS | 2.1. Análisis externo | 2.1.1. Factores externos | 2.1.1.1. Aspectos políticos | Documentación |
| | | | 2.1.1.2. Aspectos económicos | Documentación |
| | | | 2.1.1.3. Aspectos sociales | Documentación |
| | | | 2.1.1.4. Aspectos tecnológicos | Documentación |
| | 2.2. Análisis de mercado | 2.2.1. Descripción de los competidores | 2.2.1.1. Características de la competencia | Observación |
| | | 2.2.2. Análisis de la posición competitiva (Porte) | 2.2.3.1. Poder de negociación de los proveedores | Observación |
| | | | 2.2.3.2. Influencia de los compradores | Observación |
| | | | 2.2.3.3. Amenaza de los sustitutos | Observaciones y documentación |
| 2.2.3.4. Rivalidad entre compradores. | Observación | | | |

Continuación del Cuadro 1

| Objetivo General | Categorización | Variables | Indicador | Instrumentos |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------|
| 3. Establecer los lineamientos estratégicos de gestión necesarios para mejorar la gestión administrativa de la microempresa | 3.1 lineamientos estratégicos | 3.1.1. Cultura Organizacional | 3.1.1.1. Misión. | Entrevista |
| | | | 3.1.1.2. Visión. | Entrevista |
| | | | 3.1.1.3. Valores. | Entrevista |
| | | | 3.1.1.4. Estrategia organizacional. | FODA |
| | | 3.1.2. Gestión | 3.1.2.1. Control interno. | Observación y entrevista |
| | | | 3.1.2.2. Control de cuentas por pagar. | Entrevista |
| | | | 3.1.2.3. Control de efectivo. | Entrevista |
| 4. Diseñar una estrategia de Marketing para la microempresa ROYGAS | 4.1. Estrategia de Marketing | 4.1.1. Estrategia de comercialización | 4.1.1.1. Mercado objetivo. | FODA |
| | | | 4.1.1.2. Estrategia diversificación. | FODA |
| | | | 4.1.1.3. Estrategia promoción. | FODA |

Continuación del Cuadro 1

| Objetivo General | Categorización | Variables | Indicador | Instrumentos |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------------|---|----------------|
| 5. Planeación Financiera | 5.1. Gestión financiera | 5.1.1. Proyecciones financieras | 5.1.1.1. Estados financieros proyectados. | Programa Excel |
| | | | 5.1.1.2. Flujo de caja proyectada. | Programa Excel |
| | | | 5.1.1.3. Razones financieras proyectadas. | Programa Excel |

1.10 Estrategia de investigación aplicada

1.11 Tipo de Investigación

Esta investigación se encuentra dentro de la perspectiva cuantitativa, ya que las variables que serán investigadas se podrán medir y cuantificar mediante los resultados que se obtendrán para Barrantes (2014).

La investigación cuantitativa es una conceptualización global positiva, hipotética-deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de los estudios muestrales representativos. Aplicar los test y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad (p.94).

Este estudio es de diseño no experimental puesto que no se da una manipulación de las variables, permaneciendo en su contexto natural para posteriormente ser analizadas. Este posee diferentes alcances; para esta investigación se ha determinado el alcance descriptivo, ya que este mide las variables y conceptos de estudio, también que se requiere conocer la gestión administrativa que desarrolla o posee la microempresa ROYGAS, Hay que tener en cuenta que en investigaciones anteriores se refleja la problemática en la gestión administrativa a nivel de las microempresas. Según Sampieri, un estudio descriptivo es aquel que “busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Sampieri, 2006, p.103).

Dentro de esta investigación se encuentra de igual forma el estudio explicativo puesto que se expresan diversos fenómenos al inicio de ella, en este caso, como las Tecnologías de la Información y Comunicación son determinantes para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Para Barrantes (2011) el diseño, “explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica” (p. 64).

1.12 Fuentes de información

Un proceso fundamental es la recopilación de la información de la investigación, pues permite la argumentación que favorece la confiabilidad del estudio que se está realizando. Las fuentes de información son aquellas a las que el investigador recurre con la finalidad de recopilar y procesar la información para tener parámetros confiables y que le acerquen más a la realidad del problema que se desea investigar, algunas son: instituciones, documentos escritos, personas, entre otras.

1.12.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de investigación son los usuarios y el propietario de la microempresa ROYGAS, a los cuales se le aplicó un cuestionario con el fin de conocer el desarrollo administrativo, capacidades y percepción del desarrollo interno y externo de la microempresa a nivel del Distrito de Daniel Flores. Es importante mencionar que dicha información no ha sido recaudada anteriormente por lo cual la convierte en una fuente primaria, es decir que son aquellas que necesitan ser

elaboradas por el investigador porque la información no está disponible, estas son obtenidas a través de la observación o técnicas cuantitativas o cualitativas (p.18).

1.12.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria son aquellas que manifiestan información de importancia sobre el objeto de investigación, estas ya han sido publicadas y las podemos definir como de segunda mano, ya han sido publicadas. Entre ellas se puede mencionar como útiles para ésta investigación las tesis, los trabajos académicos, libros sobre las microempresas, reglamentos referentes a las MIPYMES, el internet. Se debe de tener en cuenta que deben de ser confiables, lo cual permite ampliar la información obtenida de las fuentes primarias.

1.13 Población y muestra

1.13.1 Definición y caracterización de la población en estudio

La población que forma parte de la investigación debe estar claramente definida tanto en tiempo como en espacio, para así desarrollar el trabajo de la forma veraz. Para esta investigación la población está definida por los usuarios del servicio que la microempresa ROYGAS brinda, en este segundo elemento se presenta el obstáculo de determinar con exactitud la cantidad de usuarios, por lo que se recurrió a recopilar la información con el microempresario, y así obtener una cantidad aproximada de usuarios mensuales de dicha microempresa, dando como un total de 320 clientes.

Para Icart, t. Fuenteza, C. Pulpón, Anna (2006) La población es:

El conjunto de individuos que tienen ciertas características, propiedades que son las que se desean estudiar cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita (p.55).

1.14 Diseño muestral

La muestra es un fragmento representativo de la población seleccionada como objeto de estudio en esta investigación, la cual va a representar a la población total de la que queremos obtener la información para dicho trabajo. Icart Teresa, et al (2006) concluye:

La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiará, es un subconjunto de la población. Para que se pueda generalizar los resultados obtenidos dicha muestra ha de ser representativa, se ha de definir muy bien los criterios de inclusión (p.55).

En esta investigación se utiliza un muestreo aleatorio simple, ya que el objetivo es que todos los clientes de la microempresa ROYGAS que forman la población de estudio, posean las mismas probabilidades de formar parte de la muestra. Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, la cual dio como resultado 175 usuarios, tomando como referencia los siguientes parámetros, Z que va a representar un coeficiente de confianza del 95% con un valor de 1.96, donde la variabilidad va a ser representada por (p.q) con un valor equivalente a 0.5, el error

muestral que es E con un valor del 5% y finalmente una población de investigación con un valor de 320 y representada con la letra N.

$$N^{\circ} = \frac{(Z)^2 (p.q)^2}{(e)^2}$$

$$N^{\circ} = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{(5/100)^2}$$

$$N^{\circ} = \frac{3.846 * 0.25}{1/400}$$

$$N^{\circ} = \frac{(0.9604)}{1/400}$$

$$N^{\circ} = \frac{0.9604}{(25)}$$

$$N^{\circ} = 384.16$$

$$N^1 = \frac{n^{\circ}}{\frac{1+(n^{\circ}-1)}{N}}$$

$$N^1 = \frac{384.16}{\frac{1+(384.16-1)}{320}}$$

$$N^1 = \frac{384.16}{\frac{1+(1+383.16)}{320}}$$

$$N^1 = \frac{384.16}{\frac{1+1+383.16}{320}}$$

$$N^1 = \frac{384.16}{\frac{1+1+101973751}{1}}$$

$$N^1 = \frac{384.16}{21.973.375}$$

$$N^1 = 175$$

1.15 Recopilación de la información

1.15.1 Métodos, técnicas o instrumentos utilizados.

El instrumento es el medio o herramienta por la cual se va a recopilar información, debe poseer cualidades básicas y necesarias para que así los datos que se obtienen sean fiables en la investigación. Para efecto de ésta se realiza una encuesta a los usuarios de la microempresa ROYGAS ubicada en Daniel Flores del cantón de Pérez Zeledón, para obtener el grado de percepción por parte de ellos hacia la microempresa, adicionalmente cuales son las preferencias en productos para la diversificación de la microempresa en el mercado. El cuestionario que se aplicó a los usuarios del servicio brindado por la microempresa ROYGAS consta de 25 preguntas. (Ver anexo1)

1.15.2 Análisis e interpretación de la información

Para el análisis e interpretación de la información producto del cuestionario, se hará uso del programa informático SPSS, ya que proporciona confiabilidad en el manejo de datos y permite la realización de comparaciones entre variables para así lograr un mejor desarrollo en la investigación, es importante resaltar que a través de esa herramienta podemos trabajar con rapidez, orden y de forma sistematizadas los datos para así lograr la meta de la investigación. Ya que el manejo de los datos se da de forma ordenada, sistematizada y rápida permitiendo así un análisis completo para la realización de la investigación.

1.15.3 Alcances y limitaciones

Esta investigación pretende desarrollar un plan de negocios a la empresa ROYGAS, el cual le permita una nueva base documental para mejorar la gestión administrativa, además esta información es relevante para la Universidad Nacional Sede Región Brunca y los futuros proyectos que pueda impulsar en este campo. Un factor que podría considerarse como limitante es que los procedimientos no están sistematizados, sino que obedecen a la interacción personal con los clientes, dando como resultado la inexistencia de información en donde se pueda obtener datos claves de sus clientes como: dirección, número de teléfono o periodicidad de utilización del servicio, otra gran limitante es que no se posee un orden a nivel de la contabilidad ya que no se reporta mensualmente y los estados financieros que se elaboran con dicha información no son utilizados para el mejoramiento de la microempresa, es decir el centro de importancia es el ingreso en ventas que se realizan y su utilización en pago de deudas personales.

CAPÍTULO II
MARCO DE REFERENCIA

2 Marco de Referencia

2.1 Generalidades del distrito de Daniel Flores.

El presente trabajo de investigación se realizó en la microempresa ROYGAS, ubicada en Lomas de Cocorí, la cual desarrolla sus actividades de servicio en el distrito de Daniel Flores del cantón de Pérez Zeledón.

El distrito de Daniel Flores es el tercero del cantón de Pérez Zeledón, en la provincia de San José, Costa Rica. Su nombre es en honor a un educador de la zona, que impulsó la enseñanza primaria. Es un distrito netamente urbano y en su área territorial se encuentra gran parte de la población de la ciudad de San Isidro de El General, convirtiéndose en un suburbio de la misma. Su principal centro de población lo es Palmares a unos 10 km al sureste de San Isidro. Se dice que Daniel Flores Zavaleta fue un hombre que luchó por la educación y desarrollo de este distrito. De ahí su nombre como un reconocimiento por su aporte; sin embargo, hay quienes cuestionan esta afirmación pues consideran que este señor ni siquiera vino al cantón. Yo quitaría ese final.

De los once distritos que conforman Pérez Zeledón, éste es el más pequeño en extensión territorial, con sólo 62.11 kilómetros cuadrados. Según el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el 2011 se posee registradas 50 empresas en distrito de Daniel Flores. Su población es de un total de 33591 personas entre los cuales 16183 son hombres y 17408 son mujeres.

Figura N°1
Mapa del Distrito de Daniel Flores



Fuente: Municipalidad de Pérez Zeledón, 29 de Julio de 2011

El distrito de Daniel Flores está formado por los siguientes barrios: Alto Brisas, Ángeles, Aurora, Chiles, Crematorio, Daniel Flores, Laboratorio, Los Pinos, Loma Verde, Lourdes, Rosas, Rosa Iris, San Francisco, Santa Margarita, Trocha, Villa Ligia. Entre los pueblos que lo conforman están Suiza (parte), Bajos de Pacuar, Aguas Buenas (parte), Concepción (parte), Ribera, Reyes, Repunta, Juntas de Pacuar, Peje, Patio de Agua, Pinar del Río y parte de Quebrada Honda. Siendo esta una extensa área territorial, podría la microempresa ROYGAS, desarrollar su actividad de comercial de una manera amplia, eficiente y exitosa. En este distrito se desarrolla como principal fuente de trabajo la industria.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3 Marco Teórico

3.1 Conceptualización de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)

Las micro, pequeñas y medianas empresas se definen como unidades económicas que están gerenciadas por un administrador, el cual posee conocimiento basado en el estudio administrativo o de forma empírica, estas MIPYMES se ubican en su mayoría dentro del sector comercio o servicio, debido a que el sector industrial está compuesto por las grandes empresas. Es importante mencionar que para asignarle la determinante de micro, pequeña y medianas empresas utilizaremos la clasificación de la Caja Costarricense de Seguro Social la cual dice que las microempresas son aquellas que poseen de 1 a 5 empleados, las pequeñas de 6 a 30, las medianas de 31 a 100 empleados.

Se puede expresar entonces que una microempresa es una unidad que a través de una buena utilización y distribución de sus elementos como lo es el recurso humano, financiero, técnico y material, logra la transformación de productos o la prestación de servicios que vienen a satisfacer alguna necesidad latente en el mercado en donde desarrolla su actividad y a la vez obtiene una ganancia económica, esta empresa puede pertenecer al sector privado (Thompson, 2006). La economía está formada por empresas, entre las cuales algunas desarrollan su actividad comercial o de servicio desde el marco informal o formal. En referencia al marco informal se puede decir que está compuesto en su mayoría por las micro y medianas empresas, en diferencia a las grandes empresas que pertenecen al sector formal. Dentro de este mercado se define a las microempresas como aquellas

formadas desde el ámbito administrativo por los propietarios o fundadores, este es el caso de la microempresa ROYGAS la cual es el objeto de estudio en este trabajo. Pérez, J. y Martínez, F. (2005) la definen “como aquella, cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona o a un grupo de personas unidas por matrimonio o lazos de parentesco” (p.17).

La conceptualización de las MYPIMES, difiere según el país donde se ubica y desarrolla su actividad comercial o de servicio, ya que poseen características distintas según el tamaño o actividad realizada. También hay que tener en cuenta los elementos que le ayudan en la ejecución de la actividad, entre estos podemos mencionar : el recurso humano, financiero, material; que son utilizados para llevar a cabo el proceso comercial o de servicio, las microempresas necesitan formalizarse dentro del marco legal, ya sea como persona física o jurídica. En Costa Rica la Ley 8262, define a una MIPYME como “toda unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneja y opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios” (p. 2).

Se hace referencia, por lo tanto, a que una MIPYME es aquella que cuenta con recursos físicos (infraestructura, equipo, maquinaria), los cuales con el recurso humano adecuado y una gestión administrativa eficiente, puede obtener el máximo provecho para llegar a ser más competitivas. Pero todos estos factores muchas veces no se encuentran en las microempresas un ejemplo latente en la actualidad es la microempresa ROYGAS, debido a que posee una gestión administrativa deficiente

lo cual perjudica su sustentabilidad en el mercado. Es importante mencionar que las microempresas poseen características que las identifican dentro del mercado donde desarrollan su actividad según Anzola (2002) estas tipologías son:

- ✓ El creador es el responsable de ejercer todas las gestiones administrativas.
- ✓ No poseen una administración profesional se basa en lo empírico.
- ✓ Los altos puestos son ocupados por miembros de la familia por el simple hecho de pertenecer a ésta.
- ✓ No emplean sistemas informáticos o de control debido a que creen que son costosos o no saben utilizarlos.
- ✓ La microempresa es creada por capital aportado solamente por el dueño.
- ✓ El crecimiento se da por medio de la reinversión del dueño o los familiares que forman a la microempresa.
- ✓ El mercado de las MIPYMES generalmente es local.
- ✓ El recurso humano predominante es el no calificado, el personal adquiere los conocimientos necesarios mediante su trabajo, de manera empírica (p.23).

Todas estas características antes mencionadas están presentes en la microempresa ROYGAS, las cuales dan como resultado una mala gestión administrativa, debido a que no se cuenta con la capacidad o conocimiento suficiente para enfrentar los cambios en el medio comercial, social o legal en donde desarrolla su actividad de servicio.

3.2 Gestión Administrativa en la micro, pequeña y mediana empresa.

La gestión administrativa en una microempresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de iniciar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Es importante tener en cuenta que con el pasar de los años el mercado va cambiando y la demanda por parte de los consumidores se vuelve más exigente, es allí donde se debe estar informado de cómo realizar de manera correcta la gestión administrativa, ya que es un proceso que consiste básicamente en la buena dirección, organización, coordinación y control de los recursos que posee la microempresa.

Cuando una microempresa posee una buena gestión administrativa los recursos que tiene se gestionan a través de la división del trabajo y la asignación de labores específicas para cada individuo que la forman con la finalidad de conseguir un objetivo en común produciendo así como resultado la departamentalización a nivel interno en donde se encargan de dividir las funciones de la organización para lograr una mejor aplicación y manejo de los recursos existentes. Algunos departamentos que hacen posible la buena gestión administrativa son:

- a) El departamento de operaciones, es el que tiene a cargo la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios). También mantiene un equilibrio entre costo, calidad y tiempo de entrega, estando estos vinculados con los objetivos y las estrategias organizacionales pues, los resultados se

miden y se toman acciones correctivas a nivel táctico y estratégico para lograr lo propuesto.

- b) El departamento financiero: permite el crecimiento o estabilidad del mercado a través de la buena administración de los ingresos y egresos de la microempresa, permitiendo así el incremento y la estabilidad financiera en el mercado.
- c) El departamento de mercadotecnia: se encarga de utilizar en forma eficiente y eficaz los medios o canales de distribución que la empresa utiliza para ubicar, contactar e influir en los clientes o usuarios.

Para la micro, pequeña y mediana empresa la gestión administrativa es un factor fundamental, ya que como unidad productiva requiere de una adecuada gestión. Este proceso es el conjunto de elementos con un enfoque global en el cual todos interactúan por medio de un ciclo repetitivo que consiste en cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2001). Para una buena gestión administrativa en la microempresa es indispensable cumplir sus objetivos, por ello definir cada uno de los elementos que la conforman es imprescindible, para comprender su actuar y poder llevarlos a cabo, analicemos uno a uno.

3.2.1 La planeación

Dentro de las funciones administrativas la planeación es de gran importancia para lograr el buen desarrollo de la microempresa, debido a que en ella se contemplan las cuatro áreas básicas empresariales las cuales son: producción,

finanzas, ventas y recursos humanos. En esta etapa se señala con anticipación y claridad lo que la empresa desea lograr, los medios y recursos con que planea alcanzarlo. Permite la orientación de las actividades que corresponden al administrador y colaboradores. Contribuye a la reducción del desperdicio en los recursos y permite tomar decisiones para realizar algunas actividades sin caer en la improvisación, puesto que es una guía para la puesta en marcha de un plan (Anzola, 2002, p.83).

3.2.2 La organización

Incluye la manera en que se dispone el trabajo así como la persona responsable para ejecutarlo; es decir, une al personal en actividades interrelacionadas, además se contempla la coordinación de todas las actividades o trabajos que han sido propuestos en la planeación con el fin de alcanzar los objetivos. Por ende la base de la organización está formada por el trabajo, el personal y el puesto, el cual se estructura adecuadamente, para tener presentes las actividades que se realizarán (Rodríguez, 2002).

3.2.3 La dirección

La dirección, asimismo, es una herramienta importante en el proceso administrativo de toda microempresa se puede definir como el liderazgo y la eficacia de guiar al equipo de trabajo para así lograr resolver los problemas resultantes de los deseos, actitudes y comportamientos de los individuos a nivel de la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Según Koontz y Weihrich (2004), "La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de

las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (p.32). Las personas siguen a quienes les brinden opciones para satisfacer sus necesidades, por lo que los administradores capaces de atraer la atención de sus seguidores garantizan el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas.

3.2.4 El Control

Es la fase de medición y evaluación del desempeño empresarial que a su vez permite la corrección para el alcance del rendimiento en los componentes de la empresa; tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificar e impedir que se repitan. Por medio del control se asegura el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2001)

El control es el que nos permite medir el desempeño laboral y administrativo, a través del cual podemos con facilidad cumplir con los planes propuestos. Koontz y Wehrich (2004) afirman que:

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. (p.32)

El control, por lo tanto, es una función importante dentro del cumplimiento de los planes, ya que, éste garantiza que las acciones realizadas por cada individuo sean acorde con lo establecido en cada plan de trabajo. Lo anterior facilita conocer a

tiempo el momento que se da un desvío en el desarrollo del plan y organizar de inmediato la manera de corregirlo para garantizar el buen cumplimiento del mismo. Los planes, además, por sí solos no se cumplen, es indispensable la presencia de una o varias personas que los ejecuten por lo que se vuelve imprescindible que los administradores pongan en práctica un buen control para la consecución de metas específicas.

3.3 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que permite la organización a nivel interno de la microempresa desarrollando de esta forma las bases de su actuación integrada a largo plazo en el mercado, estableciendo así un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicas, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso del desarrollo microempresarial. Otro aspecto importante a considerarse es que un plan debe de operacionalizarse (elemento esencial para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo, la planeación estratégica debe de ir de la mano con las funciones administrativas y trabajar en armonía logrando establecer lineamientos que ayudan al buen desarrollo de la empresa. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Fernández Güell citado por Ordaz Zubia et al, (2006). Considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- ✓ Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- ✓ Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- ✓ Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores externos a la ciudad y para explorar escenarios futuros (p.82).

En síntesis la planeación estratégica permite visualizar oportunidades y amenazas, así como estar preparado para los cambios en el mercado y responder ante ellos, es decir, facilita la toma de decisiones y permite mejorar la productividad en el negocio.

3.4 La planeación estratégica en las MYPIMES

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, las diferentes estrategias representan los pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples

beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica (Valdez, Zerón y Morales haciendo referencia de Kenneth, 1984).

No tomar en cuenta la planeación estratégica, por consiguiente, en una microempresa conlleva a serios problemas. El primero de ellos, es que la microempresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno. Un segundo problema se refiere a que al carecer de planes alternos de acción, el empresario solo tendrá una forma de hacer las cosas demostrando dentro de esta problemática que no se hallan establecidos metas y objetivos apegados a la realidad de la empresa, por lo tanto esto conllevará a un estrés del dueño al ver que no se está cumpliendo lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque para él al pasar de una inversión productiva a un gasto en un mal negocio. El tercer problema es que no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto o servicio, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero. Lo que conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros, ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos. Y finalmente, la problemática de enfoque que se tiene del negocio, significa visualizar siempre a una empresa como pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no

como un negocio que le permita al dueño sentirse como un empresario responsable y capaz de generar riqueza.

3.5 El análisis del entorno interno de la microempresa

En toda MIPYMES es de vital importancia que el administrador tenga conocimiento de cuáles son los factores a nivel interno que le brindan mayores beneficios sean estos administrativos o económicos, para así obtener su mayor beneficio para la microempresa, también debe de saber cuáles son las debilidades que se poseen para mejorarlas y alcanzar el desarrollo de los objetivos.

Es por ello que se utiliza el proceso del análisis interno el cual nos permite obtener cuales son las debilidades y fortalezas que se poseen en la microempresa, dando como resultado un mayor grado de conocimiento en referencia a la cantidad y calidad de los recursos que se poseen y cómo se utilizan, a fin de poder evaluar cuál es la capacidad de la microempresa, de construir habilidades únicas, distintivas o específicas para mantenerse en el mercado en donde desarrolla su actividad de servicio o comercial; generando así fuentes de la ventaja competitiva. Para consolidar y mantener ésta, la microempresa debe lograr un nivel superior en la eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Las fortalezas de la organización conducen a un desempeño superior en estas áreas, mientras sus debilidades, la llevarían a un desempeño deficiente.

3.6 El análisis externo de la microempresa

El propósito de éste es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización que influirán en la manera en que se

cumple su misión. En esta etapa prácticamente se deben de examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico y macro ambiente. En el caso del ambiente de la industria, su análisis exige una valoración de la estructura competitiva de la industria a la que pertenece la organización, lo que incluye la posición competitiva de la organización específica o focal y la de sus principales competidores. También requiere el estudio de la naturaleza, la etapa, la dinámica, y los antecedentes de la industria.

Debido, por otro lado, a que muchos mercados ahora son globales, el análisis del ambiente de la industria también implica evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Para analizar el ambiente nacional se necesita valorar si el contexto nacional, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado global.

3.7 Fuerzas competitivas de Michael E. Porter

En el mercado en donde se ubican las MIPYMES existen diferentes factores que influyen de manera positiva o negativa en el desarrollo de las mismas, Porter asigna a estos factores el nombre de fuerzas competitivas, que se relacionan con el diario vivir de las empresa, solo hay que saber utilizarlas para el beneficio de estas. Para Porter estas fuerzas competitivas son esenciales en la formulación estratégica de las microempresas, ya que permiten tener un conocimiento más preciso del entorno en donde la empresa se ubica. Según Porter (1982), “la esencia de la

formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”.

3.7.1 Amenazas de Nuevos Aspirantes

Dentro de todo ambiente comercial o de servicio hay barreras iniciales que se pueden definir como barreras de entrada para nuevos aspirantes, que muchas veces son ventajas que gozan los miembros ya establecidos en este ambiente de comercio en comparación con los nuevos, según Porte, M (2008) Algunas de las características de estas barreras son:

- ✓ Economía de escala por parte de la oferta: es cuando las empresas grandes gozan o poseen precios más bajos por la unidad ya que estas compran grandes cantidades de insumos para ejercer su participación en el mercado.
- ✓ Costes por el cambio de clientes: son aquellos costes fijos que los clientes enfrentan cuando se cambia de proveedor, entre ellos podemos mencionar los gastos de cambio de especificaciones en el producto.
- ✓ Requisitos de capital: es un aspecto muy importante debido a que es el capital el que permite el desarrollo en las inversiones de la empresa, mejoras en la infraestructura y realizar ahorros preventivos para futuros imprevistos, es decir es el requerimiento monetario por parte de la empresa para mejorar tanto internamente como externamente en el mercado.
- ✓ Beneficios para los miembros: cuando la empresa consigue menores costes, en el proceso de fabricación o servicio esto trae para los integrantes de la empresa

beneficios económicos o de crecimiento empresarial, esto se da independientemente del tamaño de la empresa.

- ✓ Acceso desigual a los canales de distribución: esto se da a nivel de empresas ya que para las grandes es más fácil conseguir mejores canales de distribución y a menores costos debido a la cantidad de productos o servicios que ellas brindan, para las MIPYMES estos canales son más deficientes y caros al no poseer grandes cantidades de productos o servicios para distribuir por ello el coste es mayor.
- ✓ Política restrictiva del Gobierno: son las leyes, decretos que implementa el gobierno para regular el comercio aunque muchas veces provoca a los participantes de mercado inestabilidad o estabilidad según sea la restricción que aplica para mejorar la calidad comercial y de servicio (p.39-41).

3.7.2 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se ve más representada cuando se habla de monopolios en el mercado debido a que ellos desarrollan su actividad de distribuidores únicos y por ende pasan su coste al comprador del producto, es importante recalcar que la AS debe de desarrollar y aplicar una buena de negociación para lograr beneficios económicos y de calidad.se pueden decir que” Son las presiones competitivas que surgen del poder de negociación del proveedor con el cliente” (José Feijoo 2012, p. 44).

3.7.3 Influencia de los compradores

Estos pueden ser muy poderosos si poseen una buena técnica de negociación ya que les permite la obtención de beneficios económicos en el momento del proceso de compra o adquisición del servicio brindado por la microempresa, un ejemplo de estos beneficios son los famosos descuentos. Para la microempresa ROYGAS esta fuerza competitiva tiene mucho peso ya que sus ventas e ingresos dependen de qué tanto les agrada el servicio que se les brinda, así como el precio que se les adjudica a los compradores.

3.7.4 La amenaza de los sustitutos

También se pueden denominar bienes sustitutos como aquellos bienes o servicios que compiten en el mismo mercado y satisfacen la misma necesidad al cliente, dentro del mercado de la microempresa ROYGAS se pueden identificar servicios y productos sustitutos latente o en desarrollo que pueden ser utilizados para cubrir la misma necesidad, un breve ejemplo es la electricidad.

3.7.5 Rivalidad entre competidores

Para la micro empresa ROYGAS esta fuerza siempre han estado presentes en el mercado ya que se puede encontrar en las acciones que realizan sus competidores directos e indirectos a través de procesos promocionales como los descuentos en precios, mejoras en la calidad del servicio o producto que se brinda logrando así mantener o adquirir a nuevos compradores o usuarios, disminuyendo la demanda y por ende el ingreso económico de la microempresa ROYGAS, esta rivalidad podemos encontrarla por medio de microempresas o empresas de índole

informal y formal como lo es Luis Gas, Rapigas, el abastecedor el Clavel, Zeta Gas o Trópicas aunque estas dos últimas se dedican a la venta al por mayor de gas y no de casa en casa como lo hace la microempresa ROYGAS.

3.8 El FODA como herramienta para la planificación estratégica

Es la herramienta dentro del plan de negocio que permite conocer aquellos factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo de las MIPYMES dentro del mercado en donde se desenvuelven brindando sus productos o servicios. La definición de FODA es la siguiente:

- ✓ Fortalezas: son características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Oportunidades: son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de la entidad.
- ✓ Debilidades: son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Amenazas: son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logros de los objetivos organizacionales.(Joaquín Rodríguez, 2005, p.143)

3.9 Plan de Negocios

El plan de negocios es para negociar, cuando se tiene la intención de iniciar un negocio se emplea internamente para la administración y planeación de la empresa, se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones

disponibles. Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de colaboradores, ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión, facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia. Asimismo, facilita la negociación con proveedores.

Establecer metas a corto y mediano plazos, por su parte, es lo que se busca mediante un plan de negocios, en el cual se puedan definir con claridad los resultados finales, a la vez poder ir midiendo logros que permitan ser herramienta para distinguir y aprovechar oportunidades, mitigar el efecto de amenaza, para tener una definición aun más completa nos pueden ser útiles las palabras de Steve Blank (s.f) donde dice:

Los emprendedores generan un plan de negocios, una vez escrito es una colección de hechos. Una vez completado no sueles escuchar a la gente re- escribiendo su plan. En todo caso es considerado la culminación de todo lo que saben y creen, es estático. En contraste, un modelo de negocio es diseñado para ser cambiado rápidamente para reflejar lo que se encuentra fuera del negocio, es dinámico. (p. 1)

Resumiendo podemos destacar que un plan de negocio es un documento estratégico y estático sobre los pasos que seguirá la empresa en los próximos años y sobre lo que se pretende conseguir a nivel empresarial a diferencia del modelo de

negocio que es dinámico y permite su modificación a lo largo del tiempo mientras se va validando las hipótesis iniciales.

3.10 Importancia y beneficios de un plan de negocios

De esta manera podemos mencionar que entre los beneficios que brinda un plan de negocios está tener metas y objetivos claros, ya que nos ayuda en gran medida a definir las metas y objetivos, además de llevarlos a cabo como debe de ser, da una orientación general para así no perder el rumbo del negocio. Otro factor a tomar en cuenta es que el poseer un plan de negocios nos permite acceder al financiamiento, ya sea por medio de inversionistas o por alguna institución bancaria o financiera, que en la mayoría de los casos solicita un plan de negocios para saber qué tan riesgoso es invertir en la creación del negocio o qué tan riesgoso es invertir en él. Se puede, asimismo, valorar la rentabilidad real del negocio, realizar una planeación de estrategias óptimas de marketing y confrontar las ideas con la realidad.

3.11 Elementos de un Plan de Negocios

Como hace mención Guía para empresarios PYMES para elaborar un Plan de Negocios, Banco nacional, (s.f), los elementos que debe de contener un plan de negocios son:

- a) Información que permite entender el negocio: es aquí donde se describe el porqué de la creación de la microempresa, ubicación, recursos objetivos sean generales o específicos.

- b) Descripción de los productos y de los servicios que ofrece: es una descripción del servicio que brinda la empresa, las características más destacables del mismo, cómo es brindado este servicio y las ventajas que posee.
- c) Descripción del sector en el cual el negocio compite o competirá: es aquí donde se determina el tamaño del sector en donde la microempresa brinda el servicio, el principal segmento del mercado así como el criterio de compra de los clientes. (p.20-24).
- d) Estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución: se determina el mercado objetivo, la estrategia de precios que utiliza la microempresa, el método de distribución del servicio.
- e) Descripción de los Recursos Humanos: Se describe las funciones que realizan la dirección, gerencia y personal dentro de la microempresa así como la estructura organizacional.
- f) Plan financiero que incluye los balances pro-forma, las declaraciones de impuestos y el flujo de fondos: Es muy importante ya que podemos identificar las necesidades financieras que posee la microempresa, también sabremos cuáles son los ingresos y egresos que realizan para así lograr potenciar al máximo las utilidades. (p.11-11)

3.12 Tipos de planes de negocios

Un plan de negocios nos sirven para presentar oportunidades de negocio, así como brindar información a potenciales inversionistas, además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa, ya que

mediante éste se debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio. Esto puede ser tanto para una empresa en marcha como para la creación de una nueva empresa. Dependiendo de la madurez del negocio se proponen objetivos distintos por consiguiente existe un tipo de plan para el logro de los objetivos. Conscientes de esto y de la importancia de utilizar el más apropiado según la madurez del negocio se puede decir que está un Plan de negocios para empresa en marcha, ya que una empresa constituida y que desea evaluar su situación en el mercado debe realizar un plan que evalúe la nueva unidad de negocio de manera independiente y además distribuir los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, deberá mostrar las fortalezas y debilidades.

Asimismo existe un Plan de negocios para nuevas empresas, en este tipo de plan se debe detallar, tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Se puede formular, por otra parte, un Plan de negocios para inversionistas con el fin de atraer el interés de los inversionistas, por ello, es importante que incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Un Plan de negocios, por último, para administradores, éste debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa, éste debe ser más detallado pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

3.13 Planificación financiera

Varios actores se han referido a este tema, al respecto indica Quintero, (sf) mencionando a Weston (2006) que la planificación financiera es la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. La planeación financiera viene a medir los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, de una forma integral con las demás áreas de la organización a fin de medir la rentabilidad y productividad para mejorar la toma de decisiones. Se utilizan herramientas tales como los flujos de efectivo, los estados financieros, los presupuestos y proyecciones para realizar un análisis financiero, que permita a la empresa saber con cuánto inició, cuánto tiene y cuánto proyecta a ganar, es decir establece metas cuantificables.

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer su situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros. Este mismo autor señala que una buena planificación financiera genera la salud económica de la empresa por lo tanto debe maximizar el valor del negocio, a su vez reduce el riesgo, la ineficiencia y la pérdida de oportunidades del negocio, creando múltiples alternativas de acción. Como herramientas en la planeación financiera podemos mencionar el balance general el cual nos indica lo que posee la empresa en un periodo establecido, el flujo de caja, es el cual muestra las entradas y salidas de efectivo en un tiempo determinado de la microempresa,

obteniendo estas dos herramientas que nos brindan información financiera de la microempresa podemos hacer uso de las razones financieras que nos vienen a detallar más dicha actividad, las cuales se resumen de la siguiente forma:

- ✓ Razones de liquidez: Es la capacidad de la microempresa de convertir en efectivo, algunos activos y pasivos corrientes.
- ✓ Razones de endeudamiento: Es el monto de dinero u activo de terceros que utiliza la microempresa para generar utilidades.
- ✓ Razones de rentabilidad: Son las que nos muestran qué tan efectiva es la microempresa para generar utilidades, es decir reflejan el desempeño operativo.
- ✓ Razones de actividad: Son las que determinan el grado de eficiencia que posee la microempresa en la utilización de sus activos.

3.13.1 Objetivos de la Planificación Financiera

Los objetivos de la planificación financiera son de gran importancia y vitalidad para toda microempresa debido a que ellos nos permiten obtener un buen desarrollo financiero, es decir son la guía que nos va a permitir la obtención de los recursos financieros para la microempresa, a su vez ellos nos presentan una mejor visión del patrimonio financiero que se quiere adquirir en un lapso de tiempo determinado para beneficio de la microempresa y sus colaboradores, trazando a su vez los parámetros que permitirán trascender más allá de la operación diaria logrando llegar al plano estratégico.

Los objetivos de planificación financiera también permiten establecer lineamientos de trabajo a nivel financiero que nos permiten lograr un buen desarrollo y estabilidad financiera de la microempresa, es importante mencionar que estos son necesarios para la cuantificación de las diferentes alternativas estratégicas, a fin de evaluar los impactos que generan en la situación financiera de la microempresa, se puede resumir que dichos objetivos nos permiten maximizar las ganancias. Hay que tener en cuenta que para poder tener o crear los objetivos de la planeación financiera primero la administración de la microempresa necesita planear, crear e implementar una estrategia, por ello es necesario un análisis interno de esta para lograrlo. Dichos objetivos son indispensables en el proceso de máxima rentabilidad de la microempresa.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4 Caracterización de la Microempresa

4.1 Descripción del Negocio

4.1.1 Antecedentes

Su nombre comercial es ROYGAS, su creación inicia en el seno de una familia, que busca realizar un proyecto propio que les ayude a solventar las necesidades económicas y sociales. Su instauración se fundamenta en brindar un servicio exprés, basado en la distribución del gas propano a diversos clientes, hogares, empresas, colegios, escuelas, etc. Uno de los factores que más incidió en la creación de esta microempresa es la falta de fuentes de empleo que existe en la Región Brunca.

La microempresa ROYGAS se encuentra debidamente registrada ante Tributación Directa como persona física, su ubicación territorial es 50m sur, 25m este y 50m sur del EBAIS en Lomas de Cocorí. Su nombre comercial es ROYGAS, su creación se da a través de una idea familiar que se basa en la necesidad de superación económica y social, uno de los factores que más incidió en el proyecto es la gran necesidad existente de fuentes de empleo en la Región Brunca, su creación se fundamenta en la idea de brindar un servicio exprés basado en la distribución del gas propano a los clientes en su hogar o lugar de trabajo.

En el año 2010 dicha idea comienza a desarrollarse, cuando el señor Roy Madriz inicia relaciones comerciales con la empresa ZETAGAS distribuidora de gas propano en todo el país. Se acuerda que dicha actividad de servicio se realizara solamente para el sector del Distrito de Daniel Flores, debido a que ZETAGAS ya

poseía otro distribuidor en el sector de San Isidro de El General. Se firma el debido contrato con ZETAGAS, el cual tiene las siguientes condiciones:

- Comprarle el gas solo a dicha empresa
- La empresa ZETAGAS le presta 30 embaces de 25 libras y 4 embaces de 100 libras para que los posea y realice la distribución de gas propano a los clientes.
- La empresa ZETAGAS le ofrece un local comercial ubicado en el distrito de Daniel Flores, el cual posee una línea telefónica comercial para que le soliciten los pedidos de gas propano.

La microempresa no cuenta con una cartera de clientes, debido a esto se inicia la búsqueda de posibles clientes, y se toma de la decisión de implementar el volanteo por los diferentes barrios del distrito de Daniel Flores, para así dar a conocer el servicio y lograr la obtención de clientes. Al transcurrir el tiempo y las ventas el dueño se da cuenta que el margen de ganancia brindado por ZETAGAS no es el más conveniente para él, y por ello decide cambiar de proveedor integrándose como comprador directo a la empresa PETROGAS en donde sus ingresos son un poco mayores.

En referencia a la misión y visión de la microempresa ROYGAS no cuenta con ninguna de las anteriores debido a que no se posee conocimiento administrativo y todo se realiza de forma empírica, es por ello que más adelante se delimitaran los lineamientos para elaborar ambos aspectos tan importantes para la microempresa ROYGAS. Es muy significativo que toda microempresa posea una misión y una

visión, ya que es un reflejo de su esencia y aporta al cliente o usuario del servicio un valor agregado a la hora de conocer más de ella y a la vez propicia la creación de una imagen en el mercado de seriedad y responsabilidad micro empresarial.

4.2 Misión y Visión

La microempresa ROYGAS, no ha establecido su misión, tampoco su visión, debido a que su dueño no tiene conocimientos sobre la administración de una microempresa, todas las actividades que se realiza se hacen de manera empírica. Más adelante en esta investigación se establecerán los lineamientos para elaborar la misión y visión ya que son aspectos importantes para la microempresa ROYGAS.

Es muy significativo que toda microempresa posea una misión y una visión, ya que es un reflejo de su esencia y aporta al cliente o usuario del servicio un valor agregado a la hora de conocer más de ella, también propicia la creación de una imagen en el mercado de seriedad y responsabilidad microempresarial.

4.3 Descripción del Servicio

La microempresa ROYGAS está registrada ante Tributación con la dirección física en Barrio Lomas de Cocorí, pero desarrolla su servicio de venta y entrega de gas propano de 25, 100 libras de peso en el distrito de Daniel Flores, dicho servicio se basa en el transporte exprés de gas propano marca PETROGAS utilizado a nivel de hogares, restaurantes e industrias, este servicio es brindado de forma personalizada hasta el negocio o casa del usuario o cliente, el proceso para adquirirlo es el siguiente:

- ✓ El cliente llama al número exclusivo de pedidos 8992-6582.

- ✓ La llamada es atendida por el dueño de la microempresa.
- ✓ Se toman los datos del cliente como la dirección y cantidad de cilindros que necesita.
- ✓ Se procede a realizar la entrega del producto.

Es importante resaltar que el empresario no posee ningún tipo de capacitación en el ámbito del servicio del cliente, solo se basa en el buen trato y el respeto para todos sus clientes.

4.4 Características destacables del servicio

El servicio que brinda la microempresa ROYGAS se destaca por un trato personal de calidad y agradable con cada uno de los clientes. Se basa en una relación de respeto y de rapidez al entregar el pedido. Es de destacar el conocimiento de la zona por parte del propietario, logrando así brindar un servicio ágil, responsable y serio, haciendo de este servicio una necesidad y confort para cada cliente que lo utilice.

4.5 Futuros Productos y Servicios

Son productos y servicios que puede implementar la microempresa a futuro para lograr abarcar más mercado y aumentar con ello los ingresos. En la microempresa ROYGAS obtiene el ingreso económico a través servicio exprés de gas propano, al momento de implementar dicho servicio se han visualizado otras necesidades entre los clientes de este servicio, como cocinas de gas, mangueras para instalación, cabezotes, cotizaciones de instalaciones e instalaciones, etc. Se visualiza a futuro la implementación de un servicio de venta y reparación de cocinas

de gas, para así brindar un servicio más amplio y de mejor calidad. Con miras de obtener un crecimiento comercial de la microempresa y por ende una mejor estabilidad económica.

También se comprende de parte del dueño que hoy en día la necesidad de diversificación y crecimiento es necesaria para mantener un nivel de satisfacción con los clientes y a la vez agrandar dicha cartera consiguiendo así un buen crecimiento económico de la microempresa, es por ello que no solo se visualiza las diferentes necesidades de productos entre los clientes sino que se mantiene como un proyecto a futuro a integrar.

4.6 Entorno Interno

En toda microempresa es importante tener definida una orientación estratégica y ésta se determina tomando en cuenta su entorno, tanto interno como externo. Se puede denominar como entorno interno de una microempresa todos los recursos y competencias que esta posee. Los recursos se dividen en recursos tangibles, que son aquellos que pueden ser cuantificados como el recurso financiero, humano y físico. El recurso intangible, que son muy difíciles de ser cuantificados pero constituyen una ventaja competitiva de la microempresa ROYGAS son las relaciones humanas existentes con los clientes, la responsabilidad, aspectos tecnológicos. Es esencial poseer una buena gestión financiera en la microempresa ya que esta es la que administra los recursos económicos de la misma para poder así asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos generados para funcionar y dar rentabilidad.

4.6.1 Gestión de Recursos Humanos

La gestión del recurso humano es vital en cualquier microempresa ya que se encarga de capacitar y organizar al personal que ejerce el desarrollo de las diversas funciones de los departamentos de la microempresa para el desarrollo económico y social dentro del mercado donde se ubica logrando su estabilidad empresarial.

4.6.2 Perfiles del personal

El perfil del personal se puede definir como aquel conjunto de capacidades, competencias que identifican la formación de una persona y que le ayudan al desarrollo de la mejor condición, sea en el ámbito social, laboral o familiar. Dentro de la Gestión del Talento Humano o Recursos Humanos, este se convierte en un aspecto decisivo para toda microempresa ya que el éxito de esta depende en su mayoría de las personas que la integran y sus capacidades para desarrollar sus labores de manera eficiente y eficaz, para así obtener el beneficio de la microempresa. Dentro de la microempresa ROYGAS el perfil del personal aunque no esté de forma escrita, se puede decir que se basa en la responsabilidad, puntualidad e iniciativa para resolver problemas en el trabajo diario, su nivel educacional se basa en la escolaridad completa, no poseen cursos cortos de capacitación a nivel del sector servicio al cliente u otros, también no se posee ningún documento físico que especifique las necesidades de perfiles por puesto, es decir todo se basa en la capacitación empírica adquirida, dicho perfil del personal es desarrollado por una sola persona.

Como es de pensar esta área es la más empírica de todas dentro de la microempresa ROYGAS ya que cuando se tiene una necesidad de personal se busca a la familia o conocidos y no se trazan perfiles necesarios para tener un buen desarrollo en la gestión del recurso humano.

4.6.3 Manual de Puesto

Es un documento donde se describe los puestos existentes dentro de la empresa, así como las funciones que debe ejecutar cada trabajador según su puesto, estableciendo de ésta manera la responsabilidad de cada uno de los trabajadores. A fin de lograr marcar con exactitud el buen desarrollo y la aplicación de la calidad en el servicio brindado a los clientes ahorrando tiempo, ganando eficiencia y eficacia en los procesos internos. La microempresa ROYGAS no posee manual de puestos.

Un manual de puestos debe brindar beneficios como:

- ✓ Determinar las funciones específicas para cada empleado.
- ✓ Establece las responsabilidades para cada puesto.
- ✓ Proporciona información a los funcionarios de la jerarquía dentro de la microempresa.
- ✓ Facilitar la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.
- ✓ Lograr un control de funciones por puesto.
- ✓ Desarrollar una eficiencia y eficacia en los procesos que se realizan en los diversos puestos de la microempresa.

Por lo anterior es de gran importancia para toda microempresa contar con un manual de puesto, ya que delimitará las diversas funciones de cada puesto y establecerá las diferentes responsabilidades de los trabajadores. Para la microempresa ROYGAS es un aspecto importante a desarrollar, debido a que se visualiza un desarrollo comercial a futuro y por ende se deben de establecer cuáles son las funciones o tareas de cada trabajador referentes a su puesto y así propiciar un ambiente de crecimiento micro empresarial tanto interno como externo.

4.7 Gestión de Mercadeo de la microempresa ROYGAS

Este mercadeo es trascendental ya que permite el posicionamiento a la microempresa ROYGAS por medio del servicio que ella brinda en la mente del consumidor, consiguiendo un aumento de la demanda de dicho servicio y futuros servicios. Dicha gestión debe desarrollarse de manera que permita obtener ventajas competitivas y permanencia en el mercado y así poder garantizarse mejores beneficios económicos.

4.7.1 Publicidad

Es una forma de comunicación a nivel comercial que se realiza con el objetivo de incrementar el consumo o venta de un producto o servicio, utilizando para dicho fin diversos medios de comunicación y de propaganda. La microempresa ROYGAS ha utilizado como medio de comunicación para realizar su publicidad la técnica del volanteo informativo. El cual se realiza visitando y dejando volantes, en las casas, negocios, etc. Dicho volanteo lo realiza el dueño de la microempresa o contrata a

miembros de su familia para que le ayuden a realizar dicha actividad, esta publicidad se reparte en los meses de verano.

El proceso de mercadeo es vital en cualquier microempresa para generar un buen desarrollo de las ventas o ingresos así como crear una imagen sólida en la mente de los consumidores, es importante resaltar que el mercadeo o publicidad va de la mano con la calidad del servicio que pretende brindar la microempresa. Esta investigación ha reflejado que la microempresa ROYGAS hace uso de medios publicitarios poco innovadores y no fomenta un adecuado desarrollo dentro del mercado de servicio. En la actualidad contar con una publicidad eficiente y eficaz para dar a conocer la microempresa es esencial ya que este proceso ampliará el mercado. Es transcendental saber estructurar un estudio de mercado ya que así podemos delimitar bien cuáles son nuestros clientes y cuáles los potenciales, dónde están, cómo llegar a ellos, lo cual nos brindará una gran ventaja.

4.7.2 Canales de distribución

Son la vía por la cual la microempresa realiza la distribución de su producto o servicio al destino final o consumidor, es decir es el medio por el cual se entrelaza a los productores con los consumidores finales o usuarios. El sistema o canal de distribución en la microempresa ROYGAS es de índole directo ya que interactúan los productores, mayorista, detallista y el consumidor final del producto o servicio, para esta investigación se hace referencia al canal de distribución a partir de la microempresa ROYGAS hasta llegar el cliente final, se puede determinar que el canal de distribución está formado por el siguiente proceso:

- ✓ Se compra el gas a los camiones autorizados.
- ✓ Se usa una bodega para guardarlo.
- ✓ Se realiza la entrega del gas de 25 libras al cliente final por medio de una motocicleta y los de 100 libras por medio de un automóvil.

Dicho canal de distribución es ineficiente ante el crecimiento de la demanda y los tiempos de entrega que prefieren los usuarios.

4.8 Percepción del Cliente

El cliente es el motor que desarrolla el dinamismo económico de la toda microempresa manteniéndola así dentro del mercado, ellos son uno de los actores más importantes para alcanzar el éxito microempresarial. Es por ello que es importante conocer cuál es la percepción que tienen el cliente en referencia a la importancia que tiene el precio, el costo con respecto al servicio brindado, cómo califican el servicio de la microempresa ROYGAS, razones por las cuales utiliza el servicio, qué tan importante es el costo del servicio que se brinda, si están de acuerdo con el horario de atención, si estarían dispuestos a utilizar nuevamente el servicio, es por ello que se realizó una encuesta a un total de 175 clientes de los que conforman la demanda de la microempresa para lograr obtener la información de forma veraz y así estructurar cuál es la percepción que posee el cliente con respecto al servicio brindado por la microempresa ROYGAS.

4.8.1. Análisis de la percepción que poseen los clientes de la microempresa ROYGAS con respecto al servicio que esta brinda

Es importante para determinar la percepción del cliente saber cuáles son las razones por la que utiliza el servicio de la microempresa ROYGAS. Los resultados obtenidos se expresan seguidamente:

Tabla N° 1

Razones por las que utiliza el servicio de la microempresa ROYGAS.

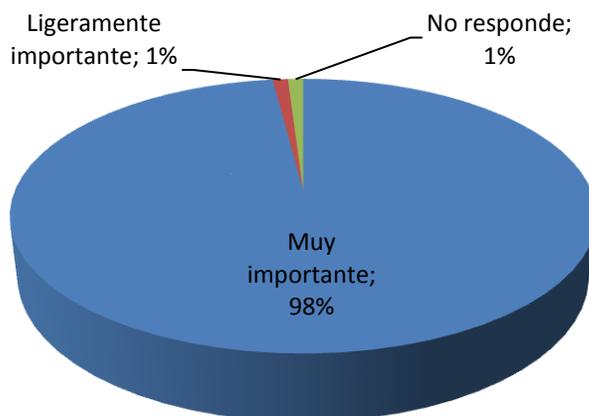
| Razones | Respuestas | |
|-----------|------------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Seguridad | 122 | 37,4% |
| Atención | 113 | 34,7% |
| precio | 89 | 27,3% |
| Otros | 2 | ,6% |
| Total | 326 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

En la tabla 1, se obtuvo que del total de las 175 personas encuestadas, se obtuvieron 326 respuestas las cuales 122 de ellas expresan que la razón por la cual eligen el servicio de la microempresa ROYGAS es la seguridad que este servicio les brinda, como segunda razón con 113 respuestas se ubica la atención que se recibe, en tercer lugar está el precio representado por 89 respuesta y otros con 2 respuestas. En términos generales la percepción del por qué utilizan el servicio de la microempresa se basa principalmente en la seguridad que se brinda lo cual nos indica una clara ventaja competitiva en el mercado.

Gráfico N°1

Importancia que posee el costo a la hora de adquirir el servicio.



Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

Como se muestra en el gráfico 1, el 98% de los clientes encuestados expresa que para ellos es muy importante la relación costo - servicio a la hora de elegir el servicio brindado por la microempresa ROYGAS, un 1% dice que es ligeramente importante y el 1% restante se abstiene de brindar una respuesta. Se puede deducir que uno de los factores más importantes para formar parte de la demanda de la microempresa ROYGAS es la del costo.

Tabla N° 2
Opinión sobre el servicio que brinda la microempresa ROYGAS.

| Clasificación | Respuesta | |
|---------------|-----------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Muy bueno | 166 | 95% |
| Bueno | 7 | 4% |
| No responde | 2 | 1% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

Según la tabla 2, del 100% de los clientes entrevistados, el 95% poseen la percepción que el servicio brindado por la microempresa ROYGAS es muy bueno, el 4% lo califica como bueno y el 1% no opina, lo cual demuestra la satisfacción que se posee con el servicio que brinda dicha microempresa.

Tabla N° 3
Nivel de percepción del costo en relación con el servicio brindado por la microempresa ROYGAS.

| Valor | Respuesta | |
|-------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Muy bueno | 165 | 94.3% |
| Bueno | 7 | 4% |
| Regular | 1 | .6% |
| No responde | 2 | 1.1% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

Como se muestra en la tabla 3, el 94.3% de los encuestados poseen una percepción muy buena en la relación existente entre costo – servicio que brinda la

microempresa ROYGAS, el 4% lo califican como buena, .6% de ellos como regular y el 1.1% de los encuestados no responden a dicha interrogante. Lo cual se puede decir que se da una muy buena aceptación por parte de los clientes debido a que la relación entre costo y servicio es muy adecuada para ellos.

Tabla N° 4

Nivel de importancia que tienen las recomendaciones personales a la hora de utilizar el servicio de la microempresa ROYGAS.

| Importancia | Respuesta | |
|----------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Muy importante | 173 | 98,9% |
| No responde | 2 | 1,1% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

Según la tabla 4, el 98.9% de las personas opinan que es muy importante las recomendaciones que les brindan las personas para utilizar el servicio brindado por la microempresa ROYGAS, el 1.1% no responde a dicha pregunta.

Tabla N° 5

Probabilidad de utilizar nuevamente el servicio brindado por la microempresa ROYGAS.

| Probabilidad | Respuesta | |
|----------------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Muy probable | 172 | 98,3% |
| Ligeramente probable | 1 | ,6% |
| No responde | 2 | 1,1% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

En la tabla 5, se observa como del 100% de los encuestados el .6% dice que es ligeramente probable que usen el servicio que brinda la microempresa ROYGAS, el 1.1 se abstienen de responder y la gran mayoría de los clientes que es representada por el 98% dice que es muy probable que utilicen nuevamente el servicio de la microempresa, por lo cual se puede determinar una preferencia muy bien establecida por la utilización del servicio de la microempresa ROYGAS.

Tabla N° 6

Probabilidad de recomendar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS.

| Probabilidad | Respuesta | |
|----------------------|-----------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Muy probable | 171 | 97,7% |
| Poco probable | 1 | ,6% |
| Ligeramente probable | 1 | ,6% |
| No responde | 2 | 1,1% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

Según la tabla 6, el 97.7% está dispuesto a recomendar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS, 6% indica que es poco probable que recomiende el servicio, .6% dice que es ligeramente probable y 1.1% no contesta, situación que muestra un alto grado de satisfacción con el servicio que brinda la microempresa ROYGAS a sus clientes.

Tabla N° 7
Opinión sobre el horario de atención de la microempresa ROYGAS.

| Opinión | Respuesta | |
|-------------|-----------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Sí | 170 | 97,1% |
| No | 2 | 1,1% |
| No responde | 3 | 1,7% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

En la tabla 7, el 97.1% de los clientes consultados expresó que están de acuerdo con el horario de servicio que brindan la microempresa ROYGAS, mientras que el 1.1% no están conformes y el 1.7% no respondió la interrogante.

Analizando la información recopilada a través de la encuesta realizada a los clientes de la microempresa ROYGAS se deduce que la percepción de los clientes que demandan el servicio es bastante positiva en lo referente al costo, servicio, referencias, horarios y demás, lo cual deja información importante para establecer los lineamientos a seguir para logran un mayor desarrollo .

4.9 Gestión de Control de la microempresa ROYGAS

Son todas aquellas herramientas o técnicas administrativas que le permiten al microempresario tener una visión clara y precisa de todos los procesos administrativos que se realizan a nivel interno en la microempresa. Es importante mencionar que a nivel interno de cualquier microempresa se debe tener un buen sistema de control para todos los procesos lo que permiten poder disfrutar de una planeación, organización y evaluación de las normas y procedimientos. Dando como resultado mayor eficiencia y estabilidad económica, brindando una optimización y protección de los bienes y recursos que posee la microempresa. Por ello es esencial tener bien implementadas las diversas técnicas de control a nivel administrativo o por lo menos llevar un control claro de los procesos e inventarios de la microempresa manteniendo una noción de la realidad económica que posee. Permitiendo así una mayor estabilidad en el mercado en donde se ubica dicha microempresa.

4.9.1 Control de Inventario

Es el proceso que permite saber la cantidad aproximada de artículos o productos que disponemos para la venta, en la microempresa ROYGAS, podemos decir que se carece o no posee una adecuada información sobre lo importante que son los controles para cualquier área de la microempresa ya que estos son los que permiten una estructura administrativa contable y permite saber qué tanta eficiencia y eficacia operativa se posee, es decir no llevan un control estricto o básico de cuantos envases para gas tiene la entidad, poseen un préstamo y no hay ningún documento físico que respalde la recuperación de estos.

En esta área la microempresa registra de manera formal un inventario de 40 envases, a través de un documento de préstamo que la empresa PETROGAS sede a ROYGAS para la comercialización del gas propano, pero a la hora de realizar una inspección basada en la observación, se deduce la existencia física y palpable de 20 embaces o cilindros para gas propano obteniendo un faltante de 20 cilindros que no se registran en ningún documento y a la hora de consultar donde están se pudo constatar que han sido vendidos a los clientes y no se han repuesto y el monto de efectivo que se debería tener en una cuenta bancaria o guardado para la compra de dichos cilindros no se posee y aquellos que están en calidad de préstamo a clientes no hay ningún documento firmado que respalde dicho proceso, es decir se basa en la confianza entre el microempresario y el cliente, al final se puede deducir que no se lleva o es nulo el control de inventario físico a nivel interno de la microempresa.

4.9.2 Control de Ventas

Consiste en evaluar y controlar las ventas que realiza la microempresa ROYGAS sea de forma diaria, semanal o mensual, para así tener una noción de cuánto se vende y cuánto es el efectivo que ingresa a través de dichas ventas. Desde que inicia el día los pedidos son recibidos vía telefónica, pero la microempresa carece de un adecuado control de ventas realizadas diariamente, en referencia a la facturación de ventas, el dueño realiza las facturas solo a empresas de tamaño medio, grande o a quien le solicita la factura. Al terminar el día las ventas pequeñas realizadas a hogares las registra en un cuaderno, y al final realiza las facturas de las compras correspondientes.

En la microempresa ROYGAS no poseer un buen control de ventas lo que implica una desorganización financiera ya que no percibe la realidad de su ganancia económica, dejando de detectar así errores administrativos y contables, también limita la obtención de información segura, oportuna y confiable de las ventas que realiza su microempresa.

4.9.3 Control de Cuentas por Pagar

La microempresa ROYGAS no posee cuentas por pagar a los proveedores debido a que las compras se realizan en efectivo.

4.9.4 Control Efectivo

Se puede definir como todas aquellas medidas administrativas que son utilizadas de forma constante y que permiten salvaguardar el efectivo que ingresa o egresa a la microempresa ROYGAS como resultado de su actividad regular. Dentro del ámbito administrativo de la microempresa ROYGAS, no se posee un control riguroso del efectivo, se trabaja con una base de efectivo diario para la compra del gas propano y al final del día se separa ese monto fijo para iniciar las labores el día siguiente manteniendo la ganancia obtenida aparte, no se realizan depósitos bancarios para guardar la ganancia es decir no poseen una cuenta bancaria activa para la microempresa. De ser necesario el fondo para compras es utilizado para cubrir gastos extras, sin llevar control de en qué y cuándo se invierte, no se lleva controles manuales ni de ningún tipo de los ingresos y egresos de la microempresa, también no se realizan verificaciones de la autenticidad de los billetes que se

reciben, el encargado del efectivo y su custodia recae en el dueño de la microempresa.

4.10 Gestión Financiera de la microempresa ROYGAS

Para la microempresa ROYGAS la gestión financiera son todos aquellos procesos o técnicas utilizadas para conseguir, mantener y utilizar dinero, sea de forma física o a través de otros instrumentos, como cheques, tarjetas de crédito y demás, es por ello que es importante poseer con claridad cuál es su función y cómo se debe desarrollar para el bienestar de la microempresa.

4.10.1 Sistema Contable

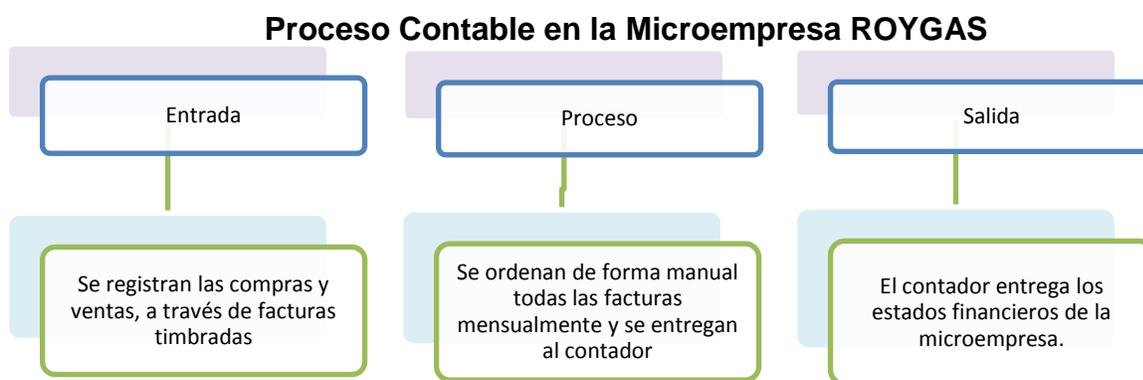
En la mayoría de las microempresas no se presta atención a la gestión financiera como tal, debido a que lo más importante para el dueño o administrador de la microempresa es el ingreso del efectivo, el cual se utiliza esencialmente para cubrir los gastos sean personales o de la microempresa; un reflejo de dicho proceso es la microempresa ROYGAS donde no se toma en cuenta la verdadera importancia de la gestión financiera y la aplicación de esta en la toma de decisiones ya que a través de este proceso se puede realizar un análisis de la estabilidad económica de la misma logrando contribuir en la dirección la microempresa dentro del mercado y la utilización eficiente de los diversos recursos de esta.

En la microempresa ROYGAS hay poca planeación financiera, debido que la mayoría de las funciones son realizadas por su dueño, el cual no cuenta con el tiempo suficiente, y conocimiento administrativo para realizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la misma. El administrador de

ROYGAS trabaja en el día a día, es decir la planeación es a muy corto plazo o no se realiza ninguna planeación, es por ello que contar con un buen sistema financiero es esencial y de gran importancia para la microempresa ROYGAS. El sistema financiero le ayudará en la toma de decisiones acertadas, logrando así el buen desarrollo económico, social y comercial de la misma.

Para efectos de esta investigación se realizó un análisis del sistema contable que posee la microempresa ROYGAS se pudo constatar que dicho sistema es utilizado en la microempresa y se basa en las operaciones principales como son: compras, ventas y pagos. Es un proceso muy sencillo, pero si se sabe organizar y controlar se puede obtener grandes beneficios administrativos para la microempresa. Para obtener una mejor visión de dicho proceso interno se presenta el siguiente esquema:

Figura N°2



Fuente: Hidalgo, R y Monge, R.2014

4.10.2 Sistema Contable de la microempresa ROYGAS

La entrada del proceso contable se conforma en la emisión de facturas timbradas a los clientes que realizan sus compras a la microempresa, así como el recibo de facturas de compras realizadas por la microempresa ROYGAS a su proveedor, después de esto se realiza una confrontación entre las compras y ventas realizadas para que estas cierren en monto de dinero y cantidad de cilindros comprados, luego después se entregan al contador anualmente el cual registra e incorpora en el sistema contable computacional que posee y emite los estados financieros de la microempresa.

4.11 Informes Financieros

Los estados financieros permiten tener un buen control del efectivo, en el caso de la microempresa ROYGAS estos están compuestos por el balance general y el estado de resultados, que son elaborados por un contador externo de índole privado. Estos estados financieros se elaboraban de forma anual, pero a petición del contador se presentan cada tres meses para realizar las declaraciones respectivas ante tributación. Para el administrador de la microempresa ROYGAS debe de ser trascendental poseer un conocimiento aunque sea básico sobre la importancia que tienen los informes financieros dentro de la microempresa ya que son esenciales para el buen funcionamiento financiero y a través de ellos poder saber en dónde están ocurriendo descalces económicos o sus mayores gastos. Para la microempresa ROYGAS los estados financieros son insignificantes ya que su finalidad es subsistir económicamente. La falta de conocimiento administrativo y falta

de importancia hacia los informes financieros se debe a que toda la administración de la microempresa se rige bajo el conocimiento empírico. La microempresa ROYGAS está al día con las obligaciones tributarias.

4.11.1 Análisis Financiero Actual

Para el siguiente análisis financiero se utiliza los estados financieros elaborados actualmente por el contador privado que posee la microempresa ROYGAS, a través de este proceso se pretende evaluar la posición financiera de ésta microempresa durante los años 2012 y 2013, para así obtener una visión de la situación económica en el mercado.

Tabla N° 8
Análisis del Balance General Actual de la microempresa ROYGAS.

| CONCEPTO | Año | Año |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ACTIVO CIRCULANTE | 2012 | 2013 |
| CAJA Y BANCO | ₱ 7.927.004,00 | ₱ 6.355.009,09 |
| INVENTARIO | ₱ 200.000,00 | ₱ 200.000,00 |
| TOTAL CIRCULANTE | ₱ 8.127.004,00 | ₱ 6.555.009,09 |
| ACTIVOS FIJO | | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | ₱ 5.000.000,00 | ₱ 5.000.000,00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | ₱5.000.000,00 | ₱ 5.000.000,00 |
| TOTAL ACTIVO FIJO NETO | ₱ 5.000.000,00 | ₱ 5.000.000,00 |
| TOTAL ACTIVO FIJO NETO | ₱ 5.000.000,00 | ₱ 5.000.000,00 |
| ACTIVO TOTAL | ₱13.127.004,00 | ₱11.555.009,09 |
| PASIVOS | | |
| DOCUMENTO POR PAGAR | ₱ 72.774,25 | ₱ 176.620,77 |
| TOTAL ACTIVO CIRCULANTE | ₱ 72.774,25 | ₱ 176.620,77 |
| PASIVO TOTAL | ₱ 72.774,25 | ₱ 176.620,77 |
| CAPITAL CONTABLE | | |
| CAPITAL SOCIAL | | |
| TOTAL CAPITAL CONTABLE | | |
| PASIVO Y CAPITAL | ₱ 72.774,25 | ₱ 176.620,77 |

Los activos circulantes de la empresa se centran en las cuentas de efectivo, endeudamiento y en deudores varios. En el año 2013 el efectivo alcanzó ¢6.355.009.09, lo que representa una disminución de efectivo de ¢1.571.995.09.

Con respecto a la liquidez, sus operaciones no se pueden llevar a cabo debido a la disminución en el efectivo. La microempresa posee un inventario de ¢200.000, lo cual aumenta el total de activo circulante. La microempresa no posee saldos incobrables, por lo cual no interfiere con el activo circulante. La microempresa no refleja pasivos circulantes, por lo cual a pesar de que los activos circulantes disminuyeron no afecta la microempresa. La microempresa no refleja capital de trabajo con relación al activo fijo no generó variación, debido a que la disminución de efectivo afecta en la inversión de maquinaria, mobiliario y transporte.

En el balance podemos apreciar la disminución del efectivo como consecuencia en la disminución de las ventas. El pasivo total aumenta 0.41% para el periodo 2013, lo cual se justifica debido a que el activo circulante descendió en un 1.24. El capital social y las aportaciones no se reflejan en el balance general. Respecto a las ventas netas hubo una disminución de ¢17.705.530 menos que el periodo anterior debido a la inestabilidad económica por la cual pasa el país y consecuentemente la zona donde labora la microempresa ROYGAS. Es importante resaltar que estos estados financieros están elaborados de forma errónea por ello se aprecia muchas inconsistencias.

Tabla N° 9

Comparación del estado de resultados de la microempresa ROYGAS.

| CONCEPTO | Año | Año |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| | 2012 | 2013 |
| VENTAS | 54.763.980,00 | 37.058.450,00 |
| VENTAS NETAS | 54.763.980,00 | 37.058.450,00 |
| COSTOS | | |
| COSTOS DE VENTAS | | |
| UTILIDAD BRUTA | 54.763.980,00 | 37.058.450,00 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | |
| GASTOS DE VENTA | 1.667.516,85 | 1.568.463,71 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 578.400,00 | 3.939.575,00 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | 2.245.916,85 | 5.508.038,71 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 52.518.063,15 | 31.550.411,29 |
| COSTO DE FINANCIAMIENTO | | |
| COMISIONES Y GASTOS | 100.000,00 | 165.000,00 |
| GASTOS FINANCIEROS | 604.799,90 | 1.090.011,18 |
| TOTAL COSTO FINANCIAMIENTO | 704.799,90 | 1.255.011,18 |
| UTILIDAD | 51.813.263,25 | 32.805.422,47 |

Los gastos de operación aumentaron con respecto al periodo 2012 en ¢3.262.121,9, pero no afectan significativamente a la microempresa, ya que solamente cubren el 6.7% de la utilidad bruta. La utilidad refleja una disminución en comparación al periodo anterior por un monto de ¢19.007.841, esto se puede deber a la inestabilidad del precio durante el periodo 2013, además de la inestabilidad económica que enfrenta el país.

4.11.2 Análisis Horizontal de la microempresa ROYGAS

Tabla N° 10
Análisis horizontal de los Estados Financieros ROYGAS

| CONCEPTO | AÑO | AÑO | VARIACION | |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|-----------------|----------|
| | 2012 | 2013 | Absoluta | Relativa |
| Ventas | 54.763.980,00 | 37.058.450,00 | (17.705.530,00) | -32,33% |
| COSTOS | | | | |
| Costo de ventas | 43.913.485,00 | 33.218.745,00 | (10.694.740,00) | -19,53% |
| UTILIDAD BRUTA | 10.850.495,00 | 3.839.705,00 | (7.010.790,00) | -12,80% |
| Gastos de operación | | | | |
| Gasto de ventas | 2.160.784,75 | 1.733.463,71 | (427.321,04) | -0,78% |
| Gastos administrativos | 5.677.432,00 | - | (4.573.420,82) | -8,35% |
| Total gastos operativos | 7.838.216,75 | 2.837.474,89 | (5.000.741,86) | -9,13% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 3.012.278,25 | 1.002.230,11 | (2.010.048,14) | -3,67% |
| UTILIDAD | 3.012.278,25 | 1.002.230,11 | (2.010.048,14) | -3,67% |

En la tabla 10 se presenta el estado de resultados. Los costos de las ventas disminuyeron en 19,53%, menor a la disminución de las ventas que fue de un 32,33%. Los costos y los gastos disminuyeron en 29,85% pero las ventas también disminuyeron en un 32,33%, dando como resultado una diferencia de -2,48%, este resultado se ve reflejado en que la utilidad neta disminuye en 3,58% con respecto al año anterior.

Los gastos de ventas aumentaron en 0,02% provocando un efecto negativo debido a que las ventas disminuyeron para el 2013; los gastos administrativos

disminuyeron en un 10,34%, lo cual es un resultado favorable considerando que las ventas disminuyeron notoriamente. Esta diferencia de los gastos administrativos puede ser producto de que no se incluyeron los salarios en el estado de resultados del 2013. Los gastos operativos presentan una disminución de un -10,32% provocando que la utilidad neta disminuya en un 3,58%. El resultado negativo de la utilidad neta es debido al descenso en las ventas y al aumento en el total de costos financieros. A pesar que los gastos operativos disminuyeron, el efecto sigue siendo negativo ya que las ventas también disminuyeron para el 2013.

Tabla N° 11
Análisis Financiero Horizontal del Balance de Situación ROYGAS

| CONCEPTO | AÑO | AÑO | VARIACION | |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|----------|
| | 2012 | 2013 | NOMINAL | RELATIVA |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | | |
| Caja y bancos | 6.203.908,65 | 6.878.401,34 | 674.492,69 | 10,87% |
| Inventario | - | 140.000,00 | 140.000,00 | N.A. |
| Activo total | 6.203.908,65 | 7.018.401,34 | 814.492,69 | 13,13% |
| PASIVO | | | | |
| Documentos por pagar | -147.272,50 | -323.893,27 | -176.620,77 | 119,93% |
| Impuestos por pagar | -4.499,03 | -15.615,68 | -11.116,65 | 247,09% |
| Pasivo total | -151.771,53 | -339.508,95 | -187.737,42 | 123,70% |
| CAPITAL CONTABLE | | | | |
| Capital | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 | - | 0,00% |
| Utilidades retenidas | 855.680,18 | 1.857.910,29 | | |
| Total capital contable | 6.355.680,18 | 7.357.910,29 | 1.002.230,11 | 15,77% |
| PASIVO Y CAPITAL | 6.203.908,65 | 7.018.401,34 | 814.492,69 | 13,13% |

En la tabla 11 se presenta el balance general de los periodos 2012 y 2013 de la microempresa ROYGAS. Para el año 2012 se puede observar una disminución en el activo total por ¢814.492,69, lo cual representa un descenso de 13,13%, mientras el activo circulante un 10,87 con relación al 2013. Esto significa que la microempresa no invirtió en el activo total durante el año 2012. Aunque las ventas fueron mayores

en el 2012 el activo total obtuvo una disminución debido a que los gastos administrativos fueron un 10,34% mayor que en el 2013. Se puede observar que las ventas en el 2012 eran un 32,33% más que en el 2013, esto contra un 13,13% menos en el 2012. El efecto de este resultado es desfavorable para la microempresa, ya que sus activos circulantes no son proporcionales al aumento de las ventas. El capital contable de la microempresa se mantiene igual al año anterior. La disminución del pasivo total en 123,70%, no indica la reducción del endeudamiento.

4.11.3 Análisis vertical

Según Tarsicio Salas (2001), El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal. Esta técnica identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la estructura y composición de los estados financieros.

Tabla N° 12
Análisis Vertical del Estado de Resultados

| CONCEPTO | AÑO | | AÑO | |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|
| | 2012 | PART.% | 2013 | PART.% |
| Ventas | 54.763.980,00 | 100% | 37.058.450,00 | 100,00% |
| Ventas netas | 54.763.980,00 | 100% | 37.058.450,00 | 100% |
| Costos | | | | |
| Costo de ventas | <u>43.913.485,00</u> | <u>80,20%</u> | <u>33.218.745,00</u> | <u>89,60%</u> |
| UTILIDAD BRUTA | <u>10.850.495,00</u> | <u>19,80%</u> | <u>3.839.705,00</u> | <u>10,40%</u> |
| Gastos de operación | | | | |
| Gastos de ventas | 2.160.784,75 | 3,90% | 1.733.463,71 | 4,70% |
| Gastos administrativos | <u>5.677.432,00</u> | <u>10,40%</u> | <u>1.104.011,18</u> | <u>3,00%</u> |
| Total gastos operativos | <u>7.838.216,75</u> | <u>14,30%</u> | <u>2.837.474,89</u> | <u>7,70%</u> |
| UTILIDAD OPERATIVA | <u>3.012.278,25</u> | <u>5,50%</u> | <u>1.002.230,11</u> | <u>2,70%</u> |
| Utilidad antes de impuestos | 3.012.278,25 | 5,50% | 1.002.230,11 | 2,70% |
| UTILIDAD NETA | <u>3.012.278,25</u> | <u>5,50%</u> | <u>1.002.230,11</u> | <u>2,70%</u> |

En la tabla 12, correspondiente al Estado de Resultados del periodo de 2012 al 2013, se puede apreciar que las ventas netas, adquieren el total del 100%; para el 2013 el costo de ventas representa el 89,6% y la utilidad bruta corresponde al 19,8%. Esto significa que el costo de ventas cubrió aproximadamente el 90% de los ingresos por ventas, quedando poco menos de un 10% para cubrir otros gastos y generar utilidades. La proporción del costo de las ventas es alta, ya que el costo de la materia prima tiene un alto costo. Los gastos de operación constituyen el 7,7% de las ventas, distribuido entre los gastos de ventas de un 4,7% y los gastos administrativos restantes de un 3%. Esto nos da como resultado un 2,7% de utilidad operativa con respecto a las ventas, este porcentaje corresponden a lo que gana la microempresa sobre las ventas. En resumen, de cada cien colones de ventas se consumen 89,6% en costo de ventas y se destinan 7,7% para cubrir los gastos de operación, quedando un 2,7% de utilidad neta sobre lo que vende la microempresa ROYGAS.

Tabla N° 13
Análisis Vertical del Balance de Situación ROYGAS

| CONCEPTO | AÑO | | AÑO | |
|--------------------------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| | 2012 | PART. % | 2013 | PART. % |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | | |
| Caja y bancos | 6.203.908,65 | 100,00% | 6.878.401,34 | 98,00% |
| Inventarios | - | | 140.000,00 | 2,00% |
| Total circulante | 6.203.908,65 | 100,00% | 7.018.401,34 | 100,00% |
| ACTIVO TOTAL | 6.203.908,65 | 100,00% | 7.018.401,34 | 100,00% |
| PASIVO | | | | |
| Documentos por pagar | -147.272,50 | -2,37% | -323.893,27 | -4,60% |
| Impuestos por pagar | -4.499,03 | -0,07% | -15.615,68 | -0,20% |
| Total pasivo circulante | -151.771,53 | -2,40% | -339.508,95 | -4,80% |
| PASIVO TOTAL | -151.771,53 | -2,40% | -339.508,95 | -4,80% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Utilidad acumulada | -2.156.598,07 | -34,80% | 855.680,18 | 12,20% |
| Utilidad del período | 3.012.278,25 | 48,60% | 1.002.230,11 | 14,30% |
| Total del patrimonio | 855.680,18 | 13,80% | 1.857.910,29 | 26,50% |
| CAPITAL CONTABLE | | | | |
| Capital social | 5.500.000,00 | 88,70% | 5.500.000,00 | 78,40% |
| Total capital contable | 5.500.000,00 | 88,70% | 5.500.000,00 | 78,40% |
| PASIVO Y CAPITAL | 6.203.908,65 | 100,00% | 7.018.401,34 | 100,00% |

En la tabla 13 se presenta el análisis vertical del balance general al 30 de setiembre de los años 2012 y 2013 de la microempresa ROYGAS. En el año 2013, el activo circulante representa el 98% del activo total. Esto significa que de cada colón "invertido" por la microempresa, se han destinado ¢0,98 a activos de transformación corriente, es decir a caja y bancos y ¢0,02 se utilizaron en el inventario. En el rubro de los pasivos y el capital del año 2013, el pasivo circulante equivale al -2,4%, de los cuales el -2,37% corresponden a documentos por pagar y -0,07% al pago de los impuestos. El patrimonio cubre el 13,8% y el capital equivale al restante 88,7%. Este resultado nos indica que la microempresa ha utilizado mayormente el capital para invertirlo en caja y bancos.

4.11.4 Análisis vertical comparativo

Tabla N° 14
Análisis vertical del Estado de resultados de la microempresa ROYGAS

| CONCEPTO | AÑO | | Variación |
|--------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| | 2012 | 2013 | |
| Ventas netas | 100,00% | 100,00% | 0,00% |
| Costo de ventas | 80,19% | 89,64% | -9,45% |
| UTILIDAD BRUTA | 19,81% | 10,36% | 9,45% |
| Gastos de ventas | 3,95% | 4,68% | -0,73% |
| Gastos administrativos | 10,37% | 2,98% | 7,39% |
| Total gastos operativos | 14,31% | 7,66% | 6,66% |
| UTILIDAD OPERATIVA | 5,50% | 2,70% | 2,80% |
| UTILIDAD NETA | 5,50% | 2,70% | 2,80% |

En la tabla 14 del estado de resultados se observa que el costo de ventas aumentó a 9,45% esto coincide con la reducción en la utilidad neta. Durante el 2012 el costo de ventas consumía el 80,19% de las ventas, y en el 2013 absorbió un 89,64%. Lo anterior representa una incidencia negativa de 9,45% reduciendo la utilidad porcentual de la microempresa.

Los gastos de ventas aumentaron de un 3,95% a un 4,68%, destinándose 0,73% más de las ventas para cubrir estos gastos, lo cual es negativo para la microempresa. En el 2012, la microempresa gastaba un 10,37% de las ventas para atender gastos administrativos y en el 2013 se redujo a 2,98%, lo que involucra una incidencia positiva de 7,39% sobre la utilidad porcentual. Ambos efectos en gastos de venta y administración originan una reducción neta de 6,66% en la importancia relativa de los gastos de operación totales de la microempresa ROYGAS.

El efecto combinado de incidencia negativa en el costo de ventas y en los gastos de venta, junto con el efecto positivo de los gastos de administración, generan una utilidad de operación que disminuye un 2,80%. La utilidad neta porcentual disminuyó de 5,50% a 2,70%. Esto implica que la microempresa obtiene un porcentaje menor de ganancia neta en el 2013.

Tabla N° 15
Análisis Vertical Comparativo del Balance de Situación de la microempresa ROYGAS

| CONCEPTO | AÑO | |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| | 2012 | 2013 |
| Activo circulante | 100,00% | 100,00% |
| Activo fijo | 0,00% | 0,00% |
| Otros activos | 0,00% | 0,00% |
| TOTAL DE ACTIVO | 100,00% | 100,00% |
| Pasivo circulante | -2,45% | -4,84% |
| Pasivo a largo plazo | 0,00% | 0,00% |
| TOTAL DE PASIVO | -2,45% | -4,84% |
| Capital contable | 102,45% | 104,84% |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 100,00% | 100,00% |

En la tabla 15 presenta el análisis vertical comparativo del balance general condensado. El activo circulante representa el 100% del activo total. El pasivo circulante aumentó en un 2,4% producto de los documentos e impuestos por pagar. El capital contable aumentó en un 2,4%, originado por los incrementos en el patrimonio, esto origina que se mantenga un equilibrio entre el pasivo y el capital. Esto indica que aunque el endeudamiento aumentó, el capital sigue siendo la principal fuente de financiamiento de la microempresa ROYGAS. La utilidad neta disminuyó un 2,80%, esto implica que la microempresa obtiene un porcentaje menor de ganancia en el 2013. Las ventas y la utilidad neta disminuyeron y los gastos de ventas aumentaron produciendo una reducción del margen neto. El incremento en la

incidencia relativa del costo de ventas, impidió que un -9,45% de las ventas se materializara como utilidad. Esto significa una utilidad neta menor en 2, 010, 048,14 de colones.

4.12 Razones Financieras

Tabla N° 16
Razón de Liquidez

| RAZÓN | | AÑO 2013 | | AÑO 2013 | | Variaciones importantes |
|------------------|------------------------------|---------------------|--------|---------------------|--------|-------------------------|
| | | | | | | |
| Circulante | Activo Circulante | <u>6.203.908,65</u> | -40,88 | <u>7.018.401,34</u> | -449,4 | -408,6 |
| | Pasivo Circulante | -151.771,53 | | -15.615,68 | | |
| Prueba del Ácido | Activo Circulante-Inventario | <u>6.203.908,65</u> | -40,9 | <u>7.004.401,34</u> | -448,5 | -407,7 |
| | Pasivo circulante | -151.771,53 | | -15.615,68 | | |

Las razones de liquidez no se pueden analizar debido a inconsistencias existentes en los estados financieros actuales de la microempresa ROYGAS.

Tabla N° 17
Razones de Actividad

| RAZON | AÑO 2012 | | AÑO 2013 | |
|---|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Rot. Activo Circulante $\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activo Circulante}}$ | <u>54.763.980,00</u> | 8,8 | <u>37.058.450,00</u> |
| | 6.203.908,65 | | 7.018.401,34 | |
| Rot. Activos Totales $\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Activos Totales}}$ | <u>54.763.980,00</u> | 8,83 | <u>37.058.450,00</u> | 5,28 |
| | 6.203.908,65 | | 7.018.401,34 | |
| Rot. Capital Total $\frac{\text{Ventas Netas Totales}}{\text{Capital Total}}$ | <u>54.763.980,00</u> | 8,62 | <u>37.058.450,00</u> | 5,04 |
| | 6.355.680,18 | | 7.357.910,29 | |

Para el año 2012 la microempresa transformó su activo circulante a ventas 8,8 veces. Para el 2013, su rotación baja significativamente a 5,5 veces; esto significa una lenta conversión a ventas de un año a otro debido a que las ventas en el 2013 fueron menos que el año anterior. Para la microempresa ROYGAS, en el 2012 cada colón invertido en activo circulante generó 8,8 unidades de ventas y para el 2013 cada colón invertido generó 5,3 unidades de ventas. Esto nos demuestra que la inversión en activo circulante para el 2013 perdió capacidad para generar ventas y efectivo. Como se puede observar en el análisis horizontal, mientras el activo circulante disminuyó en un 13,13% del 2012 al 2013, las ventas disminuyeron para el 2013 en 32,33%. Lo anterior significa que cada colón invertido en activo circulante generó menos ventas, lo que justifica la disminución en la rotación de esos activos.

La rotación de inventario, el promedio medio de inventario y la rotación del activo fijo no se puede analizar debido a que hay inconsistencias contables. La rotación de cuentas por cobrar y el promedio medio de cobro no se evaluarán debido a que la empresa no posee cuentas a crédito. La rotación del activo del activo total para el 2013 disminuyó a 53,5%. En el 2012 por cada colón invertido en activos la

microempresa generó ¢8,8 de ventas, mientras que en el 2013 se generaron ¢5,3. La rotación del 2013 expresa que la inversión en activos totales produjo resultados en ventas de 5,3 veces su valor. La rotación el capital contable, se puede observar que durante el año 2012 el capital se rotaba aproximadamente 9 veces, mientras que para el periodo 2013 descendió a 5 veces, esto da como resultado que para el 2013 las ventas disminuyeron. Es importante mencionar que las razones de rotación del inventario, promedio medio de inventario, rotación de cuentas por cobrar, promedio medio de cobro y rotación de activos fijos no aplican en este análisis debido a que no se cuenta con la información financiera suficiente o veraz en la microempresa ROYGAS.

4.12.1 Razones de endeudamiento

Tabla N° 18
Razones de endeudamiento de la microempresa ROYGAS

| RAZON | | AÑO 2012 | | AÑO 2013 | | Variaciones importantes |
|---------------------|-----------------|--------------|--------|--------------|--------|-------------------------|
| Razón Deuda | Pasivos Totales | (151.771,53) | (0,02) | (339.508,95) | (0,05) | (0,02) |
| | Activos Totales | 6.203.908,65 | | 7.018.401,34 | | |
| Razón Endeudamiento | Pasivos Totales | (151.771,53) | (0,02) | (339.508,95) | (0,05) | (0,02) |
| | Capital Total | 6.355.680,18 | | 7.357.910,29 | | |
| IAP | Activo Total | 6.203.908,65 | 0,98 | 7.018.401,34 | 0,95 | (0,02) |
| | Capital Total | 6.355.680,18 | | 7.357.910,29 | | |

Las razones de endeudamiento no se pueden analizar debido a inconsistencias contables.

Tabla N° 19

Análisis de los indicadores de Rentabilidad de la microempresa ROYGAS

| RAZON | | AÑO 2012 | | AÑO 2013 | |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------|--------|---------------------|--------|
| Margen Utilidad Bruta | Utilidad Bruta | <u>10.850.495,00</u> | 19,81% | <u>3.839.705,00</u> | 10,36% |
| | Ventas Netas Totales | 54.763.980,00 | | 37.058.450,00 | |
| Margen de Ventas de Explotación | Utilidad en Operación | <u>3.012.278,25</u> | 5,50% | <u>1.002.230,11</u> | 2,70% |
| | Ventas Netas Totales | 54.763.980,00 | | 37.058.450,00 | |
| Margen Neto de Utilidad | Utilidad Neta | <u>3.012.278,25</u> | 5,50% | <u>1.002.230,11</u> | 2,70% |
| | Ventas Netas Totales | 54.763.980,00 | | 37.058.450,00 | |
| Rend. Sobre Inversión de Explotación | Utilidad en Operación | <u>3.012.278,25</u> | 48,55% | <u>1.002.230,11</u> | 14,28% |
| | Activos Totales | 6.203.908,65 | | 7.018.401,34 | |
| Rend.Sobre Inversión Tota | Utilidad Neta | <u>3.012.278,25</u> | 48,55% | <u>1.002.230,11</u> | 14,28% |
| | Activos Totales | 6.203.908,65 | | 7.018.401,34 | |
| Rentab Sobre el Capital | Utilidad Neta | <u>3.012.278,25</u> | 47,40% | <u>1.002.230,11</u> | 13,62% |
| | Capital Total | 6.355.680,18 | | 7.357.910,29 | |

El margen de utilidad bruta disminuyó en 10 puntos porcentuales del 2012 a 2013. Este descenso significa que se ha perdido eficiencia en el manejo y control de los costos de producción. La disminución en la utilidad bruta es el resultado de la disminución de las ventas en el 2013. En el 2012 por cada ¢100 de ventas, la microempresa producía 20 de utilidad bruta, mientras que en el 2013 solo generó ¢10. En el 2012 el costo de ventas representaba el 80,2% de las ventas, pero en el 2013 este costo absorbe el 89,6% de los ingresos por ventas. El descenso en el margen bruto debilita la posición de utilidades de la microempresa, produciendo una

desventaja ante sus competidores. En el 2012 el margen de explotación era de 5,50% pero para el 2013 disminuye a 2,70%. En el 2012 por cada colón de ventas, la microempresa generaba una utilidad de operación de ₡0,055 y para el 2013 descendió a ₡0,027. En el 2012 la microempresa destinaba un 95% de las ventas para cubrir los costos y gastos de operación totales, pero en el 2013 consumió el 97% de las ventas para cubrir estos gastos.

La disminución del margen bruto influye en el margen de explotación. El margen de utilidad bruta disminuyó en 9,5%, mientras el margen de operación se redujo en un 2,8%. La causa de la disminución del margen de explotación se origina en la disminución del margen de utilidad bruta, el cual es causado por los costos de las ventas. El margen neto disminuyó de 5,5% a 2,7%. Esto significa que la microempresa perdió 2,80% de utilidad sobre las ventas. En el 2012, por cada ₡100 de ventas, la microempresa obtenía ₡5,50 de utilidad neta, mientras que el 2013 generaba ₡2,7 de ganancia neta para ese mismo monto de ventas. Como es evidente esta disminución afecta negativamente la rentabilidad de la microempresa. En el año 2012 la microempresa generaba un rendimiento de operación de 48,55% sobre su activo total. Para el 2013 este rendimiento disminuyó a 14,28%. Esta disminución afecta negativamente el rendimiento de operación sobre las inversiones, lo cual a su vez afecta la utilidad de operación en forma negativa. En el 2012 por cada colón de activo la microempresa obtenía una utilidad de operación de ₡0,49. Para el 2013 la utilidad de operación era de ₡0,14 por cada colón invertido en activo.

La reducción del rendimiento indica pérdida de capacidad para generar utilidades, debido al descenso en las ventas. El rendimiento final de las inversiones descendió en 34,27%, lo que nos indica una pérdida de capacidad de los activos totales para producir utilidades netas. En el 2012 por cada ¢100 se generaban ¢48,55 de ganancia neta, mientras que para el 2013 se obtuvo ¢14,28, disminuyendo ¢34,27 por cada 100 colones.

El rendimiento final de las inversiones descendió en 34,27%, lo que nos indica una pérdida de capacidad de los activos totales para producir utilidades netas. En el 2012 por cada ¢100 se generaban ¢48,55 de ganancia neta, mientras que para el 2013 se obtuvo ¢14,28, disminuyendo ¢34,27 por cada 100 colones. Para año 2012 la rentabilidad sobre el capital refleja un 47,40% mientras que para el 2013 disminuyó a 13,62, lo cual implica que debido a la disminución en las ventas se ve afectada la rentabilidad de la microempresa. La rentabilidad sobre el capital muestra el grado de éxito que obtiene la microempresa en el cumplimiento; es decir una alta rentabilidad de la microempresa le da mayor estabilidad en el mercado que abarca.

Tabla N° 20
Razones Financieras

| RAZONES FINANCIERAS | 2012 | 2013 |
|--|-------------|-------------|
| Razón circulante | -40,88 | -449,45 |
| Prueba del ácido | -40,88 | -448,55 |
| Rotación de inventario | N.A. | 166,09 |
| Periodo medio de cobro | - | N.A. |
| Periodo medio de inventario (días) | N.A. | 2,17 |
| Rotación de cuentas por cobrar | N.A. | N.A. |
| Periodo medio de cobro (días) | N.A. | N.A. |
| Periodo medio de pago (días) | | |
| Rotación de activo circulante | 8,83 | 5,28 |
| Rotación de activo fijo | N.A. | N.A. |
| Rotación de activo total | 8,83 | 5,28 |
| Razón de deuda | -0,02 | -0,05 |
| Razón de endeudamiento | -0,02 | -0,05 |
| Cobertura de intereses | - | - |
| Cobertura del flujo de efectivo | | |
| Margen de utilidad bruta | 19,81% | 10,36% |
| Margen de ventas de explotación | 5,50% | 2,70% |
| Margen de ventas neto | | |
| Rendimiento sobre inversión de explotación | 48,55% | 14,28% |
| Rendimiento sobre inversión total | 48,55% | 14,28% |
| Rentabilidad sobre el capital | 47,40% | 13,62% |

En la tabla 20 se presenta un resumen de los resultados de las razones financieras de la microempresa ROYGAS. Estos índices son muy valiosos para evaluar la microempresa desde sus diferentes áreas de gestión. Las razones nos ayudan a medir la eficiencia y la efectividad de los resultados.

4.12.2 Razón circulante

La liquidez nos indica la habilidad de la microempresa para hacerle frente a sus deudas a corto plazo y la facilidad de transformar los activos en pasivos. El activo circulante cubre en 36.06 veces al pasivo a corto plazo, lo que nos indica que por cada colón de financiamiento se tienen 36.06 colones en inversión a corto plazo, además el activo circulante representa el 360% del pasivo circulante.

4.12.3 Razón prueba del ácido

Es una forma de medir la capacidad de la microempresa para pagar las deudas a corto plazo sin tomar en cuenta el inventario. La prueba del ácido disminuye en 8.90% con respecto al 2012, la disminución no es significativa ya que la prueba da un valor alto. Los activos más líquidos cubren a los pasivos de corto plazo en 35.98 veces o en un 3598%. La cobertura y respaldo que la microempresa refleja a corto plazo con respecto a sus activos de mayor liquidez es favorable.

4.12.4 Razón de actividad

Evalúan la habilidad con la cual la microempresa utiliza los recursos que dispone. Las razones que utilizaremos son la rotación de activo circulante, rotación de inventario, rotación de activo fijo y rotación de activo totales, no se pueden evaluar todas las razones debido a que los estados financieros de la microempresa no reflejan algunas cuentas necesarias para hacer el estudio completo.

4.12.5 Rotación del activo circulante

La rotación del activo circulante es transformarse y producir resultados en las ventas. La microempresa transformó su activo circulante a ventas 5.8 veces, su rotación baja con respecto al año 2012 en 0.92, aunque la transformación es positiva se refleja la disminución en el volumen de las ventas. A pesar de este resultado desfavorable, para el 2013 por cada colón invertido en activo circulante se generaron ¢2102.

4.12.6 Rotación de inventario

Esta prueba nos permite observar el tiempo en que se tarda la microempresa en sustituir el inventario antiguo por el nuevo. Para el 2013 se observa una muy positiva rotación del inventario, ya que esta prueba nos demuestra que por cada colón de inventario se producen ¢2102 de ventas al costo. Los resultados altos de rotación pueden significar una administración eficaz del activo, pero también puede significar un nivel demasiado bajo de existencias, que provoquen altos costos de pedidos y el agotamiento del producto, perjudicando las ventas y la eficiencia del servicio. No se puede comparar con el año anterior debido a que la microempresa no refleja su inventario en los estados financieros.

4.12.7 Rotación de activos fijos

Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión de activos fijos. Estos activos se han empleado eficientemente ya que a pesar de que disminuyó 4.97 veces, sigue dando un

resultado positivo. Esto significa que la empresa rotó los activos fijos menos veces en el año 2013, dando como resultado una ineficiencia entre los dos periodos.

4.12.8 Rotación de activos totales

A la hora que se compara entre el 2012 y 2013, existe una disminución de 1.1 veces, lo que nos da como resultado que parte de los activos totales no se han utilizado como el año anterior. La solvencia que posee la microempresa es buena. Es recomendable usar las utilidades de la empresa para invertir las en activos fijos. La rentabilidad de la empresa ha disminuido pero mantiene un grado aceptable para su buen funcionamiento.

4.12.9 Razón de deuda

Esta razón permite observar el riesgo financiero que tiene la microempresa. Esto significa que en el 2013 cada colón de activo era financiado $\phi 0.02$ con deuda. El capital no se ve reflejado, además la microempresa no posee socios que puedan aportar al capital.

4.12.10 Rentabilidad

La rentabilidad permite analizar y evaluar las ganancias de la microempresa con respecto al nivel de ventas, de activos a la inversión del propietario.

4.12.11 Margen de utilidad bruta

El resultado del margen de utilidad bruta significa que por cada colón vendido la microempresa genera una utilidad bruta de 21% para el 2013 y de 20% para el año anterior. Como se puede apreciar el margen de utilidad bruta aumentó en 1%

con relación al año anterior. A pesar que las ventas disminuyeron en el 2013 la utilidad bruta tuvo un aumento.

4.12.12 Margen de ventas de explotación

Este margen nos demuestra de los colones generados por la utilidad cuántos se utilizan para gastos administrativos. En el 2012, el margen de explotación era de 16%, pero para el 2013 disminuyó significativamente hasta el 6%. En el 2012, por cada colón de ventas, la microempresa generaba una utilidad de operación de ¢0.16, mientras que para el 2013 esta utilidad bajó a ¢0.06. La disminución del margen implica un aumento de los gastos. En el 2012, la microempresa destinaba un 84% de las ventas para cubrir los costos y gastos de operación totales, pero en el 2013 esas cuentas consumieron un 94% de las ventas.

4.12.13 Margen neto de utilidad

Esta razón mide el porcentaje por cada colón de ventas que queda después de todos los costos, gastos e intereses, impuestos y dividendos de las acciones preferentes. El margen neto disminuyó de 14% a 2%. Esto significa que la microempresa perdió 12% de utilidad sobre las ventas. En el 2012, por cada ¢100 de ventas, la microempresa obtenía ¢14 de utilidad neta, mientras que en el 2013 generó ¢2 de ganancia neta. Esta disminución afecta el nivel de las utilidades, con respecto al volumen de las ventas, y afecta negativamente la rentabilidad de la microempresa. La utilidad obtenida por la microempresa ROYGAS para el 2013 fue de ¢862.230,11, según se muestra en el cuadro 10, con respecto al año anterior

disminuyo en un 12%, lo cual equivale a la suma de ¢7.037.548,14 menos de utilidad que el año anterior.

4.12.14 Rendimiento sobre la inversión de explotación

Este rendimiento se asocia con la capacidad de generar utilidades, debido a que los activos producen la utilidad de operación. La utilidad de operación es la fuente principal que genera la utilidad neta. En el 2012, la microempresa generaba un rendimiento de operación de 91% sobre su activo total. Para el 2013, este rendimiento disminuyó a 28%. Esta disminución perjudica el rendimiento de operación sobre las inversiones, lo cual afecta negativamente la rentabilidad. En el 2012 por cada colón de activo, la microempresa obtenía una utilidad de operación de ¢91 y para el 2013 la microempresa generó una utilidad de operación de ¢28 por cada colón invertido en el activo. La disminución del rendimiento indica la pérdida de capacidad para generar utilidades.

4.12.15 Rendimiento sobre la inversión total

Por cada ¢100 de activo, en el 2012 se generaron ¢83 de ganancia neta, mientras que en el 2013 se obtiene solamente ¢12 de utilidad. La deducción del rendimiento total reduce el nivel de utilidad neta y perjudica la rentabilidad.

4.13 Análisis Externo (PEST)

Este análisis viene a complementar el análisis interno de la microempresa ROYGAS y permite obtener mayor información de los aspectos externos que afectan a la microempresa. Este análisis se fundamentará en la implementación del PEST

donde se toman y analizan los aspectos políticos, sociales, económicos y tecnológicos del mercado o la región en donde se ubica y ejerce la actividad de servicio la microempresa. Permite conocer y analizar de forma clara los factores positivos y negativos del mercado que afecten o afectarían a la microempresa ROYGAS dicho análisis abarca los siguientes aspectos económicos, sociales, políticos y tecnológicos de la Región o mercado donde se desarrolla la actividad de servicio de la microempresa, a través de este análisis se obtendrá información valiosa que permitirá identificar factores que beneficien el buen desarrollo micro empresarial en las operaciones diarias.

4.13.1 Aspectos Políticos

El aspecto político consiste en las diversas leyes y dependencias de gobierno que regulan las diferentes actividades económicas de una Región que afectan directa o indirectamente a la microempresa ROYGAS. En el caso de la distribución mayorista de gas propano se encuentra monopolizado a través de RECOPE y sus planteles de almacenamiento, dicho monopolio se extiende hasta esta etapa de la industria. Sin embargo, no participa en la distribución al detalle, esta área es operada por empresas privadas. Desde el ámbito político la distribución de gas está dirigida por las siguientes organizaciones gubernamentales:

Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE), Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), Oficina Nacional de Normas y Medidas (normas obligatorias-MEIC); Comisión Nacional de Defensa del Consumidor (aplica a privados); Defensa del Consumidor (aplica a instituciones públicas que prestan

servicio público (GLP); Instituto de Normas (voluntarias); Ministerio de Economía (normas obligatorias); Ministerio de Obras Públicas y Transporte (establece normatividad sobre rutas para transporte de GLP).

El Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) es el ente rector del sector Energía, que define políticas y estrategias para la actividad gasera, crea normativa para regular la construcción de instalaciones industriales, el manejo y la operación de las empresas del ramo. La ARESEP es la encargada de fijar los precios a diversos niveles en la cadena de comercialización del producto y regula la calidad del servicio. La Refinadora Costarricense de Petróleo, S. A. (RECOPE) es la encargada de importar el producto terminado y RECOPE es el encargado de almacenar, envasar y comercializar de forma directa o indirectamente a sus clientes. El MOPT regula todo lo referente al tránsito de vehículos y al transporte de personas y bienes por las vías públicas del territorio nacional.

Dentro de algunas leyes que regulan el comercio del gas propano para uso comercial y domestico están:

- ✓ Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos.
- ✓ Decretos nº 30131 MINAE - S el presidente de la república y los ministros del ambiente y energía y de salud.
- ✓ Ley Nº 18.198 el cual regula el mercado del gas licuado de petróleo en Costa Rica.
- ✓ Decreto ejecutivo 37.890-MP dado el 26 de agosto del 2013.

Dentro de las leyes y decretos antes mencionadas es importante resaltar la Ley N° 18.198 la cual regula el mercado del gas licuado de petróleo en Costa Rica , que es de suma importancia para la microempresa ROYGAS ya que éste estipula en su contenido que las distribuidoras de gas propano deben de renovar su inventario en lo referente a los cilindros o embaces donde transportan o almacenan el gas propano, la dinámica consiste en el cambio del tipo de llave ya existente en los embaces de gas propano en Costa Rica dicha válvula se llama clip- on o también es conocida como Tropigás o Tropimex estas son utilizadas en cilindros de 25 libras que son los de uso doméstico aquí en nuestro país. Esta válvula tiene un sólo mecanismo de cierre del tipo émbolo, con cabeza cónica invertida empujada por un resorte, que la mantiene cerrada. El émbolo se abre al penetrar la espiga del regulador de presión que se conecta en la válvula y que alimenta a la manguera de la cocina por la válvula tipo POL que es la usada en cilindros de 40 y 100 libras cuyo parque es de aproximadamente 21 575 cilindros y en algunos cilindros de 25 libras. Esta válvula fue introducida por la envasadora UNIGAS como una alternativa a la Clip-On.

Dicha implementación provocará un gran desembolso de efectivo que deben de realizar las envasadoras de gas propano, lo cual puede perjudicar a algunas de ellas otorgándoles el cierre de su actividad, es importante resaltar que la microempresa ROYGAS depende en su mayor parte de la venta del gas propano a

sus clientes y que se puede ver afectada según sea la resolución que tome el gobierno en la implementación o no de dicho decreto.

También delimita a todos los agentes económicos que participen en la comercialización de GLP sin importar la o las marcas que comercialicen, que serán responsables solidariamente de los problemas o situaciones que afecten el ambiente, la salud o los intereses de los consumidores. Se establecerá una cadena de responsabilidad a través de la trazabilidad del o los envases que generaron el daño, aunque este aspecto afecta directamente a las embazadoras de gas licuado propano puede desarrollar un efecto colateral para la microempresa ROYGAS por que corre con la responsabilidad de los daños causados a los clientes lo cual involucra un grado de responsabilidad, lo cual tal vez muchas embazadoras no están dispuestas a cubrir conduciendo al cierre de dichos negocios y por ende inexistencia o escasez de proveedores de la materia para la microempresa ROYGAS.

4.13.2 Aspectos Económicos

Algunos aspectos económicos que interactúan con el desarrollo de la microempresa ROYGAS son la tasa básica pasiva, inflación, tipo de cambio del dólar. Es importante resaltar que a pesar de estar sufriendo las olas finales de la crisis financiera que inició en Estados Unidos a mediados del año 2008, nuestro gobierno ha sabido implementar diversas políticas monetarias, financieras y fiscales que permiten una estabilidad económica aceptable para el sector comercio, industria y servicio del país.

Se puede mencionar el proceso de rigurosidad implementado por los entes financieros en lo referente al cumplimiento en los requisitos o documentación por parte de las personas físicas o microempresas, para la adjudicación de préstamos debido a que verdaderamente tienen que demostrar su capacidad de pago. Es vital mencionar que durante el transcurso de este año 2014 la tasa básica pasiva se ha mantenido en un rango de aceptabilidad para el área crediticia, para el mes de marzo se ubicaba en 6.45 y en el mes de abril se posiciona en un 6.70 con una diferencia de 0.25, beneficiando así la tasa de interés que reciben las microempresas o personas a la hora de realizar ahorros ya que obtienen mayores ganancias pero otro panorama se desarrolla cuando dichas microempresas o personas tienen adjudicado un préstamo financiero porque deben de pagar un interés un poco más elevado, si estos se rigen con la tasa básica pasiva que nos brinda el Banco Central de Costa Rica.

En referencia a la inflación, según el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) se registró una inflación del 2,04 % en el primer trimestre de 2014, cifra inferior al 2,64 % acumulado en el mismo periodo de 2013. También indica que en el mes de marzo el incremento de la inflación fue del 0,62 %, el número más alto para ese mes desde el 2007, cuando fue del 0,72%. Provocando menos poder adquisitivo entre los costarricenses el año pasado, es importante mencionar que dentro de los productos que conformaron el estudio los que más experimentaron aumento de valor adquisitivo fueron la gasolina, el transporte en taxi, el precio de los vehículos y los paquetes turísticos.

Desde el ámbito financiero el distrito de Daniel Flores al igual que el resto del país se encuentra regido por el tipo del cambio del dólar que es administrado por el Banco Central de Costa Rica y el cual ha ubicado dicha moneda entre los valores 553,63 a 555,66 en los meses de marzo a abril de este 2014, presentando un aumento de 2.023 colones por dólar americano, dicho aumento en la moneda ha afecta directa o indirectamente en ámbito económico. Desde el punto de vista de ingreso a través del pago salarial en dólares esto ayuda al poder adquisitivos de los consumidores generando un auge en el consumo de servicios y productos, pero si los asalariados mantienen deudas en dicha moneda y sus ingresos son en colones les provocará una inestabilidad en sus pagos ya que tendrán que invertir aún más en la cancelación de sus mensualidades de crédito disminuyendo así su poder adquisitivo dentro del sector comercio o de servicio, esta variación de valor del dólar a la tendencia del alza afecta también los valores de los productos de la canastica básica sin dejar de lado el aumento en los combustibles y derivados como lo es el gas propano.

En referencia al dinamismo de la económica de Pérez Zeledón y el Distrito de Daniel Flores se ve afectando por los indicadores antes mencionados un reflejo de esto son el cierre constante de comercios en el centro de San Isidro y Palmares a pesar que en la encuesta realizada en el 2013 por el INEC, se refieren a que unas 103,254 personas iniciaron las gestiones correspondientes para desarrollar su propio negocio pero se han visto afectados debido al bajo consumo de parte de los usuarios y al alto costo de los servicios, es importante resaltar que a pesar de todo, el distrito de Daniel flores mantiene ingresos económicos por medio de la ganadería que ha

venido experimentando un crecimiento en su valor monetario por kilo de res y se ha estabilizado durante este año 20014, otra fuente de ingreso económico para este distrito lo brinda el sector cafetalero que aunque ha venido disminuyendo su valor para el presente año según el ministerio de agricultura y ganadería se espera un auge importante debido a las heladas sufridas en África que afectaron sus cosechas cafetaleras provocando una disminución en la producción del café que va a tener que ser compensada por cosechas de diversos países entre ellos Costa Rica, aumentando su precio, afectando positivamente a el ingreso económico de la microempresa ROYGAS ya que al haber mayor ingresos financiero para las familias se da un aumento en el poder adquisitivo.

4.13.3 Aspectos Sociales

Algunos aspectos sociales que afectan positivamente o negativamente a la microempresa ROYGAS son el desempleo, educación y población, en la actualidad el gobierno Chinchilla Miranda 2010 -2014 ha implementado y desarrollado programas que benefician al sector social como lo es el programa de Red de Cuido que está enfocado en los ciudadanos mayores y los Centros de Educación y Nutrición (CEN), que viene a sustentar el cuidado de los niños y niñas que pertenecen a hogares con poco ingreso económico y en riesgo social, los cuales son fuente de ingreso para la microempresa ROYGAS ya que para su funcionamiento desde el ámbito de alimentación hacen utilización del gas propano y del servicio exprés para su transporte e instalación.

Un aspecto social más que afecta de forma directa el poder adquisitivo de las personas es el desempleo y en consecuencia la demanda hacia la microempresa ROYGAS, para el IV trimestre del 2013 en Costa Rica se poseía una población desocupada total de 185158 personas de las cuales 162277 poseían un grado de experiencia para ocupar un puesto, 121878 de estas personas se encuentran desempleados por razones del mercado o eran propietarios de negocios y tuvieron que cerrar, mientras tanto 40 399 de ellos están desempleadas por razones personales sea por jubilación o malas relaciones laborales y la restante cantidad de personas se debe a no poseer experiencia laboral y corresponde a 22 881, es importante resaltar que para el INEC el rublo más grueso en el área de desempleo es representado por las personas entre los 15 y 24 años de edad si comparamos estos datos con el III trimestre del mismo año podemos ver como sufre una disminución en la cantidad de personas sin trabajo ya que pasa de un 195 865 a 185158, esto es de gran beneficio para el mercado ya que se posee más individuos ocupados y con ingresos económicos para adquirir los productos y servicios que se dan al interno del país y sus distritos activando el desarrollo económico social lo cual beneficia directa e indirectamente a la microempresa ROYGAS por que puede aumentar a través de los ingresos laborales de las personas sus ventas, no obstante es importante resaltar que la Región Brunca en comparación con las demás regiones tiene una posición intermedia en el nivel de desempleo con un 9,5%, la Región Chorotega es la que tiene la tasa de desempleo más alta (11,2%) ,seguido por la Pacífico Central(11,1%) y Huetar Atlántica (10,8%). La Región Central, por su parte, es la que muestra la tasa de desempleo abierta más baja (7,7%).

Según el programa de Estado de la Nación, 2013 se produce una disminución leve en la pobreza ya que para el año 2011 se poseían un 67,3% de hogares no pobres, 19.0% de los hogares no satisfacían las necesidades básicas y el 13.7% pertenecían a la pobreza extrema y para en el 2012 el 65, 4% de los hogares representaban a los no pobres, 21.8% de los hogares no satisfacían las necesidades básicas y el 12.9 se ubican en extrema pobreza en la Región Brunca. Se puede determinar que la condición social de los hogares mejora de un año a otro lo cual puede producir el crecimiento micro empresarial en el país como forma de aporte económico para las familias. Pero si realizamos comparaciones con la demás Regiones esta posee el porcentaje más alto con un 35%, seguida de la Chorotega con un 34% y el Pacífico Central con un 30.6% según estudio del INEC.

4.13.4 Aspectos Tecnológicos

Desde el ámbito tecnológico la microempresa ROYGAS se ve afectada directamente por las nuevas tendencias del mercado en lo referente a las instalaciones para gas, solicitada por el Gobierno en su expediente N° 18.198 sobre la “Ley Marco del Mercado de Gas Licuado de Petróleo”, publicado en La Gaceta No. 162 del 24 de agosto de 2011, donde se debe de incorporar un sistema de trazabilidad que permita establecer la cadena de responsabilidad, deberá establecer al menos, el tipo de producto y sus aditivos, el lote y la fecha de llenado por el envasador, la fecha en la que fue trasladado al distribuidor, la fecha en la que fue entregado al comercializador y los nombres de fantasía y la razón social de cada uno de los miembros de la cadena, así como sus datos de contacto; esta información

puede ser o no codificada de acuerdo con los recursos tecnológicos con los que cuenta el Estado.

Otras tecnologías que vienen a intervenir en el dinamismo del crecimiento económico de la microempresa ROYGAS son las redes de comunicación que actualmente están muy al alcance y utilización de todas las personas incluyendo desde las edades tempranas hasta los adultos mayores como lo son el internet, whasap, facebook, correo electrónico, ya que son herramientas tecnológicas que generan crecimiento y posicionamiento en la mente del consumidor aumentando, que siendo bien utilizadas por la microempresa ROYGAS, son medios eficaces para realizar su venta en el futuro aumentando así la demanda y los ingresos de la misma.

Cuadro N° 2
Síntesis del Análisis PEST del Entorno de la Microempresa ROYGAS.

| Factor | Aspecto Positivo (oportunidades) | Aspecto Negativo (amenazas) |
|--|--|--|
| Políticos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas y leyes de apoyo para las microempresas. ✓ Implementación de regulaciones de transporte y comercialización del GLP, que estimularía mayor demanda en la elaboración de instalaciones a nivel comercial y habitacional. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posible aprobación de ley en regule la comercialización de gas licuado de propano forma más rigurosa. ✓ Programa Gubernamental de la posible restructuración en las distribuidoras de GLP en Costa Rica. ✓ Posible implementación de cambios en la legislación tributaria |
| Económicos Sociales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas monetarias y financieras que permiten una estabilidad económica aceptable dentro del mercado. ✓ Auge en el presente año de empleos para el IV trimestre del 2013 en comparación con el III trimestre del mismo año y por ende de poder adquisitivo. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alza en el precio del dólar. ✓ Inestabilidad en la tasa básica pasiva. ✓ Solicitud de más documentación para la potar por préstamos micros empresariales. ✓ Inestabilidad comercial en la zona como consecuencia de la crisis del 2008. ✓ La pobreza arraigada en la Región Brunca. ✓ El desempleo. |
| Tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de los redes de comunicación para comercializar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporación del sistema de Trazabilidad para las empresas comercializadoras de GLP. |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

4.14 Análisis del mercado

Este proceso es vital para toda microempresa debido a que nos permite poseer una visión más amplia del mercado en donde desarrollamos nuestra actividad de servicio y nos brinda información de nuestra competencia como debilidades u oportunidades que podemos utilizar para un mejor desarrollo a nivel comercial de la microempresa.

4.14.1 Análisis de la Demanda de Gas

Analizar la demanda es fundamental para toda microempresa debido a que así posee la información de cómo está el dinamismo en el comercio y qué tanto pueden esperar a que los clientes prefieran el servicio que se brinda, hasta realizar proyecciones futuras de cuánto mercado podría abarcar la microempresa en el futuro.

4.14.2 Energía utilizada para cocinar por los hogares

Para la microempresa ROYGAS es fundamental establecer cuál es la tendencia de demanda del Gas Licuado Propano que se ha venido desarrollando y estableciendo con el tiempo en la Región Brunca pero en especial en el distrito Daniel flores, para tener una base solidad de dicha demanda se recure a la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica (INEC), donde se puede tener una visión de la realidad del consumo tanto de a nivel de provincia, cantón como de distrito, es importante resaltar que el mercado en donde se desarrolla la demanda para esta microempresa es Daniel flores, a continuación se detalla por medio de varios cuadros la información sobre la tendencia de la demanda así como su crecimiento a través de los censos realizados en los años 1973, 1984, 2000 y 2011.

Tabla N° 21

Tipo de energía utilizada para cocinar por los hogares entre los años 1973 -1984.

| | Pérez Zeledón | | Daniel Flores | | Pérez Zeledón | | Daniel Flores | | Pérez Zeledón | | Daniel Flores | | Pérez Zeledón | | Daniel Flores | |
|---------------------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| | 1973 | | 1973 | | 1984 | | 1984 | | 2000 | | 2000 | | 2011 | | 2011 | |
| | Absoluto | Relativo |
| Carbón | 9.021 | 82% | 11.797 | 73% | 1.652 | 64% | 743 | 81% | 7.552 | 26% | 771 | 13% | 5.766 | 15% | 628 | 7% |
| Gas | 1.187 | 11% | 1.972 | 12% | 410 | 16% | 89 | 10% | 13.037 | 45% | 3.268 | 54% | 19.920 | 52% | 5.283 | 55% |
| Canfín | 640 | 6% | 45 | 0% | 8 | 0% | 79 | 9% | | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Electricidad | 56 | 1% | 2.212 | 14% | 477 | 19% | 5 | 1% | 8.082 | 28% | 2.014 | 33% | 12.484 | 32% | 3.580 | 37% |
| Otro | 16 | 0% | 73 | 0% | 6 | 0% | 1 | 0% | 36 | 0% | 0 | 0% | 64 | 0% | 10 | 0% |
| Ninguno (no cocina) | 100 | 1% | 57 | 0% | 19 | 1% | 5 | 1% | 170 | 1% | 0 | 0% | 274 | 1% | 80 | 1% |
| Total | 11.020 | 100% | 16.156 | 100% | 2.572 | 100% | 922 | 100% | 28.877 | 100% | 6.053 | 100% | 38.508 | 100% | 9.581 | 100% |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica, año 1973.

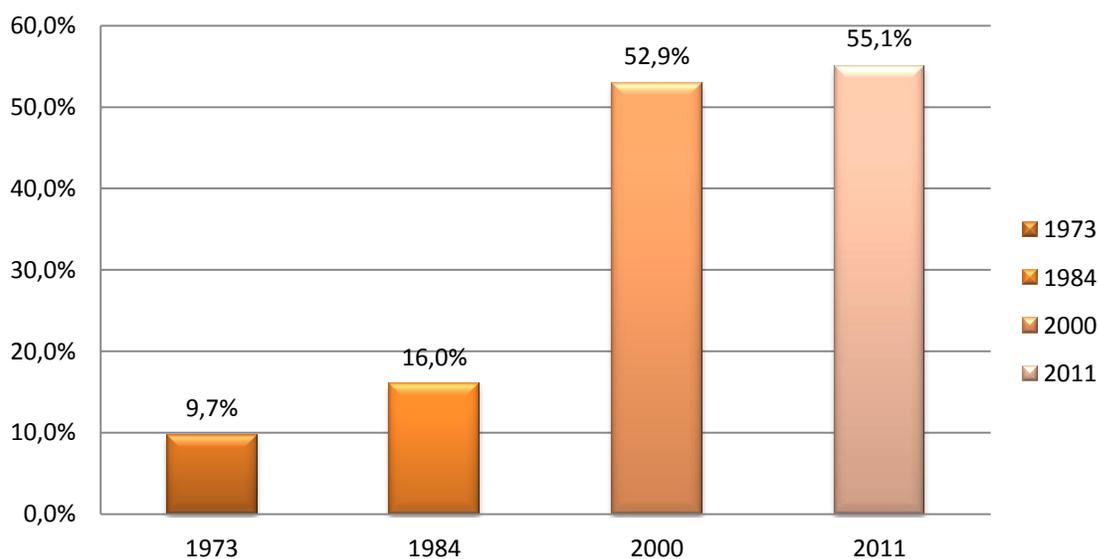
Según la tabla 21, del 100% de los encuestados en el Cantón de Pérez Zeledón el 82% de los encuestados por el INEC en el año de 1973, utilizan la leña y el carbón para cocinar, el 11% utilizan el gas propano para cocinar, el 6% usan el canfín, el 1% la energía eléctrica y un 1% no cocina, en comparación con el año 1984 en Pérez Zeledón se sigue la

tendencia de la utilización de la leña y el carbón para cocinar con un 64.2%, en segundo lugar se ubica la energía eléctrica con un 18.5% de utilización en hogares costarricenses aumentando un 18% con respecto a años anteriores de , el 0.16% usan el gas propano, el 0.3% utilizan el canfín para cocinar presentando una disminución del 5.5% con respecto a años anterior, el 0.3% utilizan otras energías para cocinar, el 0.7% cocinar, mientras que para el año 2000 se inicia un incremento en la demanda del gas ya que aumenta en un 35.5% en referencia con el año 1984, se da un aumento del 9.5% en la energía eléctrica como combustible para cocinar, el 26,2% corresponde a la demanda de la leña y el carbón para cocinar y se observa como disminuye en gran margen con respecto a las demandas anteriores, para el año 2000 se da una disminución del 38% menos de los demandantes, el 0,1% utiliza otro tipo de energía para cocinar y el 0.5% no cocina, para el año 2011 se observa como sigue dándose una fuerte demanda por el gas propano ya que se ubica en un 51.7%, la electricidad se ubica en un 32.4% teniendo un aumento leve, el 15% representa la utilización de la leña y el carbón para cocinar y el 0.2% dicen utilizar otro medio de energía para cocinar.

Para tener una visión más específica de la demanda que se ha venido desarrollando en este distrito de Daniel Flores se analizará de forma individual a través de un gráfico donde se especifica la información de la demanda existente y potencial para la microempresa ROYGAS.

Gráfico N° 2

Tendencia de consumo del gas líquido propano durante los años 1973 -1984-2000 y 2011 a nivel del distrito de Daniel Flores.



Fuente:

Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según el gráfico 2, en el año 1973 el 9,7% de los encuestado en el Distrito de Daniel Flores utilizan el gas propano para cocinar, en 1984 hay un aumento del 6.3% de la demanda del gas propano, en el 2000 la demanda del gas se posiciona en un 52.9% de los hogares encuestados y para el 2011 se ubica en un 55.1%, dando como resultado un estable crecimiento de la demanda por el gas propano. Al analizar el grafico anterior se puede asumir que la demanda por el uso de gas líquido propano como energía para cocinar por las personas pertenecientes al distrito de Daniel flores, ha venido en aumento en los últimos años, es decir que se posee un mercado en constante crecimiento por el consumo de gas propano, que repercute positivamente en el mercado en donde la microempresa ROYGAS brinda su servicio y que de seguir

esta tendencia dicha microempresa consignará una estabilidad de ingreso, una demandante muy estable.

4.15 Características de la demanda local

Para tener una mejor visión de la demanda local que posee la microempresa ROYGAS en el distrito de Daniel Flores se realizó una encuesta que integró a 175 usuarios del servicio, donde se midieron aspectos como tipo de cliente, edad de los usuarios, el tipo o capacidad de cilindro que utilizan, los nuevos servicios que están dispuestos adquirir de la microempresa así como las sugerencias que ellos brindan para lograr mejorar a la microempresa ROYGAS ubicada en el distrito de Daniel Flores de Pérez Zeledón. Después de realizar la encuesta a los usuarios se obtuvo la siguiente información:

Tabla N° 22
Tipo de cliente de la microempresa ROYGAS, Daniel Flores 2014.

| Cliente | Respuesta | |
|----------------|-----------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Persona física | 157 | 89,7% |
| Empresa | 18 | 10,3% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según la tabla 22, el 89.7% de los clientes entrevistados son personas físicas y el restante 10.3% son empresas, como resultado el fuerte de la demanda para la microempresa ROYGAS está formado por hogares del distrito de Daniel Flores.

Tabla N° 23

Sexo de los clientes de la microempresa ROYGAS.

| Sexo | Respuesta | |
|-----------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Femenino | 123 | 70,3% |
| Masculino | 52 | 29,7% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Como se muestra en la tabla 23, el 70,3% de los usuarios del servicio exprés de gas propano de la microempresa ROYGAS corresponden a mujeres y el 29,7% de los encuestados son hombres.

Tabla N° 24**Edad de los clientes de la microempresa ROYGAS, Daniel Flores, 2014.**

| | Respuesta | |
|--------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 17 a 28 años | 28 | 16,0% |
| 29 a 37 años | 44 | 25,1% |
| 38 a 49 años | 52 | 29,7% |
| 50 a 70 años | 51 | 29,1% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Como se muestra en la tabla 24, el 29.7% de los entrevistados poseen edades entre los 38 y 49 años, siendo este uno de los rangos que representan la mayor demanda del servicio de la microempresa ROYGAS, en segundo lugar está el 29.1% que corresponde a edades entre los 50 y 70 años, el 25.1% pertenece a los clientes entre 29 y 37 años , un 16% representa al grupo de 17 a 28 años de edad, podemos decir que la demanda del servicio ROYGAS en su mayoría está conformada por personas adultas y en segundo lugar se encuentran los adultos mayores, esta información es importante a la hora de establecer los parámetro para la estrategia de mercado.

Tabla N° 25

Tipo de cilindro para gas propano que adquiere de la microempresa ROYGAS.

| Tipo | Respuesta | |
|------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 25 libras | 159 | 90,9% |
| 20 libras | 3 | 1,7% |
| 100 libras | 13 | 7,4% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según la tabla 25, el 90.9% de la demanda del servicio exprés ROYGAS adquiere los cilindros de 25 libras que son los utilizados en los hogares del Distrito de Daniel Flores, el 1.7% utiliza los cilindros de 20 libras y el 7.4% demanda los cilindros de 100 libras.

Tabla N° 26
Utilidad que le dan al gas propano adquirido en la microempresa ROYGAS,
Daniel Flores.

| Utilidad | Respuesta | |
|---------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Uso doméstico | 150 | 85,7% |
| Uso de soda | 11 | 6,3% |
| Comercio | 8 | 4,6% |
| CEN | 1 | ,6% |
| Escuela | 2 | 1,1% |
| Otros | 3 | 1,7% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según la tabla 26, el 85.7% de la demanda utiliza el gas propano para uso doméstico, 6.3% para uso en sodas, 4.6% en el comercio, .6% para CEN, el 1.1% en escuelas y el 1.1% le dan otros usos al gas líquido propano. A la hora de analizar la información anterior podemos tener una visión más clara para establecer la estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS.

Tabla N° 27
Frecuencia con la que realiza uso del servicio brindado por la microempresa ROYGAS

| Frecuencia | Respuesta | |
|----------------|-----------|----------|
| | Absoluta | Relativa |
| Cada 2 meses | 85 | 48% |
| Cada mes | 52 | 30.3% |
| Cada 15 días | 24 | 13,70% |
| Más de 2 meses | 5 | 2,90% |
| Semana | 9 | 5,10% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según la tabla 27, se obtuvo que el 48% de los clientes realizan uso del servicio exprés ROYGAS cada 2 meses, el 30.3% de ellos lo hace cada mes, el 13.7% cada 15 días, el 5.1% semanalmente y el 2.9% más de 2 meses, al analizar esta información se puede determinar que la mayor demanda de la microempresa está concentrada en el periodo de consumo mensual.

Gráfico N° 3

Servicios que los clientes de la microempresa ROYGAS están dispuestos a adquirir.



Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según el gráfico 3, el 39.2% de los clientes de la microempresa ROYGAS están dispuestos a adquirir como nuevo servicio accesorios para cilindros, el 17.4% prefieren los accesorios para cocina, el 16.3% optan por el mantenimiento preventivo de su equipo de cocina, un 14,1% elige como servicio en conjunto al exprés de gas propano la venta de plantillas para gas y finalmente el 13% prefiere el servicio de las instalaciones para gas que están acorde con las nuevas regulaciones legales. Este es un aspecto muy importante de tomar en cuenta a la hora de realizar alguna estrategia ya que la demanda local está dispuesta a pagar por ellos.

Cuando se les preguntó a los clientes qué Otros servicios quiere usted que brinde la microempresa ROYGAS, del 100% de los encuestados, el 68% no respondió y el 14.3% se refieren a la mensajería como un nuevo servicio que la microempresa ROYGAS puede implementar para sus clientes.

Tabla N° 28

Ventajas competitivas que posee la microempresa ROYGAS ante la competencia.

| Ventajas | Respuestas | |
|---------------------------|------------|------------|
| | Nº | Porcentaje |
| Buena atención (trato) | 45 | 23% |
| No responde | 42 | 21% |
| Buen servicio | 39 | 20% |
| Seguridad | 14 | 7% |
| Precio | 11 | 6% |
| Confianza | 10 | 5% |
| Rapidez | 10 | 5% |
| Muy bueno | 5 | 3% |
| Exprés gratis | 5 | 3% |
| No aplica | 3 | 2% |
| Cercanía | 3 | 2% |
| Responsabilidad | 4 | 2% |
| Todas las ventajas | 2 | 1% |
| Honestidad | 2 | 1% |
| Eficiencia en el servicio | 1 | 1% |
| Muchas | 3 | 2% |
| Total | 199 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

En la tabla 28, de las 1999 respuestas obtenidas, el 23% de los casos dicen que la microempresa ROYGAS posee como ventaja competitiva ante la competencia que se basa en el buen servicio al cliente que esta microempresa brinda.

Tabla N° 29**Cuáles recomendaciones puede aplicar la microempresa ROYGAS para mejorar su servicio**

| Sugerencias | Respuestas | |
|----------------------------------|------------|------------|
| | Nº | Porcentaje |
| No respondió | 114 | 64% |
| No aplica | 16 | 9% |
| Más personal | 14 | 8% |
| Rapidez | 11 | 6% |
| Ninguno | 9 | 5% |
| Uniforme | 3 | 2% |
| Excelente | 3 | 2% |
| Precios bajos | 2 | 1% |
| No sé | 1 | 1% |
| Mantener la calidad del servicio | 2 | 1% |
| Buen trato | 2 | 1% |
| Total | 177 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

En la tabla 29, de las respuestas obtenidas sobre recomendaciones que daría a la microempresa ROYGAS para mejorar el servicio el 64% de los casos no da recomendaciones para la microempresa, el 9% de los casos no aplica para esta investigación, 8% hace referencia a la integración de más personal de trabajo en la microempresa, el 6% realiza la recomendación de que el servicio sea más rápido, 5% señala que la microempresa no necesita ninguna sugerencia, el 2% hace la

recomendación de la utilización de un uniforme de trabajo, 2% expone que es excelente como se brinda el servicio, , 1% no brinda ninguna sugerencia, 1% indica que se debe de mantener la misma calidad del servicio, 1% de los encuestados recomienda que el precio sea más bajo para que esto mejore el servicio que se brinda, 1% dice que se dé un buen trato. Lo cual indica que están conformes con el servicio brindado por la microempresa ROYGAS.

Tabla N° 30
Medio publicitario por el cual se enteró del servicio brindado por la microempresa ROYGAS.

| Medio publicitario | Respuesta | |
|--------------------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Volante | 140 | 80% |
| Por medio de un conocido | 22 | 12,5% |
| Otros | 13 | 7,5% |
| Total | 175 | 100% |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

Según la tabla 30, el 80% de los encuestados se informó del servicio que brinda la microempresa ROYGAS por medio del volante, el 12,5% a través de un familiar o conocido, el 7,5% a través de otro medio de publicidad, lo que indica que a pesar de que la microempresa ROYGAS utiliza solo un medio de publicidad para dar a conocer su servicio ha logrado establecer una demanda muy estable.

4.16 Descripción de los competidores

Es una breve descripción que nos permite conocer con más detalle de la competencia o microempresas que brindan el mismo servicio que la microempresa ROYGAS. Dentro del ámbito del sector servicio, la microempresa ROYGAS no está sola, sino más bien le acompañan otros microempresarios en el distrito de Daniel flores, que iniciaron su propio negocio motivados por la gran necesidad de empleo estable e ingreso económico para sus familias, para este trabajo se definirá a la competencia como todas aquellas microempresas que brindan el mismo servicio exprés de gas propano a hogares o comercios de la zona de Daniel Flores.

4.16.1 Características de la competencia

Para esta investigación las características de la competencia es aquel proceso que permite conocer más el grado de competitividad que poseen los otros participantes en el mercado y que brindan el mismo servicio o producto que la microempresa ROYGAS. Para obtener las características referentes a la competencia nosotras como grupo de investigación nos basamos en el método de la observación a través del cual se determinó que la competitividad directa dentro del mercado de servicio está compuesta por cuatro microempresas familiares dedicadas a la distribución de gas licuado propano a las casas o negocios del distrito de Daniel Flores, es importante indicar que conocer a los competidores de una forma adecuada o precisa permite muchas ventajas competitivas en el mercado de servicio, seguidamente se analizará la competencia directa en el siguiente cuadro:

Tabla N° 31
Análisis de la Competencia

| Nombre | Instalaciones | Área Administrativa | Tipo de Servicio | Tecnología que utiliza | Capacidad | | |
|----------------------------------|---|------------------------|--|--|-----------------------|---|---|
| | | | | | Instalada o Puntos | Estructura Organizacional | Canales de Distribución |
| Abastecedor el Clavel | Local comercial ubicado en el IMVU El Clavel. | Dueño: Hugo Solano. | Venta de abarrotes y de GLP a través del servicio exprés. | Excel para control de ventas e ingresos diarios obtenidos, Telefonía | 1 | Empleados: Jonathan y Antoni Solano Dispensadora: Ivannia | Motocicletas distribuidoras de GLP, automóvil. |
| RAPIGAS: | No posee | Dueño | Servicio exprés de gas | Telefonía | No | Dueño | Motocicleta. |
| Distribuidora Carlos | Bodega de almacenamiento en Pacuar | Dueño | Servicio exprés de gas | No | No | Dueño: Carlos Murillo | Motocicletas, automóvil Picap. |
| Zeta GAS | Tropigas y ZETA gas | Dueño | Servicio exprés de gas | Telefonía | 1 | Dueño | Motocicleta. |

Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. 2014

4.17 Análisis de la Posición Competitiva (PORTE)

Es en esta etapa del trabajo es donde se hace un estudio de las cinco fuerzas competitivas que da Michael Porter existentes en todo mercado de servicio y que afectan de forma directa a la microempresa ROYGAS como lo son la competencia, rivalidad, productos, proveedores y clientes que están o pueden desarrollarse en el dicho mercado, es importante mencionar que estos elementos o fuerzas competitivas forman parte vital en el desarrollo y estabilidad de cualquier microempresa ya que ellas demuestran el grado de dinamismo de crecimiento de negociación, rivalidad y competitividad en el mercado lo cual aporta información importante en la toma de decisiones en la microempresa.

4.17.1 Rivalidad entre microempresas competidoras

Dentro de toda gestión comercial de una microempresa se da la rivalidad entre competidores, para el sector de servicios donde la microempresa ROYGAS desarrolla su actividad se pueden determinar cuatro competidores directos que prestan el mismo servicio exprés, entre los competidores se resalta que todos se rigen por el mismo precio de venta, ya que el precio para el GLP es dado por el gobierno de Costa Rica y sus aumentos se realizan según la variación que sufra el petróleo y sus derivados, basándonos en el proceso de observación se puede determinar la existencia de un apoyo entre los competidores, ya que se ayudan entre sí para realizar instalaciones para gas o compra y venta de cilindros, si uno de ellos no posee un envase para gas solicita el apoyo de alguno de sus competidores para obtenerlo y realizar la venta, resultando que aún no se ha desarrollado una rivalidad micro empresarial de gran

impacto comercial, es decir que el grado de rivalidad existente entre los competidores no es muy elevado.

4.17.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la microempresa ROYGAS las barreras de entrada para nuevos competidores es un aspecto negativo a nivel comercial debido a que si llegara a saturarse el mercado de dicho servicio, esto desencadenaría una baja en la demanda y por ende en las ventas e ingresos económicos de la microempresa, la entrada de nuevos competidores es relativamente accesible a éste sector debido a que el proceso actual es simple solo tienen que firmar un contrato de compra y venta de gas a la distribuidora, adquirir o tener una motocicleta para prestar el servicio, pero el punto de oposición se basa en la obtención de los clientes debido a que estos tienen que ser atraídos al servicio que se brinda . Si se diera un auge de nuevos competidores la microempresa ROYGAS puede minimizar dicho efecto a través de sus clientes que han sido adquiridos a través del buen servicio, confianza, responsabilidad, seguridad y disponibilidad que se les brinda.

4.17.3 Amenaza de productos/servicios sustitutivos

Para la microempresa ROYGAS se puede decir que la amenaza la constituye en su mayor parte el poder adquisitivo que poseen los clientes para negociar y no los productos sustitutivos, debido a que estos a pesar de ser varios presentan altos costos de adquisición o de implementación en el mercado entre ellos tenemos al Etanol que es un combustible que se basa en alcohol que al fermentar y destilar las cosechas como las de maíz, cebada o trigo se puede mezclar con gasolina para incrementar los

niveles de octano y mejorar la calidad de las emisiones. El gas natural, que es un combustible que quema limpio y está disponible ampliamente en muchas partes del mundo a través de instalaciones que suministran gas natural a las casas y las empresas, este es un derivado que se puede realizar del excremento de los animales. La electricidad que puede ser usada como un combustible alternativo tanto para los hogares, sodas, restaurantes, hoteles e inclusive los vehículos de transporte pero su alto costo monetario no la hace un producto sustituto agradable para el consumo de los hogares y comercios que siguen inclinándose por el gas líquido de petróleo.

Para la microempresa ROYGAS el poder de los proveedores tiene un nivel medio debido a que en dicho sector y a nivel de Pérez Zeledón solo se cuenta con tres proveedores de Gas Licuado Pronano que son Tropigas, Petrogas y Tonza lo cual les permite poseer una capacidad mayor de negociación desarrollando estrategias de precios o beneficios de accesibilidad para que comercialicen la marca de su producto desarrollando de esta forma un vínculo de comercio estable y beneficioso para ellos ya que evitan la rotación de sus clientes.

4.17.4 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación para que sea mayor debe de haber menor cantidad existentes de compradores, para la empresa ROYGAS hay aún un gran número de demandantes que no forman parte de su servicio, pero a nivel de elección de servicio el poder de negociación de los clientes es amplio y de gran peso ya que ellos eligen dónde realizar su compra de gas propano y qué tipo de medio le transportara su pedido hasta su casa o negocio.

Figura N°3
Síntesis de las fuerzas competitivas de PORTE



Fuente: Hidalgo, R y Monge, R. Año 2014.

4.18 Análisis FODA

Para identificar adecuadamente cuales son los lineamientos estratégicos a seguir por la microempresa ROYGAS es necesario realizar el análisis externo e interno del funcionamiento operativo de dicha microempresa dando como resultado la base informativa para la toma de decisiones e identificar los posibles lineamientos que permitan un adecuado funcionamiento micro empresarial.

4.18.1 Análisis externo

Para realizar el análisis FODA se tomó en cuenta la síntesis realizada al estudio PETS en donde se estudió aspectos como: las leyes, decretos, dependencia gubernamentales que rigen el comercio del gas líquido propano, en el ámbito económico se tomaron en cuenta aspectos como la tasa básica pasiva, inflación y el tipo de cambio del dólar, en el aspecto social se analizó el desempleo, la educación y la población, en cuanto a los aspectos tecnológicos se tomó en cuenta el sistema de trazabilidad, herramientas de comunicación como la internet, Whasap, y las redes sociales(Facebook). Dando como resultado la siguiente información:

4.18.1.1 Determinación de las Oportunidades y Amenazas

Cuadro N° 3
Oportunidades

| | |
|----|---|
| O1 | Pocas microempresas de servicio exprés o de gas propano. |
| O2 | Implementación de regulaciones de transporte y comercialización del GLP. |
| O3 | Producto con alta expectativa de consumo (necesidad básica). |
| O4 | Preparación del personal en el ámbito administrativo. |
| O5 | Desarrollo de la diversificación de productos para la venta. |
| O6 | Programas y leyes de apoyo para las microempresas. |
| O7 | Políticas monetarias y financieras que permiten una estabilidad económica. |
| O8 | Auge en el presente año de empleos para el IV trimestre del 2013 en comparación con el III trimestre del mismo año y por ende de poder adquisitivo. |
| O9 | Utilización de los redes de comunicación para comercializar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS. |

Fuente: Monge, R y Hidalgo, R. Año 2014.

Cuadro N° 4
Amenazas

| | |
|----|---|
| A1 | Posible aprobación de ley que regula la comercialización de gas licuado de propano. |
| A2 | Programa Gubernamental de restructuración en las distribuidoras de GLP en C.R. |
| A3 | Posible implementación de cambios en la legislación tributaria. |
| A4 | Alza en el precio del dólar. |
| A5 | Inestabilidad en la tasa básica pasiva. |
| A6 | Solicitud de más documentación para la optar por préstamos micros empresariales. |
| A7 | Inestabilidad comercial en la zona como consecuencia de la crisis del 2008. |
| A8 | Incorporación del sistema de Trazabilidad para las empresas comercializadoras de GLP. |
| A9 | La pobreza arraigada en la Región Brunca. |

Fuente: Monge, R y Hidalgo, R. Año 2014.

4.18.2 Análisis interno

En referencia al análisis interno de la microempresa ROYGAS los factores que se analizaron son los siguientes, a nivel de gestión financiera se tomó en cuenta los informes financieros, el sistema contable y el análisis financiero integral actual, en referencia a la gestión de recurso humano se analizó los perfiles del personal actual, el manual de puestos, en el ámbito de gestión de mercado los aspectos fuertes de estudio a analizar son la publicidad actual de la microempresa, los canales de distribución y la percepción que los clientes poseen para con el servicio brindado. Otro aspecto a estudiar para formar el análisis interno fue la gestión de control existente en la microempresa como son los controles que se aplican a nivel de inventario, ventas, efectivo y cuentas por pagar. Dando como resultado la siguiente información:

4.18.2.1 Determinación de las Oportunidades y Amenazas

Cuadro N° 5
Fortalezas

| | |
|----|--|
| F1 | Experiencia en el negocio. |
| F2 | Se posee una demanda estable y en miras de crecimiento a nivel del distrito de Daniel Flores. |
| F3 | Se brinda un servicio basado en la seguridad de los clientes. |
| F4 | Se posee actualmente los canales de distribución adecuados para brindar el servicio de exprés. |
| F5 | La percepción del cliente es muy positiva para la microempresa. |
| F6 | Hay poca rivalidad entre la competencia. |

Fuente: Monge, R y Hidalgo, R. Año 2014.

Cuadro N° 6
Debilidades

| | |
|----|--|
| D1 | La información financiera no es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones de gestión. |
| D2 | No se cuenta con cuentas bancarias para la microempresa. |
| D3 | Se poseen inconsistencias contables en los estados financieros. |
| D4 | No se cuenta con los perfiles de personal definidos. |
| D5 | No se posee manual de puesto y funciones. |
| D6 | Se cuenta con una publicidad muy básica. |
| D7 | No se cuenta con ningún tipo de control de gestión |
| D8 | Carece de una gestión administrativa eficiente. |

Fuente: Monge, R y Hidalgo, R. Año 2014.

Para realizar la integración de dichos resultados se realiza la matriz DAFO en donde se analizará dicha información para así lograr determinar los lineamientos a seguir y la estrategia que se puede proponer para que sea desarrollada a nivel interno de la microempresa por medio de un plan de negocios, logrando así un una mejor estabilidad de la gestión interna y mayor desarrollo económico, comercial y social para la microempresa ROYGAS.

Cuadro N° 7

Determinación de Objetivos Estratégicos a partir del Análisis FODA

| | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|----|--|----|--|----|--|----|--|----|--|----|---|----|---|----|------------------------------|----|--|----|---|----|--|----|--|----|---|----|---|----|--|--|--|----|--|----|
| | | FACTORES EXTERNOS | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">O1</td> <td>Pocas microempresas de servicio exprés de gas propano.</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">A1</td> <td>Posible aprobación de ley en regule la comercialización de gas licuado de propano.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O2</td> <td>Implementación de regulaciones de transporte y comercialización del GLP.</td> <td style="text-align: center;">A2</td> <td>Programa Gubernamental de restructuración en las distribuidoras de GLP en C.R.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O3</td> <td>Producto con alta expectativa de consumo (necesidad básica).</td> <td style="text-align: center;">A3</td> <td>Posible implementación de cambios en la legislación tributaria.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O4</td> <td>Preparación del personal en el ámbito administrativo.</td> <td style="text-align: center;">A4</td> <td>Alza en el precio del dólar.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O5</td> <td>Desarrollo de la diversificación de productos para la venta.</td> <td style="text-align: center;">A5</td> <td>Inestabilidad en la tasa básica pasiva.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O6</td> <td>Programas y leyes de apoyo para las microempresas.</td> <td style="text-align: center;">A6</td> <td>Solicitud de más documentación para la optar por préstamos micros empresariales.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O7</td> <td>Auge en el presente año de empleos para el IV trimestre del 2013 en comparación con el III trimestre del mismo año y por ende de poder adquisitivo.</td> <td style="text-align: center;">A7</td> <td>Inestabilidad comercial en la zona como consecuencia de la crisis del 2008.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O8</td> <td>Políticas monetarias y financieras que permiten una estabilidad económica.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">O9</td> <td>Utilización de los redes de comunicación para comercializar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS.</td> <td style="text-align: center;">A8</td> <td>Incorporación del sistema de Trazabilidad para las empresas comercializadoras de GLP</td> </tr> </table> | O1 | Pocas microempresas de servicio exprés de gas propano. | A1 | Posible aprobación de ley en regule la comercialización de gas licuado de propano. | O2 | Implementación de regulaciones de transporte y comercialización del GLP. | A2 | Programa Gubernamental de restructuración en las distribuidoras de GLP en C.R. | O3 | Producto con alta expectativa de consumo (necesidad básica). | A3 | Posible implementación de cambios en la legislación tributaria. | O4 | Preparación del personal en el ámbito administrativo. | A4 | Alza en el precio del dólar. | O5 | Desarrollo de la diversificación de productos para la venta. | A5 | Inestabilidad en la tasa básica pasiva. | O6 | Programas y leyes de apoyo para las microempresas. | A6 | Solicitud de más documentación para la optar por préstamos micros empresariales. | O7 | Auge en el presente año de empleos para el IV trimestre del 2013 en comparación con el III trimestre del mismo año y por ende de poder adquisitivo. | A7 | Inestabilidad comercial en la zona como consecuencia de la crisis del 2008. | O8 | Políticas monetarias y financieras que permiten una estabilidad económica. | | | O9 | Utilización de los redes de comunicación para comercializar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS. | A8 |
| O1 | Pocas microempresas de servicio exprés de gas propano. | A1 | Posible aprobación de ley en regule la comercialización de gas licuado de propano. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O2 | Implementación de regulaciones de transporte y comercialización del GLP. | A2 | Programa Gubernamental de restructuración en las distribuidoras de GLP en C.R. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O3 | Producto con alta expectativa de consumo (necesidad básica). | A3 | Posible implementación de cambios en la legislación tributaria. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O4 | Preparación del personal en el ámbito administrativo. | A4 | Alza en el precio del dólar. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O5 | Desarrollo de la diversificación de productos para la venta. | A5 | Inestabilidad en la tasa básica pasiva. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O6 | Programas y leyes de apoyo para las microempresas. | A6 | Solicitud de más documentación para la optar por préstamos micros empresariales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O7 | Auge en el presente año de empleos para el IV trimestre del 2013 en comparación con el III trimestre del mismo año y por ende de poder adquisitivo. | A7 | Inestabilidad comercial en la zona como consecuencia de la crisis del 2008. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O8 | Políticas monetarias y financieras que permiten una estabilidad económica. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O9 | Utilización de los redes de comunicación para comercializar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS. | A8 | Incorporación del sistema de Trazabilidad para las empresas comercializadoras de GLP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FACTORES INTERNOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES - FORTALEZAS | AMENAZAS - FORTALEZAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F1 Experiencia en el negocio. | <p>Crear una estrategia de diversificación basada en la seguridad del cliente, la experiencia que se posee en el mercado del servicio y la poca competencia existente actualmente dentro de este mercado. (F1,F2,F3,F5,F6 y O1, O3,O5,O7)</p> | <p>Crear una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS donde se incluyan las nuevas regulaciones Gubernamentales para el comercio del gas. Brindado un servicio exprés con mejores canales de distribución. (A2,F5)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F2 Se posee con una demanda establecida y en crecimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F3 Se brinda un servicio basado en la seguridad de los clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F4 Se posee actualmente los canales de distribución adecuados para brindar el servicio de exprés. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F5 La percepción del cliente es muy positiva para la microempresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F6 Hay poca rivalidad entre la competencia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES - DEBILIDADES | AMENAZAS - DEBILIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D1 La información financiera no es tomada en cuenta a la hora de decisiones de gestión. | <p>Establecer una estrategia de control para contrarrestar la desorganización en los procesos administrativos internos de la microempresa. (O4, D5,D7, D2,D3)</p> | <p>Crear una estrategia organizacional donde se definan los perfiles del personal y la creación de un manual de puestos. Los cuales le dan formalidad ante las entidades financieras gubernamentales. (D4,D5,A3,A6)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D2 No se cuenta con cuantías bancarias para la microempresa. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D3 Se poseen inconsistencias contables en los estados financieros. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D4 No se cuenta con los perfiles de personal definidos. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D5 No se posee manual de puesto y funciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D6 Se cuenta con una publicidad muy básica. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D7 No se cuenta con ningún tipo de control de gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D8 No posee un local comercial. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D9 Carece de una gestión administrativa eficiente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.18.3 Estrategia FO

Después de estudiar las diversas fortalezas y debilidades del medio interno y externo en la matriz DAFO se establece la creación de una estrategia de diversificación para el mercado basada en la seguridad del cliente, la experiencia que se posee en el mercado del servicio y la poca competencia existente actualmente dentro del mismo.

4.18.4 Estrategia OD

Establecer una estrategia de control para contrarrestar la desorganización en los procesos administrativos internos de la microempresa, brindando mejores parámetros para implementar un mejor control a nivel interno de la microempresa.

4.18.5 Estrategia AF

Crear una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS donde se incluyan las nuevas regulaciones Gubernamentales para el comercio del gas. Brindado un servicio exprés con mejores canales de distribución y accesorios de venta logrando así un posicionamiento en la mente del consumidor.

4.18.6 Estrategia AD

Crear una estrategia organizacional donde se definan los perfiles del personal y elaborar un manual de puestos, que brinden más formalidad a la organización ante entidades financieras. Al realizar el análisis situacional de la microempresa, se procede a la elaboración de un plan de negocios para su implementación y así mejorar el proceso de gestión administrativa, dicho plan comprende diversos cambios a nivel interno como es el área de recurso humano, filosofía microempresarial y la financiera.

CAPÍTULO V

PLAN DE NEGOCIOS

Cuadro N° 8

Definición de estrategias, metas y actividades a realizar en el plan de negocios.

| Estrategia Microempresarial | Metas Estratégicas | Actividades Estratégicas |
|---|--|--|
| 1. Establecer una estrategia organizacional donde se definan los perfiles del personal, manual de puestos, misión, visión y valores para la microempresa ROYGAS. | 1.1 Definir la cultura organizacional de la microempresa ROYGAS. | 1.1.1 Crear la misión, visión y valores para la microempresa ROYGAS. |
| | | 1.1.2 Determinar los perfiles del personal de la microempresa ROYGAS. |
| | | 1.1.3 Crear un manual de puestos para la microempresa ROYGAS. |
| 2. Establecer una estrategia de diversificación que permita la adquisición de nuevos productos y servicios relacionados con la distribución y comercialización del gas propano para así lograr un incremento en las ventas de la microempresa ROYGAS., etc. | 2.1 Adquirir nuevo inventario y aumentar el inventario existente. | 2.1.1 Aumentar en un 5% anual el inventario de la microempresa. |
| | 2.2 Mantener un incremento racional de los gastos microempresariales. | 2.2.1 Establecer un crecimiento del 5% anual de los gastos microempresariales. |
| | 2.3 Incrementar el personal de trabajo de la microempresa ROYGAS para brindar un mejor servicio a nivel de distribución. | 2.3.1 Incorporar de un colaborador más para mejorar el servicio que se brinda en el primer año del plan de negocios. |
| | 2.4 Realizar una reinversión en nuevos productos. | 2.4.1 Comprar nuevos productos como cabezotes, plantillas y brindar el servicio de mantenimiento para cocinas a gas. |
| 3. Establecer una estrategia de control para la microempresa ROYGAS donde se den los lineamientos básicos para mejorar el control interno de la microempresa. | 3.1 Definir un proceso de crédito en compras y ventas de la microempresa. | 3.1.1 Crear los lineamientos básicos para iniciar con el servicio de crédito en compras y ventas. |
| | 3.2 Establecer un método de registro de inventario semanal para la microempresa ROYGAS. | 3.2.1 Implementar guías de control sistematizadas que permitan un registro del inventario. |
| | 3.3 Integrar procesos bancarios en la gestión de efectivo de la Microempresa ROYGAS. | 3.3.1 Crear una cuenta Bancaria para llevar un mejor control del efectivo de la microempresa ROYGAS. |
| 4. Establecer una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS donde se incluya las nuevas regulaciones Gubernamentales y accesorios de venta logrando así un a posicionamiento en la mente del consumidor. | 4.1 Desarrollar una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS. | 4.1.1 Crear un cupón promocional del servicio que brinda la microempresa ROYGAS. |
| | 4.2 Establecer por medio del proceso promocional el aumento de la demanda y a la vez lograr un incremento en las ventas anuales. | 4.2.1 Implementar un Slogan para la microempresa ROYGAS. |
| | | 4.2.2 Realizar cupones promocionales para rifas durante el primer año de implementación del plan de negocios. |

5 Estrategia Organizacional

5.1 Caracterización de la microempresa ROYGAS

Es una microempresa dedicada al servicio exprés de gas propano, nace a través de una necesidad financiera familiar, cuenta únicamente con una persona encargada de todas las gestiones. Actualmente esta microempresa necesita fortalecerse y crecer para poder cubrir el mercado existente. Debe diseñar su estructura organizacional para así poder mantener la demanda actual y la potencial.

5.1.1 Mercado Objetivo

En la investigación realizada se refleja que el mercado objetivo de la microempresa ROYGAS son los usuarios actuales y aquellos los posibles clientes que se obtengan por medio de la implementación del plan de negocios, el mercado actual demandante está constituido por amas de casas u hogares del Distrito de Daniel Flores, se puede obtener más mercado abarcando más el sector servicio (restaurante, sodas) es por ello que el mercado objetivo para desarrollar la estrategia de Marketing son dichos clientes.

5.2 Misión y Visión

Como resultado del análisis situacional de la microempresa ROYGAS y tomando como base informativa al señor Fred R. David, se establece la misión y visión después de analizar la siguiente información:

- ✓ ¿Quiénes son los clientes?

En el proceso de percepción realizado en este trabajo se refleja que en su mayoría los demandantes del servicio brindado por la microempresa ROYGAS son amas de casa.

✓ ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

La micro empresa ROYGAS se define con claridad el servicio de exprés que va acompañado por la venta exclusiva de gas propano para uso doméstico, comercial o empresarial.

✓ ¿Dónde compite la empresa?

Su ámbito de competencia geográfico se determina a nivel del distrito de Daniel Flores de Pérez Zeledón.

✓ ¿Está la empresa actualizada en los aspectos tecnológicos?

Es importante resaltar que para elaborar la misión de la microempresa ROYGAS se carece dentro del campo tecnológico de la utilización o aplicación de herramientas tecnológicas, aspecto que muchas microempresas utilizan actualmente para promocionar sus productos o servicio, así como para los controles internos y el buen funcionamiento de la misma.

✓ ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Dentro del desarrollo interno de la microempresa ROYGAS se carece de un claro compromiso del dueño por el crecimiento y la solidez financiera. Por lo anterior es muy relevante incluir dicho aspecto en la misión, para lograr un buen uso del recurso financiero de la microempresa, para así lograr estimular a su dueño y él vea el crecimiento y la solidez de la misma.

- ✓ ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?

Para la misión de la microempresa ROYGAS se debe de identificar cuáles son los valores que su dueño desea inculcar en sus clientes para lograr una estabilidad económica, social y de mercado, por ejemplo son la responsabilidad, calidad en el servicio al cliente por parte de la microempresa, pero estos aspectos se deben de desarrollar más.

- ✓ ¿Es la empresa sensible a la inquietud social, comunitaria y ambiental?

Dentro del proceso de prestación de servicio por parte de la microempresa ROYGAS no se generan desechos que contaminen de forma directa al medio ambiente. Se puede afirmar que la microempresa colabora con el medio ambiente ya que no produce contaminación ambiental.

- ✓ ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?

Se puede utilizar este aspecto en la misión de la microempresa ROYGAS ya que aunque solo posee un empleado se visualiza la necesidad de desarrollo. A futuro deberá contratar con más recurso humano para lograr cubrir el territorio comercial y así prestar un excelente servicio.

Después de analizar las respuestas obtenidas, se procede a dar estructura lógica a la misión y visión de la microempresa ROYGAS, para así saber dónde está y hacia dónde quiere ir en el futuro. Se propone lo siguiente:

5.2.1 Misión

Somos una microempresa que brinda un servicio exprés de accesorios para cocinas y gas propano, para uso doméstico y comercial. Somos una microempresa confiable, comprometida con el medio ambiente y dispuesta a satisfacer las necesidades de los clientes del distrito de Daniel Flores y zonas aledañas, estableciendo relaciones comerciales a largo plazo.

5.2.2 Visión

Ser una microempresa reconocida a nivel local en la distribución de accesorios para cocinas y gas propano para uso doméstico, comercial, brindando un servicio de alta calidad.

5.2.3 Valores microempresariales

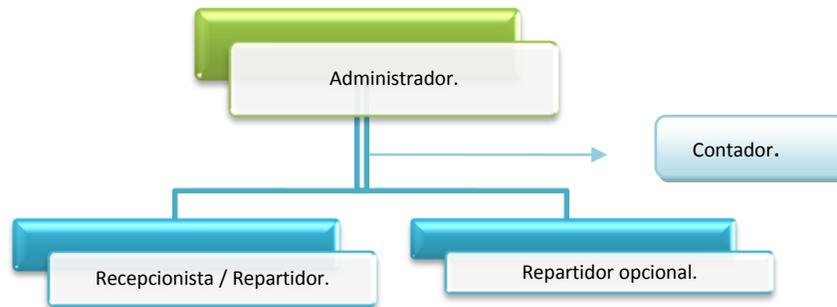
En la microempresa ROYGAS ha establecido los siguientes valores:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Puntualidad.

5.3 Estructura Organizacional

El siguiente es el organigrama propuesto para la microempresa ROYGAS.

5.3.1 Organigrama



5.4 Recursos Humanos

5.4.1 Manual de Puestos

El siguiente manual tiene como objetivo definir las funciones, normas y procedimientos específicos que deben desarrollar los funcionarios de la microempresa ROYGAS. La microempresa va a estar formada por dos puestos internos que son: Administrador, Recepcionista.

5.4.2 Administrador

Es el encargado de administrar de forma integral los diversos procesos, con ayuda de los demás trabajadores. El administrador deberá de tomar las decisiones administrativas para el buen funcionamiento de la microempresa ROYGAS tanto a nivel interno como externo.

5.4.2.1 Funciones del puesto de administrador:

- a) Responsable de la contratación de los trabajadores.
- b) Negociar con los proveedores.

- c) Gestor del cumplimiento de horarios de los trabajadores.
- d) Auditor interno de los procesos de compra y venta del GLP.
- e) De ser necesario apoyara al repartidor.
- f) Realizar controles del efectivo de la caja chica.
- g) Llevar control de las facturas de compra y ventas diario.
- h) Encargado de tomar decisiones en relación a los trabajadores.

5.4.2.2 Requisitos mínimos del puesto de administrador.

- ✓ Educación: Bachiller en Educación Media. Diplomado en Administración de Empresas o en Contabilidad preferiblemente. Conocimientos de paquetes de cómputo.
 - ✓ Habilidades: Capacidad de organización, facilidad de comunicación, iniciativa.
- Experiencia: Cinco años en puestos similares.

5.4.3 Recepcionista / Repartidor

Es la persona encargada de atender de forma directa o indirecta a los clientes, ya sea vía telefónica o personalmente.

- a.) Atender las llamadas que realiza los clientes a la microempresa.
- b.) Brindar información del servicio exprés, a los clientes como: servicios y las promociones actuales.
- c.) Solicitar y almacenar información sobre el cliente como dirección, número de teléfono. Tomar la solicitud del servicio que requiere el usuario.
- d.) Llevar control de la facturación de las compras y ventas.
- e.) Llevar el control de la caja, así como realizar los cierres diarios.
- f.) Realizar facturas proformas a los clientes actuales y potenciales cuando estos lo soliciten.

5.4.3.1 Requisitos mínimos del puesto de recepcionista / repartidor.

- ✓ Edad: Mayor de 18 años.
- ✓ Educación: Bachiller en Educación Media. Conocimientos de paquetes de cómputo.
- ✓ Habilidades: Capacidad de analizar, ejecutar y registrar los pedidos, excelente servicio al cliente.
- ✓ Experiencia: Dos años en puestos similares, conocimiento territorial de la zona laboral, distrito de Daniel Flores.
- ✓ Otros: Licencia B1, A3, preferiblemente con vehículo propio (moto).

5.4.4 Repartidor

Es el encargado de realizar la entrega de los pedidos al usuario.

Funciones del puesto:

- a) Realizar la entrega de pedidos de gas propano a los clientes.
- b) Brindar información del servicio exprés y promociones al usuario.
- c) Llevar control de los pedidos realizados durante el día de labor.
- d) Revisar si el envase del GLP posee algún defecto, deberá notificarlo al administrador.

5.4.4.1 Requisitos mínimos del puesto de repartidor

- ✓ Edad: Mayor de 18 años.
- ✓ Habilidades: Capacidad de ejecutar los pedidos y relacionarse de forma excelente con el cliente.
- ✓ Experiencia: Dos años en puestos similares, conocimiento territorial de la zona laboral, distrito de Daniel Flores.
- ✓ Otros: Licencia B1, A3, preferiblemente con vehículo propio (moto)

5.5 Estrategia de Diversificación para la microempresa ROYGAS

Esta estrategia tiene el objetivo, de concientizar al dueño de la microempresa ROYGAS, de la posibilidad de diversificación del servicio exprés de gas, para así lograr mayor estabilidad en el mercado, brindando un valor agregado al servicio y por supuesto a los clientes. Un plan de compras necesarias para diversificar la microempresa ROYGAS es el siguiente.

1. Comprar 300 cabezotes corrientes para cocina a gas.
2. Comprar de 200 cabezotes especiales para cocina a gas.
3. Adquisición de 60 plantillas para gas de marca ATLAS.
4. compra de 3 urnas de vidrio para exhibición de productos.
5. Adquisición de 2 escritorios, 2 sillas para escritorio, 4 sillas de espera, una computadora portátil, una impresora.
6. Dos motocicletas.

También se implementara servicios de instalación de campanolas para sodas y restaurantes así como el servicio de mantenimiento preventivo para cocinas e instalaciones para gas, logrando una diversificación en el servicio que se brinda actualmente. A este proceso es necesario realizar la contratación de trabajadores, inicialmente para el primer año de implementación del plan se espera adquirir los servicios de un colaborador que labore medio tiempo. Para el segundo año y dependiendo del crecimiento de la demanda de los servicios aumentar a tiempo completo al trabajador y se incorporara otro colaborador para así lograr mejorar la atención al cliente.

5.6 Estrategia de Control para la microempresa ROYGAS

Con esta estrategia se pretende brindar las herramientas requeridas para realizar el control interno para la microempresa ROYGAS en el área de crédito es importante especificar a los tipos de clientes que se quiere tener y aquellos que pueden causar un descalce económico por el no cumplimiento de sus pagos para con la

microempresa. Para otorgar crédito a los clientes existentes y potenciales, por un lapso no mayor a tres meses se establecen los siguientes perfiles de clientes:

Ciente de alto riesgo: son todos aquellos clientes que no poseen una relación de compra – venta anterior a dicha solicitud de crédito.

Ciente de bajo riesgo: es el cliente que ha mantenido una relación de compra anterior a dicha solicitud de crédito, y siempre haya pagado el servicio exprés al momento de la entrega.

Se dispone de un crédito máximo de 100.000 colones. El crédito debe ser aprobado por el administrador, quien valorara la documentación necesaria para la debida aprobación. Se podría solicitar una constancia de ingresos al cliente y la firma de aceptación de compromiso de un contrato de endeudamiento con la microempresa. Dicha cartera de crédito no puede superar la cantidad de 8 deudores mensuales.

5.6.1 Plan de control microempresarial ROYGAS

1. Establecer una base de datos en Excel donde se lleve una base de datos con el control de las ventas semanales.
2. Esta misma base de datos se debe hacer con registro personalizado para cada uno de los clientes, debe de incluir: dirección, número telefónico, fechas de compras, sugerencias del cliente.
3. Recomendar la utilización de contratos microempresa ROYGAS – Cliente para realizar el préstamo de envases para gas al cliente.

4. Abrir una cuenta bancaria para que la microempresa realice los depósitos de dinero, para así poder pagar la planilla mensual, aguinaldos, etc. y las respectivas ganancias.
5. Realizar un conteo semanal del inventario de la microempresa, con el objetivo de verificar si las acciones tomadas para el crecimiento de la misma, son las adecuadas o se debe reorganizar nuevamente el funcionamiento de la microempresa.

5.6.2 Manejo del efectivo

El efectivo se administrará bajo la siguiente política, el administrador será el encargado de contar, revisar y depositar el efectivo en la cuenta bancaria. El administrador llevará un control económico sobre cuánto se invierte en gastos diarios, se deberá dejar un monto de 100.000 colones en efectivo, para realizar las compras de gas, gasolina, pago de servicios públicos, artículos de oficina como papelería, tinta para impresora. Se deberá llevar por escrito un control de todas las compras realizadas con este dinero, y todas las facturas deberán ser timbradas y originales, para cumplir con los requisitos que establece tributación. Este dinero no será utilizado para gastos personales del administrador ni de sus trabajadores, (vales).

5.7 Control de compras de Gas

5.7.1 Control de facturas

El repartidor será el responsable de confeccionar la factura de venta, tanto de las ventas que se hagan en el local, como las ventas por servicio exprés. Al final del día estas facturas se deben de coincidir con las compras y el inventario en bodega.

5.8 Estrategia de mercado para la microempresa ROYGAS

La microempresa ROYGAS está ubicada en el distrito de Daniel Flores de Pérez Zeledón, sus clientes principalmente son la amas de casa, escuelas, sodas y restaurantes. Para lograr un aumento en la demanda del servicio exprés, se sugiere establecer los siguientes lineamientos promocionales. Esta estrategia está dirigida específicamente a los usuarios potenciales y los clientes actuales utilizan el servicio exprés de la microempresa ROYGAS. Está diseñada para abarcar a sodas, escuelas, casas y restaurantes. La propuesta está diseñada para fomentar el buen funcionamiento de la microempresa e incrementar la demanda de usuarios, promoviendo el crecimiento y el desarrollo de la misma.

5.8.1 Métodos para atraer más clientes

1. Realizar más promociones y darlas a conocer a los clientes por medio del volanteo, dichas promociones serán válidas por tiempo determinado.
2. Verificar y analizar constantemente las promociones que se realizan, así como valorar su grado de impacto en el crecimiento de las ventas de la microempresa.
3. Crear y utilizar un perfil en Facebook, donde se promuevan las ventas, servicios y promociones de la microempresa ROYGAS. Dicho perfil será utilizado solamente con fines comerciales y de publicidad.
4. Establecer una meta anual de 10 nuevos clientes.

5.8.2 Slogan para la microempresa ROYGAS

“Servicio exprés gratis, le llevamos el gas para su cocina hasta la puerta de su domicilio o negocio”

A través de este slogan promocional se pretende crear un pensamiento de ahorro, tranquilidad y seguridad en el cliente.

5.8.3 Cupón informativo

Este consiste en crear cupones impresos informativos para los clientes actuales y clientes potenciales, donde se indica el nombre de la microempresa, número de teléfono, servicios que brinda y el horario de atención al público. El objetivo es incentivar a los clientes actuales y clientes potenciales, a llamar y conocer el servicio gratis que brinda la microempresa ROYGAS. Estos cupones informativos se distribuirán dos veces al año, una durante el mes de marzo y otra en el mes de setiembre. Se confeccionaran un total de 800 cupones informativos.

5.8.4 Modelo de Cupón informativo



5.9 Promoción para el día de la madre

Esta estrategia radica en el desarrollo de una rifa para el día de la madre, se propone inicialmente que contenga los siguientes premios 1° una plantilla de gas, 2° una cilindro para gas, 3° una pierna de cerdo, 4° un coffe Maker, los nombres de los usuarios favorecidos con dicha promoción se publicará en la página de redes sociales en facebok de las microempresa ROYGAS. El objetivo es Incentivar a los usuarios actuales y potenciales a utilizar el servicio exprés ROYGAS. La fecha de realización de la promoción es el día de 15 de agosto de 2015, donde los favorecidos se publicara en la red social, se pretende desarrollar la elaboración de doscientos cupones promocionales.

5.9.1 Modelo de Cupón



5.10 Promoción para el mes de diciembre

Esta consiste en que los usuarios tendrán derecho a participar en una rifa para diciembre que brinda los siguientes premios: 1° premio una pierna más una costilla de cerdo, 2° una costilla de cerdo, 3° una pierna de cerdo, su objetivo consiste en incrementar la demanda para la microempresa ROYGAS en los meses previos a diciembre. Su implementación será a través de un cupón que se brindará a todos los usuarios del servicio exprés entre los meses de noviembre y diciembre y se publicará los ganadores a través de las redes sociales en facebook en la página de ROYGAS. La hora y fecha del sorteo es el 24 de diciembre a las 8 pm.

5.10.1 Modelo de cupón



5.11 Perfil o página en facebook

Consiste en crear una página en facebook donde se encuentre la información de la microempresa como el número de teléfono, promociones vigentes, accesorios para cilindros, servicios adicionales como las instalaciones y de más. El objetivo es brindar un medio de comunicación, promoción e información adecuado y actualizado a los clientes, que permita dar a conocer el servicio de exprés que se brinda así como promociones, pretendiendo una actualización mensual de la información o presentación de dicho perfil.

5.12 Análisis Financiero Proyectado

5.12.1 Periodo de implementación del Plan de Negocios

El periodo de implementación del plan de negocios para la microempresa ROYGAS se traza en un lapso de cinco años, dentro de esta propuesta financiera se toman en cuenta variables estimadas como lo es el incremento anual tanto en el área de ingresos como gastos microempresariales, para lograr que se desarrolle de forma adecuada su actividad de servicio dentro del mercado, obteniendo así una visión precisa de cuánto se debe de reinvertir en la microempresa ROYGAS para alcanzar una mayor estabilidad y permanencia dentro del mercado.

5.12.2 Plan Financiero

Para efectos del proyecto se calcularon los ingresos que va a poseer la microempresa para un periodo de cinco años. Se consideraron los siguientes anunciados para realizar las proyecciones:

- ✓ Acrecentar la rotación de los inventarios en 0,4 veces anualmente.
- ✓ Conservar un margen de utilidad bruta anual del 22% sobre las ventas totales.
- ✓ Incrementar anualmente los inventarios finales en un 5%.

ROYGAS
PROYECCIÓN DE INGRESOS
DEL Año 1 AL Año 2

Aumento Anual del 22% en el margen de utilidad bruta

Aumento Anual del 7% en la rotación del inventario

Aumento Anual del 5% en los inventarios finales

| | Año Base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año4 | Año 5 |
|---------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS | 51.107.155 | 55.917.547 | 61.509.301 | 67.660.231 | 74.426.255 | 81.868.880 |
| OTROS INGRESOS | | 4.420.000 | 4.641.000 | 5.105.100 | 5.615.610 | 6.177.171 |
| MENOS: | | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | | | |
| INVENTARIO INICIAL | 400.000 | 500.000 | 616.400 | 619.482 | 622.579 | 625.692 |
| COMPRAS | 44.043.271 | 47.923.271 | 52.715.598 | 57.987.158 | 63.785.874 | 70.164.461 |
| INVENTARIO FINAL | 500.000 | 616.400 | 619.482 | 622.579 | 625.692 | 628.821 |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | 43.943.271 | 47.806.871 | 52.712.516 | 57.984.061 | 63.782.761 | 70.161.333 |
| UTILIDAD BRUTA ... | 7.163.884 | 12.530.676 | 13.437.785 | 14.781.271 | 16.259.104 | 17.884.718 |

5.12.3 Proyecciones de gasto

Para poder tener una mejor estabilidad comercial la microempresa ROYGAS realizará futuras salidas de efectivo en los siguientes periodos debido a ello se establecen los siguientes gastos administrativos, ventas y generales, estos van a variar según sean los pagos que se realicen mensualmente.

Detalle de Gastos Administrativos y Generales

| Gastos | Mensual |
|-------------------------|----------------|
| Alquiler | 100.000 |
| Servicios Públicos | 43.600 |
| Elaboración de Facturas | 30.000 |
| Materiales de Limpieza | 5.000 |
| Patentes | |
| Suministros de Oficina | 5.000 |
| Total | 183.600 |

Detalle de gastos de venta

| | Mensuales |
|----------------------------|------------------|
| Aguinaldo | |
| Cuotas obrero - patronales | 163.200 |
| Salarios | 340.000 |
| Combustibles | 90.000 |
| Mantenimiento | 14.000 |
| Publicidad | |
| Total | 607.200 |

5.12.4 Flujo de caja

Se realizó el flujo de caja proyectado para el año 1 con los siguientes supuestos:

Las ventas de contados equivalen mensualmente al 90% y las ventas de crédito se estiman en el restante 10%. Se propone que las compras de contado representen un 40% y el restante 60% equivale a las compras de crédito. Los ingresos del proyecto son mayores que los egresos, donde los gastos generales y administrativos, así como los gastos de ventas aumentan en un 5% mensualmente, lo que implica para la microempresa que los ingresos que generan las ventas de los productos del proyecto cubren en forma eficiente los costos y los gastos de ventas. Los retiros de capital corresponden a los requerimientos del propietario de la microempresa, para el periodo fiscal del año 2015.

A continuación se presenta el flujo de caja realizado mediante los supuestos anteriormente mencionados sin incluir ningún tipo de préstamo financiero.

FLUJO DE CAJA ROYGAS

AÑO FISCAL 1

| | Oct-1 | Nov-1 | Dic-1 | Ene-1 | Feb-1 | Mar-1 | Abr-1 | May-1 | Jun-1 | Jul-1 | Ago-1 | Sep-1 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ENTRADAS DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | |
| Ventas de Contado | 3.833.037 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 |
| Ventas a Crédito | 425.893 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 |
| Otros Ingresos | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 |
| Ingreso de Financiamiento | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO | 4.627.263 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 | 5.064.571 |
| SALIDAS DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | |
| Compras a Contado | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 |
| Compras de Crédito | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 |
| Gastos Generales y Administrativos | 183.600 | 153.600 | 153.600 | 353.600 | 153.600 | 183.600 | 153.600 | 153.600 | 153.600 | 183.600 | 153.600 | 153.600 |
| Gastos de Ventas | 607.200 | 607.200 | 627.200 | 657.200 | 607.200 | 607.200 | 607.200 | 607.200 | 607.200 | 627.200 | 607.200 | 933.600 |
| Otros Gastos | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 |
| Pago de Cuota de Préstamo | - | | | | | | | | | | | |
| Adquisición de activo | 3.627.485 | | | | | | | | | | | |
| Retiros de Capital | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO | 9.126.891 | 4.499.406 | 4.519.406 | 5.719.406 | 4.499.406 | 4.529.406 | 5.469.406 | 4.499.406 | 4.499.406 | 5.519.406 | 4.499.406 | 4.825.806 |
| Sobrante o Faltante de Efectivo | -4.499.628 | 565.165 | 545.165 | - 654.835 | 565.165 | 535.165 | - 404.835 | 565.165 | 565.165 | - 454.835 | 565.165 | 238.765 |
| Cantidad de efectivo inicial | - | - 4.499.628 | -3.934.463 | - 3.389.297 | - 4.044.132 | - 3.478.967 | - 2.943.801 | - 3.348.636 | - 2.783.471 | -2.218.305 | - 2.673.140 | - 2.107.975 |
| Caja Final | - 4.499.628 | - 3.934.463 | -3.389.297 | -4.044.132 | - 3.478.967 | - 2.943.801 | - 3.348.636 | -2.783.471 | - 2.218.305 | - 2.673.140 | - 2.107.975 | - 1.869.209 |
| EXCEDENTE O REQUERIMIENTO DE EFECTIVO | - 4.499.628 | - 3.934.463 | - 3.389.297 | - 4.044.132 | - 3.478.967 | - 2.943.801 | - 3.348.636 | -2.783.471 | - 2.218.305 | - 2.673.140 | - 2.107.975 | - 1.869.209 |

Debido al resultado del efectivo mostrado en el flujo de caja se designará hacer un préstamo de ¢4.000.000, a una tasa del 15% anual, quedando una cuota de ¢97.779 a un plazo de 60 meses.

A continuación se mostrará la tabla donde se indican los detalles del préstamo a solicitar.

PRESTAMO MICROEMPRESARIAL ROYGAS

Monto 4.000.000
 Tasa 15%
 Plazo 60
 Pago ¢97.779
 Póliza 2618,97
 N° CUOTAS

INTERESES

CAPITAL

SALDO

| | INTERESES | CAPITAL | SALDO | |
|----|-----------|------------|------------|---------------|
| 1 | | ¢50.000,00 | ¢45.159,72 | ¢3.954.840,28 |
| 2 | | ¢49.435,50 | ¢45.724,22 | ¢3.909.116,06 |
| 3 | | ¢48.863,95 | ¢46.295,77 | ¢3.862.820,29 |
| 4 | | ¢48.285,25 | ¢46.874,47 | ¢3.815.945,83 |
| 5 | | ¢47.699,32 | ¢47.460,40 | ¢3.768.485,43 |
| 6 | | ¢47.106,07 | ¢48.053,65 | ¢3.720.431,78 |
| 7 | | ¢46.505,40 | ¢48.654,32 | ¢3.671.777,45 |
| 8 | | ¢45.897,22 | ¢49.262,50 | ¢3.622.514,95 |
| 9 | | ¢45.281,44 | ¢49.878,28 | ¢3.572.636,67 |
| 10 | | ¢44.657,96 | ¢50.501,76 | ¢3.522.134,91 |
| 11 | | ¢44.026,69 | ¢51.133,03 | ¢3.471.001,87 |
| 12 | | ¢43.387,52 | ¢51.772,20 | ¢3.419.229,67 |
| 13 | | ¢42.740,37 | ¢52.419,35 | ¢3.366.810,33 |
| 14 | | ¢42.085,13 | ¢53.074,59 | ¢3.313.735,73 |
| 15 | | ¢41.421,70 | ¢53.738,02 | ¢3.259.997,71 |
| 16 | | ¢40.749,97 | ¢54.409,75 | ¢3.205.587,96 |
| 17 | | ¢40.069,85 | ¢55.089,87 | ¢3.150.498,09 |
| 18 | | ¢39.381,23 | ¢55.778,49 | ¢3.094.719,60 |
| 19 | | ¢38.683,99 | ¢56.475,73 | ¢3.038.243,87 |
| 20 | | ¢37.978,05 | ¢57.181,67 | ¢2.981.062,20 |
| 21 | | ¢37.263,28 | ¢57.896,44 | ¢2.923.165,76 |
| 22 | | ¢36.539,57 | ¢58.620,15 | ¢2.864.545,61 |
| 23 | | ¢35.806,82 | ¢59.352,90 | ¢2.805.192,71 |
| 24 | | ¢35.064,91 | ¢60.094,81 | ¢2.745.097,90 |
| 25 | | ¢34.313,72 | ¢60.846,00 | ¢2.684.251,90 |
| 26 | | ¢33.553,15 | ¢61.606,57 | ¢2.622.645,33 |
| 27 | | ¢32.783,07 | ¢62.376,65 | ¢2.560.268,67 |
| 28 | | ¢32.003,36 | ¢63.156,36 | ¢2.497.112,31 |
| 29 | | ¢31.213,90 | ¢63.945,82 | ¢2.433.166,50 |
| 30 | | ¢30.414,58 | ¢64.745,14 | ¢2.368.421,36 |
| 31 | | ¢29.605,27 | ¢65.554,45 | ¢2.302.866,90 |
| 32 | | ¢28.785,84 | ¢66.373,88 | ¢2.236.493,02 |
| 33 | | ¢27.956,16 | ¢67.203,56 | ¢2.169.289,46 |
| 34 | | ¢27.116,12 | ¢68.043,60 | ¢2.101.245,86 |
| 35 | | ¢26.265,57 | ¢68.894,15 | ¢2.032.351,71 |
| 36 | | ¢25.404,40 | ¢69.755,32 | ¢1.962.596,39 |
| 37 | | ¢24.532,45 | ¢70.627,27 | ¢1.891.969,12 |
| 38 | | ¢23.649,61 | ¢71.510,11 | ¢1.820.459,02 |
| 39 | | ¢22.755,74 | ¢72.403,98 | ¢1.748.055,03 |
| 40 | | ¢21.850,69 | ¢73.309,03 | ¢1.674.746,00 |
| 41 | | ¢20.934,33 | ¢74.225,40 | ¢1.600.520,61 |
| 42 | | ¢20.006,51 | ¢75.153,21 | ¢1.525.367,39 |
| 43 | | ¢19.067,09 | ¢76.092,63 | ¢1.449.274,77 |
| 44 | | ¢18.115,93 | ¢77.043,79 | ¢1.372.230,98 |
| 45 | | ¢17.152,89 | ¢78.006,83 | ¢1.294.224,15 |
| 46 | | ¢16.177,80 | ¢78.981,92 | ¢1.215.242,23 |
| 47 | | ¢15.190,53 | ¢79.969,19 | ¢1.135.273,04 |
| 48 | | ¢14.190,91 | ¢80.968,81 | ¢1.054.304,23 |
| 49 | | ¢13.178,80 | ¢81.980,92 | ¢972.323,31 |
| 50 | | ¢12.154,04 | ¢83.005,68 | ¢889.317,63 |
| 51 | | ¢11.116,47 | ¢84.043,25 | ¢805.274,38 |
| 52 | | ¢10.065,93 | ¢85.093,79 | ¢720.180,59 |
| 53 | | ¢9.002,26 | ¢86.157,46 | ¢634.023,13 |
| 54 | | ¢7.925,29 | ¢87.234,43 | ¢546.788,70 |
| 55 | | ¢6.834,86 | ¢88.324,86 | ¢458.463,84 |
| 56 | | ¢5.730,80 | ¢89.428,92 | ¢369.034,91 |
| 57 | | ¢4.612,94 | ¢90.546,78 | ¢278.488,13 |
| 58 | | ¢3.481,10 | ¢91.678,62 | ¢186.809,51 |
| 59 | | ¢2.335,12 | ¢92.824,60 | ¢93.984,91 |
| 60 | | ¢1.174,81 | ¢93.984,91 | (¢0,00) |

Flujo de caja proyectado con el ingreso del préstamo, los nuevos gastos y las obligaciones financieras; es el siguiente:

| MICROEMPRESA ROYGAS | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FLUJO DE CAJA | | | | | | | | | | | | |
| AÑO FISCAL 1 | | | | | | | | | | | | |
| ENTRADAS DE EFECTIVO | oct-1 | nov-1 | dic-1 | ene-1 | feb-1 | mar-1 | abr-1 | may-1 | jun-1 | jul-1 | ago-1 | sep-1 |
| Ventas de Contado | 3.833.037 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 | 4.226.614 |
| Ventas a Crédito | 425.893 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 | 469.624 |
| Otros Ingresos | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 | 368.333 |
| Ingreso de Financiamiento | 4.000.000 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE ENTRADAS DE EFECTIVO | 8.627.263 | 5.064.571 |
| SALIDAS DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | |
| Compras a Contado | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 | 1.856.109 | 1.468.109 | 1.468.109 |
| Compras de Crédito | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 | 2.784.164 | 2.202.164 | 2.202.164 |
| Gastos Generales y Administrativos | 183.600 | 153.600 | 153.600 | 353.600 | 153.600 | 183.600 | 153.600 | 153.600 | 153.600 | 183.600 | 153.600 | 153.600 |
| Gastos de Ventas | 607.200 | 607.200 | 627.200 | 657.200 | 607.200 | 607.200 | 607.200 | 607.200 | 607.200 | 627.200 | 607.200 | 933.600 |
| Otros Gastos | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 | 68.333 |
| Pago de Cuota de Préstamo | - | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 | 97.779 |
| Adquisición de activo | 3.627.485 | | | | | | | | | | | |
| Retiros de Capital | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO | 9.126.891 | 4.597.185 | 4.617.185 | 5.817.185 | 4.597.185 | 4.627.185 | 5.567.185 | 4.597.185 | 4.597.185 | 5.617.185 | 4.597.185 | 4.923.585 |
| Sobrante o Faltante de Efectivo | -499.628 | 467.387 | 447.387 | -752.613 | 467.387 | 437.387 | -502.613 | 467.387 | 467.387 | -552.613 | 467.387 | 140.987 |
| Cantidad de efectivo inicial | - | -499.628 | -32.241 | 415.145 | -337.468 | 129.919 | 567.305 | 64.692 | 532.079 | 999.465 | 446.852 | 914.238 |
| Caja Final | -499.628 | -32.241 | 415.145 | -337.468 | 129.919 | 567.305 | 64.692 | 532.079 | 999.465 | 446.852 | 914.238 | 1.055.225 |
| EXCEDENTE O REQUERIMIENTO EFECTIVO | -499.628 | -32.241 | 415.145 | -337.468 | 129.919 | 567.305 | 64.692 | 532.079 | 999.465 | 446.852 | 914.238 | 1.055.225 |

5.12.5 Estado de resultados proyectados

Se medirá cuantitativamente el desempeño operacional que posee la microempresa ROYGAS, mediante los siguientes supuestos:

- ✓ Las ventas se proyectaron al 10% anual, dando como resultado una rotación de inventarios de 4 veces.
- ✓ el margen de utilidad bruta se proyecta en un 20% sobre la totalidad de las ventas.
- ✓ Se calculó un inventario final con un aumento del 5% anual.
- ✓ Los gastos generales y administrativos se programaron con el 5% anual y los gastos de ventas se valoraron en un 5% para cada año.
- ✓ El impuesto de la renta se calcula con el 15% como lo tiene estipulado el Ministerio de Hacienda.
- ✓ Los gastos financieros equivalen a los intereses que se pagarán por el préstamo que se solicitará en el segundo año, el monto de este préstamo será de 4.000.000 millones de colones, a una tasa de interés anual del 15% y a un plazo de 60 meses.

Dadas las variables anteriores se obtiene como resultado el siguiente Estado de Resultado Proyectado para la microempresa ROYGA.

ROYGAS
PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS
DEL Año 1 AL Año 5

Supuestos para las proyecciones:

Aumento anual de 4 veces la rotación de inventarios

Aumento anual del 4% del inventario final

Margen de utilidad bruta anual de 20%

Aumento anual del 5% de los gastos generales y administrativos

Aumento del 5% de los gastos de ventas

Impuesto sobre la renta 15%

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| VENTAS | 51.107.155 | 55.917.547 | 61.509.301 | 67.660.231 | 74.426.255 |
| OTROS INGRESOS | | 4.420.000 | 4.641.000 | 5.105.100 | 5.615.610 |
| MENOS: | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | | |
| INVENTARIO INICIAL | 400.000 | 500.000 | 616.400 | 619.482 | 622.579 |
| COMPRAS | 44.043.271 | 47.923.271 | 52.715.598 | 57.987.158 | 63.785.874 |
| INVENTARIO FINAL | 500.000 | 616.400 | 619.482 | 622.579 | 625.692 |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | 43.943.271 | 47.806.871 | 52.712.516 | 57.984.061 | 63.782.761 |
| UTILIDAD BRUTA ... | 7.163.884 | 12.530.676 | 13.437.785 | 14.781.271 | 16.259.104 |
| MENOS: | | | | | |
| GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS | 1.146.000 | 2.133.200 | 2.239.860 | 2.351.853 | 2.469.446 |
| GASTOS DE VENTA | 1.235.350 | 7.702.800 | 8.087.940 | 8.492.337 | 8.916.954 |
| GASTO DE DEPRECIACIÓN | | 362.749 | 362.749 | 362.749 | 362.749 |
| OTROS GASTOS | | 820.000 | 844.600 | 869.938 | 896.036 |
| TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN | 2.381.350 | 11.018.749 | 11.535.149 | 12.076.877 | 12.645.184 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 4.782.534 | 1.511.927 | 1.902.637 | 2.704.394 | 3.613.920 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 561.146 | 467.785 | 359.415 | 233.624 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 4.782.534 | 950.781 | 1.434.852 | 2.344.979 | 3.380.295 |
| IMPUESTO SOBRE RENTA | 94.105 | 19.016 | 28.697 | 46.900 | 84.507 |
| UTILIDAD NETA | 4.688.429 | 931.765 | 1.406.155 | 2.298.080 | 3.295.788 |

5.12.6 Estado de cambio en el Patrimonio proyectado

Debido a que la microempresa es de origen familiar durante los años anteriores ha venido consumiendo el total de su capital, en este planeamiento financiero se pretende durante los primeros cinco años no hacer retiros hasta alcanzar la estabilidad financiera. A continuación se desglosa el estado financiero correspondiente.

| ROYGAS | | | | | |
|--|-----------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| PROYECCIÓN DE ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO | | | | | |
| DEL Año 1 AL Año 5 | | | | | |
| SUPUESTOS PARA PROYECCIONES | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Saldo Capital ROYGAS | 1.002.230 | | 931.765 | 2.337.920 | 4.636.000 |
| Utilidad del Periodo | | | | | |
| Fiscal | 4.688.429 | 931.765 | 1.406.155 | 2.298.080 | 3.295.788 |
| Saldo | 5.690.659 | 931.765 | 2.337.920 | 4.636.000 | 7.931.788 |
| Retiros de Capital | | | | | |
| ROYGAS | 5.690.659 | | - | - | - |
| Saldo Capital ROYGAS | - | 931.765 | 2.337.920 | 4.636.000 | 7.931.788 |

5.12.7 Estado de situación financiera proyectado

A continuación se presentan los supuestos utilizados para la elaboración del estado de situación financiera de la microempresa ROYGAS, los activos fijos como equipo de cómputo, mobiliario y equipo de oficina y la cuenta de vehículos se calcularon con un porcentaje de depreciación del 10%. Las cuentas por cobrar se definieron con un 10% de las ventas mensuales. Para el primer mes del año 1 se proyecta la adquisición de dos motocicletas por un valor total de ¢2.600.000.00. El monto de capital personal se estableció para los cinco años por un monto fijo de ¢100.000.00

ROYGAS
PROYECCIÓN DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
DEL 2015 AL 2019

| | |
|--|-----|
| Supuestos para proyecciones | |
| Porcentaje de depreciación anual del mobiliario | 10% |
| Porcentaje de depreciación anual del equipo de Cómputo | 10% |
| Porcentaje de depreciación anual del vehículo | 10% |
| Porcentaje mensual de cuentas por cobrar con respecto a las ventas | 10% |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| ACTIVOS | | | | | |
| Activos Corrientes | | | | | |
| Caja y Bancos | 1.155.225 | 1.172.559 | 1.956.589 | 2.846.995 | 3.855.811 |
| Cuentas Por Cobrar | 1.887.438 | 2.277.309 | 2.234.362 | 2.092.217 | 1.863.887 |
| Inventarios | 616.400 | 619.482 | 622.579 | 625.692 | 628.821 |
| Total Activos Corrientes | 3.659.063 | 4.069.350 | 4.813.530 | 5.564.904 | 6.348.519 |
| Activos No Corrientes | | | | | |
| Equipo de Cómputo | 256.465 | 256.465 | 256.465 | 256.465 | 256.465 |
| Depreciación Equipo de Cómputo | 25.647 | 51.293 | 76.940 | 102.586 | 128.233 |
| Mobiliario y Equipo Oficina | 771.020 | 771.020 | 771.020 | 771.020 | 771.020 |
| Depreciación Mobiliario y Equipo Oficina | 77.102 | 154.204 | 231.306 | 308.408 | 385.510 |
| Vehículos | 2.600.000 | 2.600.000 | 2.600.000 | 2.600.000 | 2.600.000 |
| Depreciación Vehículos | 260.000 | 520.000 | 780.000 | 1.040.000 | 1.300.000 |
| Total Activos Netos No Corrientes | 3.264.737 | 2.901.988 | 2.539.240 | 2.176.491 | 1.813.743 |
| TOTAL ACTIVOS | <u>6.923.799</u> | <u>6.971.338</u> | <u>7.352.770</u> | <u>7.741.395</u> | <u>8.162.261</u> |
| PASIVOS | | | | | |
| Pasivos Corrientes | | | | | |
| Impuesto S/ Ventas | 76.641 | 84.305 | 92.736 | 102.010 | 112.211 |
| Cuentas Por Pagar Prov. | 2.396.164 | 2.635.780 | 2.899.358 | 3.189.294 | 3.508.223 |
| Intereses por Pagar. | 43.388 | 35.065 | 25.404 | 14.191 | 1.175 |
| Total Pasivos Corrientes | 2.472.805 | 2.720.085 | 2.992.094 | 3.291.303 | 3.620.434 |
| Pasivos No Corrientes | | | | | |
| Documento por pagar | 3.419.230 | 2.745.098 | 1.962.596 | 1.054.304 | 0 |
| Total Pasivos No Corrientes | 3.419.230 | 2.745.098 | 1.962.596 | 1.054.304 | 0 |
| TOTAL PASIVOS | 5.892.035 | 5.465.183 | 4.954.690 | 4.345.607 | 3.620.434 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital Personal | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Utilidad del periodo | 931.765 | 1.406.155 | 2.298.080 | 3.295.788 | 4.441.828 |
| TOTAL PATRIMONIO | 1.031.765 | 1.506.155 | 2.398.080 | 3.395.788 | 4.541.828 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | <u>6.923.800</u> | <u>6.971.338</u> | <u>7.352.770</u> | <u>7.741.395</u> | <u>8.162.261</u> |

5.13 Razones financieras

A continuación se analizan las razones financieras proyectadas para el periodo de cinco años de la microempresa ROYGAS:

Índices de estabilidad.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Razón Circulante | 6,38 | 1,48 | 1,50 | 1,61 | 1,69 |
| Índice de la prueba del ácido | 1,06 | 1,23 | 1,40 | 1,50 | 1,58 |
| Índice de deuda | 16% | 85% | 67% | 56% | 44% |
| Índice de endeudamiento | 0,19 | 5,71 | 2,07 | 1,28 | 0,80 |
| Índice de apalancamiento | 1,19 | 6,71 | 3,07 | 2,28 | 1,80 |

La microempresa va a aumentar a partir del segundo año la razón circulante y el índice de la prueba del ácido, dando como resultado un incremento en la liquidez de la microempresa. El índice de deuda y el de endeudamiento para el año 5 presenta un incremento significativo debido a que se obtendrá un préstamo, pero conforme pasan los siguientes años se va disminuyendo la deuda adquirida.

Índices de gestión

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Rotación de inventario | 87,89 | 77,17 | 84,67 | 92,67 | 101,43 |
| Periodo medio de inventario | 4,10 | 4,66 | 4,25 | 3,88 | 3,55 |
| Rotación de cuentas por cobrar | | 2,46 | 2,75 | 3,23 | 3,99 |
| Periodo medio de cobro | - | 146,61 | 130,77 | 111,32 | 90,16 |
| Periodo medio de pago | - | 22,00 | 22,00 | 22,00 | 22,00 |
| Rotación de activo circulante | 85,18 | 13,74 | 12,78 | 12,16 | 11,72 |
| Rotación de activo fijo | | 19,27 | 24,22 | 31,09 | 41,03 |
| Rotación de activo total | 85,18 | 8,02 | 8,37 | 8,74 | 9,12 |

Debido a que la rotación de inventario aumentó en 0,5 veces por año, provoca una disminución en el periodo medio de inventario. Esta variación es efectiva para la microempresa, debido a que el inventario se estaría convirtiendo más rápidamente en ventas. A partir de las políticas de ventas a crédito de 30 días, se estipularon la rotación de cuentas por cobrar y el periodo medio de cobro. Como resultado de la disminución del activo circulante y el aumento del activo fijo aumenta la rotación del activo total.

Índices de rentabilidad

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Margen de Utilidad Bruta | 14,02% | 22,41% | 21,85% | 21,85% | 21,85% |
| Margen de Utilidad de Operación | 9,36% | 2,70% | 3,09% | 4,00% | 4,86% |
| Margen de Utilidad Neta | 9,17% | 1,67% | 2,29% | 3,40% | 4,43% |
| Rendimiento de operación sobre | | | | | |
| activos | 797,09% | 21,69% | 25,88% | 34,93% | 44,28% |
| Rendimiento sobre la inversión | 781,42% | 13,37% | 19,12% | 29,69% | 40,38% |
| Rendimiento sobre el patrimonio | 926,59% | 61,86% | 58,64% | 67,67% | 72,57% |

Los tres últimos años del margen de utilidad bruta se mantendrá en un 21,85%. El margen de utilidad de operación y el margen de utilidad neta aumentan paulatinamente durante los últimos cuatro años. A pesar del aumento en los gastos generales y administrativos, y en los gastos de ventas, no se refleja que afecten la utilidad de la microempresa. Los rendimientos de operación, el rendimiento sobre la inversión y el rendimiento sobre el patrimonio reflejan un importante incremento para el año 5. Lo cual indica el buen resultado de la inversión que se le hizo a la microempresa mediante el préstamo que se adquirió en el primer año del plan financiero.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según la información reflejada en la investigación realizada se enuncian las siguientes conclusiones y recomendaciones para cada uno de los objetivos específicos.

Objetivo 1

Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la microempresa ROYGAS en su Gestión Administrativa.

Conclusiones

En la microempresa ROYGAS, no existe una apropiada organización estratégica apropiada en todos sus niveles o áreas que la forman.

La microempresa ROYGAS posee las siguientes fortalezas:

- ✓ Experiencia en ventas de productos y servicios.
- ✓ Posee una demanda estable y en miras de crecimiento a nivel del distrito de Daniel Flores.
- ✓ Se brinda un servicio basado en la seguridad de los clientes.
- ✓ Se posee actualmente los canales de distribución adecuados para brindar el servicio de exprés.
- ✓ El cliente tiene una percepción muy positiva de la microempresa.
- ✓ Existe poca competencia, para la microempresa.

Las debilidades de la microempresa son:

- ✓ La información financiera no es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones de gestión.
- ✓ La microempresa no tiene cuentas bancarias.

- ✓ Existe inconsistencias contables en los estados financieros.
- ✓ No se cuenta con los perfiles de personal definidos.
- ✓ Ausencia de un manual de puesto y de funciones.
- ✓ La publicidad utilizada en la microempresa es muy básica.
- ✓ No se cuenta con ningún tipo de control de gestión.
- ✓ Carece de una gestión administrativa eficiente.

Recomendaciones

Se propone la creación de una estrategia de diversificación para el mercado basada en la confianza del cliente, la experiencia que se posee en el mercado del servicio y la poca competencia existente actualmente dentro del mismo, también se recomienda solicitar al INA las capacitaciones necesarias para ampliar los conocimientos, técnicas, estrategias y procedimientos que colaboren a que la microempresa sea una organización sólida.

Objetivo 2

Identificar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado donde opera la Microempresa ROYGAS.

Conclusiones

Las oportunidades del mercado donde opera la microempresa son:

- ✓ Pocas microempresas de servicio expreso de gas propano.
- ✓ Implementación de regulaciones de transporte y comercialización del GLP.
- ✓ Producto con alta expectativa de consumo (necesidad básica).

- ✓ Preparación del personal en el ámbito administrativo.
- ✓ Desarrollo de la diversificación de productos para la venta.
- ✓ Programas y leyes de apoyo para las microempresas.
- ✓ Políticas monetarias y financieras que permiten una estabilidad económica.
- ✓ Auge en el presente año de empleos para el IV trimestre del 2013 en comparación con el III trimestre del mismo año y por ende de poder adquisitivo.
- ✓ Utilización de las redes de comunicación para comercializar el servicio que brinda la microempresa ROYGAS.

Las amenazas por las cuales la microempresa puede sufrir algún cambio importante pueden ser:

- ✓ Posible aprobación de ley que regule la comercialización de gas licuado de propano.
- ✓ Programa Gubernamental de restructuración en las distribuidoras de GLP en Costa Rica.
- ✓ Posible implementación de cambios en la legislación tributaria.
- ✓ Alza en el precio del dólar.
- ✓ Inestabilidad en la tasa básica pasiva.
- ✓ Solicitud de más documentación para optar por préstamos microempresariales.
- ✓ Inestabilidad comercial en la zona como consecuencia de la crisis del 2008.
- ✓ Incorporación del sistema de trazabilidad para las empresas comercializadoras de GLP.

- ✓ La pobreza arraigada en la Región Brunca.

Recomendaciones

Establecer la estrategia organizacional de la microempresa ROYGAS, donde se definan:

- ✓ Perfiles del personal.
- ✓ Manual de puestos.
- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Valores para la microempresa ROYGAS.
- ✓ Establecer la cultura organizacional de la microempresa ROYGAS.

Se le propone a la microempresa la implementación de un plan de negocios que lograra una estabilidad financiera y comercial para enfrentar los cambios que se puedan presentar a mediano plazo.

Objetivo 3

Establecer los lineamientos estratégicos necesarios para mejorar la gestión administrativa de la microempresa.

Conclusiones

Establecer una estrategia de control para la gestión administrativa de la microempresa ROYGAS donde se establezcan los lineamientos básicos para mejorar el control interno de la microempresa.

Recomendaciones

Definir un adecuado proceso de crédito tanto para las:

- ✓ Compras de suministros.
- ✓ Ventas de la microempresa ROYGAS.
- ✓ Establecer un apropiado método de registro de ventas y compras para la microempresa ROYGAS.
- ✓ Adoptar sistemas de información como la computadora.
- ✓ Integrar los debidos procesos bancarios en la gestión administrativa.
- ✓ Utilización de efectivo.
- ✓ Pago de proveedores.
- ✓ Pago de planilla de la microempresa ROYGAS.
- ✓ Integrar los debidos procesos bancarios en la gestión de efectivo de la Microempresa ROYGAS.

Objetivo 4

Diseñar una estrategia de Marketing para la microempresa ROYGAS.

Conclusiones

Es necesario desarrollar diferentes estrategias de promociones durante todo el año, para poder mantener clientes satisfechos y atraer más clientes, con el propósito de aumentar las ventas anuales de la microempresa. Se deben incluir las nuevas

regulaciones gubernamentales y accesorios de venta logrando así un posicionamiento en la mente del consumidor.

Recomendaciones

Se recomienda crear una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS donde se incluyan las nuevas regulaciones gubernamentales para el comercio del gas a la vez desarrollar una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS y establecer por medio del proceso promocional el aumento de la demanda y a la vez lograr un incremento en las ventas anuales.

Objetivo 5

Análisis integralmente de la situación financiera de la microempresa y proponer un plan financiero para los próximos cinco años.

Conclusiones

La microempresa debe establecer una estrategia de diversificación que permita la adquisición de nuevos productos y servicios relacionados con la distribución y comercialización del gas propano para así lograr un incremento en las ventas de la microempresa ROYGAS. Elaborar un reglamentos interno para el establecimiento de las políticas internas referentes a los precios de los nuevos productos y los servicios que se van a brindar.

Recomendaciones

- ✓ Incrementar el capital de operación para hacerle frente a los compromisos económicos y legales que pueden generarse en la microempresa.
- ✓ Adquirir nuevo inventario y aumentar el inventario existente.
- ✓ Mantener un incremento racional de los gastos microempresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, G. y Godínez, R. (2006). *El uso de las ICS en las PYMES*. Propuesta de un programa de educación virtual (e-learning) en la Región Brunca. Universidad Nacional de Costa Rica UNA.
- Abarca, S., Quirós, E., y Mora, L. (2013). *Implementación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la gestión administrativa de las MIPYMES, del distrito de San Isidro de Pérez Zeledón, el caso de las afiliadas a la Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura*. Tesis de graduación en Licenciatura en Administración con énfasis en gestión financiera. Universidad Nacional.
- Angulo. (2005). *Pymes y banca de desarrollo*. Ponencia preparada para el Undécimo Informe Estado de la Nación. San José, Programa Estado de la Nación. Recuperado http://www.estadonacion.or.cr/images/stories/informes/011/docs/Pymes_Banca_Desarrollo.pdf. El 6 de octubre de 2013.
- Antonio Castelán, y Lya Adlih Oros Méndez. (s.f). *Importancia de un plan de negocios*. Obtenido el 21 de octubre de 2013 de <http://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>
- Anzola, S. (2002). *Administración de la pequeña empresa*. 2. Edición. México: McGraw Hill.
- Barrantes Echavarría, Rodrigo (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. 2. Edición. San José, C.R.: EUNED
- Buitelaar. (2010). *La situación de las PYMES en América*. Obtenido el 8 de octubre de 2013, de http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2010/07/T023600004285-0-Di_9_Situación_PYMES_en_América_Latina_Enfoque_aporte_CEPAL.pdf, en línea.
- C.E.P.A.L. (Febrero 2011). *Financiamiento en Costa Rica: micro, pequeña y mediana empresa. Qué nos dice la demanda*. Obtenido de 12 setiembre de 2013 desde https://www.google.co.cr/search?q=Financiamiento+en+Costa+Rica:+micro,pequena+y+mediana+empresa.Qué+nos+dice+la+demanda%3F&ie=utf-8&oe=utf-8&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a&channel=fflb&qws_rd=cr&ei=PMo4Ut6IBpHM9gTctIDgBQ.

- C.I.N.V.E. (2005). *Economía, principales conceptos*. Recuperado el 7 de octubre de 2013. <http://www.iadb.org/res/laresnetwork/files/pr242finaldraft.pdf>
- Cinertia Consulting (2009). *Estrategia empresarial. Cómo formularla e implementarla con éxito*. Obtenido el 16 de octubre de 2013 de [http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como formularla e implementarla con exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf)
- Dávila, J. (2006) *Plan de negocios*. Obtenido el 21 de octubre de 2013, de <http://www.slideshare.net/ppdavilas/plan-de-negocios-marco-teorico-y-estrategico>.
- G. Fernández (sf) *Planeación estratégica*. Obtenido el 23 de octubre del 2013 de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=78>
- Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa, *Plan de Negocios*. (1994). Obtenido el 26 de octubre de 2013, de http://books.google.co.cr/books?id=9GnvdQknUeIC&pg=PA157&dq=que+es+el+FODA&hl=es419&sa=X&ei=7MFuUuuXA5W84APp1oGoDg&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20el%20FODA&f=false
- J. Quintero, (s.f). *Planeación financiera*. Recuperado el 10 de noviembre del 2013 de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>
- León. (2008). *Los aportes del sector de las MYPEs a la economía nacional*. Obtenido el 28 de octubre de 2013, desde <http://www.ampyme.gob.pa/consultorias/LOS%20APORTES%20DEL%20SECTOR%20DE%20LAS%20MyPEs%20A%20LA%20ECONAMIA%20NACIONAL.pdf>
- M.E.I.C. (22 de Abril de 2013). *Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica*.
- MEIC. (22 de Mayo de 2006). *Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas*. Obtenido el 28 Octubre de 2013, de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/33111.pdf>
- Mejía, J. (2010). *Plan de negocios*. Recuperado el 21 de octubre de 2013 de <http://www.slideshare.net/jmejia00/planes-de-negocios-00-introduccion>.

Muñoz, C. (s.f). Dirección Estratégica. Obtenido el 27 de octubre de 2013, de

<http://www.dachary.edu.ar/materias/DirEmpresas/docs/UII - Estrategia 2 Direccion Estrategica.pdf>

Néstor. (29 de Octubre de 2010). La notable importancia de las pymes en el mundo.

Obtenido el 28 de setiembre de 2013, de <http://planpymes.com/la-notable-importancia-de-las-pymes-en-el-mundo/>

O. Cruz, sf, *Planificación y control financiero*. Obtenido el 11 de noviembre de 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos90/planificacion-y-control-financiero/planificacion-y-control-financiero.shtml>, en línea.

Ordaz, V. (2006). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de Planes Regionales en el estado de Guanajuato*. Edición electrónica. Obtenido el 21 de octubre de 2013 de www.eumed.net/libros/2006b/voz/.

Pérez, J. y Martínez, F. (2005). *La empresa Familiar*. Fiscalidad, organización y protocolo familiar, Obtenido el 20 de octubre de 2013, de http://books.google.co.cr/books?id=okWaUkbTPBkC&printsec=frontcover&dq=.+Para+P%C3%A9rez+y+Mart%C3%ADnez+%282005%29&hl=es-419&sa=X&ei=HBWBUq3KCvO-4APpmIHocw&redir_esc=y#v=onepage&q=.%20Para%20P%C3%A9rez%20y%20Mart%C3%ADnez%20%282005%29&f=false

Porter, M. (2008). Ser competitivo. Obtenido el 20 de octubre de 2013, http://books.google.co.cr/books?id=C1gKoErmS_MC&pg=PA31&dq=Las+fuerzas+competitivas+de+porter&hl=es&sa=X&ei=PoluUoGoCMru2wXV5YDgAw&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Las%20fuerzas%20competitivas%20de%20porter&f=false

Rodríguez. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Obtenido el 7 de octubre de 2013, de http://books.google.co.cr/books?id=5PpH-8XksKUC&pg=PR1&dq=administracion+de+medianas+y+peque%C3%B1as+empresas.+5%C2%AA+edicion&hl=es&ei=u2GYTvg4yaW3B_ujeMD&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=true, en línea.

Thompson, I. (2006). *Definición de Empresa*. Obtenido el 20 de octubre de 2013, de

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

U.N.E.D. (2008). *Diagnóstico nacional de las PYMES*. Serie observatorio de PYMES. Obtenido el 7 de octubre de 2013, de http://www.odd.ucr.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=39&lang=es

Valder, A, (s.f.) *PYMES y MIPYMES, concepto, ventajas, desventajas, características*. Obtenido el 22 de octubre de 2013 de <http://comerciocr.bligoo.es/pymes-y-mipymes-concepto-caracteristicas-ventajas-desventajas-caracteristicas>

Verónica (2010). *Proceso de administración estratégica*. Obtenido el 21 octubre de 2013 de <http://holaxv.blogspot.com/2012/12/analisis-del-entorno-externo-e-interno.html>

Wikipedia, (sf.) *Plan de negocio*. Obtenido el 22 de octubre de 2013 de [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan de negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio)

Zerón, M. y Morales, J. (s.f.) *El porqué de la planeación estratégica en las pyme*. Obtenido el 22 de octubre de 2013 de <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>

Zubia, O. Velia Y. García, S y Gloria E. (2005) *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes Regionales en el estado de Guanajuato*. Edición electrónica. Recuperado el 25 de octubre del 2013 de www.eumed.net/libros/2006b/vo

APÉNDICE



Apéndice I

Plan de Negocios para la microempresa ROYGAS

Con esta investigación se pretende realizar un plan de negocios que mejore la Gestión Administrativa de la Microempresa ROYGAS del distrito Daniel Flores del cantón de Pérez Zeledón. La información suministrada es estrictamente confidencial, agradecemos la ayuda que usted nos pueda brindar como usuario para así brindarle un servicio de mayor calidad.

Aspectos generales

1. Tipo de cliente de la microempresa ROYGAS

- Persona ()
 Empresa ()

2. Sexo

- Femenino
 Masculino

3. Edad

- 17a 28 años 28 a 37años 37 a 49 años 49 a 70años

4. Para que utiliza el gas que compra en la microempresa ROYGAS?

- Uso doméstico Uso de soda Comercio Otro_____

5. ¿Qué tipo de cilindro compra?

- 20 libras 25 libras 100 libras

6. ¿Cada cuánto tiempo hace uso del servicio exprés ROYGAS?

- Cada 15 días Por mes Cada 2 meses Otros_____

7. ¿Cuáles son las dos principales razones por la que utiliza el servicio exprés de la microempresa ROYGAS?

- Precio Seguridad Atención Otros_____

8. ¿Aparte del servicio exprés de gas, que otro servicio está dispuesto usted a adquirir de la microempresa ROYGAS?

- Plantillas para gas
- Accesorios para cocina
- Mantenimiento preventivo para cocinas
- Accesorios para cilindros (mangueras, cabezotes)
- Instalaciones acorde a las nuevas regulaciones legales.

9. ¿Cuáles otros servicios le gustaría que brindara la microempresa ROYGAS?

10. ¿A través de qué medio de publicidad se enteró de este servicio?

- Radio
- Televisión
- Volanteo
- Otro _____

11. ¿Para usted qué ventajas posee este servicio ante la competencia?

12. ¿Qué sugerencias brindaría para un mejor servicio?

13. ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir nuestra empresa?

- Muy importantes
- Un poco importantes
- Ligeramente importantes
- Nada importantes

14. ¿Qué tan importante es el costo a la hora de elegir nuestra empresa?

- Muy importante
- Un poco importante
- Ligeramente importante
- Nada importante

15. ¿Cómo califica nuestro servicio?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

16. ¿Qué tan adecuado es valor de nuestros servicios en comparación con el costo?
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo

17. ¿Cuáles son las probabilidades de que utilice nuestro servicio nuevamente en el futuro?
 Muy probable
 Un poco probable
 Ligeramente probable
 Nada probable

18. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?
 Muy probable
 Un poco probable
 Ligeramente probable
 Nada probable

19. ¿Para usted el horario de atención del servicio de ROYGAS es adecuado?
 Sí
 No

20. Mencione otros establecimientos que brinden este mismo servicio.

21. En general, ¿está satisfecho con nuestro servicio?

- Muy satisfecho
- Un poco satisfecho
- Ligeramente satisfecho
- Nada satisfecho

Muchas gracias por su colaboración!!!

Apéndice II

Entrevista aplicada al señor Roy Madriz Sánchez, dueño de la microempresa ROYGAS

Nombre o razón social de la empresa:

Ubicación:

1. ¿Cuánto tiempo de funcionar tiene su empresa?

- a) () Menos de 1 año
- b) () De 1 a 3 años
- c) () De 3 a 5 años
- d) () Mas de 5 años

2. ¿De qué trata el servicio que brinda su microempresa?

3. ¿Cuáles características puede destacar usted del servicio que brinda su microempresa?

4. ¿Qué futuros productos y servicio ve usted que necesita o puede implementar su microempresa a futuro?

| Cuadro de Preguntas Breves Para la Microempresa ROYGAS | Si | No | Nr |
|---|----|----|----|
| 1. ¿Cuenta su empresa con un sistema contable? | | | |
| 2. ¿Sabe usted qué son los informes contables y cuál es su importancia? | | | |
| 3. ¿La contabilidad le brinda reportes con regularidad? | | | |
| 4. ¿Analiza el gerente o el administrador los reportes y estados financieros? | | | |
| 5. ¿El proceso contable está automatizado (computarizado)? | | | |
| 6. ¿En la empresa se cuenta con Manuales de Procedimientos contables? | | | |
| 7. ¿Utiliza servicios contables solo para presenta la declaración ante Tributación Directa? | | | |
| 8. ¿Los dineros de la microempresa son manejados en una cuenta corriente de un banco? | | | |
| 9. ¿Todos los dineros que se perciben son depositados en dicha cuenta? | | | |
| 10. ¿Se depositan en esa cuenta otros dineros, como los personales o familiares? | | | |
| 11. ¿Todos los pagos que la empresa realiza son hechos mediante cheque o giro electrónico contra la cuenta? | | | |
| 12. ¿Se lleva en la empresa un sistema o registro sobre las cuentas por pagar? | | | |
| 13. ¿Se cumple con puntualidad con los pagos a los acreedores? | | | |
| 14. ¿Se lleva un sistema o control de la cuentas por cobrar? | | | |
| 15. ¿Existe morosidad con el pago por parte de los clientes? | | | |
| 16. ¿Planifica la microempresa los ingresos y gastos por medio de un presupuesto? | | | |
| 17. ¿Se cuenta con un sistema de inventario? | | | |
| 18. ¿Se han establecido cantidades mínimas y máximas por su producto? | | | |
| 19. ¿Posee la microempresa un fondo de caja chica? | | | |
| 20. ¿Posee la microempresa un control de efectivo? | | | |
| 21. ¿Su microempresa cuenta con un manual de puestos? | | | |
| 22. ¿Utiliza publicidad para dar a conocer su microempresa? | | | |

Observaciones:

**CUADRO DE INFORMACIÓN SOBRE EL CONTROL DE COMPRAS PARA APLICAR
A NIVEL INTERNO EN LA MICROEMPRESA ROYGAS**

| Detalle | SI | NO | N/A | N/R |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| 1. Se compra mercadería solo con la autorización debida. | | | | |
| 2. Las compras se hacen con base a solicitudes de compra u otra documentación probatoria. | | | | |
| 3. Se compra mercadería de proveedores autorizados de forma adecuada. | | | | |
| 4. Poseen un archivo o sistema de proveedores para control interno. | | | | |
| 5. Se lleva control de las compras que se realizan sea diaria, semanal o mensual. | | | | |
| 6. Se lleva control de compras de la mercadería solicitada. | | | | |
| 7. Llevan un control de marcas de facturas para evitar duplicación de pago. | | | | |
| 8. Existen controles sobre las devoluciones sobre compras | | | | |

Observaciones:

**CUADRO DE INFORMACIÓN SOBRE EL CONTROL DE EFECTIVO PARA APLICAR
A NIVEL INTERNO EN LA MICROEMPRESA ROYGAS**

| Detalle | SI | NO | N/A | N/R |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| 1. Se usan controles para saber cuánto efectivo ingresa diariamente, semanal o mensual a la microempresa. | | | | |
| 2. Se posee un mínimo de efectivo para realizar las compras. | | | | |
| 3. Posee una cuenta bancaria donde se realicen depósitos. | | | | |
| 4. Poseen un archivo o sistema de proveedores para control interno. | | | | |
| 5. Se lleva control de las compras que se realizan sea diaria, semanal o mensual. | | | | |
| 6. Se lleva control de las fechas que debe realizar pagos de efectivo la microempresa. | | | | |
| 7. Llevan control de las facturas por cobrar y las de pagar. | | | | |

Observaciones:

**CUADRO DE INFORMACIÓN SOBRE EL CONTROL DE INVENTARIO PARA
APLICAR A NIVEL INTERNO EN LA MICROEMPRESA ROYGAS**

| Detalle | SI | NO | N/A | N/R |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| 1. Se usan controles para saber cuánto Inventario se posee. | | | | |
| 2. Utiliza un lugar para guardar el inventario de la microempresa. | | | | |
| 3. Dicho lugar cumple con los requisitos para que el inventario esté bien resguardado. | | | | |
| 4. Poseen un archivo o sistema de control de inventario. | | | | |
| 5. Se lleva control de cuanto inventario se tiene en posesión, prestado y cuanto se ha vendido. | | | | |
| 6. Se lleva control de las facturas de compra de inventario. | | | | |
| 7. Llevan control de los faltantes de inventarios si hubiera. | | | | |

Observaciones:

CUADRO DE INFORMACIÓN SOBRE EL CONTROL DE VENTAS PARA APLICAR A NIVEL INTERNO EN LA MICROEMPRESA ROYGAS

| Detalle | SI | NO | N/A | N/R |
|---|-----------|-----------|------------|------------|
| 1. Se lleva control de las ventas realizadas diariamente por semana o mensualmente. | | | | |
| 2. Se vende mercadería de proveedores autorizados de forma adecuada. | | | | |
| 3. Entregan facturas de venta a todos los clientes. | | | | |

Observaciones:

Muchas gracias por su colaboración y su tiempo...

Apéndice III

