

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEMORIA DE PROYECTO DE TRABAJO DE
GRADUACIÓN

Estudiantes:

Caballero Vargas Adriana Mayeni

Solano Araya Laura Vanessa

Chacón Vargas Xinia María

Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón, 2015

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de un Plan de Negocios aplicado a una microempresa del sector servicios Caso STR
Soluciones S. A.

Informe de graduación para optar por el Grado académico de Licenciatura en Administración,
con Énfasis en Gestión Financiera

Estudiantes:

Caballero Vargas Adriana Mayeni

Solano Araya Laura Vanessa

Chacón Vargas Xinia María

Director Trabajo de graduación
MSc. Geovanny Abarca Jiménez

Sede Regional Brunca
Campus Pérez Zeledón, 2015

DEDICATORIA

A Dios por la vida, la familia, la salud y el trabajo, a mi esposo que me ha apoyado incondicionalmente, a mi hijo Dereck que ha tenido paciencia en el tiempo que estoy ausente y a mi madre que me ha dado su apoyo absoluto.

Adriana Mayeni Caballero Vargas.

A Dios y a mis padres!!. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Laura Vanessa Solano Araya.

A Dios quien es la persona más importante en mi vida, que ha estado conmigo permitiéndome concluir con éxito este proyecto, y a mi esposo que ha sido mi apoyo incondicional.

Xinia María Chacón Vargas

AGRADECIMIENTO

A Dios que me da la fuerza, la inteligencia y la capacidad para llegar hasta acá. Tu amor me ha llenado y protegido desde que era una niña me has guiado para ser lo que soy y me has dado los mayores tesoros que una puede desear.

Adriana Mayeni Caballero Vargas.

Agradezco a Dios por haberme guiado por el camino correcto, inspirando mi espíritu para la conclusión de esta tesis. A mi familia quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí y no dudaron de mis habilidades. También a mi esposo amado, quien me ha brindado su apoyo incondicional para finalizar esta tesis.

Laura Vanessa Solano Araya.

A Dios que siempre ha estado conmigo y me ha permitido llegar hasta aquí, a mi esposo que ha sido mi apoyo y me ha brindado su comprensión, a mi familia y a todas las personas que de una manera u otra nos han colaborado en el proceso.

Xinia María Chacón Vargas.

HOJA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN APLICADA

Propuesta de un Plan de Negocios aplicado a una microempresa del sector servicios. Caso
STR Soluciones S. A. Buenos Aires Puntarenas 2015

Adriana Mayeni Caballero Vargas

Laura Vanessa Solano Araya

Xinia María Chacón Vargas

APROBADO POR:

DIRECTOR TRABAJO FINAL

DE GRADUACIÓN _____

MSc. Geovanny Abarca Jiménez

LECTOR _____

MSc. Digna Valverde Fallas

LECTOR _____

MSc. Roberto Mora Sánchez

DECANO _____

M.A. José Luis Díaz Naranjo

DIRECTORA ACADÉMICA _____

M. A. Cinthya Olivares Garita

REPRESENTANTE

UNIDAD ACADÉMICA _____

CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Descripción del problema.....	2
1.1.2 Interrogante de la Investigación.	11
1.1.2.1 Sistematización del problema	11
1.1.3 Justificación de la Investigación	11
1.2 Objetivos de la Investigación	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Modelo de análisis	13
1.3.1 Conceptualización y operacionalización de las variables.	13
1.3.1.1 Conceptualización y operacionalización de la variable Control Interno.	13
1.3.1.2 Conceptualización y operacionalización de la variable Gestión de Mercado.....	13
1.3.1.3 Conceptualización y operacionalización de la variable Gestión de Recursos Humanos.	14
1.3.1.4 Conceptualización y operacionalización de la variable de Gestión de Procesos Productivos.	15
1.3.1.5 Conceptualización y operacionalización de la variable de Gestión Financiera.	15
1.3.1.6 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Políticos.	16
1.3.1.7 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Económicos.....	16
1.3.1.8 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Sociales.	17
1.3.1.9 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Tecnológicos. ...	17
1.3.1.10 Conceptualización y operacionalización de la variable Análisis de la Demanda.	17
1.3.1.11 Conceptualización y operacionalización de la variable de Análisis de la oferta.	18
1.3.1.12 Conceptualización y operacionalización de la variable de fuerzas competitivas del mercado.	18
1.3.1.13 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable Cultura Organizacional.	19
1.3.1.14 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Mercadeo.	20
1.3.1.15 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Producción.	21
1.3.1.16 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Finanzas.	22
1.3.1.17 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Recursos Humanos.	22
1.4. Estrategia de investigación aplicada.....	27
1.4.1 Tipo de investigación	27
1.4.2 Fuentes de información	28
1.4.3 Población y muestra	29
1.4.4 Recopilación de la información.....	29
1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados.....	29

CAPÍTULO II.....	30
MARCO DE REFERENCIA	30
2.1 Generalidad del Cantón de Buenos Aires.....	31
2.1.1 Reseña Histórica.....	31
2.1.2 Ubicación geográfica.....	33
2.1.3 Distritos que lo conforman.....	34
2.1.4 Aspectos culturales	35
2.1.5 Servicios.....	36
2.1.6 Economía del Cantón.....	39
2.1.7 Atractivos turísticos.....	43
CAPÍTULO III	44
MARCO TEÓRICO	44
3.1 Áreas funcionales de la administración	45
3.1.1 Área de Mercadotecnia (o Ventas).....	45
3.1.2 Área de Producción	46
3.1.3 Área de Recursos Humanos	46
3.1.4 Área de Finanzas	47
3.2 Definición de Empresa	47
3.2.1 Definición de microempresa	48
3.2.2 Conceptualización de las pequeñas y medianas empresas. (PYMES)	48
3.3 El proceso administrativo en las MiPyMES.....	50
3.3.1 Planeación	50
3.3.2 Organización	51
3.3.3 Dirección	51
3.3.4 Control.....	52
3.4 Planificación Estratégica	52
3.4.1 Análisis del ambiente interno.....	53
3.4.1.1 Definir la Misión.....	53
3.4.1.2 Visión.....	54
3.4.1.3 Valores	55
3.4.1.4 Políticas.....	55
3.4.1.5 Establecer los objetivos	56
3.4.2 Análisis del ambiente externo	56
3.4.2.1 Análisis PEST	57
3.4.2.2 Modelo de Michael Porter	58
3.4.3 Análisis FODA.....	62
3.4.3.1 Fortalezas	63
3.4.3.2 Debilidades	63
3.4.3.3 Oportunidades	63
3.4.3.4 Amenazas.....	64
3.4.4 Formulación de Estrategias	64
3.4.5 Implementación de Estrategias.....	65

3.4.6 Evaluación de los resultados	68
3.5 Plan de Negocios	68
3.5.1 Definición de plan de negocios	69
3.5.2 Beneficios de un plan de negocios	70
3.5.3 Componentes del Plan de Negocios	71
3.5.3.1 Plan de Misión, Visión.....	71
3.5.3.2 Plan de Mercadeo.....	72
3.5.3.3 Plan de Producción	75
3.5.3.4 Plan de Recursos Humanos.....	76
3.5.3.5 Plan de Finanzas	77
3.5.4 Tipos de plan de negocios	79
3.5.4.1 Plan de negocios para empresa en marcha.....	79
3.5.4.2 Plan de negocios para nuevas empresas	80
3.5.4.3 Plan de negocios para inversionistas	80
3.5.4.4 Plan de negocios para administradores	80
CAPÍTULO IV	81
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	81
4.1 Evaluación Interna de la empresa STR Soluciones S. A.....	82
4.1.1 Análisis de Control Interno	82
4.1.1.1 Control de inventarios.....	82
4.1.1.2 Control de efectivo.....	83
4.1.1.3. Control de cuentas por cobrar	84
4.1.1.4 Control de cuentas por pagar	85
4.1.2 Gestión de Mercadeo.....	86
4.1.2.1 Publicidad	86
4.1.2.2 Canales de promoción.....	86
4.1.2.3 Análisis de la Satisfacción del cliente.....	87
4.1.3 Análisis de Gestión de Recursos Humanos.....	96
4.1.3.1 Caracterización de los colaboradores.....	96
4.1.3.2 Nivel de formación y Capacitación del personal	97
4.1.3.3 Satisfacción del personal	98
4.1.4 Gestión de Procesos Productivos	99
4.1.4.1 Tecnología	99
4.1.4.2 Maquinaria y Equipo	100
4.1.5 Gestión Financiera.....	101
4.1.5.1 Análisis Horizontal del Balance General.....	101
4.1.5.2 Análisis Vertical del Balance General	103
4.1.5.3 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados	106
4.1.5.4 Razones Financieras	108
4.1.5.5 Análisis Integral.....	112
4.2 Evaluación Externa de la empresa STR Soluciones S. A.....	115
4.2.1 Análisis PEST	115
4.2.1.1 Aspectos políticos	115
4.2.1.2 Aspectos económicos.....	119

4.2.1.3 Aspectos sociales	120
4.2.1.4 Aspectos tecnológicos.....	121
4.2.2 Análisis de la Demanda.....	122
4.2.2.1 Tipo de Cliente.....	123
4.2.3 Análisis de la oferta.....	123
4.2.3.1 Competidores existentes	124
4.2.3.2 Identificación de Competidores	125
4.2.3.3 Localización de los Competidores	126
4.2.4 Fuerzas competitivas del mercado	127
4.2.4.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	127
4.2.4.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....	127
4.2.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	128
4.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores	128
4.2.4.5 Poder de negociación de los consumidores	128
4.3 Identificación de estrategias	129
4.3.1 FODA	129
4.3.1.1 Fortalezas	133
4.3.1.2 Debilidades	134
4.3.1.3 Oportunidades	136
4.3.1.4 Amenazas	136
4.3.2 Matriz DAFO	137
4.3.2.1 Estrategias FO.....	141
4.3.2.2 Estrategias FA	141
4.3.2.3 Estrategias DO	141
4.3.2.4 Estrategias DA	142
CAPÍTULO V	143
PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS	143
5.1 Caracterización de la empresa	144
5.1.1 Historia de la empresa.....	144
5.1.2 Actividad de la empresa	145
5.1.3 Ubicación y tamaño.....	145
5.1.4 Lineamientos Estratégicos en Cultura Organizacional	149
5.1.5 Lineamientos estratégicos de la empresa	151
5.1.5.1 Lineamientos Estratégicos, Mercadeo	151
5.1.5.2 Lineamientos Estratégicos Producción	152
5.1.5.3 Lineamientos Estratégicos Recursos Humanos	152
5.1.5.4 Lineamientos Estratégicos en Finanzas	152
5.2 Plan de Mercadeo	153
5.2.1 Estrategia I.....	153
5.2.1.1 Objetivos	153
5.2.2 Estrategia II	154
5.2.2.1 Objetivos	154
5.2.3 Estrategia III.....	155
5.2.3.1 Objetivos	156

5.3 Plan de Producción	158
5.3.1 Estrategia I.....	159
5.3.1.1 Objetivo I.....	159
5.3.2 Estrategia II	159
5.3.2.1 Objetivo II.....	159
5.3.3 Descripción de prestación del servicio.....	160
5.3.4. Diagrama de Flujo del Servicio.....	161
5.3.5 Características de la Tecnología.....	162
5.3.6 Equipo e Instalaciones.....	162
5.4 Plan Organizacional.....	163
5.4.1 Estrategia I.....	163
5.4.1.1 Objetivos	164
5.4.2 Estrategia II	164
5.4.2.1 Objetivos	164
5.4.3 Estrategia III.....	166
5.4.3.1 Objetivos.....	167
5.4.4 Estrategia IV.....	168
5.4.4.1 Objetivos.....	168
5.5 Plan Financiero	171
5.5.1 Estrategia.....	171
5.5.1.1 Objetivos	172
5.5.2 Proyecciones de Ingresos y Gastos	172
5.5.2.1 Proyección de Ingresos	173
5.5.2.2 Proyección de Gastos.....	175
5.5.3 Flujo de caja	176
5.5.4 Estado de Resultados Proyectado.....	178
5.5.5 Estado de Utilidades Retenidas Proyectado.....	180
5.5.6 Estado de Situación Financiera proyectado	181
5.5.7 Razones financieras.....	186
5.5.8 Análisis Integral	196
CAPÍTULO VI.....	199
CONCLUSIONES.....	199
6.1 Conclusiones.....	200
BIBLIOGRAFÍA	201
APÉNDICES	205
ANEXOS	226

LISTA DE TABLAS

Tabla N°	Descripción	Página
1	Indicadores relativos a la situación de las MiPyMES Costa Rica, diciembre, 2007.	5
2	Objetivos, Variables e Indicadores	24
3	Población de Buenos Aires, 2011	35
4	Población Ocupada por Rama de Actividad Económica, INEC 2013	39
5	Índice de Competitividad por Cantón, 2013	40
6	Características económicas del Cantón de Buenos Aires Puntarenas, Censo 2011	43
7	Razones de Liquidez empresa STR Soluciones S.A.	109
8	Razones de Endeudamiento empresa STR Soluciones S.A.	110
9	Razones de Actividad o Gestión de la empresa STR Soluciones S.A	111
10	Razones de Rentabilidad de la empresa STR Soluciones S.A.	112
11	FODA Empresa STR Soluciones S. A.	130
12	Matriz DAFO Empresa STR Soluciones S. A.	137
13	Lineamientos Estratégicos Plan de Negocios para la empresa STR Soluciones S. A	146
14	Cursos disponibles para capacitación en instituciones ubicadas en San Isidro de El General, 2016	168
15	Parámetros para la Proyección de Ingresos y Gastos de la Empresa STR Soluciones S.A	172

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°	Descripción	Página
1	Tipos de servicios que utilizan los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	92
2	Tipo de cliente de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.	123
3	Identificación de los competidores de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.	125
4	Localización de los competidores de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Descripción	Página
1	Costa Rica: Distribución porcentual del parque empresarial Pyme Según tamaño, 2012.	4
2	Nivel Educativo de la Población del Cantón de Buenos Aires Puntarenas, Censo 2011	37
3	Recomendaciones por parte de los clientes sobre la realización de propagandas de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	87
4	Opinión sobre la Calidad del servicio que brinda la empresa STR Soluciones S. A a sus clientes, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	89
5	Percepción del cliente con respecto a la ubicación de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	90
6	Frecuencia con la que los clientes utilizan los servicios de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	91
7	Opinión sobre precios que brinda la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	93
8	Nivel de eficacia en el cumplimiento de los plazos de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	94
9	Evaluación del servicio al cliente brindado por la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	95
10	Competidores existentes en el mercado en contra de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.	124
11	Recomendaciones por parte de los clientes sobre la realización de propagandas de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	155
12	Opinión sobre la Calidad del servicio que brinda la empresa STR	156

	Soluciones S. A, a sus clientes, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	
13	Percepción del cliente con respecto a la ubicación de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	157
14	Evaluación del servicio al cliente brindado por la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015	158
15	Estructura del Estado de Situación financiera de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2014	185
16	Estructura del Estado de Situación financiera de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2019	185
17	Razones de Liquidez de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	187
18	Razones de Endeudamiento de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	188
19	Razones de Actividad de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, Comparativo de los años 2014 y 2019	189
20	Margen de Utilidad Bruta de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	191
21	Margen de Utilidad de Operación de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	192
22	Margen de Utilidad neta de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	193
23	Rendimiento sobre la Inversión de Explotación de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	194
24	Rendimiento sobre la Inversión de Total de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	195
25	Rendimiento sobre el Capital de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019	196

LISTA DE IMÁGENES

Imagen N°	Descripción	Página
1	Mapa del Cantón de Buenos Aires	34
2	Las Cinco Fuerzas de Porter	59
3	Análisis Esquema Integral de la empresa STR Soluciones S. A. Periodo 2013-2014	113
4	Diagrama de Flujo del Servicio	161
5	Organigrama Empresa STR Soluciones S. A.	170
6	Esquema de Análisis Financiero Integral Comparativo 2014-2019	197

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice N°	Descripción	Página
1	Cuestionario aplicado a la Administración de la empresa STR Soluciones S. A, Gestión de Recursos Humanos	205
2	Cuestionario aplicado a la Administración de la empresa STR Soluciones S. A, Control Interno	208
3	Cuestionario aplicado a los Colaboradores de la empresa STR Soluciones S. A.	216
4	Cuestionario aplicado a los clientes de STR Soluciones S. A.	220

LISTA DE ANEXOS

Anexo N°	Descripción	Página
1	STR Soluciones S. A. Condiciones de financiamiento	226

LISTA DE ACRÓNIMOS

Acrónimo	Significado
MiPyMES	Micro, pequeña y mediana empresa.
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social.
PyME	Pequeña y mediana empresa.
PEST	Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.
PESTELI	Factores Políticos, Económicos, Sociales Tecnológicos, Ecológicos, Legislativos e Industria.
Fodemipyme	Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
IVA	Impuesto sobre el Valor Agregado.

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a un análisis situacional de la microempresa STR Soluciones S.A, localizada en Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica frente a cabinas Kanajaka entrada principal a Buenos Aires; en el cual se realiza un diagnóstico de las diferentes áreas a nivel interno como lo son: el control interno, gestión de mercadeo, gestión de recursos humanos, gestión de procesos productivos, y gestión financiera. Asimismo, el estudio abarca varios elementos externos tales como: aspectos políticos, aspectos económicos, aspectos tecnológicos, y sociales; además de elementos relacionados con el mercado como: demanda, oferta y fuerzas competitivas.

Igualmente, la información que se obtuvo del análisis realizado, se utiliza como base para la propuesta de un plan de negocios, así como las recomendaciones para la mejora en la gestión de microempresa. Para esto, el documento se desarrolla a través de seis capítulos, los cuales son: aspectos metodológicos, marco de referencia, marco teórico, análisis e interpretación de la información, propuesta del plan de negocios y las respectivas conclusiones.

En el capítulo uno, se comprende los aspectos metodológicos los cuales conforman la estructura de la investigación, detallando los pasos a seguir para el desarrollo del estudio, delimitando las variables relacionadas con el mismo.

En el capítulo dos por su parte, el marco teórico abarca los elementos generales referentes a la microempresa STR Soluciones S.A, así como los aspectos geográficos descriptivos de la localidad donde se encuentran las operaciones de la misma.

Asimismo, el capítulo tres abarca la línea conceptual referente a la investigación, el cual se basa principalmente en el proceso administrativo así como sus implicaciones relacionadas con el tipo y tamaño de la empresa. Además, se establecen los elementos conceptuales de la propuesta del plan de negocios.

En cuanto al capítulo cuatro, este incluye el análisis de la información de campo, obtenida a través del proceso de diagnóstico efectuado mediante la aplicación de los diferentes instrumentos. Esta información se analiza mediante un análisis FODA, el cual incluye los aspectos referentes al ambiente interno y externo de la organización.

El quinto capítulo, detalla las recomendaciones presentes en el plan de negocios, así como cada una de las acciones a realizar en las respectivas áreas, con el objetivo de mejorar la situación integral de la microempresa; en este proceso se analiza la situación actual de la empresa y se visualiza los posibles cambios realistas que contribuyan con las mejoras en la gestión de la organización.

Por último, el capítulo seis presenta las conclusiones basadas en los resultados obtenidos durante la investigación, esto a partir del análisis de las variables tanto a nivel interno como externo de la microempresa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) son motores que impulsan la economía de los países, especialmente porque son una fuente importante de generación de empleo, contribuyen a mejorar la distribución del ingreso, son dinámicas e innovadoras; es por esto que fortalecen la competencia y la eficiencia económica de un país.

Al respecto, sobre el papel que desarrollan las MiPyMES en la economía, Ulate, A (1997) afirma:

El rol de las MiPyMES en los países en desarrollo es muy diferente al que éstas cumplen en los países desarrollados o de reciente industrialización. En los primeros, estas empresas son una fuente importante de empleo y de subsistencia para las familias de bajos ingresos, mientras que en los segundos, éstas son generadoras de valor agregado, son dinámicas e innovadoras. (párr,1)

Igualmente, en cuanto a la aportación cuantitativa de las MiPyMES en las economías nacionales, esta se ve reflejada en el importante papel que juega en la generación de empleos. Según un estudio realizado por Saavedra y Hernández (2008), las MiPyMES generan en promedio para Latinoamérica un 64,26% del empleo total. Por lo tanto, las MiPyMES son grandes generadoras de empleo y autoempleo en los países de bajo estudio, específicamente de Latinoamérica como centro de análisis. (p.122)

Es por esto, que la relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar la importancia de las MiPyMES, sino que es necesario también considerar el papel de carácter social que éstas representan; ya que sirven como amortiguadores del alto desempleo que se vive en las regiones, constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”.

En este mismo sentido, sin duda, el elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición, es la creación de un importante sector privado y de un mayor desarrollo de las MiPyMES y de la actividad emprendedora. Paradójicamente,

reciben relativamente poca atención de parte de los hacedores de políticas, así como poco apoyo, a pesar de que representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico.

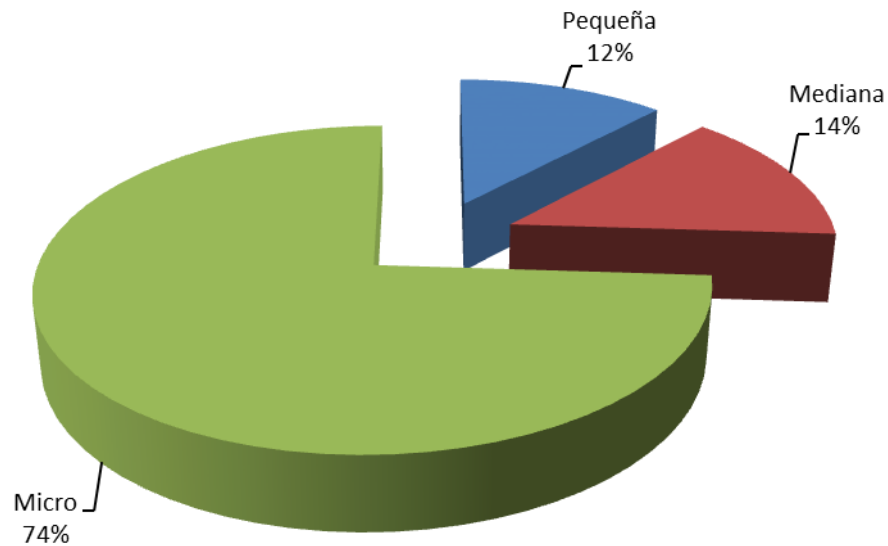
Por otra parte, es necesario mencionar que en el mundo existe una gran variedad de formas de considerar y definir a las micro, pequeñas y medianas empresas, esto dependiendo de las necesidades propias de cada país o de los objetivos que se persigan. Por esto es que es muy difícil generalizar el concepto de MiPyMES, ya que para cada país dependiendo de la región en donde se encuentre, es diferente de una u otra forma, ya sea desde un ámbito social o económico.

Al respecto Saavedra, G; Hernández, C;(2008) opinan:

Cada país define a las MiPyMES utilizando pautas esencialmente cuantitativas que si bien tienen ciertas características similares, también tienen diferencias significativas. Incluso en algunos casos, no hay consenso dentro del mismo país. En la mayoría de los casos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de inversión en activos. (p. 124)

Es decir, cada país dependiendo de sus características propias, sus necesidades singulares y sus intereses, se puede utilizar los argumentos necesarios para aplicar determinada clasificación y con base en ella aplicar las políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar el desarrollo de dichos estratos empresariales. Hoy en día existe una mayor participación de micro, pequeñas y medianas empresas en el mercado costarricense. Según datos aportados por el MEIC (2013, p.17) el 95% de las empresas del país son Pymes. Por consiguiente, (El gráfico 1) muestra la distribución porcentual del parque empresarial de las Pymes en Costa Rica; según la información que se recopila en él, el 74% son Microempresas, es decir, en Costa Rica existe mayor cantidad de empresas que pertenecen a microempresarios costarricenses que decidieron tener su propio negocio.

Gráfico 1
Costa Rica: Distribución porcentual del parque empresarial Pyme
Según tamaño, 2012.



Fuente: DUIE del INEC, 2012

Por otra parte, con base en un informe recopilado por el “Observatorio de MiPyMES”, unidad de diagnóstico nacional creada por la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED, 2007), se muestran algunos de los principales indicadores relacionados con la actualidad de las Pymes en Costa Rica (datos del año 2007).

Tabla 1

Indicadores relativos a la situación de las MiPyMES en Costa Rica, diciembre, 2007

MiPyMES	97.85%
De un total de 139,403 empresas registradas, son empresas formales	39.00%
Son empresas semi-formales (realizaron solo algunos trámites)	61.00%
Se dedican al sector de servicios	51.32%
Cada año desaparecen	40.00%
De cada ocho personas empleadas en promedio son universitarios	23.60%
Invierten en capacitación	58.10%
No han usado programas de apoyo del Gobierno o no los conocen	93.30%
Tienen computadora	80.00%
Usan Internet	60.00%

Fuente: Periódico Acontecer, UNED, 2008

De acuerdo con lo que indica la tabla 1, un 97,85% de las empresas privadas del país son MiPymes, cifra muy relevante si se toma en cuenta que existen aproximadamente cien mil empresas registradas en el país (según los datos de la CCSS). Este número de microempresas pone de manifiesto el incremento de la inversión nacional.

Sin embargo, debe prestarse especial atención al 40% de empresas que desaparecen año con año, debido a la inexperiencia de sus fundadores, a su desconocimiento de información relevante para el desarrollo de sus negocios o a los imprevistos a los que cualquiera puede verse sometido. (Debernardo, H., Hurtado, M, 2008). Además, otro dato importante es que prácticamente el total de las microempresas no han usado los programas de apoyo que ofrece el Gobierno o no los conocen, lo que detona el hecho de que desaparezca un 40% anualmente.

La creación de MiPyMES juega un papel muy importante en la actividad empresarial, y en la economía de los países, sin embargo, existen limitaciones para el acceso al financiamiento, la tecnología, y recursos, lo que le dificulta la inserción en un mercado competitivo. Por consiguiente, el desarrollo de las MiPyMES es conveniente, tanto desde el

punto de vista económico, como social. En Costa Rica, las MiPyMES absorben una parte importante de la fuerza de trabajo, generan un porcentaje significativo de la producción y empiezan a contribuir en el esfuerzo exportador del país; es por esto que surge la necesidad de una profunda transformación que conduzca a la creación de un modelo nuevo en términos de diseño estratégico, de formas de organización y gestión.

Algo importante de resaltar, es que a pesar de que en Costa Rica existen políticas de Estado que buscan el apoyo y fortalecimiento de las MiPyMES, un gran porcentaje de microempresarios representados en un 93.30% no cuentan con la información necesaria acerca de esto, debido principalmente a dos factores, el primero, a la difícil accesibilidad a los diferentes medios para obtener la información y capacitación, y el segundo a la poca cultura con respecto a informarse y buscar opciones con las cuales instruirse y desarrollar más fácilmente su idea de negocio.

Por otra parte, según el Undécimo Informe del Estado de la Nación (2005) las MiPyMES en Costa Rica representan el 92% del total de empresas y generan el 43% del empleo. Según lo indica el citado Informe sobre el Estado de la Nación, (2005) a pesar de la importancia de las pymes, existe una inadecuada institucionalidad para atenderlas, y los esfuerzos originados a partir de la Ley Pyme N° 8262 apenas comienzan a mostrar resultados. Como aspectos que deben ser resueltos para propiciar el desarrollo de las MiPyMES, el Undécimo Informe sobre el Estado de la Nación destaca dos principales: las debilidades de las pymes en gestión empresarial y el acceso a financiamiento.

Asimismo, las MiPyMES padecen diversos problemas en la gestión empresarial que les restan eficiencia, productividad y competitividad, entre los trastornos que afectan a la pequeña y mediana empresa se encuentra la informalidad, así como la ausencia de apoyo de los organismos gubernamentales y la carencia de acceso al crédito y apoyo a las mismas. Muchos empresarios de las MiPyMES no tienen una cultura de análisis del entorno interno y externo de la empresa, lo que no les permite conocer las implicaciones que esto puede afectar.

Las MiPyMES también invierten poco en tecnología, y cuando lo hacen, muchas veces adquieren equipos, maquinaria y software que no es la apropiada. Una de las limitaciones más importantes en la gestión administrativa de las micro, pequeña y mediana empresa, es el desconocimiento de la planificación estratégica la cual provoca dificultad para anticiparse a los problemas, la lenta reacción para buscar soluciones, así como el escaso aprovechamiento de las oportunidades, siendo éstas limitaciones las que con frecuencia han explicado la falta de competitividad de muchas MiPyMES.

Según Duarte J, (2006) existen problemas estructurales que dificultan el desarrollo adecuado de las MiPyMES y entre los problemas más importantes relativos a estos se destacan: inadecuada articulación del sistema económico, que favorece a las grandes empresas, falta de financiamiento, carencia de recursos tecnológicos, la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial, en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios.

De esta manera, las MiPyMES se han visto afectadas con la falta de implementación de estrategias tanto en los procesos administrativos, productivos y de comercialización, que dificulta a la vez, incrementar su nivel competitivo. De aquí la importancia del plan de negocios ya que es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Asimismo, desarrollar un plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

La importancia de la planeación en las MiPyMES es que ayudan a establecer un camino bien definido en el cual la empresa puede conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro. Asimismo, con la planeación estratégica, se desarrolla una visión de lo que se quiere

alcanzar a largo plazo, al mismo tiempo permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a dónde se quiere llegar.

Sin un plan de negocios los administradores no pueden saber cómo organizar a las personas y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Además, si no se cuenta con un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino, y asimismo, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Es decir, el plan de negocios permite a los miembros de la organización plasmar la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, un plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

La necesidad de diseñar un plan de negocios es determinante, ya que se establece hacia dónde se desea ir como organización, se definen los lineamientos que permitan alcanzar los objetivos y monitorear los indicadores. Se obtendrán para conocer si se va por buen camino, de esta manera, representa un ejercicio de vital importancia para las MiPyMES en general.

Varios autores, han investigado a las microempresas elaborando planes de negocios que sirven como herramienta para guiar y ubicar a una empresa dentro de un contexto económico competitivo. De manera que, la propuesta de realizar un plan de negocios surge como una necesidad relacionada directamente con el crecimiento y desarrollo de las MiPyMES, y lograr un manejo administrativo formal en las empresas.

Se mencionan algunas investigaciones similares a la abordada en esta investigación, entre las cuales encontramos estudios realizados en el cantón de Pérez Zeledón, donde se desarrolló un Plan estratégico del Restaurante Mirador Vista del Valle, tesis presentada por Gilberth Ramírez Alfaro y José Antonio Rivera Fuentes. (2002).

El objetivo de la tesis fue analizar información teórica y práctica, en la formulación de un Plan estratégico para la empresa restaurante Mirador Vista del Valle, donde se describen

conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales de la planeación estratégica. Asimismo, brinda una guía administrativa para facilitar al administrador claridad en sus políticas, utilización de sus recursos, toma de decisiones y el desarrollo organizacional.

Asimismo, se investigó un Modelo de Planificación Estratégica y mejoramiento de la eficiencia y eficacia aplicable en el sector ganadero de Pérez Zeledón: Análisis del caso de los Ganaderos que comercializan en la cámara de Ganaderos Unidos del Sur. Tesis presentada por Olman Arturo Mora Valverde, Evelyn Hidalgo Valverde y Roger Espinoza Zúñiga (1998).

Este trabajo de investigación pretende darle al productor de carne de la zona sur de nuestro país, una contribución práctica mostrando cuáles son las principales debilidades que lo aquejan y cuáles sus posibles fortalezas. Asimismo, brindarle una serie de herramientas que le posibiliten realizar una gestión empresarial con sólida base científica, las cuales podrá poner en práctica.

Por otra parte, se encuentra la investigación Costa Rica: Verde e Inteligente. Estrategia Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación. Tesis presentada por la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), asimismo, un Plan Estratégico para el desarrollo de la agrocadena de la ganadería bovina de carne en la Región Chorotega. Tesis presentada por la Federación de Cámaras de Ganaderos de Guanacaste.

Del mismo modo, la Universidad de las Américas Puebla en México, ha realizado muchos planes de negocios para diferentes microempresas mexicanas, haciendo hincapié en la importancia de que exista planificación estratégica en las MiPyMES. Plan de Negocios como estrategia competitiva para el Campamento Tomacoco Universidad de las Américas Puebla, Tesis profesional presentada por Alejandro Armida Rodríguez.

Asimismo, analizando la problemática de la falta de planificación en las MiPyMES se ha visto la necesidad de crear un plan de negocios en una microempresa analizando un caso específico la Empresa STR Soluciones S,A la cual es una microempresa que actualmente no cuenta con una planificación adecuada.

De aquí, la necesidad latente de que cuenten con un adecuado Plan de Negocios, ya que deben afrontar cada día más un entorno cambiante, ajustándose a los desafíos intentando que se conviertan en oportunidades.

Por otra parte, en la zona de Buenos Aires, existen 107 empresas clasificadas en micro, pequeña, mediana y grande empresas; según estudios realizados por el Banco de Costa Rica en el año 2011, de las cuales 82 se clasifican como micro, 21 se clasifican como pequeñas, 3 se clasifican como medianas y 1 se clasifica como grande. Según los datos estadísticos la mayoría de las empresas ubicadas en la zona se clasifican como micros, éstas microempresas fueron analizadas bajo ciertos criterios; tomando en cuenta un tiempo de entre 3 y 5 años de constitución como empresa formal, la cantidad de empleados, el crecimiento que ha presentado desde su inicio como microempresa, y su desarrollo en el sector, asimismo se estudia el origen del capital, el cual se busca sea bonaerense y que la actividad a la que se dedique sea del sector servicios, de manera que brinde beneficios a la comunidad local. Por lo cual, se decide hacer un estudio de Caso; eligiendo una microempresa, tomando en cuenta características antes mencionadas.

Por lo tanto, es así como se elige la microempresa STR Soluciones S.A, la cual está conformada por dos trabajadores incluyendo el socio, está ubicada en Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica frente a cabinas Kanajaka entrada principal a Buenos Aires, donde tienen un taller y una oficina para llevar a cabo sus procesos administrativos y técnicos. Esta microempresa se dedica a brindar servicios de reparación, mantenimiento y venta de aires acondicionados y equipos de refrigeración.

Posee una estructura formal debido a que está constituida como sociedad anónima, desde el 06 de junio del 2009, no obstante, la microempresa no cuenta con una adecuada planificación, de manera que, se propone, investigar aquellos elementos del ambiente, tanto internos como externos de la microempresa STR Soluciones S.A, que permita diseñar un plan de negocios adecuado para la misma acorde a sus procesos y actividades empresariales, y de esta forma, fortalecerla como microempresa.

1.1.2 Interrogante de la Investigación.

¿Qué elementos estratégicos debe establecer la microempresa STR Soluciones S.A en un plan de negocios para mejorar su posición en el mercado?

1.1.2.1 Sistematización del problema

- a. ¿Cuál es la situación tanto interna como externa de la microempresa según los componentes fundamentales de un plan de negocios?
- b. ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar un plan de negocios proyectado a cinco años para la microempresa STR Soluciones S.A?

1.1.3 Justificación de la Investigación

Dada la importancia que tienen las MiPyMES en el sector empresarial y los beneficios para su desarrollo; se ha observado que existe una problemática relacionada a la carencia de una planificación adecuada que garantice su continuidad. Por ello, la competitividad de las mismas se ve afectada por la falta de herramientas que aseguren su supervivencia en el mercado.

El plan de negocios servirá como un instrumento clave y fundamental para el éxito del microempresario, creará una serie de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de la microempresa con un sistema de planeación destinado a alcanzar metas determinadas, y de este modo detectar variables competitivas del mercado y realizar mejoras para su crecimiento.

Asimismo, definirá las etapas de desarrollo de la empresa, además de ser una guía que facilita el crecimiento de la misma, también contribuirá a lograr mayor acceso al financiamiento, y de esta forma minimizar el riesgo para la empresa, facilitando el análisis de la viabilidad y la parte económica de la misma.

Por lo anterior, es que se ha visto una oportunidad de negocio para la microempresa STR Soluciones S.A; a través de la creación de un plan de negocios, el cual respaldará la toma de decisiones para desarrollar una ventaja competitiva, que les permita mejorar el posicionamiento en el sector y sirva como un modelo a seguir para otras MiPyMES.

En resumen, la creación del plan de negocios para la microempresa STR Soluciones S.A será muy beneficioso para los empresarios dueños de la misma, ya que constituye una herramienta útil y práctica, pues les ayudará a maximizar su competitividad y desarrollo. De allí, la importancia y necesidad de realizar esta investigación, y lograr elaborar un plan de Negocios para la microempresa STR Soluciones S.A.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Negocios para la microempresa STR Soluciones, que sirva de instrumento para su desarrollo y crecimiento en el mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar la situación actual de la microempresa STR Soluciones S.A, así como su razón de ser y su principal propósito.
2. Analizar el ambiente tanto interno como externo donde se desenvuelve la microempresa STR Soluciones S.A.
3. Desarrollar un plan de recursos humanos que defina la estructura organizativa del negocio, roles y responsabilidades.
4. Desarrollar un plan de producción que identifique todos los procedimientos necesarios para proporcionar un servicio de calidad entregado por la microempresa STR Soluciones S.A.
5. Desarrollar un plan de mercadeo que defina el rumbo de la microempresa STR Soluciones S.A y su potencial crecimiento.

6. Diseñar un plan financiero que permita proyectar la rentabilidad del negocio proyectado a 5 años.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización y operacionalización de las variables.

1.3.1.1 Conceptualización y operacionalización de la variable Control Interno.

La variable control interno abarca todos aquellos mecanismos de control que contribuyen a salvaguardar los activos y el patrimonio de la empresa, enfocados en la ejecución y supervisión de las actividades operativas más representativas en la empresa STR Soluciones S. A.

Esta variable va a ser operacionalizada mediante los indicadores: control de inventarios, control de efectivo, control de cuentas por cobrar y el control sobre las cuentas por pagar. Para evaluar cada uno de los puntos anteriores, se procederá a observar el ambiente de trabajo a fin de aplicar un cuestionario de control interno a los miembros de la administración, el cual permitirá determinar el grado de efectividad con que se realizan estas actividades. Por lo tanto, con esta información se identificará las debilidades o fortalezas de la microempresa a nivel operativo, así como los elementos positivos y negativos a nivel interno.

1.3.1.2 Conceptualización y operacionalización de la variable Gestión de Mercado.

Para efectos de esta investigación el grupo de investigadores define el concepto de Mercadeo como el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores.

Como indicadores para esta variable se establece la publicidad con que cuenta la microempresa STR soluciones para dar a conocer sus productos y servicios, así como las estrategias para atraer clientes, para lograrlo utilizaremos la observación como instrumento

para determinar los medios utilizados por la microempresa. Asimismo, se pretende determinar los canales por medio de los cuales promueven la microempresa, haciendo llegar sus productos y servicios a la población, por medio de una entrevista al cual será aplicada a los socios propietarios.

Por otra parte, otro indicador a analizar es la satisfacción del cliente, para ello se utilizará la entrevista como el medio de obtención de información, aplicado a los clientes potenciales de la microempresa y de esta forma conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios ofrecidos.

1.3.1.3 Conceptualización y operacionalización de la variable Gestión de Recursos Humanos.

Para efectos de esta investigación el concepto de Recursos humanos se define como el proceso que incluye la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, asimismo promueve el desarrollo de los colaboradores de la organización. Para la operacionalización de esta variable se consideran los siguientes indicadores: formación académica y técnica del personal, para lo cual se utiliza la entrevista aplicada a cada colaborador.

Además, se estudiará el grado de satisfacción del personal de la microempresa, con el fin de describir el ambiente interno en el que se desenvuelven los colaboradores, así como la satisfacción con la retribución salarial, y demás beneficios laborales, para ello se aplicó una entrevista dirigida a los colaboradores. Por último, se conocerá las herramientas y procedimientos con que cuenta la microempresa en materia de salud ocupacional, a fin de identificar los riesgos laborales existentes, la entrevista será el medio utilizado para obtener esta información.

1.3.1.4 Conceptualización y operacionalización de la variable de Gestión de Procesos Productivos.

Para efectos de esta investigación el grupo de investigadores define el concepto de proceso administrativo como la secuencia de una serie de actividades requeridas para elaborar un producto o un servicio.

Para operacionalizar esta variable, se establece como indicadores: la tecnología con que cuenta la microempresa STR soluciones, y de esta manera conocer el nivel de acceso tecnológico de que disponen, así como las herramientas tecnológicas que aplicaron. Para esto, se utilizó la observación como medio para obtener dicha información.

Otro indicador es la mano de obra, a fin de conocer la funcionalidad del personal con que cuenta la microempresa, esto se llevará a cabo por medio de la observación. Por otra parte, maquinaria y equipo será otro indicador a estudiar, ya que se necesita conocer el equipamiento con que cuenta la microempresa, para ello se utilizará la observación como medio para obtener la información necesaria.

1.3.1.5 Conceptualización y operacionalización de la variable de Gestión Financiera.

Para efectos de esta investigación el grupo define el concepto de finanzas como el área de la administración que controla los recursos financieros de una organización, centrándose en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.

Entre los indicadores de esta variable se encuentra: la periodicidad contable, ya que se requiere conocer en qué periodos de tiempo se presenta la información contable, por parte del contador a la microempresa, esto se llevó a cabo por medio de documentación. Igualmente, otro indicador será los estados financieros, debido a que se necesita conocer las partidas más representativas, y en general, la situación financiera de la microempresa, para lo cual utilizaremos la documentación contable. Y por último, solidez y solvencia es otro indicador que necesitamos conocer de la microempresa, con el objetivo de determinar en términos

generales cómo se encuentra la microempresa en cuanto a estos aspectos, para esto igualmente se utilizó documentación de los estados financieros.

1.3.1.6 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Políticos.

La variable aspectos políticos se define como posibles modificaciones a nivel normativo que pueden afectar o beneficiar el funcionamiento de la microempresa STR Soluciones S. A, en el sector que ella se encuentra.

Por lo tanto, entre las variables a estudiar están los factores políticos. En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la microempresa, cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria. Entre los indicadores a estudiar están los cambios políticos, proyectos de ley, movimientos políticos, políticas gubernamentales, financiamiento e iniciativas. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las microempresas, los clientes, canales y consumidores.

1.3.1.7 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Económicos.

La variable aspectos económicos se define como las condiciones macroeconómicas a nivel regional y nacional que pueden incidir de manera positiva o negativa en los niveles de ventas o costos de la microempresa STR Soluciones S. A.

Por otro lado, se estudiará la variable factores económicos. En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la microempresa. Entre los indicadores que forman parte de esta variable están; la situación económica local, tendencias en la economía local, impuestos específicos de los productos y servicios. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores e indicadores, una empresa podrá tomar medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

1.3.1.8 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Sociales.

Los aspectos sociales a nivel de variable, se definen como las tendencias sociales generales presentes que eventualmente perjudican o favorecen las condiciones del sector de negocios al cual pertenece la microempresa STR Soluciones S. A.

El componente social del entorno contiene indicadores como la tasa de analfabetismo, la cultura de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, etc. Entre los indicadores a estudiar están las tendencias de estilo de vida, opinión y actitud del consumidor, cambios de leyes que afecten factores sociales.

1.3.1.9 Conceptualización y operacionalización de la variable Aspectos Tecnológicos.

Los aspectos tecnológicos se convierten en una variable definida como los avances o cambios relevantes en la tecnología utilizada para la producción o comercialización de los diferentes servicios que ofrece a sus clientes la microempresa STR Soluciones S. A. La variable se va a representar mediante los indicadores: la información y comunicación, legislación tecnológica, potencial de innovación, acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes.

1.3.1.10 Conceptualización y operacionalización de la variable Análisis de la Demanda.

La variable análisis de la demanda, se conceptualiza como la respuesta por parte de los consumidores con respecto al conjunto de servicios que ofrece la microempresa STR Soluciones S.A, La variable se va a representar mediante los indicadores: caracterización de los clientes y segmento del mercado, asimismo el instrumento a utilizar corresponde a la aplicación de una entrevista a los clientes de la microempresa STR Soluciones S.A para así recolectar la información.

1.3.1.11 Conceptualización y operacionalización de la variable de Análisis de la oferta.

La variable análisis de la oferta, se conceptualiza como la cantidad de servicios que la microempresa STR Soluciones S.A tiene a disposición en el mercado, con tal de satisfacer las necesidades, gustos y preferencias existentes, a un precio determinado, es decir la oferta es la suma de nuestros servicios más la de nuestros competidores.

Las empresas competidoras desarrollan su gestión comercial de la manera más eficiente para un producto o servicio, de manera que los ofertantes se encuentran así en una situación de libertad para mejorar su competencia en el desarrollo y distribución de sus productos o servicios al ser preferidos por los consumidores o usuarios, y estos, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

Asimismo, la microempresa STR Soluciones S. A, cuenta con un total de 9 competidores y estos en su mayoría están ubicadas en Pérez Zeledón, algunos en San José, San Vito de Coto Brus y en Guápiles. Por consiguiente, se puede denotar que la empresa STR Soluciones S. A; no posee competencia en el Cantón de Buenos Aires, lo cual es una oportunidad.

1.3.1.12 Conceptualización y operacionalización de la variable de fuerzas competitivas del mercado.

Como parte de los objetivos de la presente investigación está analizar el ambiente externo donde se localiza la empresa con el fin de determinar las oportunidades y amenazas actuales y futuras; con el fin se determinan variables para su respectivo estudio. Para efectos de esta investigación el grupo define el concepto de Competencia como la capacidad de otras empresas u organizaciones para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno en el que actúan y donde compiten para atraer a los consumidores.

Como indicadores para esta variable se analizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual plantea una herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una empresa en el mercado. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, estas son:

- Ingreso de competidores nuevos, el cual consiste en el análisis de la industria en relación a la facilidad para que ingresen nuevas empresas o competidores.
- Amenaza de sustitutos, consiste en el análisis de las posibilidades y facilidades de aparición de productos sustitutos especialmente a un precio más bajo.
- Poder de negociación de los consumidores, son aquellos factores que pueden incidir en el poder de negociación de los compradores buscando precios más favorables.
- Poder de negociación de los proveedores, consiste en el análisis de los proveedores de materias primas, cuántos proveedores hay, posibilidades de aumento de los proveedores.
- Rivalidad entre las empresas que compiten. Se refiere a la competencia, donde hay un dominante o hay varios de igual fuerza y tamaño en el mercado o industria actual.

Asimismo, para realizar el análisis Porter en la microempresa se utilizarán instrumentos como la observación y entrevista tanto a los clientes como a los dueños para analizar el modelo en la microempresa y la competencia existente en el mercado.

1.3.1.13 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la variable Cultura Organizacional.

La variable cultura organizacional, se define como los lineamientos filosóficos que se encuentran definidos a nivel organizacional para orientar a los colaboradores en una única vía

con tal de sincronizarlas para cumplir con los objetivos propuestos en la microempresa STR Soluciones S. A.

Esta variable se analizará mediante el conocimiento por parte de los colaboradores con respecto a los indicadores: lineamientos estratégicos en Misión, Visión, en un primer término en cuanto a la misión, el conjunto de actuaciones imbuidas de una cultura y valores propios fuertes, con objetivos que van en función de la Visión de la organización. Y en cuanto a la Visión, esta viene a ser un planteamiento ideal, de cómo se concibe o se espera que sea la organización en un determinado plazo.

Entre los indicadores a estudiar para estas variables establecimos la dimensión de la organización, ya que es importante que la Microempresa defina con exactitud quién es realmente STR Soluciones, con el objetivo de poder formar una idea o un panorama más claro con el que establezca su razón de ser.

Asimismo, otro indicador a estudiar son los valores, es necesario que toda empresa ya sea micro, pequeña o mediana establezca sus propios valores organizacionales, ya que esto representa una fortaleza para la misma. Por otra parte, la Microempresa debe definir a cual tipo de clientes se dirige, esto es importante ya que es necesario que lo visualice.

Igualmente otro indicador es la definición de sus productos/servicios, ya que es necesario que se establezca concretamente el producto o servicio que ésta ofrece, con el objetivo de que sus clientes lo conozcan más fácilmente. Y por último, el indicador de proyección de la empresa es vital, ya que la empresa debe de establecerse un fin, debe de plasmar sus ideales, y en función de ello, desarrollarse en su misión.

1.3.1.14 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Mercadeo.

Para efectos de esta investigación el grupo define el concepto de Lineamientos Estratégicos en Mercadeo como aquellos mecanismos que implementa la microempresa para

obtener ventajas favorables, competitivas; asimismo detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado.

Entre los indicadores para esta variable se encuentra la demanda potencial, la cual es importante para la microempresa, ya que representa una gran oportunidad, por ello es relevante que conozca las características de sus clientes, con el objetivo de tomar ventaja de ello, y poder obtener y satisfacer esa demanda de mercado.

Otro de los indicadores, es la proyección de ventas ya que es necesario que la empresa visualice sus ventas, ya sea en el corto o largo plazo, con el objetivo de ampliar su idea de negocio, realizando presupuestos en función de ello, y llevar a cabo todo un plan de trabajo.

Igualmente, otro indicador es el mercado meta, la Microempresa debe definir el mercado al que se dirige, para esto debe identificarlo, conociendo sus características, con el objetivo de poder satisfacerlo al máximo, e igualmente lograr ampliar el mismo.

1.3.1.15 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Producción.

Para efectos de esta investigación el grupo define el concepto de lineamientos estratégicos en producción como los que tienen el objetivo de hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de servicios de la microempresa STR Soluciones S. A.

Entre los indicadores de esta variable se encuentra la tecnología, es necesario que la microempresa, pueda adquirir mejores tecnologías, con el objetivo, por un lado de agilizar sus operaciones, y por otro, de innovar el producto que ofrece, al cual incorpore un valor agregado para sus clientes.

Por otra parte, el indicador de nuevos equipos es sumamente importante, debido a que la microempresa debe buscar nuevas opciones en cuanto a maquinaria y equipo, con el cual desarrollar más ágilmente sus procesos, ahorrando tiempo y gastos.

1.3.1.16 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Finanzas.

Para efectos de esta investigación el grupo define el concepto de lineamientos estratégicos en finanzas como el que consiste en evaluar la situación financiera de la microempresa STR Soluciones S. A y proyectar su futuro financieramente, de igual forma, conocer la liquidez y rentabilidad futura de la microempresa.

Para esta variable establecimos como indicadores: proyección de estados financieros, razones financieras, razón de liquidez, la proyección de ingresos, es importante que la microempresa lleve a cabo un presupuesto, proyectando tanto sus ingresos, como sus gastos, costos, esto es necesario e importante para toda empresa, ya que equivale a proyectar un curso de acción como consecuencia de reconocer la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la Empresa, tanto en términos financieros como a nivel de gestión empresarial como un todo. Además, es importante que la microempresa utilice técnicas y herramientas de la gerencia financiera, en el diseño, implantación y evaluación de estrategias de negocio.

1.3.1.17 Conceptualización y operacionalización de la variable Lineamientos Estratégicos en Recursos Humanos.

Para efectos de esta investigación el grupo define el concepto de lineamientos estratégicos en recursos humanos como aquel que hace referencia al manejo, administración, gestión y dirección del personal de la organización, es decir del desarrollo y buen desempeño de los colaboradores dentro de la gestión de la organización.

Dentro de los indicadores de esta variable se encuentra: la capacitación con la que cuenta el personal de la empresa, y que por otra parte ofrece la microempresa para el

desarrollo de sus colaboradores, lo que es sin duda importante, ya que esto influye en el desempeño que tengan en su puesto de trabajo.

Otro de los indicadores, es el mejoramiento del perfil, ya que es importante que la microempresa defina y establezca para cada puesto el perfil adecuado, con los requisitos necesarios para desempeñarse en el mismo. Con el objetivo de que el colaborador conozca sus funciones y cumpla a cabalidad con ellas.

Y por último, la cultura organizacional es otro de los indicadores necesarios de conocer, ya que ésta es sumamente importante y valiosa para el éxito o fracaso de una empresa, debido a que influye directamente en el desempeño de los colaboradores.

Para cada uno de los indicadores se utilizará la herramienta del Análisis FODA, esta nos permitirá obtener la información requerida para cada uno de los mismos, ya que esta herramienta de análisis institucional, permite realizar un diagnóstico de la situación actual para visualizar las estrategias para el logro de los objetivos de la organización.

Tabla 2
Objetivos, Variables e Indicadores

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentación
1. Determinar las fortalezas y debilidades existentes en la gestión administrativa de la microempresa.	Control Interno.	Control de inventarios Control de efectivo Control de cuentas por cobrar Control de cuentas por pagar	Entrevista
	Gestión de Mercadeo.	Publicidad Canales de promoción Satisfacción del cliente <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Ubicación del negocio • Precios • Nivel de eficacia en el cumplimiento de plazos • Evaluación del servicio al cliente • Horario de atención • Frecuencia de la utilización del servicio 	Entrevista
	Gestión de Recursos Humanos.	Nivel de formación del personal Satisfacción del personal	Entrevista
	Gestión de Procesos productivos.	Tecnología Mano de obra Maquinaria y equipo	Observación
	Gestión Financiera.	Periodicidad contable Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento, Actividad	Revisión de documentación Razones e índices financieros

“Pasa a página siguiente”

“Viene de página anterior”

Tabla 2
Objetivos, Variables e Indicadores

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentación
<p>2. Determinar las oportunidades y amenazas de la microempresa tanto actuales como futuras en el lugar donde se desarrolla.</p>	Aspectos políticos	<p>Cambios políticos. Proyectos de ley. Movimientos políticos. Políticas gubernamentales. Financiamiento e iniciativas.</p>	Revisión de documentación
	Aspectos económicos	<p>Situación económica local. Tendencias en la economía local. Impuestos específicos de los productos y servicios.</p>	Revisión de documentación
	Aspectos sociales	<p>Tendencias de estilo de vida. Opinión y actitud del consumidor. Cambios de leyes que afecten factores sociales. Imagen de la marca, la tecnología y la empresa</p>	Revisión de documentación
	Aspectos tecnológicos	<p>Información y comunicación Legislación tecnológica Potencial de innovación Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes</p>	Revisión de documentación
	Análisis de la demanda	Caracterización de los clientes y segmento	Entrevista
	Análisis de la oferta	Identificación de los competidores	Entrevista
Competencia (fuerzas competitivas del mercado)		<p>Poder de negociación de proveedores. Poder de negociación de consumidores. Ingreso de competidores nuevos. Amenaza de sustitutos. Rivalidad entre las empresas que compiten.</p>	Revisión de documentación

“Pasa a página siguiente”

“Viene de página anterior”

Tabla 2
Objetivos, Variables e Indicadores

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentación
3. Desarrollar los lineamientos estratégicos para enfrentar con menor riesgo las futuras amenazas para la microempresa STR Soluciones S, A.	<p>Lineamientos Estratégicos en Cultura Organizacional</p> <p>Lineamientos Estratégicos en Mercadeo</p> <p>Lineamientos Estratégicos en Producción</p> <p>Lineamientos Estratégicos en Recursos Humanos</p> <p>Lineamientos Estratégicos en Finanzas</p>	<p>Dimensión de la organización Valores Clientes Definición productos/servicios Proyección de la organización</p> <p>Demanda potencial Proyección ventas Mercado meta Marketing</p> <p>Tecnologías Nuevos equipos</p> <p>Capacitación Mejoramiento de perfil Cultura organizacional</p> <p>Proyección Estados Financieros Razones Financieras Razón de liquidez Proyección de ingresos Proyección gastos Proyección costos</p>	<p>Análisis FODA</p> <p>Revisión de documentación Razones e índices financieros</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

Para determinar los lineamientos generales de la presente investigación, se realizó un análisis de aspectos relevantes de la empresa en estudio, con el objetivo de conocer la situación actual de la misma y, a partir de los resultados que se obtengan, presentar la propuesta del plan de negocios que más se adapte a la empresa.

Según Sampieri, R (1997) una investigación es cuantitativa porque se centra en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos. Utilizando la metodología empírico analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos. De manera que, para efectos de esta investigación se toma el enfoque cuantitativo porque se utiliza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, donde se analiza la microempresa desde el punto de vista financiero, económico, de producción y recursos humanos; en este caso para conocer la opinión de los sujetos dueños de la microempresa, estableciendo una relación investigador-participantes para el logro de los objetivos de la investigación, y asimismo elaborar el plan estratégico contando con la participación activa de los dueños de la microempresa.

Por otra parte, el alcance de esta investigación es descriptivo, ya que se puntualizan situaciones o fenómenos de la empresa en los cuales el investigador explica detalladamente cómo se presentan o se manifiestan en la organización; asimismo se describirán procesos y personas que se sometan a un análisis para efectos de la investigación.

De tal forma que, el proceso de la descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, sino que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en medir y los explicativos en descubrir. El investigador debe definir qué va a medir y a quiénes va a involucrar en esta medición.

Por otra parte, Malhotra (1997) expresa que la investigación descriptiva es:

El tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión, también se utiliza para conocer opiniones, percepciones y las respuestas a estas cuestiones proporcionan una descripción del comportamiento de los sujetos en estudio, que se manifiesta mediante unas características en concreto. (p. 90).

1.4.2 Fuentes de información

Las fuentes primarias contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa y componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las microformas, los videocasetes y los discos compactos. Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano” (p. 229).

Por otra parte, están las fuentes secundarias las cuales contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Asimismo, componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. Bounocore (1980) las define como aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados” (p. 229). Como por ejemplo los resúmenes, obras de referencia (diccionarios o enciclopedias), un cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes.

Por consiguiente, se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

Finalmente, como parte de esta investigación se recopilarán datos primarios a partir de la observación de sujetos, acciones y situaciones que se susciten en la Microempresa. De tal manera, que los sujetos de información serán los clientes, proveedores y personal de la microempresa STR Soluciones SA. De esta forma, la observación permite, detectar información y comportamiento de los consumidores, y del personal.

1.4.3 Población y muestra

Con el objetivo de obtener resultados confiables, y tomados directamente de la realidad que prevalece en relación a la problemática propuesta, se tomará en cuenta el total de la población a estudiar en la investigación, siendo esta población conformada por los 30 clientes, 13 proveedores y 2 funcionarios de la Microempresa STR Soluciones S. A, debido a que son fácilmente identificables.

1.4.4 Recopilación de la información

1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados

En la investigación de campo se aplicará la técnica de la entrevista, mediante la cual se obtendrá de manera sistemática los datos necesarios de los sujetos que conforman la población en estudio, en este caso, de los clientes, proveedores y personal de la Microempresa, tomando como base para su diseño los indicadores de cada una de las variables en estudio. De la misma manera, se utiliza la técnica de aplicación de un cuestionario dirigido a los sujetos que conforman la población en estudio que anteriormente mediante la entrevista fueron identificados.

Por otra parte, también se utiliza la técnica de observación, mediante la visita a las instalaciones de la Microempresa, con el objetivo de conocer el funcionamiento de la empresa, sus procesos, la publicidad implementada, la tecnología empleada. Asimismo, realizar la revisión de los documentos, libros legales y demás información documental necesaria para la investigación.

CAPÍTULO II
MARCO DE REFERENCIA

2.1 Generalidad del Cantón de Buenos Aires

2.1.1 Reseña Histórica

Según información facilitada por la Municipalidad de Buenos Aires (2015), este territorio que actualmente corresponde al cantón Buenos Aires, estuvo habitado por indígenas del llamado grupo de los Bruncas o borucas; hecho que lo comprueban los numerosos cementerios que se han encontrado en diversos lugares de la región. En marzo de 1563 soldados de don Juan Vázquez de Coronado asaltaron la fortaleza de los indios Cotos o Coctos, ubicada probablemente en el área entre el Río Coto Brus y la Quebrada Guácimo, afluente esta última del Río Limón; que fue incendiada por sus defensores al tener que abandonarla.

A fines de 1563 don Antonio Álvarez Pereyra, capitán de don Juan Vázquez de Coronado, fundó en la provincia de Cía., en las sabanas de esta región, la ciudad de Nueva Cartago, la cual fue de efímera existencia. Don Perafán de Ribera, el 6 de mayo de 1561, estableció la Ciudad del Nombre de Jesús, en la margen sur del Río Cocto (hoy Térraba), aguas abajo de la confluencia de los ríos que actualmente se denominan General y Coto Brus, sitio que fue abandonado por la mayoría de sus pobladores a principios del año siguiente.

Los franciscanos recoletos Pablo de Rebudilla y Antonio de Andrade, en 1700 fundaron el poblado indígena de San Francisco de Térraba con indios Terbis de Talamanca. En 1712 estos frailes establecieron en las sabanas de la región un hato de ganado vacuno; a partir de entonces y durante el resto de la colonia, se conoció la zona con el nombre de Hato de los Misioneros de Térraba, Hato de la Misión o simplemente el Hato. En 1744, crearon el poblado de Cabagra, también con indios Terbis, destruido por indígenas nortes en 1761 y repoblado un año después.

Don Pedro Calderón, vecino de San Ramón, en 1868, basándose en un contrato que suscribió con el gobierno de la república, abrió una vereda y construyó un camino desde el caserío La Estrella (situado al sur del actual cantón El Guarco), hasta los pueblos de Térraba y

Boruca, en donde se unió con el camino que conducía a Panamá. Don Pedro se estableció con su familia en la hoy ciudad Buenos Aires, en 1870. Poco a poco fue creciendo el poblado. En 1881 había doce familias del interior y cincuenta indígenas. En 1891 había entre veinticinco y treinta familias, que representaba una población de entre 170 a 180 habitantes.

La primera escuela se estableció en 1890, durante la administración de don José Joaquín Rodríguez Zeledón, como Escuela Buenos Aires; tiempo después se bautizó con el nombre de don Rogelio Fernández Güell, periodista que luchó contra la tiranía de los hermanos Tinoco (1917-1919) y fue asesinado en Buenos Aires el 14 de marzo de 1918. El Colegio Técnico Profesional de Buenos Aires inició sus actividades docentes en 1971, durante la administración de don José Figueres Ferrer.

La primera ermita se construyó en 1902, en Térraba. En el poblado de Buenos Aires, en 1905 se edificó la iglesia dedicada a San Pedro Apóstol. Durante el arzobispado de Monseñor don Román Arrieta Villalobos, quinto Arzobispo de Costa Rica, en el año de 1982, se erigió la parroquia, la cual actualmente es sufragánea de la Diócesis de San Isidro de El General de la Provincia Eclesiástica de Costa Rica. Durante la administración de don Alfredo González Flores, el 26 de junio de 1914 por ley N°. 31, se le otorgó el título de villa a la población de Buenos Aires, que se designó como cabecera del cantón “Osa”, creado en esa oportunidad, al que le correspondió el número tres de la provincia Puntarenas. Posteriormente, por ley N°. 4574 de 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que en su artículo tercero, le confirió a la villa, la categoría de ciudad, por ser cabecera de cantón.

Por ley N°. 63 de 4 de noviembre de 1825, Térraba constituyó un distrito del Departamento Oriental, uno de los dos en que se dividió en ese momento el territorio del Estado. Distrito conformado por los pueblos Térraba y Boruca. Por ley N°. 36 de 7 de diciembre de 1848, los pueblos de Térraba y Boruca junto con los de Orosi y Tucurrique, conformaron el cantón El Paraíso, segundo de la provincia Cartago. Posteriormente en las Ordenanzas Municipales promulgadas mediante ley N°. 22, de 4 de noviembre de 1862, la población de Golfo Dulce, los pueblos de Térraba y Boruca, constituyeron distritos del cantón de la comarca Puntarenas.

El alumbrado eléctrico se inauguró en 1935, en la tercera administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno. En 1961, a raíz de la apertura del tramo de la carretera interamericana entre las ciudades San Isidro de El General y Buenos Aires, la región experimentó un aumento en la población, debido a la llegada de emigrantes procedentes del Valle Central.

El origen del nombre del cantón se debe a don Pedro Calderón, quien en 1860 pasó por el lugar abriendo un camino que comunicó Cartago con los pueblos de Térraba y Boruca, bautizando el sitio que se le denominaba Hato Viejo, con el de Buenos Aires. El nuevo nombre posiblemente se le dio por la brisa constante que sopla en la zona, como son las corrientes de aires que vienen del Océano Pacífico y en verano los vientos de norte a sur, que son fuertes.

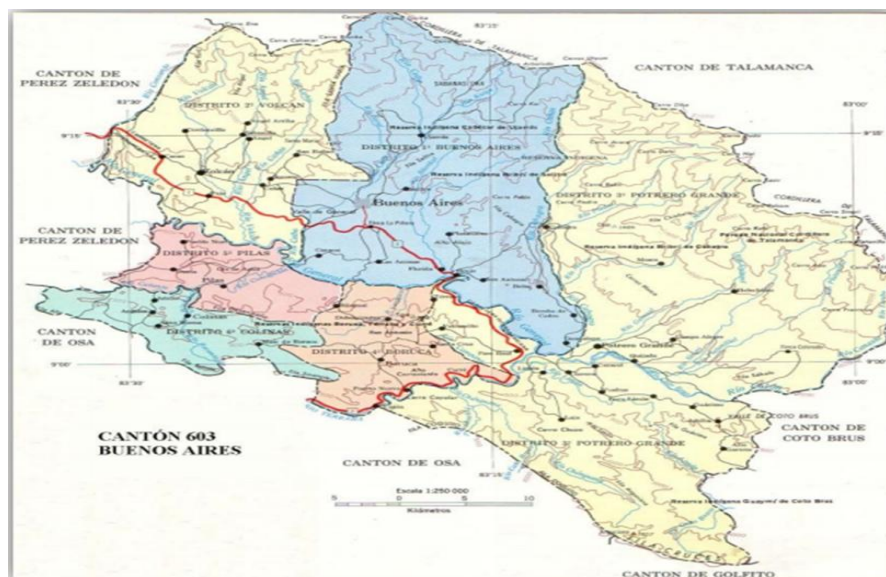
2.1.2 Ubicación geográfica

Las coordenadas geográficas medias del cantón de Buenos Aires están dadas por 09°05'20" latitud norte y 83°16'07" longitud oeste. La anchura máxima es de setenta y seis kilómetros en dirección noroeste a sureste, desde la cima del cerro Ena hasta unos 2.600 metros al este de la naciente del río Caño Bravo, en fila Cruces. Sus límites son al Este con Talamanca y Coto Brus, Oeste Pérez Zeledón, Norte Talamanca y Pérez Zeledón, Sur Osa, Golfito y Coto Brus.

La representación se puede observar por medio del mapa contenido en la imagen 1, el cual se presenta a continuación:

Imagen 1

Mapa del Cantón de Buenos Aires



Fuente: Municipalidad de Buenos Aires, 2015.

2.1.3 Distritos que lo conforman

Según el INEC (2011), el Cantón de Buenos Aires está compuesto por nueve distritos: Buenos Aires, Volcán, Potrero Grande, Boruca, Pilas, Colinas, Chánguena, Biolley y Brunka; con un total de población de 46.837 habitantes.

Tabla 3
Población de Buenos Aires Puntarenas, Censo 2011

	Distrito	Área (km²)	Población
1	Buenos Aires	552,51	20 088
2	Volcán	188,50	5 066
3	Potrero Grande	627,43	5 969
4	Boruca	138,03	3 298
5	Pilas	110,70	1 810
6	Colinas	122,03	1 625
7	Chánguena	272,88	3 136
8	Biolley	208,34	3 446
9	Brunka	163,80	2 399
	Total	2 384,22	46 837

Fuente: Censo del año 2011.

2.1.4 Aspectos culturales

Según información brindada por la Municipalidad de Buenos Aires (2015), algunos aspectos culturales presentes en el cantón son:

- **Comidas**

En la gastronomía indígena predominan los productos elaborados a partir del maíz, arroz y tubérculos, carnes de cerdo y gallina. En la población no indígena en las actividades culturales predomina el tamal de arroz, tamal de masa, tamal asado, carne asada, arroz con leche, picadillos de papaya, palmito de palma real, pozol, frito, chicharrones, gallina achotada, arroz con leche entre otros.

- **Tradiciones**

Existen acontecimientos programados a nivel de comunidades que se pueden considerar eventos organizados, actuales o tradicionales que atraen turistas como espectadores. Predominan las fiestas religiosas las cuales celebran el día del santo patrono, coordinadas por miembros de las comunidades y no necesariamente por los dueños de sitios turísticos. Sin embargo la actividad se ve involucrada dada la afluencia de familias, amigos y turistas que quieren conocer la tradición, ejemplo la fiesta de los diablitos en Boruca y las fiestas de San Pedro (patrono del cantón).

2.1.5 Servicios

Según información brindada por la Municipalidad de Buenos Aires (2015), se considera los servicios como el conjunto de servicios básicos de carácter público para el buen funcionamiento y desarrollo de actividades sociales y económicas permitiendo la transferencia de bienes y servicios con el resto del país así como con el exterior. El cantón posee los siguientes servicios:

- **Salud**

Se cuenta con nueve Equipos Básicos de Atención Integral de Salud (EBAIS), ubicados en las comunidades de Santa Marta de Brunka, Volcán, Potrero Grande, La Piñera, Santa Cruz, Chánguena, Guácimo, Boruca y Las Brisas. Asimismo, se cuenta con la Clínica de Buenos Aires que comprende médicos especialistas en algunas áreas y hospitalización en maternidad.

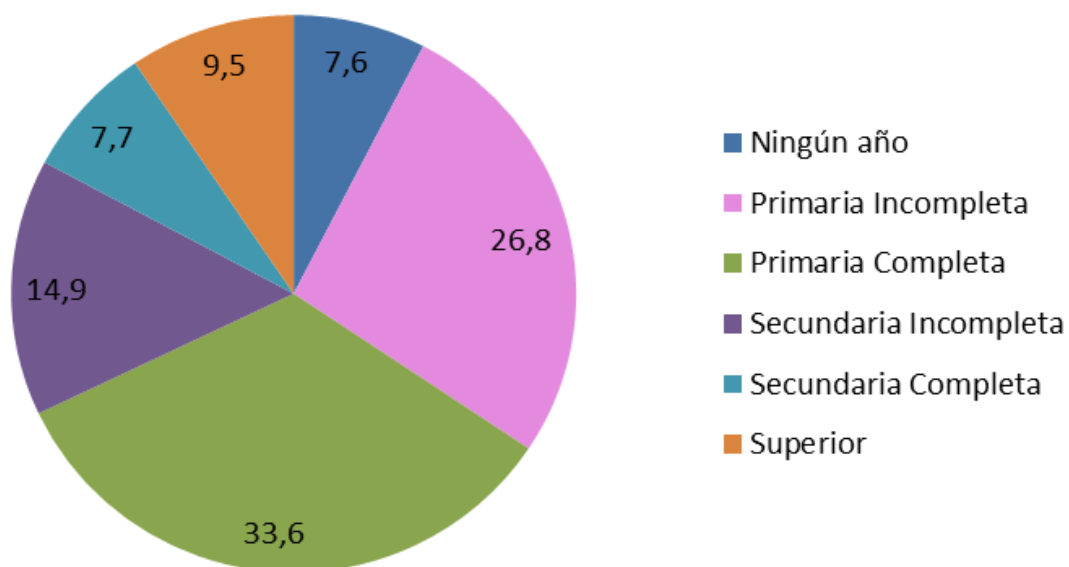
- **Educación**

Según el INEC (2011), con respecto al sector educación, el cantón de Buenos Aires cuenta con 240 instituciones en primaria, de las cuales 25 de ellas están ubicadas en territorios indígenas, en secundaria cuenta con 25 instituciones de las cuales 7 son colegios ubicados en

territorios indígenas, por otra parte, la educación superior con la que cuenta el cantón son la Universidad Estatal a Distancia UNED (pública) y la Universidad Internacional San Isidro Labrador UISIL (privada).

Gráfico 2

Nivel Educativo de la Población del Cantón de Buenos Aires Puntarenas, Censo 2011



Fuente: Indicadores Cantonales. Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011.

• **Seguridad**

Con respecto al servicio de seguridad, se puede destacar el fortalecimiento de la seguridad ciudadana en las comunidades de Buenos Aires, para que de esta manera la población pueda contar con mejores lugares para vivir; como lo son las organizaciones de barrios para la seguridad comunitaria en conjunto con los oficiales de la Fuerza Pública del Cantón de Buenos Aires que siempre velan por la seguridad.

Por otra parte, se pretende dar capacitaciones a las comunidades en el tema de seguridad y así hacer comunidades más organizadas, crear conciencia sobre el no uso de drogas, que haya más y mejores policías.

- **Transporte**

El Cantón de Buenos Aires cuenta con las empresas transportistas GAFESO S. A, TRACOPA y algunas busetas privadas que brindan este servicio a los ciudadanos de este Cantón.

- **Hospedaje y alimentación**

El crecimiento de la población y de las actividades socioproductivas en los diferentes sectores de la economía del cantón; aunado a la presencia del macroproyecto represa hidroeléctrica el Diquís en los últimos dos años y la permanencia de la compañía PINDECO. Con respecto a alimentación algunos sitios brindan ambos servicios. Existiendo también servicios de sodas, restaurantes, cafeterías concentrados en su mayoría en el centro urbano del distrito Primero u otros ubicados a los márgenes de la carretera interamericana.

- **Instituciones**

Entre las instituciones que prevalecen en el Cantón de Buenos Aires se encuentran las agencias bancarias: Banco Nacional de Costa Rica, Banco Popular, Banco de Costa Rica, Coopealianza R. L y oficinas institucionales de servicio al público como: Municipalidad de Buenos Aires, Instituto Costarricense de Electricidad, Tribunal Supremo de Elecciones. Patronato Nacional de la Infancia, Poder Judicial, Ministerio de Obras Públicas y Transporte, Instituto de Desarrollo Agrario, Ministerio de Salud, Instituto Mixto de Ayuda Social, Cruz Roja, Cuerpo de Bomberos, Guardia Civil, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Ambiente y Energía, Instituto de Acueductos y Alcantarillados, Ministerio de Educación Pública.

2.1.6 Economía del Cantón

Tabla 4
Población Ocupada por Rama de Actividad Económica, INEC 2013

Rama de actividad	Región						
	Costa Rica	Central	Brunca	Chorotega	Huetar Caribe	Huetar Norte	Pacífico Central
Total ocupados 1/	2 022 471	1 430 814	99 528	113 848	178 748	110 139	89 394
Agricultura, ganadería y pesca	12,7	6,1	32,3	20,1	35,6	34,9	14,1
Industria manufacturera 2/	11,6	13,4	6,6	7,7	7,6	7,0	8,2
Electricidad, gas y agua	1,7	1,6	1,4	3,0	1,9	2,2	1,5
Construcción	5,7	6,0	5,0	6,6	3,8	4,9	5,2
Comercio y reparación	18,0	19,2	13,9	14,4	13,8	15,5	18,9
Hoteles y restaurantes	4,8	4,2	3,4	9,0	4,2	5,0	11,3
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6,9	7,5	5,6	4,4	7,0	3,7	6,1
Intermediación financiera	2,4	2,9	1,0	0,6	1,1	1,5	0,8
Actividades inmobiliarias, empresariales	9,2	10,9	4,4	5,5	4,9	4,1	6,5
Administración pública 3/	15,4	16,1	15,6	15,6	11,9	11,8	15,4
Servicios comunitarios, personales y otros 4/	11,6	12,1	10,9	13,1	8,4	9,3	12,0

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Hogares 2013.

Los datos anteriores reflejan la realidad de la situación económica y social de la población regional; por una parte el alto porcentaje de ocupación en actividades del sector agropecuario, caracterizado por ciclos de estacionalidad y bajos niveles salariales; y por otra, el incipiente desarrollo de la actividad industrial y otras actividades empresariales, mediante las cuales se podría llevar a cabo el encadenamiento productivo requerido para la dinamización de la economía regional, situación que se traduce en la no generación de suficientes puestos de trabajo de calidad, escaso surgimiento de nuevos productos, y la continuidad del letargo económico en el cual ha permanecido la Región en las últimas décadas, cuya consecuencia se manifiesta en la ocupación de los primeros lugares en los

índices de pobreza y los últimos lugares en los índices de Desarrollo Social, Desarrollo Humano y Competitividad.

Tabla 5
Índice de Competitividad por Cantón, 2013

Pilares	Cantón					
	Pérez Zeledón	Coto Brus	Golfito	Corredores	Buenos Aires	Osa
Índice de competitividad	65	66	68	72	79	64
Económico	51	77	71	49	75	56
Gobierno	67	59	21	17	40	22
Infraestructura	59	64	71	66	79	75
Clima empresarial	27	65	55	66	69	57
Clima laboral	23	69	44	53	78	55
Capacidad de innovación	60	72	77	79	76	78
Calidad de vida	73	6	50	76	42	24

Fuente: UCR. Observatorio del Desarrollo, Competitividad Cantonal.

Con respecto al pilar económico, los cantones con mayor ventaja son Corredores, Pérez Zeledón y Osa. Este pilar contempla entre otras variables la proximidad a mercados de tamaño considerable (grande y reciente) y el dinamismo del mercado local, lo cual sin duda ha favorecido a estos cantones, ya que en ellos se realiza el mayor movimiento comercial; en el caso de Osa favorecido por el creciente desarrollo costero, en Corredores producto de las actividades comerciales en la zona fronteriza, y en Pérez Zeledón caracterizado por ser el principal centro comercial de la Región. Todo esto favorecido por la mayor facilidad para el transporte que se presenta en estos cantones respecto del resto de los cantones de la Región.

Por consiguiente, en el pilar gobierno los cantones mejor ubicados son Corredores, Osa y Golfito. Este pilar contempla principalmente el accionar del gobierno local tanto en la recaudación de ingresos como en la distribución de los mismos, y en general de la labor que les corresponde como agentes de desarrollo local.

De igual manera, en el pilar infraestructura los cantones Pérez Zeledón y Coto Brus presentan la mejor ubicación. Las variables contempladas en este pilar son el porcentaje de hogares con acceso a tecnologías de la información y comunicación (teléfono, internet), porcentaje de hogares con agua potable y red vial cantonal por km².

Por otra parte, el pilar clima empresarial muestra que los cantones mejor ubicados son Pérez Zeledón y Golfito. Las principales variables consideradas son el número de entidades financieras presentes, porcentaje de empresas exportadoras, e índice de concentración de actividades.

Además, en el pilar clima laboral los cantones mejor posicionados son Pérez Zeledón y Golfito. Las principales variables consideradas son Población Económicamente Activa, cobertura de inglés en primaria, y cobertura en educación secundaria.

Asimismo, en el pilar capacidad de innovación se observa la existencia de gran desventaja de todos los cantones de la Región respecto al resto de los cantones del país. Este pilar contempla las variables Índice de concentración de alta tecnología en las exportaciones, número de proyectos de investigación universitaria, porcentaje de matrícula en ciencias y tecnología, porcentaje de escuelas y colegios con Internet.

Finalmente, en el pilar calidad de vida se destaca la ubicación del cantón Coto Brus entre los primeros lugares a nivel nacional, seguido por el cantón Osa que también se ubica en una buena posición. Las principales variables contempladas en este pilar son el porcentaje de áreas de bosque y áreas protegidas, habitantes por EBAIS, robos y asaltos cometidos a personas, número de establecimientos de entretenimiento por cada 10.000 habitantes.

Según información suministrada por funcionarios de la agencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2015) en Buenos Aires la actividad económica se compone de:

- **Granos básicos:** Maíz y frijol concentrándose la mayor actividad en los distritos de Chánguena y Pilas, en este último distrito se ha desarrollado un proyecto conjunto con varias

instituciones para mejorar integralmente los sistemas de comercialización mediante transferencia de tecnología.

- **Actividad pecuaria:** Compuesta por especies menores, como avicultura, porcicultura, apicultura, acuícola, además de la ganadería bobina que aún mantiene su actividad.
- **Actividad cafetalera:** El distrito de Bioley mantiene una producción cafetalera la cual es procesada en gran parte por el micro beneficio de la Asociación de Mujeres de Bioley (ASOMOBI) su destino final es nacional e internacional.
- **Actividad cañera:** La cooperativa COOPEAGRI posee plantaciones de caña de azúcar en el distrito I y el distrito de Potrero Grande.
- **Actividad piñera:** Es la que abarca la mayor extensión territorial concentrándose en tres distritos del cantón Potrero Grande, Volcán y Buenos Aires, con alrededor de 12.000 hectáreas conformadas por plantaciones, fragmentos de bosque primario y secundario cercanos a los cuerpos de agua y reservas privadas con fines de protección y conservación.

Datos de Empleo

Tabla 6

Características económicas del Cantón de Buenos Aires Puntarenas, Censo 2011

Características económicas	2000	2011
Personas fuera de la fuerza de trabajo (15 años y más)	50.7	54.8
Tasa neta de participación Personas en la fuerza de trabajo	49.3	45.2
Hombres	82.3	70.8
Mujeres	13.0	19.3
Porcentaje de población ocupada no asegurada	18.1	13.5

Fuente: Indicadores Cantonales. Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011.

2.1.7 Atractivos turísticos

Según información suministrada por la Municipalidad de Buenos Aires (2015) se cuenta con ambientes protegidos como lo son el Parque Internacional La Amistad-Pacífico que abarca aproximadamente 17.000 hectáreas del territorio cantón y el Refugio Nacional de Vida Silvestre Montaña El Tigre; propiedad de la Corporación de Desarrollo Agrícola del Monte, cuenta con una extensión de 273 hectáreas aproximadamente. Ambas áreas protegidas poseen gran número recursos faunísticos (insectos, mamíferos, aves y reptiles) y recursos florísticos dentro de los ecosistemas existentes los cuáles son aprovechados en educación ambiental e investigaciones de carácter educativo y turismo. Los dos sitios son regularmente visitados por estudiantes e investigadores.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Áreas funcionales de la administración

Las áreas funcionales de la administración son importantes en todas las empresas; en cuanto a las MiPyMES, debido a las características propias de las mismas, las actividades que requieren estas áreas pueden ser realizadas por una o dos personas; lo que ocasiona que no se pueda observar adecuadamente los límites entre ellas.

Por otra parte, la efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

3.1.1 Área de Mercadotecnia (o Ventas)

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción.

Asimismo, el marketing es parte de la actividad humana la cual consiste en satisfacer deseos y necesidades del ser humano mediante procesos de intercambios. Procesos que incluyen la fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios, dando lugar precisamente a los intercambios, mismos que satisfacen los objetivos individuales y organizacionales. Con respecto, a la función del mercadeo dentro de la empresa, Kotler, P (2001) afirma que “la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles los satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad”. (p. 9)

3.1.2 Área de Producción

Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad.

Al respecto Cuervo, A. (2004) hace mención del área de producción como el conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y/o servicios, y que mediante la aplicación sistemática de decisiones cuya función es incrementar el valor de dichos productos, satisfacen las necesidades demandadas por el mercado.

3.1.3 Área de Recursos Humanos

Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

Asimismo, algunas organizaciones podrían sentirse abrumadas e inseguras en cuanto a por dónde empezar a hacer mejoras. Este es el caso en especial de las organizaciones que no cuentan con un equipo o un departamento responsable específicamente de la gestión de recursos humanos.

Para Fernández, R; Castresana, J; Fernández, N (2006) el área de los recursos humanos, es la encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Además, se deben asegurar un personal apto y duradero, sin embargo para esto no basta con captar a las mejores opciones, sino que los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación.

3.1.4 Área de Finanzas

Esta es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar porque los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

En el mundo empresarial y de negocios, se deben tomar decisiones que tienen que prever y definir en qué se va a invertir y de dónde se van a obtener estos recursos. Es allí donde intervienen las finanzas, que según Ortega, A (2002) se puede definir como la disciplina la cual utiliza la contabilidad, el derecho y la economía, para optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa.

Por otra parte, esta área tiene como función captar y administrar los fondos utilizados por la empresa desde una doble perspectiva, una de ellas es la de inversión de recursos en activos, y la segunda es la financiación u obtención de fondos (estructura de capital).

3.2 Definición de Empresa

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre tendrá los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa.

Al respecto Thompson, I (Enero, 2006) opina:

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (párr. 6).

3.2.1 Definición de microempresa

Según la Organización Internacional del Trabajo una Microempresa es una unidad productiva que posea cuatro trabajadores o menos. Este número varía como por ejemplo, en la definición oficial establecida por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en Costa Rica, se establece que una microempresa es una unidad productiva que posea entre 1 y 10 trabajadores.

En términos generales una empresa puede ser considerada como PYME cuando el empresario o los empresarios están, por sí mismos, en condiciones de dirigir la empresa, tomar decisiones importantes y recoger los frutos o soportar las pérdidas generadas por su asunción de riesgo y su gestión. Existen además ciertos criterios cuantitativos, que es necesario considerar, referidos principalmente a cantidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, y el valor de los activos. En el caso concreto de Costa Rica existen varias definiciones o criterios que se utilizan para determinar cuando una empresa puede ser catalogada como una PYME, existen diferentes entidades que han establecido sus propias definiciones.

El Reglamento a la ley General 8262 Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, establece en su artículo 2, que en su carácter de ente rector, corresponde al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, coordinar las políticas públicas de apoyo para la PYME y establecer los mecanismos de coordinación interinstitucional, necesarios para impulsar los distintos programas tendentes a fortalecer integralmente a la PYME.

3.2.2 Conceptualización de las pequeñas y medianas empresas. (PYMES)

En Costa Rica, según lo indica, la Ley de Fortalecimiento a la Pequeña y Mediana Empresa y su Reglamento (Ley 8262), una PYMES es: “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. La diferenciación entre micro, pequeña o mediana empresa no sólo

se determina en función las actividades antes mencionadas y sino además del valor de las siguientes variables:

- a) Personal promedio empleado por la empresa durante el último período fiscal.
- b) Valor de las ventas anuales netas de la empresa en el último período fiscal.
- c) Valor de los activos fijos de la empresa en el último período fiscal (para el sector Industrial.
- d) Valor de los activos totales de la empresa en el último período fiscal (para actividades de comercio y servicios)". (MEIC, 2007).

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Según la legislación Costarricense decreto No 26426-MEIC (1997), de fecha 5 de noviembre. Se considera que una empresa es pequeña o mediana si cumple dos de los tres requisitos cuantitativos establecidos, en función de: Número de empleados, ventas e inversión.

Se define una Microempresa si se tienen menos de 10 empleados y las ventas no superan los \$150 000. Se entienden pequeñas empresas aquellas que tienen de 6 a 30 empleados, con activos cuyo valor es inferior a \$125 000 las ventas no superan \$250 000 clasifica en medianas

empresas a aquellas que tienen más de 100 empleados, con un valor de activos superior a \$125 000 y ventas mayores a \$500 000. Desde el punto de vista cualitativo, en Costa Rica, se considera como pyme aquella de propiedad familiar que representa esfuerzos de ahorro de pequeños agentes económicos, y que además hacen uso de mano de obra intensiva, usan tecnología local y utilizan materiales nacionales (Saavedra G, Hernández C, 2008). Similarmente al promedio latinoamericano, en Costa Rica la MiPyMES alcanzan el 98% del total de empresas que desarrollan actividades económicas en el país (Procomer, 2005).

3.3 El proceso administrativo en las MiPyMES

López, L (2010) define que el proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Asimismo, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. (párr,4).

En este mismo sentido, se puede definir al proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Estas etapas son las que se amplían a continuación.

3.3.1 Planeación

Según Villalva, J (2010) la planeación es el proceso de determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Esta etapa abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades; establecer metas para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en lo más importante.

3.3.2 Organización

Villalva, J (2010) se refiere a la Organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Esta etapa incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones.

Así, a medida que enfrenta nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa. Los cambios externos que ocurren en el ambiente traen nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentivan la competencia, condicionan nuevas regulaciones legales y gubernamentales, y todas estas influencias afectan directa o indirectamente a la organización.

3.3.3 Dirección

Según Amador J (2007) la dirección es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

Esta es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones del proceso administrativo son impersonales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre los individuos.

3.3.4 Control

Según Guerrero M, (2003) controlar es comprobar que lo que se está haciendo, si está de acuerdo con lo planeado dirigido a los objetivos y a través de los programas propuestos. Se debe controlar el manejo del dinero, el tiempo, la calidad, el desempeño de los trabajadores, el mantenimiento, los inventarios etc.

Para controlar se necesita contar con información y esa información se puede obtener del paso de planeación en el diseño del programa de trabajo. Igualmente la observación es un buen método de control. La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

3.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones para adecuarse a los cambios y demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad. Asimismo, se puede resaltar que la planificación estratégica implica mantener la dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Fernández, A (2010) define el concepto de planificación estratégica como:

Un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones (p. 5).

3.4.1 Análisis del ambiente interno

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Según lo menciona Eyzaguirre, (2006):

Se refiere al ámbito propio de la organización o institución. El análisis de la realidad interna de la Institución, tiene por finalidad definir fortalezas y debilidades. En términos generales el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización. (p. 26)

Por ello, se considera que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.

En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”.

3.4.1.1 Definir la Misión

Navarro (2001) señala que “la misión indica la manera en como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, y determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización” (p. 109).

Por otra parte, Eyzaguirre (2006) opina que el propósito principal de la misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de

la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés (p. 45).

3.4.1.2 Visión

Por otro lado, la Visión define el horizonte que desea seguir la organización, esto es sumamente importante ya que la organización se visualiza a futuro, y en función de ello se establece sus objetivos y metas para poder alcanzarlo.

La Visión se define según Eyzaguirre, (2006) como:

La imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo. Es decir, la Visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. (p. 24)

Igualmente Camisaza, E; Guerrero, M; De Dios, R (2006) señalan:

La Visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización. (p. 49)

En este mismo sentido, se puede decir, que la función de la Visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la compañía hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la Visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la organización se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

3.4.1.3 Valores

Los valores de una empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma, ya que los valores de una organización, son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), señalan que los valores: “Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su Misión y Visión”. (p. 27)

Asimismo, con la implementación de valores no solo se busca promover el talento humano y generar buenos climas organizacionales, sino también impulsar la eficiente gestión empresarial. Dentro de la importancia de los valores, podemos mencionar algunos puntos de gran relevancia:

- Son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

3.4.1.4 Políticas

Las políticas o normativa interna de una empresa son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, y ser

del conocimiento de todos los miembros de la organización. Weihrich, H y Kootz, M (2003) señalan que: “las políticas son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.”

Es importante que las políticas afecten toda la organización, ya que de esta manera se creará una cadena de trabajo orientada a cumplir dichas políticas y a trabajar por el objetivo común de la empresa. Esto les permite a los directivos elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos.

3.4.1.5 Establecer los objetivos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Asimismo, al plantear los objetivos se están determinando actividades y procesos que se emplearán y los insumos que serán necesarios.

Por lo que los objetivos son un prerequisite básico para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros involucrados. Además, los objetivos en el desarrollo de la planeación se consideran como la columna vertebral de la organización, por lo que decimos que los objetivos son los propósitos, metas o blancos.

3.4.2 Análisis del ambiente externo

Según Eyzaguirre, (2006) el entorno externo trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del entorno, es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno.

En resumen, el análisis externo estudia los factores que están fuera del control de organización, tanto en el aspecto del entorno actual como del entorno futuro. Esto tiene como objetivo, descubrir qué factores pueden contribuir a que la organización mejore y qué factores pueden tener un efecto negativo en la organización, ya sea de manera directa o indirecta.

Por tanto, el entorno así definido es algo extraordinariamente amplio, que desde un punto de vista operativo sería casi imposible de analizar por su amplia generalidad. Es por ello, que se puede convenir que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tengan una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar.

3.4.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

Por lo tanto, el PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Por consiguiente, los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos,

Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

Por ende, el análisis DOFA mide una unidad de negocios o una propuesta; el análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

3.4.2.2 Modelo de Michael Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de competitividad.

Las cinco fuerzas son:

1. Rivalidad entre los competidores.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Imagen 2
Las Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.4.2.2.1 La rivalidad entre las empresas que compiten

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede encontrar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad, aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

Por otra parte, Fernández, C (2011) señala que:

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme aumenta la cantidad de competidores, conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. (p. 8).

3.4.2.2.2 La entrada potencial de competidores nuevos

Según Fernández, C (2011):

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas. (p. 8).

Por lo tanto, a pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar en las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

3.4.2.2.3 El desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Por otro lado, Fred, D (2003) señala que:

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado. (p. 101).

3.4.2.2.4 El poder de negociación de los proveedores

Fred, D (2003) menciona que:

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.(p. 101).

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las

empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

3.4.2.2.5 El poder de negociación de los consumidores

Según Fred, D (2003):

Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. (p. 101).

Asimismo, el poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

3.4.3 Análisis FODA

Según Chapman, A (2004) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

FODA es una herramienta analítica que nos permitirá trabajar con toda la información que posea la microempresa STR Soluciones, SA, necesaria para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Asimismo, enfocarse hacia los factores claves para el éxito de la microempresa, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al

compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

3.4.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son factores internos a la organización, los cuales pueden ser controlados, y puestos en práctica para obtener ventajas. Las fortalezas se definen como la parte positiva de la organización, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. Al respecto Camisaza, E; Guerrero, M; De Dios, R (2006) opinan que “las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional”. (p. 33).

3.4.3.2 Debilidades

Las debilidades igualmente son factores internos a la organización, y se deben determinar ya que son éstas las que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Con esto se podrán conocer y atacar para lograr derrotarlas y de esta manera poder fortalecer cada vez más a la organización. Al respecto, David F, (1994) se refiere a debilidades como “aquellas actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas” (p. 371).

3.4.3.3 Oportunidades

Las oportunidades son ventajas que la organización tiene a su favor y que puede aprovecharlas a su beneficio. Como señala Fred, D (1994):

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La

resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes. (p. 371).

3.4.3.4 Amenazas

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno y de manera directa o indirecta afectan negativamente a la organización, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer politécnico ni demerite su función.

Dentro del proceso de planificación estratégica, posee un gran relevancia que la empresa pueda identificar estas condiciones, con tal de que en la medida de lo posible se minimicen los riesgos según los cambios que se puedan efectuar a nivel interno. Dentro de los elementos que se pueden analizar, según Durón (2006), “para determinar las posibles amenazas, se encuentran: los principales competidores y la posición de la empresa en el sector, las tendencias del mercado, el impacto de la globalización y los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos; entre otros aspectos”. (p. 36).

3.4.4 Formulación de Estrategias

Ahora que ya se tiene una visión general de lo que es la estrategia, las tipologías que se pueden encontrar, así como la importancia de planificar las acciones en vista de un objetivo a largo plazo y se ha definido ya la empresa modelo, en la que se basa el estudio, se puede empezar a realizar la reformulación de su estrategia.

Los primeros pasos antes de elaborar la estrategia son entender dónde se está y visualizar dónde se querría estar. Una vez que se conoce lo anterior, se puede empezar a planificar el camino que los lleve de un punto al otro.

El primer paso, por tanto, será conocer cómo está la empresa en el momento actual y qué ofrece el entorno. Para esto, se necesita realizar un análisis estratégico, tanto interno como externo, que permita conocer a fondo la situación actual de la empresa, y permita señalar los puntos fuertes y débiles de ella, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

Posteriormente, se podrán establecer los objetivos a conseguir, y después se marcarán los planes de acción para conseguir estos objetivos, priorizando las acciones a realizar en función de los recursos disponibles. En el próximo punto, se verá en qué consiste un análisis estratégico y lo pondremos en práctica para realizar un análisis de la situación actual de la empresa de nuestro estudio.

3.4.5 Implementación de Estrategias

El proceso de implementación de las estrategias es quizás más importante que la estrategia en sí, ya que es el proceso que convierte las estrategias y planes en acciones concretas que permiten conseguir los objetivos marcados. Por consiguiente, la mayoría de las estrategias que fracasan no lo hacen por estar más formuladas sino por estar mal implementadas, por lo que una correcta implementación de la estrategia será fundamental para tener éxito.

Por otra parte, Wheelen, T; Hunger, D, (2007) mencionan que:

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, define quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Está enfocada a toda la organización y comprende la asignación de tareas a al personal que ayudará a que la organización alcance sus metas y el despliegue en el tiempo de dichas tareas. La implementación es el proceso a través del cual los objetivos, las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. (p.240).

Por lo tanto, para que la implementación de una estrategia tenga éxito es imprescindible tener los recursos, ya sean financieros, tecnológicos, etc., necesarios para llevar las acciones a cabo, así como las personas adecuadas. También lo es, que la estrategia se haya comunicado correctamente a la organización, y que posteriormente, el proceso sea medible y manejable.

De la misma manera, los recursos juegan un papel muy importante para que la implementación tenga éxito. Las empresas necesitarán suficientes fondos, así como suficiente tiempo para llevar a cabo la implementación. En muchas ocasiones, se subestiman o no se identifican cuántos recursos o cuánto va a costar un proyecto, por lo que se tendrá que tener en cuenta, que algunos de los proyectos pueden requerir mucho tiempo al personal además de un gran compromiso por su parte y será necesario tener esto identificado así como conocer los gastos asociados a las acciones, y los costes inesperados que pueden producirse.

Asimismo, los empleados deberán tener tiempo suficiente para llevar a cabo las nuevas acciones adicionales, además de las de su actividad ordinaria. En la planificación de recursos se ha de definir, por una parte cómo deben repartirse los recursos entre las diversas funciones, departamentos, divisiones o negocios y por otra, cómo se deben desplegar los recursos, dentro de la organización para que apoye mejor las estrategias.

Además, las personas indicadas deberán estar listas para colaborar con sus capacidades y aptitudes. La comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización, así como su correcta comprensión es también esencial, de esta forma las áreas responsables puedan tenerla en cuenta en sus decisiones del día a día y aplicarla.

Igualmente, el personal debe hacer suya la estrategia y responsabilizarse de la consecución de los objetivos. Deben existir herramientas de medición del desempeño, para de esta forma promover la motivación y permitir el seguimiento. La estructura organizativa deberá adaptarse para facilitar la toma de decisiones, además es importante mantener líneas de comunicación abiertas con los empleados, y definir las responsabilidades de cada uno de los planes de actuación.

Al mismo tiempo, Wheelen, T; Hunger, D, (2007) mencionan que:

En muchas ocasiones, la implementación de la estrategia fracasa porque no se ha comunicado correctamente, por condiciones de tipo organizativo o por problemas a la hora de establecer un control. Será importante también, crear un ambiente que conecte a los empleados con la misión de la organización y que contribuya a que se sientan cómodos, así como recompensar el éxito, para reforzar la importancia de centrarse en la estrategia y la visión. Se pueden desarrollar consecuencias positivas y negativas creativas en caso de que se logren o no los objetivos establecidos. Las recompensas pueden ser mayores o menores, pero deben servir para incentivar al personal a que vaya en línea con la estrategia establecida. (p. 241).

Por otra parte, Wheelen, T; Hunger, D, (2007) señalan que “la estrategia debe ser medible, para que permita seguir la evolución y conocer en qué se está fallando y en qué se está acertando, para en caso de que sea necesario, adoptar medidas que permitan reorientar el proceso a la consecución de los objetivos”. (p.241). Esto quiere decir, que el proceso debe ser manejable, es decir, debe existir un margen para que la empresa pueda rectificar en caso de que no se estén obteniendo los resultados esperados, o los planes de acción resulten no ser los adecuados para conseguir los objetivos estratégicos.

Posteriormente, los sistemas tecnológicos deben estar adecuados para poder seguir el proceso del plan y medir su consecución, además deberán permitir a la empresa adaptarse con mayor rapidez a los cambios. Un cuadro de mando es una herramienta muy utilizada en muchas empresas, donde se muestra cuando la compañía y los empleados están consiguiendo alcanzar los objetivos marcados en el plan estratégico. Por último, la dirección deberá programar reuniones para conocer la evolución de los diferentes planes de acción, y actualizarlos en caso de que se requiera y será importante, alinear el presupuesto con las metas anuales basadas en la evaluación financiera, así como elaborar distintas versiones del plan para cada una de las áreas.

3.4.6 Evaluación de los resultados

Todo proceso de planeación estratégica es incompleto si carece de elementos de evaluación. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido. De manera que la administración, pueda efectuar las variantes necesarias si los resultados no corresponden a lo esperado.

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), la visión, misión, objetivos, estrategias y planteamiento de la ejecución de la estrategia de una empresa, nunca son finales; administrar la estrategia es un proceso continuo. (p.40). Por lo que en el momento que se considere conveniente, la administración puede realizar los cambios correspondientes en cualquier elemento relacionado con la planeación estratégica, con el objetivo de efectuar las mejoras deseadas.

3.5 Plan de Negocios

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículo de la compañía. Además, permite asignar recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para la organización.

Por otra parte, un plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer qué negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide qué áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Es decir, permite evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto, brindando información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa.

Al respecto Pereira J, (1997) opina:

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada. (p. 1)

Por tanto, proporciona grandes beneficios para la organización, tales como entender mejor su producto o servicio, determinar cuáles son sus metas y objetivos, anticipar posibles problemas y fallas, clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros, tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa. Es por esto, que al igual que un “currículum vitae” es la presentación escrita de una persona, un “plan de negocios” es la descripción anticipada y escrita de una empresa.

3.5.1 Definición de plan de negocios

Según Hernández J, 2006 un plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía una compañía. Asimismo, el plan de negocios es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Por otra parte, la planificación consiste en definir la Misión y Visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. En esto se basa la planificación, es todo un proceso dinámico y continuo que debe desarrollarse en la organización día a día.

Además, este proceso también observa las posibles alternativas de los cursos aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que está operando, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y lo

resultados futuros de la empresa. Es decir, la planeación es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Asimismo, en los momentos actuales la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de contar con un plan de negocios para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

La planeación ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes, dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

3.5.2 Beneficios de un plan de negocios

Según Hernández J, (2006) los beneficios que se obtienen de tener un plan de negocios escrito son:

Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio, a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito. Asimismo, permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de ninguno, y de esta manera conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc. Además, es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales. (p. 6).

Asimismo, un plan de negocios es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización, también es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan,

permitiendo a la organización prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

3.5.3 Componentes del Plan de Negocios

Con respecto a las características de la empresa en estudio, se desarrollan los siguientes componentes del Plan de Negocios: Plan de Misión, Visión, Plan de Mercadeo, Plan de Producción, Plan de Recursos Humanos y Plan financiero. A continuación se desarrollará cada uno de estos elementos contemplados dentro del plan de negocios:

3.5.3.1 Plan de Misión, Visión

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La visión y misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. Según menciona Eyzaguirre, I (2006) en las organizaciones exitosas, el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones, mismo que sin duda debe reflejarse tanto en una micro, pequeña como mediana empresa. Dentro de este plan, es sumamente importante describir el producto o servicio que ofrece la empresa, definiendo por un lado, lo que ofrecemos, así como los segmentos del mercado al que va dirigido.

De la misma forma, se deben de especificar las características técnicas de los productos o servicios, en donde se detalle el concepto básico y características técnicas de los productos o servicios, así como una indicación expresa de las cualidades más significativas.

Igualmente, se debe incluir los elementos innovadores que incorporan, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia describiendo claramente la diferenciación con la oferta actual de los del resto de competidores existentes en el mercado.

En resumen, la visión y la misión son herramientas gerenciales de primordial importancia, necesarias para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia.

3.5.3.2 Plan de Mercadeo

Consiste en diseñar la estrategia comercial de la empresa. Tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero.

Según Griffin, R; Ebert, R (1997) este plan se define como una estrategia detallada y enfocada a ajustar la mezcla de mercadotecnia para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor. Esta es una de las partes, más importante debido a que se definen muchos aspectos capitales que se deben conocer.

Longenecker, E (2001), menciona que debe identificar el tipo de mercado que existe, y determina la preparación, comunicación y entrega del producto/servicio final. Asimismo, que en el plan de marketing es esencial:

- Entender las Condiciones del Mercado: conocer la información básica cerca del mercado completo – el tamaño, la competencia, los clientes.
- Identificar las Oportunidades de Mercado: Conocer la información más específica acerca de sus problemas potenciales u oportunidades en un mercado objetivo, esto incluye información sobre crecimiento, tendencias actuales y futuras, factores externos y competidores.
- Desarrollar Estrategias Dirigidas a un Mercado: La investigación de mercado marca el camino porque ayuda a encontrar las oportunidades de crecimiento para el negocio. Entendiendo el mercado y conociendo las oportunidades que se encuentran disponibles, se puede crear una estrategia que se distinga de los competidores.

Por otra parte, Ambrosio, V (1999) define el plan de mercadeo como:

Un documento que resume la planeación del marketing. Éste, a su vez, es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor. En otras palabras, es ayudarle al consumidor a sentirse más feliz y, así, generar resultados positivos para la empresa y la sociedad. (p. 4)

Para el desarrollo de este plan, se deben definir los objetivos de la empresa, en cuanto a volumen de ventas, clientes; igualmente, se debe diseñar la política comercial, fundamentándose en los instrumentos básicos que son lo que se llama las cuatro "P":

- Producto o servicio
- Precio
- Punto de venta o distribución
- Publicidad y comunicación

Asimismo, en cuanto a cada uno de los instrumentos a considerar, se debe tomar en cuenta dentro de cada uno, varios aspectos:

3.5.3.2.1 Descripción de los productos y servicios

De acuerdo a Planellas (1998), en este apartado se determina la descripción y los atributos del producto/servicio. Especificando cuál es su utilidad y beneficio para el cliente. El nivel tecnológico es importante para ofrecer y/o desarrollar nuevos productos. Igualmente, se debe realizar una descripción objetiva de todas las características técnicas, incluyendo una descripción del empaque. Si se tratara de un servicio, incluir un detalle del proceso u operación. Asimismo, se debe definir los tipos de producto, tomando en cuenta: marcas, gamas, garantías, diferencia con la competencia, etc.

3.5.3.2.2 Precio

Según Fernández, P; Bájac, H (2003) “el precio es la variable de marketing de mayor incidencia en las utilidades de una empresa. Sin embargo, las decisiones de precios muchas veces no reciben la atención merecida. En el caso particular de los servicios, el manejo de los precios está, de hecho, muchas veces dominado por preconceptos que inducen a costosos errores”. (p. 231)

Desde este punto de vista hay varios conceptos que conviene mantener presentes: precio de oferta, o precio al que el vendedor ofrece su mercadería, precio de demanda es el que un consumidor está dispuesto a pagar. Precio de mercado o precios observados son los precios a los cuales ocurrieron compraventas reales. Por consiguiente, la decisión sobre el precio es una de las más importantes. Se ha de fijar teniendo en cuenta los costos de la empresa, la oferta y la demanda y los precios de la competencia.

3.5.3.2.3 Punto de venta o distribución

La distribución es el conjunto de tareas necesarias para hacer llegar el producto, desde que se acaba su fabricación, hasta el consumidor. La distribución está integrada por un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que intentan colocar el producto acabado en los puntos de venta de la manera más eficaz posible. Previendo la forma en que el o los productos/servicios llegarán al consumidor final.

3.5.3.2.4 Publicidad y comunicación

La Microempresa tiene que dar a conocer sus productos/servicios, para que los futuros clientes puedan comprarlos o contratarlos, esto es indispensable. Ahora bien, lo importante es identificar el canal para comunicar el producto/servicio que se ofrece. Por otra parte, se debe definir las diversas técnicas para atraer a los clientes, ya sea por medio de ofertas, promociones, muestras, descuentos, etc.

3.5.3.3 Plan de Producción

Según Ferrell, O (2010) el proceso de producción tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios recogidos en el Plan de Empresa. (p. 269)

Este apartado debe incluir, en el caso de que la actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto. Asimismo, si no existiera proceso productivo, se debe describir de forma detallada los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurre en el momento de prestar el servicio.

Por lo tanto, se describirán aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades inherentes al proceso, posibilidad de mejoras a corto y medio plazo del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.

Asimismo, dentro del desarrollo de este plan se debe tomar en consideración cada uno de estos aspectos:

- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.
- Edificios y terrenos necesarios, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- Equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.
- Descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos. Llevándose a cabo una comparación con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, resaltando las ventajas de la nueva inversión.

- Estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación, definición de los subcontratados con su cualificación y coste, descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias etc.
- Descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.

3.5.3.4 Plan de Recursos Humanos

Este apartado del Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

Según lo expresa Fernández, R; Castresana, J; Fernández, N (2006):

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. (p. 1)

Algo muy importante que forma parte de este plan es confeccionar el organigrama de la empresa por áreas de actividad que recoja las personas específicas que ocuparán cada puesto de trabajo; el cual describa con más claridad los diferentes departamentos y secciones, especificando: las personas y las tareas más importantes que realizan, las responsabilidades que tienen, y la forma de relación/comunicación con otros colaboradores de la microempresa.

Por otra parte, se debe incluir una descripción detallada de todos los puestos de trabajo, y para cada uno de ellos:

- Identificación.
- Funciones y tareas concretas.

- Formación y experiencia necesaria.
- Responsabilidades.

Además, se debe considerar también aspectos como:

- Remuneración.
- Convenio laboral al que se acogen los trabajadores.
- Fórmulas de contratación.
- Política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal.
- Fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

3.5.3.5 Plan de Finanzas

Una administración financiera sólida permite a las empresas mantener niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad. Es por esto que la correcta planeación del aspecto financiero del negocio implica considerar todos los detalles para edificar un escenario eficiente donde desarrollar las actividades de la empresa.

Según Vera, M (2009) un plan financiero es:

Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. (p. 11)

Sin duda alguna, la planeación financiera sustenta la base para el desarrollo de los planes de las diferentes áreas de la organización que pretenden alcanzar ciertos objetivos, puesto que si no se dispone de los recursos económicos necesarios, no se puede sustentar la ejecución de los distintos proyectos.

La planificación financiera es un arma de gran importancia, sobre todo en los procesos de toma de decisiones. Igualmente, son necesarios para apoyar la planificación de la inversión y las decisiones financieras futuras de la empresa. Asimismo, el objetivo final de un plan financiero es detallar y describir la táctica financiera de la empresa, además hacen previsiones del futuro basadas en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan financiero implica determinar los siguientes elementos de acuerdo a las necesidades y características de la empresa: Un presupuesto sólido y realista que considere una proyección de ventas y los costos de operación, una estructura de las fuentes de financiamiento, un análisis del flujo de efectivo, un análisis del punto de equilibrio y finalmente los estados financieros presupuestados o proyectados.

Por otra parte, para la correcta elaboración del plan financiero, se deben considerar aspectos como: la inflación, tasa de interés, costo de oportunidad, costos de las fuentes de financiamiento, capacidad productiva de la empresa, disposiciones legales vigentes, tasas de impuestos, y otras restricciones que pueden presentarse como características del mercado donde se opera y del propio giro del negocio.

Para que una idea se convierta en una oportunidad de inversión, se debe determinar el nivel de rentabilidad que se puede alcanzar y la inversión que se requiere para aprovechar dicha oportunidad Longenecker, J; Moore, C; Petty, J (2001).

Es necesario expresar en términos cuantitativos las proyecciones financieras importantes relacionadas con el proyecto. Las proyecciones financieras deben considerar los aspectos relacionados con los requerimientos y la asignación de recursos, la tasa interna de rendimiento y la administración de efectivo para las operaciones. Asimismo, las proyecciones financieras deben incluir:

- Datos financieros históricos
- Desglose mensual de los estados financieros del primer año de operación
- Desglose trimestral de los estados financieros del segundo y tercer año

- Proyección anual de los primeros cinco años de operación
- Análisis del punto de equilibrio
- Razones financieras
- Estructura de capital
- Valuación

Los estados financieros, según Longenecker, J; Moore, C; Petty, J (2001) son informes del desempeño y recursos financieros de una empresa, incluyendo estado de resultados, balance y estado de flujos de efectivo.

3.5.4 Tipos de plan de negocios

Los planes de negocios sirven para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

3.5.4.1 Plan de negocios para empresa en marcha

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, el fracaso de la empresa.

Según el sitio web Conduce Tu Empresa: “El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.” (2011, párr., 1). Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial.

3.5.4.2 Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. Según Weinberger (2011) en ella 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. (p.41). Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

3.5.4.3 Plan de negocios para inversionistas

Este plan debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobre todo, 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. Según, Soyentrepreneur, 2010, debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. (párr,1).

3.5.4.4 Plan de negocios para administradores

Este debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Según Weinberguer, este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. (2011, p.41). Cualquiera que sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones, en este caso los administradores, ya que deben planificar y establecer acciones a tomar.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA
INFORMACIÓN

4.1 Evaluación Interna de la empresa STR Soluciones S. A.

En el proceso de realización del plan, se procedió a interpretar el entorno de la actividad Empresarial y se evaluaron los resultados. Asimismo, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Para dicho proceso, se visitó la microempresa STR Soluciones S.A y se realizaron varias reuniones con los dueños para conocer la situación actual, con el fin de detectar y analizar los puntos importantes, el plan de negocios es una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, se pone en marcha la propuesta. Entre los elementos a nivel interno que se evaluaron y se analizaron están: Control Interno, Gestión de Mercadeo, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Procesos Productivos y la Gestión Financiera. A continuación se detalla la información más relevante de cada una de las áreas mencionadas.

4.1.1 Análisis de Control Interno

4.1.1.1 Control de inventarios

Este es un tema que en las Pymes está muy poco atendido. Uno de los principales problemas es la falta de registros. La importancia en el control de inventarios reside en el objetivo primordial de toda empresa: obtener utilidades, y esta obtención de utilidades obviamente reside en gran parte de ventas, ya que éste es el motor de la empresa.

Sin embargo, la microempresa no cuenta con un sistema para el control de inventario, el encargado de la administración es el mismo dueño de la empresa, de manera que él lleva el control de manera informal, no tienen un procedimiento para realizar inventario físico; sino que en el taller mantiene una baja cantidad de equipo y repuestos para vender debido a que la mayoría de las ventas las hace por pedido a proveedores de Pérez Zeledón o San José, cuando realiza un pedido este llega al siguiente día hábil. Por lo general se realizan los pedidos mediante correo electrónico, o llamada telefónica.

Asimismo, no cuenta con niveles mínimos de inventario de mercadería, en este caso el dueño es el encargado de realizar el nuevo pedido en el momento en que se agote algún equipo o repuesto, comprando una cantidad prudente para manejar en el taller.

En el momento en que se recibe un pedido, se realiza la revisión de los productos según lo que indica la factura contra la mercadería recibida para asegurarse de que no existan faltantes o que por error la empresa haya facturado algún producto que no se haya solicitado. Este procedimiento resulta favorable para la empresa, ya que garantiza un mayor control en cuanto al inventario, garantizando la concordancia entre lo facturado y recibido. Una vez recibida la mercadería, se procede a calcular los precios de venta, el administrador es quien establece el margen de utilidad según su criterio.

En cuanto al inventario físico, éste sólo lo realiza una vez al año para efectos del cierre fiscal, y lo lleva a cabo el dueño haciendo el conteo manual de todos los productos y activos del taller, anotando en una hoja la descripción, la cantidad y el precio de venta del producto, después de realizado el conteo de todos los productos el dueño realiza la revisión del precio de cada producto y se encarga de calcular el valor total del inventario que tiene la empresa.

Los proveedores que suplen al negocio están documentados en una lista, en la cual el dueño es el encargado de hacer las compras manejando las cantidades y características del producto según el proveedor. Por lo general se realiza una cotización previa con varios proveedores para comparar precio y calidad ya que no se cuenta con un presupuesto de compras, debido a la situación actual económica y tamaño de la empresa.

4.1.1.2 Control de efectivo

El efectivo es el recurso más importante que tiene toda empresa, por lo que su administración correcta es crucial para la adecuada y eficaz operatividad de la misma. La empresa debe mantener una disponibilidad de efectivo suficiente para cubrir sus necesidades mínimas, además de disponer de la capacidad suficiente para tender eventuales necesidades adicionales de efectivo.

STR Soluciones carece de un adecuado manejo y control del efectivo, las entradas diarias que perciban por la prestación de un servicio o venta de un equipo, las recibe el dueño de la empresa, de manera que no registra ninguna transacción, no llevan un control de las entradas y salidas, no posee un libro de diario. La empresa posee una cuenta de ahorros a nombre de la sociedad, y tiene un autorizado, donde se realizan depósitos con una frecuencia de dos veces por semana, el dueño trata de depositar todos los ingresos sin embargo muchas veces el dinero lo utiliza para pagar gastos de la empresa o pagos de facturas, y deposita el restante. Los fondos de la cuenta generalmente se utilizan para pagos a proveedores, y pago de obligaciones por medio de transferencia. Asimismo, el encargado concilia las cuentas bancarias a fin de mes para llevar un mejor control del efectivo.

4.1.1.3. Control de cuentas por cobrar

La microempresa STR cuenta con una cartera de clientes de alrededor de 30, con los cuales maneja tanto sus servicios a contado como a crédito. La mayoría de sus clientes son instituciones del gobierno con los que se trabaja a 30 días; debido a las políticas internas de las instituciones. En cuanto a sus demás clientes manejan un plazo de 8 días, para cancelar las facturas.

En cuanto a la apertura de un crédito, la empresa carece de una política para el otorgamiento del mismo, en la cual se valoran algunos puntos de los cuales el encargado pueda tomar decisiones para otorgar el crédito a un cliente nuevo. El dueño es quien decide a quien se le otorga el crédito y lleva un control en un cuaderno, llevando los apuntes de la cuentas por cobrar, clientes, montos y fechas de vencimiento, este el único procedimiento que llevan a cabo para el control de cuentas por cobrar.

El crédito autorizado por la administración no posee un monto máximo, pero por parte de la empresa sí se controla que se realicen pagos de facturas vencidas para evitar inconvenientes en el futuro, y para ello se realiza una revisión de las facturas que están pendientes por cobrar cada semana o quince días, de manera que se contacta al cliente por

medio de llamadas y visitas personales para hacerle saber que la factura está próxima a vencer o vencida, y coordinar el pago respectivo.

4.1.1.4 Control de cuentas por pagar

El estricto cumplimiento de los compromisos de pago es sin duda uno de los aspectos más valorados por los proveedores de cualquier empresa. La morosidad, y sobre todo si es reiterada puede suponer la pérdida de proveedores clave para la empresa, supone una pésima imagen de cara a los proveedores que han confiado en ella y puede dificultar la adquisición de futuros bienes y servicios debilitando la actividad empresarial.

STR Soluciones no tiene políticas establecidas para realizar sus compras, sino que cuando requieran algún equipo o producto, lo cotizan con sus proveedores tomando en cuenta precio y calidad, el administrador dueño conoce cuales son los productos de alta rotación y así mismo conoce cual producto se le puede comprar a cada proveedor. Esta metodología ha sido desarrollada por la experiencia adquirida en los años de trabajo al frente del negocio.

En la actualidad la microempresa cuenta con importantes proveedores, entre los principales están Refrigeración Leaho, Glacial, Purtisa Multisa, Beirute, Multifrio, Proaire, Total Parts, Praxiar, Todo aire acondicionado, Repuestos Juanca, Electrónica Leiden y Refrimundo; y su principal proveedor de equipos y herramientas es Capris.

Cuando realizan un pedido se lleva un registro donde se apuntan los datos de la factura, como fecha de emisión, vencimiento, plazo del crédito, número de factura y monto de la factura, para de esta forma hacer revisiones periódicas de las facturas a vencer, y evitar cobros por intereses. Cabe destacar que la microempresa trabaja la mayoría de sus comprar de contado, cancelando por medio de transferencia; lo cual refleja que no tiene problemas de pago.

4.1.2 Gestión de Mercadeo

4.1.2.1 Publicidad

Como parte del análisis interno de la empresa, se investigó la variable de gestión de mercadeo en la microempresa STR Soluciones S.A y se diagnosticó que no implementa estrategias de publicidad y ningún tipo de técnica de mercadeo, esto debido a que la microempresa enfrenta una falta de presupuesto para invertir en cuestiones de mercadeo, debido a que viven al día y la mayoría de las veces el dinero que llega se destina a la operación del negocio, pago proveedores, sueldos, inventario.

A pesar de que la empresa carece de una estrategia de publicidad, se tiene bien claro que es una herramienta importante que puede impulsar a cualquier negocio a triunfar y que se debe trabajar en ello e implementar estrategias encaminadas a optimizar la gestión de publicidad.

4.1.2.2 Canales de promoción

Los canales de promoción son una parte fundamental de las estrategias de mercadeo debido a que fortalece el posicionamiento de la empresa en el mercado y la diferenciación del producto o servicio, de manera que una gestión de la promoción produce mayores resultados.

Se observó que la empresa STR Soluciones S.A necesita técnicas de comunicación tales como promoción de ventas, relaciones públicas, página de internet, Facebook. Es decir, no mantienen medios por los cuales den a conocer la empresa y el servicio.

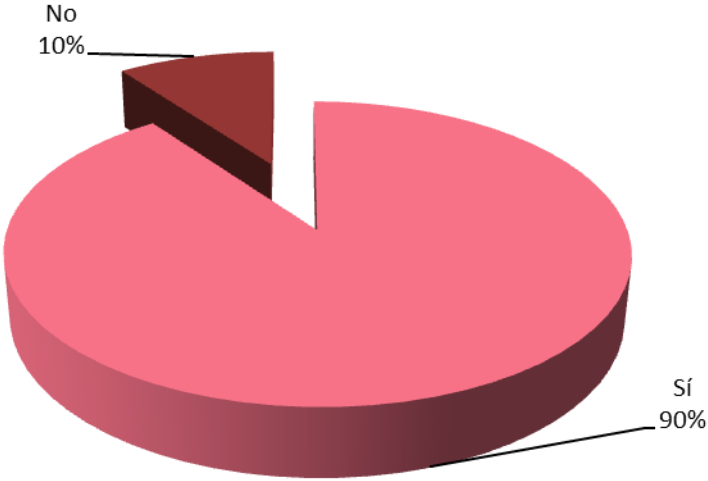
Lo que es importante debido a que la promoción estimula el consumo de los productos y servicios que comercializa la microempresa, de manera que se reconoce la importancia de implementar técnicas de promoción, soportes publicitarios, y acciones de comunicación, para favorecer el crecimiento del negocio.

Como parte del estudio que se realizó según Gráfico 3, con respecto a los canales de promoción de la empresa STR Soluciones S. A; los clientes entrevistados opinaron en un 90%

que recomiendan a la empresa aumentar su número de clientes con una mayor propaganda. Con lo anterior, se denota que la publicidad es uno de los canales que pueden ayudar a la empresa a incrementar su cartera de demanda.

Gráfico 3

Recomendaciones por parte de los clientes sobre la realización de propaganda de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.1.2.3 Análisis de la Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es muy importante y vital para que una organización exista y se mantenga a lo largo del tiempo. Por lo tanto, para lograr la satisfacción de sus clientes, las empresas deben evaluar qué tan satisfechos se encuentran sus clientes en los servicios que brinda; por consiguiente, se requiere de un estudio detallado y fiable para que los datos obtenidos puedan permitirles identificar claramente aquellos puntos fuertes y débiles referidos al servicio que brindan, y así poder tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento de su calidad.

Como parte del diagnóstico interno de la microempresa STR Soluciones S. A, para efectos de recopilar información objetiva relacionada con el área de la satisfacción al cliente, se procedió a aplicar un cuestionario a 30 clientes actuales, seleccionados mediante un muestreo intencional contando tanto con empresas como con personas físicas, los cuales expresaron su percepción con respecto al servicio que reciben por parte de los colaboradores de la empresa y los servicios que adquieren de ella.

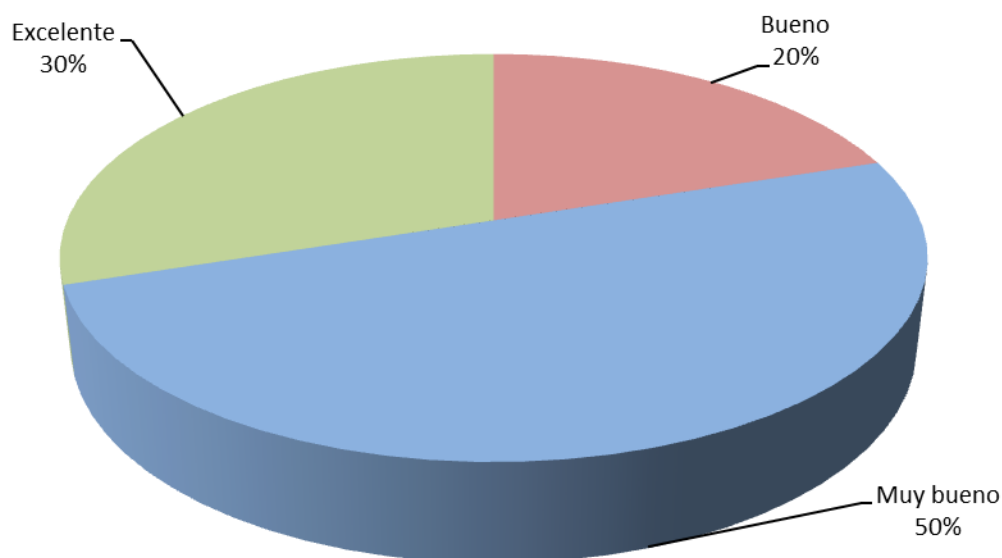
4.1.2.3.1 Calidad del Servicio

Con el objetivo de controlar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de los servicios que brinda la empresa STR Soluciones S. A, se realizó una consulta a los clientes actuales para que la empresa pueda mejorar y llegar a un proceso de mejora continua.

Según el Gráfico 4, el 50% de los clientes interrogados expresó que la calidad del servicio que brinda la empresa STR Soluciones S. A es muy bueno, el 30% dijo que era excelente y el 20% opinó que era bueno. En términos generales, hay una percepción positiva acerca de la calidad del servicio que ofrece la microempresa, llamando mucha la atención que el 50% se inclina por catalogarlo muy bueno, situación que representa un aspecto positivo interno en la organización, asimismo, cabe destacar que del cuestionario aplicado ningún cliente opinó que el servicio lo considera malo o regular; lo cual denota que la microempresa tiene una gran fortaleza con el servicio al cliente.

Gráfico 4

Opinión sobre la Calidad del servicio que brinda la empresa STR Soluciones S. A, a sus clientes, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

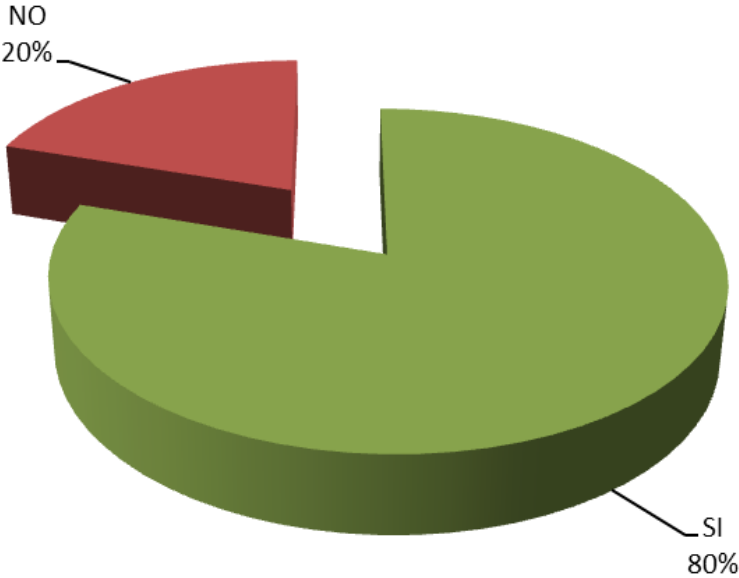
4.1.2.3.2 Ubicación del negocio

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la organización en una determinada zona o región.

Por lo tanto, la ubicación de la empresa STR Soluciones fue otro aspecto que se consultó en el instrumento aplicado a los clientes, lo cual según Gráfico 5, muestra como el 80% de los clientes entrevistados expresó que la ubicación de la empresa STR Soluciones S. A, es adecuada, mientras el 20% opinó que no era la más adecuada; ya que comentaron que tenía que tener más visibilidad en su ubicación. Esta información es favorable para la empresa

debido a que la mayoría opinó que la ubicación actual de la empresa es considerada accesible en la zona, ya que se encuentra ubicada a 50 metros de la carretera principal del Cantón de Buenos Aires de Puntarenas, frente a cabinas Kanajaka.

Gráfico 5
Percepción del cliente con respecto a la ubicación de la empresa STR Soluciones S. A,
Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

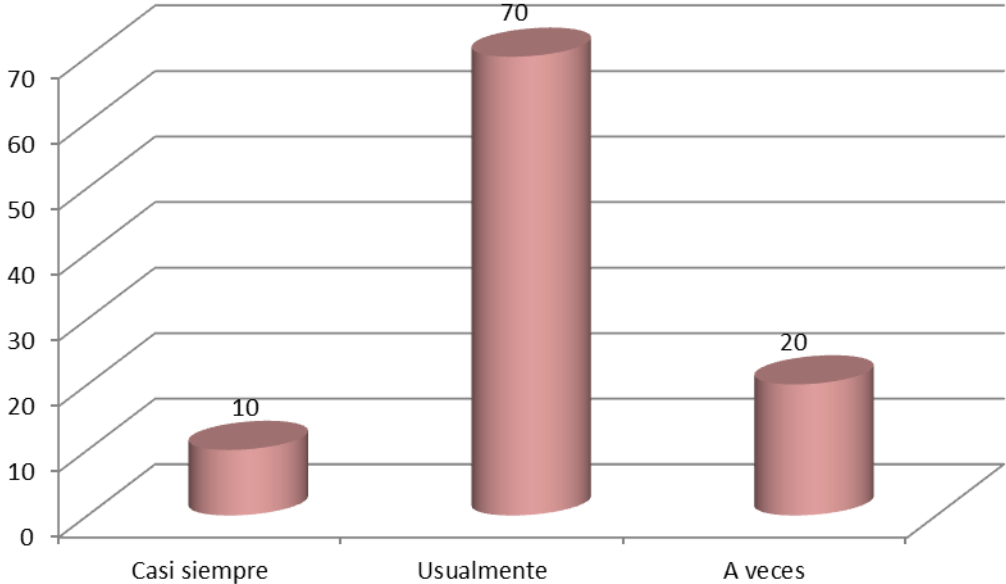
4.1.2.3.3 Frecuencia en la utilización del servicio

Otro punto consultado fue la frecuencia con la que los clientes utilizan los servicios de la empresa STR Soluciones S. A. Según Gráfico 6, el 70% de los clientes entrevistados opinó que usualmente utilizan los servicios que brinda la empresa STR Soluciones S. A; esto demuestra que la empresa tiene un grupo de clientes fieles; lo cual es uno de los principales motivadores para utilizar los servicios, por otra parte, en una menor proporción un 20% de los

clientes menciona que a veces hacen uso de los servicios que ofrece la empresa y en menor proporción un 10% de los clientes mencionó que casi siempre los utilizan.

Gráfico 6

Frecuencia con la que los clientes utilizan los servicios de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015
(Números relativos)



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.1.2.3.4 Tipos de servicios

El Cuadro 1, muestra los tipos de servicios que utilizan los clientes de la empresa STR Soluciones S. A; un 47,37% de los encuestados opinó que el servicio que más utilizan es el mantenimiento del equipo; un 36,84% opina que hacen uso del servicio para la reparación de aire acondicionado, luego un 10,53% realizan compra de equipo, mientras que un 5,26% solamente lo utilizan para la compra de repuestos. Dicha tendencia es positiva porque se denota que en gran cantidad de los casos la empresa es responsable del mantenimiento de equipo y de la reparación de aire acondicionado.

Cuadro 1

Tipos de servicios que utilizan los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015
(Números absolutos y relativos)

Tipos de Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Reparación de aire acondicionado	21	36,84
Mantenimiento de equipo	27	47,37
Compra de repuestos	3	5,26
Compra de equipo	6	10,53
Total	57	100,00

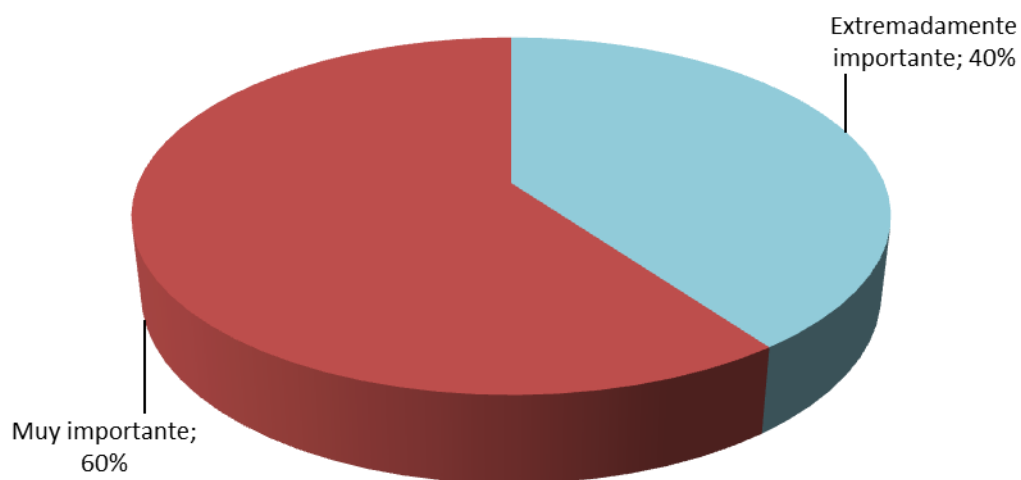
Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.1.2.3.5 Precios

Otro punto consultado fue la percepción del precio a la hora de elegir los servicios de la empresa. Según Gráfico 7, un 60% de los clientes consultados, expresó que los precios que poseen los servicios que brinda la empresa STR Soluciones S. A son muy importantes a la hora de elegirlos, asimismo, el restante 40% opinó que los precios son extremadamente importantes. Esto demuestra que los clientes están satisfechos en su totalidad en lo referente a los precios, de acuerdo con los servicios que están comprando.

Gráfico 7

Opinión sobre precios que brinda la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



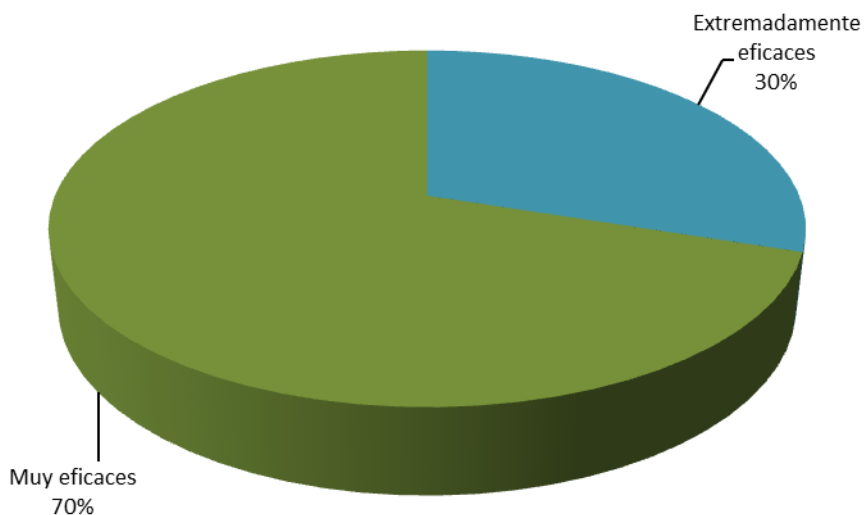
Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.1.2.3.6 Nivel de eficacia en el cumplimiento de los plazos

Otro indicador perteneciente a la satisfacción del cliente es el que hace referencia a el nivel de eficacia con que la empresa STR Soluciones S. A, cumple con sus plazos. Según el Gráfico 8, el 70% de los clientes opinó que los niveles de cumplimiento de los plazos son muy eficaces; asimismo, el 30% restante indicó que son extremadamente eficaces; lo cual indica que la empresa STR Soluciones S. A, es muy responsable a la hora de cumplir con los plazos establecidos.

Gráfico 8

Nivel de eficacia en el cumplimiento de los plazos de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.1.2.3.7 Evaluación del servicio al cliente

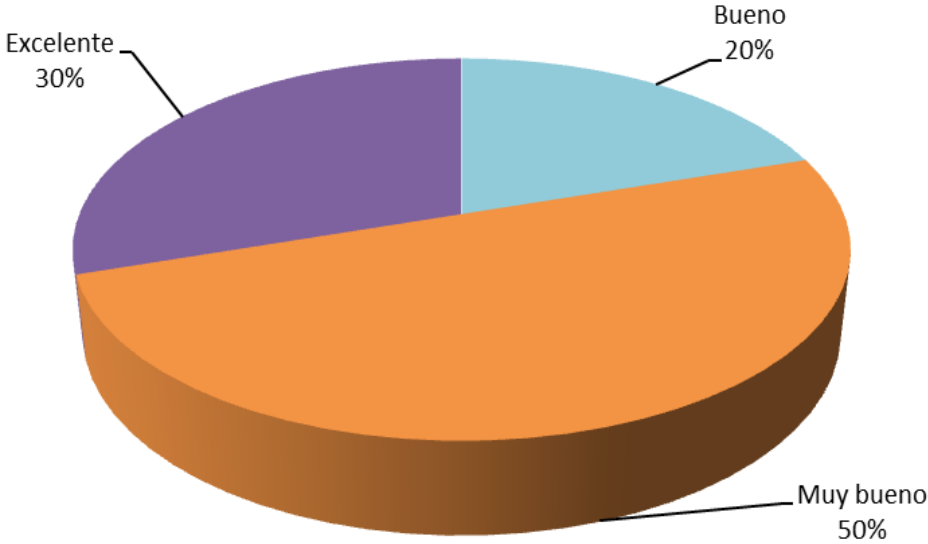
Otro indicador de gran importancia es la evaluación del servicio al cliente, como parte del análisis interno de la empresa, se les solicitó a los clientes que indicaran el servicio al cliente que recibían de los colaboradores y el administrador de la empresa STR Soluciones S. A.

Según el Gráfico 9, el 50% de los clientes expresó que el servicio al cliente que brinda la empresa STR Soluciones S. A es muy bueno, el 30% dijo que era excelente y el 20% opinó que era bueno. En términos generales, hay una percepción positiva acerca del servicio al cliente que ofrecen los colaboradores y el administrador de la microempresa, llamando mucha la atención que el 50% se inclina por clasificarlo muy bueno, situación que representa un aspecto positivo interno en la organización, asimismo, cabe destacar que, del cuestionario

aplicado ningún cliente opinó que el servicio al cliente lo considera malo o regular; lo cual denota que la microempresa tiene una gran fortaleza con el servicio al cliente.

Gráfico 9

Evaluación del servicio al cliente brindado por la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.1.2.3.8 Horario de atención

Como último punto de la variable satisfacción del cliente, se les consultó a los clientes si ellos consideraban que el horario actual que brinda la empresa STR Soluciones S. A, es el más adecuado. En este punto el 100% de los entrevistados afirmó que el horario que posee la empresa en la actualidad es el más adecuado; ya que les facilita hacer uso de los servicios.

De acuerdo con la información recopilada en los diferentes indicadores pertenecientes a la variable: Satisfacción al cliente, hay una percepción bastante positiva por parte de la

mayoría de los entrevistados, lo cual representa varias fortalezas dentro de la organización en lo que representa a su relación con los clientes.

4.1.3 Análisis de Gestión de Recursos Humanos

El término Recursos Humanos hace referencia a todas las personas que trabajan en una organización, por lo que la correcta gestión de los mismos afecta a todos los niveles de la empresa. La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. De manera que constituye un elemento de gran importancia para analizar, y para llevar a cabo este análisis se aplica una encuesta tanto a los colaboradores como al dueño de la microempresa STR Soluciones, que nos permite conocer e indagar en la gestión del recurso humano que se desarrolla.

Asimismo, se diagnosticó que la microempresa no cuenta con una correcta estrategia de recursos humanos que permita alinear los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados. De la misma manera, no posee un manual de puestos definido que le facilite el proceso de selección de personal, el uso de los canales adecuados, y sobre todo, utilizar las herramientas más idóneas.

4.1.3.1 Caracterización de los colaboradores

La microempresa STR Soluciones S.A, cuenta con dos colaboradores de género masculino que ejecutan las diferentes funciones y roles establecidos por la organización, uno de ellos es el dueño de la microempresa fundador de la misma el señor Dimas Tercero Suazo, quien es vecino de Buenos Aires y es graduado del Instituto Nacional de Aprendizaje como técnico en refrigeración y aires acondicionados, el mismo tiene amplia experiencia y posee el conocimiento.

Por otro lado, él tiene un ayudante, el cual no tiene ningún tipo de estudio o título, tiene la secundaria incompleta como nivel de escolaridad, lo cual no es problema para la operatividad del negocio, ya que el dueño le ha enseñado como hacer el trabajo, y día a día saca tiempo para reforzar conocimiento y enseñarle como se hacen las cosas, el joven tiene 4 años de laborar para la microempresa y en este tiempo se ha instruido de manera que muchos de los trabajos los realiza solo. Así que los colaboradores que desempeñan cada puesto de trabajo poseen los conocimientos suficientes para desempeñar las tareas asignadas.

Para conocer la información referente a la gestión de recursos humanos se procedió a aplicar la entrevista a los miembros de la empresa, donde los resultados son los siguientes.

4.1.3.2 Nivel de formación y Capacitación del personal

En la microempresa STR Soluciones S.A, la capacitación se consideró como un factor de desarrollo desfavorable, ya que carece de un plan de capacitación elaborado, que les permita contar con una educación continua, que signifique un verdadero proceso de aprendizaje y un cambio de actitudes del individuo, en beneficio de una mayor y mejor capacidad de conocimiento, ya que quien aprende es un agente que genera su propia información, para ratificar o rectificar sus acciones, sus hábitos y comprender en forma más real su ubicación en el contexto social en el que se encuentra inmerso.

Sin embargo, aunque carece de un plan de capacitación, el dueño realiza reuniones periódicas con su colaborador, donde se le instruye en temas de servicio al cliente, así como la práctica de sus tareas para reforzar los conocimientos relacionados con sus labores. Asimismo, el dueño considera que faltan temas por tratar para mejorar el desempeño, y si fuese a contratar a una persona en el futuro, analizaría si ésta posee conocimientos sobre el trabajo, y se buscaría con preferencia a técnicos egresados del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Por lo general en las microempresas familiares el área de capacitación se presenta como una de las deficiencias, muchas veces por la falta de recursos y presupuesto. Es por ello, que el dueño ha buscado recibir cursos gratuitos impartidos por el INA enfocados al servicio al cliente y manual de compras de la Administración Pública.

Por otro lado, la empresa carece de un manual de puestos definido, donde se especifiquen todas y cada una de las operaciones que se realizan dentro de la microempresa. Es importante resaltar que si la empresa posee un manual de puestos, le servirá de apoyo en el manejo de personal, evitará ineficiencia en productividad, redundancia en las actividades y funciones que opera la empresa, así como el que los empleados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles en la organización.

Como se sabe, la competitividad de las PYMES se debe en gran medida a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental. STR Soluciones S.A trata en la medida de lo posible de mantener motivado al personal, fomenta el trabajo en equipo, mantienen un clima organizacional agradable y de mucho respeto, se denota el compromiso que existe de sacar adelante la empresa, y para ello, el dueño realiza reuniones periódicas con el ayudante, donde se fortalece la comunicación, y se refuerzan conocimientos.

4.1.3.3 Satisfacción del personal

Según los datos recopilados de la entrevista aplicada a los colaboradores de la microempresa, los mismos se encuentran motivados y con un nivel de satisfacción óptimo, sin embargo hay asuntos como el salario e incentivos, que se muestran como puntos débiles de la microempresa, ya que los salarios son mínimos y no cuentan con ningún tipo de incentivo.

Por otra parte, los colaboradores indican que disfrutan de un ambiente agradable de trabajo, de mucha confianza y comunicación entre compañeros, ya que solo cuenta con dos colaboradores, contando el dueño, el cual brinda un buen trato a su subalterno, lo que genera un ambiente agradable y tranquilo. Además el ambiente que se percibe está basado en valores y principios familiares.

Por lo tanto, la administración está consciente que puede mejorar el ambiente laboral, ya que las relaciones de trabajo adecuadas ayudan a dirigir la empresa de una manera eficiente. Además se busca mantener la moral entre los empleados con el tipo adecuado de relaciones laborales, y para ello se realizan reuniones mensuales para mejorar la comunicación ya que ésta permite a los trabajadores mantenerse plenamente informados de las expectativas del lugar de trabajo, así como de los cambios que les afectan.

El colaborador entrevistado considera que la Administración se preocupa por brindarle las condiciones necesarias para que pueda desarrollar de manera adecuada sus funciones, por lo que están anuentes a escuchar la opinión de ellos, además indica que algunos aspectos que se pueden mejorar serían los horarios, y los instrumentos de salud ocupacional para su protección física.

Para STR Soluciones S. A, está claro que si los colaboradores están desmotivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones, dejarán de contribuir al éxito de la organización. De manera que, un indicador clave de resultados es la satisfacción de los empleados.

4.1.4 Gestión de Procesos Productivos

El proceso productivo consiste en la transformación de factores productivos en bienes o servicios, añadiendo que dicha transformación se hace mediante el uso de tecnología.

El estudio de la gestión productiva se llevó a cabo mediante la aplicación de un análisis interno en la microempresa, inicialmente se procedió a verificar los datos para la aplicación de dicho análisis. La microempresa STR Soluciones S.A, brinda servicios de reparación, mantenimiento, instalación y venta de aires acondicionados y equipos de refrigeración.

4.1.4.1 Tecnología

La microempresa carece de tecnología de punta y máquinas muy sofisticadas, sin embargo manejan una forma de combinar los medios humanos y materiales para brindar los

servicios. Ellos cuentan con buenas prácticas en el uso de los equipos para un menor consumo energético, y uso técnico. Asimismo cuentan con una computadora donde llevan algunos registros y datos de la empresa así como el acceso a Internet, que les permite realizar pagos y transferencias a sus proveedores y llevar un control sobre las cuentas bancarias.

No obstante, carecen de programas o sistemas que colaboren en la gestión estratégica, empresarial y financiera contable, que faciliten la toma de decisiones del dueño de la empresa, y dispongan de instrumentos que brinden una orientación estratégica del negocio.

No hacen uso de los medios tecnológicos para promocionar sus servicios, ni utilizan canales de venta como punto de contacto importante para potenciales clientes.

4.1.4.2 Maquinaria y Equipo

Los dos colaboradores de la empresa salen a atender a sus clientes, visitándolos en sus lugares de residencia o trabajo, así como también atienden las necesidades de instituciones públicas a quienes brindan servicios. STR Soluciones S.A, cuenta con un vehículo bien identificado con el logo y nombre de la empresa, el cual utilizan para trasladarse a los lugares de trabajo así como para transportar las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo su labor. Entre algunas herramientas y equipo con las que cuenta la empresa son: Bomba de vacío, manómetros, detector de luces y sensores, máquina de soldar, fuego de abocinar, cortadora de cobre, dobladora de cobre, refrigerantes R 134 A, detector de fugas, prensa de células, tester, compresores, los cuales son indispensables para realizar los trabajos diarios.

El modelo de gestión productiva estructura de manera sistemática las variables que intervienen en el proceso productivo, de tal manera que puede ser usado como una guía por las pymes con gestión tradicional, para dar una mejor respuesta a los requerimientos de sus clientes.

4.1.5 Gestión Financiera

4.1.5.1 Análisis Horizontal del Balance General

A continuación se muestra la información financiera contable de la microempresa STR Soluciones S. A, se procedió a realizar un análisis horizontal comparativo de los años 2013 y 2014, con el objetivo de analizar las partidas más importantes y significativas.

STR SOLUCIONES, S. A.
BALANCE GENERAL
AL 30 DE SETIEMBRE 2013 Y 2014
(Montos registrados en colones costarricenses)

	2014	2013	ABSOLUTO	RELATIVO
ACTIVOS				
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>				
CAJA	3.228.258,59	1.787.561,59	1.440.697,00	81%
INVENTARIO	361.500,00	362.800,00	-1.300,00	0%
ADELANTOS PARCIALES DE RENTA	30.887,00	48.494,00	-17.607,00	-36%
RETENCIÓN 2% DE RENTA	1.900,00	24.200,00	-22.300,00	-92%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	3.622.545,59	2.223.055,59	1.399.490,00	63%
<u>ACTIVO FIJO</u>				
HERRAMIENTA Y EQUIPO DE TRABAJO	850.000,00	850.000,00	0,00	0%
DEPREC. ACUMULADA HERRAMIENTA Y EQUIPO	-425.000,00	-340.000,00	-85.000,00	25%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRABAJO	650.000,00	650.000,00	0,00	0%
DEPREC. ACUMULADA MOBILIARIO Y EQUIPO	-325.000,00	-260.000,00	-65.000,00	25%
VEHÍCULO	2.500.000,00	2.500.000,00	0,00	0%
DEPREC. ACUMULADA VEHICULO	-2.500.000,00	-2.000.000,00	-500.000,00	25%
TOTAL ACTIVO FIJO	750.000,00	1.400.000,00	-650.000,00	-46%
TOTAL ACTIVO	4.372.545,6	3.623.055,59	749.490,00	21%
PASIVO Y PATRIMONIO				
<u>PASIVOS</u>				
IMPUESTO DE VENTAS POR PAGAR	10.634,00	1.835,00	8.799,00	480%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	84.095,00	100.259,00	-16.164,00	-16%
TOTAL PASIVOS	94.729,00	102.094,00	-7.365,00	-7%
<u>PATRIMONIO</u>				
APORTES DE CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0%
UTILIDADES ACUMULADAS	3.520.961,59	2.618.626,59	902.335,00	34%
UTILIDAD DEL PERIODO	756.855,00	902.335,00	-145.480,00	-16%
TOTAL PATRIMONIO	4.277.816,59	3.520.961,59	756.855,00	21%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.372.545,6	3.623.055,59	749.490,00	21%

Según el Balance General al 30 de setiembre 2013 y 2014, la estructura del activo circulante se observa consolidada, ya que presenta un aumento de un 63% con respecto al año 2013; lo cual se ve reflejado en la partida de Cajas, la cual generó un 81% de aumento para el año 2014. De la misma manera, se destaca la partida retención del 2% de Renta que presentó una disminución significativa de un 92% para el año 2014, lo cual generó mayor activo circulante.

Por otra parte, con respecto al activo fijo se puede observar que disminuyó en un 46% para el año 2014, producto de las depreciaciones, ya que la empresa para ese año no adquirió activos; por lo tanto, el activo total aumentó en un 21%, debido al aumento que tuvo el activo circulante.

Por otro lado, el total de pasivos disminuyó en un 7%, debido al aumento del impuesto de venta por pagar y a la disminución de un 16% del impuesto de renta por pagar. Asimismo, se puede destacar el aumento del total de pasivo y patrimonio que se dio debido al aumento de patrimonio de un 21%, ya que las utilidades acumuladas aumentaron, lo cual denota que la estructura del patrimonio es la más representativa para el año 2014.

Finalmente, se puede concluir que la empresa tiene una estabilidad financiera, ya que logra en ambos años que el activo fijo y circulante esté financiado en su totalidad por patrimonio. No obstante, cabe destacar que no existe pasivo exigible ni a corto ni a largo plazo; ya que la empresa no presenta endeudamiento, lo cual repercute en que están desaprovechando una oportunidad de crecimiento en su rentabilidad.

4.1.5.2 Análisis Vertical del Balance General

A continuación se muestra la información financiera contable de la microempresa STR Soluciones S. A, se procedió a realizar un análisis vertical comparativo de los años 2013 y 2014, con el objetivo de analizar las partidas más importantes y significativas.

STR SOLUCIONES, S.A.
BALANCE GENERAL
AL 30 DE SETIEMBRE DEL 2013 y DEL 2014
(Montos registrados en colones costarricenses)

	2014	%	2013	%
ACTIVOS				
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>				
CAJA	3.228.258,59	73,83%	1.787.561,59	49,34%
INVENTARIO	361.500,00	8,27%	362.800,00	10,01%
ADELANTOS PARCIALES DE RENTA	30.887,00	0,71%	48.494,00	1,34%
RETENCION 2% DE RENTA	1.900,00	0,04%	24.200,00	0,67%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	3.622.545,59	82,85%	2.223.055,59	61,36%
<u>ACTIVO FIJO</u>				
HERRAMIENTA Y EQUIPO DE TRABAJO	850.000,00	19,44%	850.000,00	23,46%
DEPREC. ACUMULADA HERRAMIENTA Y EQUIPO	-425.000,00	-9,72%	-340.000,00	-9,38%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRABAJO	650.000,00	14,87%	650.000,00	17,94%
DEPREC. ACUMULADA MOBILIARIO Y EQUIPO	-325.000,00	-7,43%	-260.000,00	-7,18%
VEHICULO	2.500.000,00	57,17%	2.500.000,00	69,00%
DEPREC. ACUMULADA VEHICULO	-2.500.000,00	-57,17%	-2.000.000,00	-55,20%
TOTAL ACTIVO FIJO	750.000,00	17,15%	1.400.000,00	38,64%
TOTAL ACTIVO	4.372.545,6	100,00%	3.623.055,59	100,00%
PASIVO Y PATRIMONIO				
<u>PASIVOS</u>				
IMPUESTO DE VENTAS POR PAGAR	10.634,00	0,24%	1.835,00	0,05%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	84.095,00	1,92%	100.259,00	2,77%
TOTAL PASIVOS	94.729,00	2,17%	102.094,00	2,82%
<u>PATRIMONIO</u>				
APORTES DE CAPITAL	0,00	0,00%		0,00%
UTILIDADES ACUMULADAS	3.520.961,59	80,52%	2.618.626,59	72,28%
UTILIDAD DEL PERIODO	756.855,00	17,31%	902.335,00	24,91%
TOTAL PATRIMONIO	4.277.816,59	97,83%	3.520.961,59	97,18%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.372.545,6	100,00%	3.623.055,59	100,00%

Según el Balance General al 30 de Setiembre del 2013, la estructura del activo circulante se observa consolidada, ya que cajas, inventario, adelantos parciales de renta y retención de renta, comprenden el 61.36 % del total de activos, dentro de este mismo, se destaca la cuenta de Caja que representa un 49.34% del total de estos y el inventario que representan un 10,01% del total de estos. Asimismo esto significa que por cada colón invertido por la empresa se han destinado 0,6136 colones a activos de rápida transformación a efectivo y

0,3864 colones a inversiones de largo plazo que faciliten la operación de la empresa y el proceso de comercialización.

La principal inversión se encuentra en la partida de cajas la cual representa un 49,34% de los activos totales, situación que no es conveniente para la empresa, ya que no es rentable manejar una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. La empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario.

En la sección de pasivos y patrimonio, se muestra un pasivo de un 2,82%, mientras que el patrimonio constituye el 97,18%. Cabe destacar que la empresa no posee pasivo a largo plazo.

Confrontando la liquidez de las inversiones con la exigibilidad del pasivo y el patrimonio, se analiza que el activo total se encuentra financiado en un 97% por patrimonio o capital contable, lo cual indica que no existe apalancamiento financiero.

Para el año 2014 se tiene una estructura del activo circulante consolidada por un 82,85%, del total de activos, donde se destaca la cuenta de cajas que representa un 73,83% y la cuenta de inventario un 8,27%. Asimismo esto significa que por cada colón invertido por la empresa se han destinado 0,8285 colones a activos de rápida transformación a efectivo y 0,1715 colones a inversiones de largo plazo que faciliten la operación de la empresa y el proceso de comercialización.

De igual manera que en el año anterior, en el 2014, la partida de cajas es la más representativa dentro de la estructura de los activos totales.

En el análisis de la estructura de pasivos y patrimonio, se muestra un pasivo de un 2,17%, mientras que el patrimonio constituye el 97,83%. De manera que no muestra una significativa variación con respecto al año anterior. Cabe destacar que la empresa continúa sin adquirir pasivo a largo plazo, esto significa que ha recurrido a financiar los activos mediante el

capital o patrimonio. Por consiguiente, se analiza que el activo total se encuentra financiado en un 98% por patrimonio o capital contable.

Finalmente se puede concluir que la empresa tiene una estabilidad financiera total, ya que logra en ambos años que el activo fijo y el activo circulante estén financiados en su totalidad por patrimonio. No existe pasivo exigible ni a corto ni a largo plazo, aunque en esta situación la empresa nunca se va a encontrar en una situación de impago, esta posición no es la más adecuada para conseguir una elevada rentabilidad de las inversiones y un crecimiento de la empresa, ya que tiene los inconvenientes derivados de la autofinanciación.

4.1.5.3 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

A continuación se muestran los estados de resultados de la microempresa STR Soluciones S. A, se procedió a realizar un análisis vertical y horizontal comparativo de los años 2013 y 2014, con el objetivo de analizar las partidas más importantes y significativas.

STR Soluciones S.A				
Estado Resultados Vertical				
Al 30 setiembre 2014				
	2014	%	2013	%
VENTAS	19.044.002,00	100,00%	23.720.494,00	100,00%
INVENTARIO INICIAL	362.800,00	1,91%	486.970,00	2,05%
MAS: COMPRAS	10.947.849,00	57,49%	13.896.585,00	58,58%
INVENTARIO FINAL	361.500,00	1,90%	<u>362.800,00</u>	1,53%
COSTO DE VENTAS	<u>10.949.149,00</u>	57,49%	<u>14.020.755,00</u>	59,11%
UTILIDAD BRUTA	8.094.853,00	42,51%	9.699.739,00	40,89%
MENOS GASTOS:				
GASTOS GENERALES	6.603.903,00	34,68%	8.047.145,00	33,92%
GASTO POR DEPRECIACION	650.000,00	3,41%	<u>650.000,00</u>	2,74%
TOTAL GASTOS	<u>7.253.903,00</u>	38,09%	<u>8.697.145,00</u>	36,67%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	840.950,00	4,42%	1.002.594,00	4,23%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	84.095,00	0,44%	100.259,00	0,42%
UTILIDAD NETA	756.855,00	3,97%	902.335,00	3,80%

STR Soluciones S.A
Estado Resultados Horizontal
Al 30 setiembre 2014

	2014	2013	ABSOLUTO	RELATIVO
VENTAS	19.044.002,00	23.720.494,00	-4.676.492,00	-20%
INVENTARIO INICIAL	362.800,00	486.970,00	-124.170,00	0%
MAS: COMPRAS	10.947.849,00	13.896.585,00	-2.948.736,00	-21%
INVENTARIO FINAL	361.500,00	<u>362.800,00</u>	-1.300,00	-0,00
COSTO DE VENTAS	<u>10.949.149,00</u>	<u>14.020.755,00</u>	-3.071.606,00	-0,22
UTILIDAD BRUTA	8.094.853,00	9.699.739,00	-1.604.886,00	-17%
MENOS GASTOS:				
GASTOS GENERALES	6.603.903,00	8.047.145,00	-1.443.242,00	-18%
GASTO POR DEPRECIACION	650.000,00	<u>650.000,00</u>	0,00	0,00
TOTAL GASTOS	<u>7.253.903,00</u>	<u>8.697.145,00</u>	-1.443.242,00	-0,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	840.950,00	1.002.594,00	-161.644,00	-16%
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	84.095,00	100.259,00	-16.164,00	-0,16
UTILIDAD NETA	756.855,00	902.335,00	-145.480,00	-0,16

Con respecto al Estado de Resultados del año 2014, se denota que el costo de ventas consumió un 57,49% de las ventas totales, lo cual es favorable porque se produjo una disminución con respecto al año 2013, quedando un 42,51% para cubrir los gastos de operación, impuestos y generar utilidades, lo cual representa un aumento favorable de la utilidad bruta con respecto a las ventas. Los gastos de operación corresponden a un 38,09% de las ventas netas, distribuido en gastos generales con un 34,68% y gastos por depreciación con un 3,41%. Por otra parte, la utilidad de operación corresponde a un 4,42% con respecto a las ventas y a los impuestos, lo cual es desfavorable porque se produjo un aumento de Gastos en comparación con el año 2013. Asimismo, la utilidad neta concierne a un 3,97% del total de las ventas.

Finalmente, realizando la comparación de la variación de las ventas con respecto al año anterior, se muestra una disminución de las mismas en un 20%, asimismo la utilidad bruta

sufrió una disminución de un 17%, esto debido a la representativa caída de ventas ya que el costo de la misma no refleja una variación significativa, por otro lado, los gastos totales también revelan una disminución, sin embargo no son representativos para ayudar a la utilidad neta que también disminuyó en un 0,16%.

4.1.5.4 Razones Financieras

Con el objetivo de examinar de una forma más concreta la situación financiera de la empresa, se procedió al análisis de diversos índices que se calculan utilizando los diferentes saldos de las cuentas presentes en el Estados de Resultados y el Balance General.

La primera clasificación corresponde a las razones de liquidez (Ver Tabla 7), dentro de la cual se encuentra la razón circulante. En el periodo fiscal de los estados financieros, dicho indicador fue de 38,24, lo cual es favorable porque indica que el activo corriente cubre en 0,3824 veces al pasivo corriente, de esta manera, se muestra que la empresa tiene capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, y presenta solvencia de efectivo para enfrentar situaciones adversas o imprevistas.

Otro indicador relacionado con la liquidez, es la razón de prueba de ácido, la cual corresponde a un 34,42 para el periodo. Este indicador establece que la empresa puede cubrir un 0,3442 de sus obligaciones a corto plazo, si utiliza los activos corrientes y excluye los inventarios, lo cual resulta bastante favorable. En este caso, se demuestra la liquidez que posee la empresa para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

Tabla 7
Razones de Liquidez empresa STR Soluciones S.A.

	2014	2013
Razón Circulante	38,24	21,77
Prueba del Acido	34,42	18,22

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros 2013 y 2014 de la empresa STR Soluciones S. A.

La segunda clasificación corresponde a las razones de endeudamiento (Ver Tabla 8), donde el índice de deuda para la empresa STR Soluciones S.A, corresponde a un 1%, ya que no cuenta con pasivo a largo plazo, la microempresa no tiene ningún tipo de financiamiento por parte de acreedores esto significa que el 99% ha sido financiado mediante el capital o patrimonio.

Asimismo la razón de endeudamiento es de un 0,02, lo cual indica que por cada colón aportado por el propietario los acreedores han aportado 0,02 colones.

Otro indicador complementario a este dato corresponde al índice de apalancamiento, el cual fue de 1,02 veces en dicho periodo, dato que indica que por cada 100 colones aportados por el propietario, existen 102 colones de inversiones en la empresa.

Tabla 8
Razones de Endeudamiento empresa STR Soluciones S.A.

	2014	2013
Razón Deuda	0,02	0,03
Razón Endeudamiento	0,02	0,03
Índice de Apalancamiento	1,02	1,03

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros 2013 y 2014 de la empresa STR Soluciones S. A.

Otra categoría de las razones financieras corresponde a los índices de gestión (ver Tabla 9), donde se ubica la rotación del inventario, la cual correspondió a 30,29 veces durante el año. Esto quiere decir, que por cada colón invertido en inventario durante el periodo fiscal 2014, se generaron 30,29 colones de ventas. Un indicador complementario a la rotación del inventario corresponde al periodo medio de inventario, el cual fue de 11,89 días, lo cual es desfavorable porque indica que los productos en promedio duran casi 12 días desde que son ingresados al negocio hasta que se vendan.

Las rotaciones de los activos para generar ventas se consideran índices de gestión. En dichos indicadores se calculó la rotación de activo circulante, la rotación del activo fijo, y la rotación del activo total. Los resultados de dichos indicadores fueron de 5.26, 25.39 y 4.36 veces. El 5,26 corresponde a la cantidad de veces que se transformó el activo circulante en ventas durante el periodo 2014, lo cual es desfavorable porque disminuyó en comparación con el año 2013. Por cada colón que la empresa tiene invertido en activo fijo se generó 25,39 colones de ventas, lo cual representa la importancia de las inversiones de la empresa con respecto a la generación de ingresos, y la efectividad alcanzada por las inversiones para contribuir y apoyar las operaciones y de esta manera posibilitar las ventas, sin embargo, este indicador resulta elevado debido a la baja inversión que la empresa posee en activos fijos con respecto al total de las ventas. En conjunto, los activos en promedio generaron 4,36 colones en ventas por cada colón que la empresa posee en las diferentes inversiones.

Tabla 9**Razones de Actividad o Gestión de la empresa STR Soluciones S.A.**

	2014	2013
Rot. Activo Circulante	5,26	10,67
Rot.Inventario	30,29	38,65
Promedio Medio Inventario	11,89	9,32
Rot. Activo Fijo	25,39	16,94
Rot.Activos Totales	4,36	6,55
Rotac. Capital Total	4,45	6,74

Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros 2013 y 2014 de la empresa STR Soluciones S. A.

Por otro lado, otra categoría de las razones financieras corresponde a los índices de rentabilidad (ver Tabla 10), El rendimiento de operación de los activos correspondió a un 19% para el periodo analizado, lo cual indica que por cada colón de activo que poseía la empresa generó 0,19 colones de utilidad de operación, lo cual es desfavorable en comparación con el año 2013; ya que se había generado más utilidad de operación. En el caso del rendimiento sobre la inversión fue de un 17%, donde por cada 100 colones de activos, la empresa generó 0,17 colones de utilidad neta, lo cual es desfavorable en comparación con el año 2013.

Finalmente, la rentabilidad sobre el patrimonio para el periodo fiscal 2014, fue de 18% lo cual indica que por cada colón invertido en patrimonio, la empresa generó 0,18 colones de utilidad neta, lo cual es desfavorable para la empresa, ya que con respecto al año 2013 disminuyó considerablemente, y dicho cambio se produjo principalmente por la disminución que tuvo en la utilidad neta del periodo.

Tabla 10

Razones de Rentabilidad de la empresa STR Soluciones S.A.

	2014	2013
Margen de Utilidad Bruta	42,51%	40,89%
Margen de Utilidad de Operación	4,42%	4,23%
Margen de Utilidad Neta	3,97%	3,80%
Rendimiento Sobre Inversión Explotación	19,23%	27,67%
Rendimiento Sobre Inversión Total	17,31%	24,91%
Rendimiento Sobre Capital	17,69%	25,63%

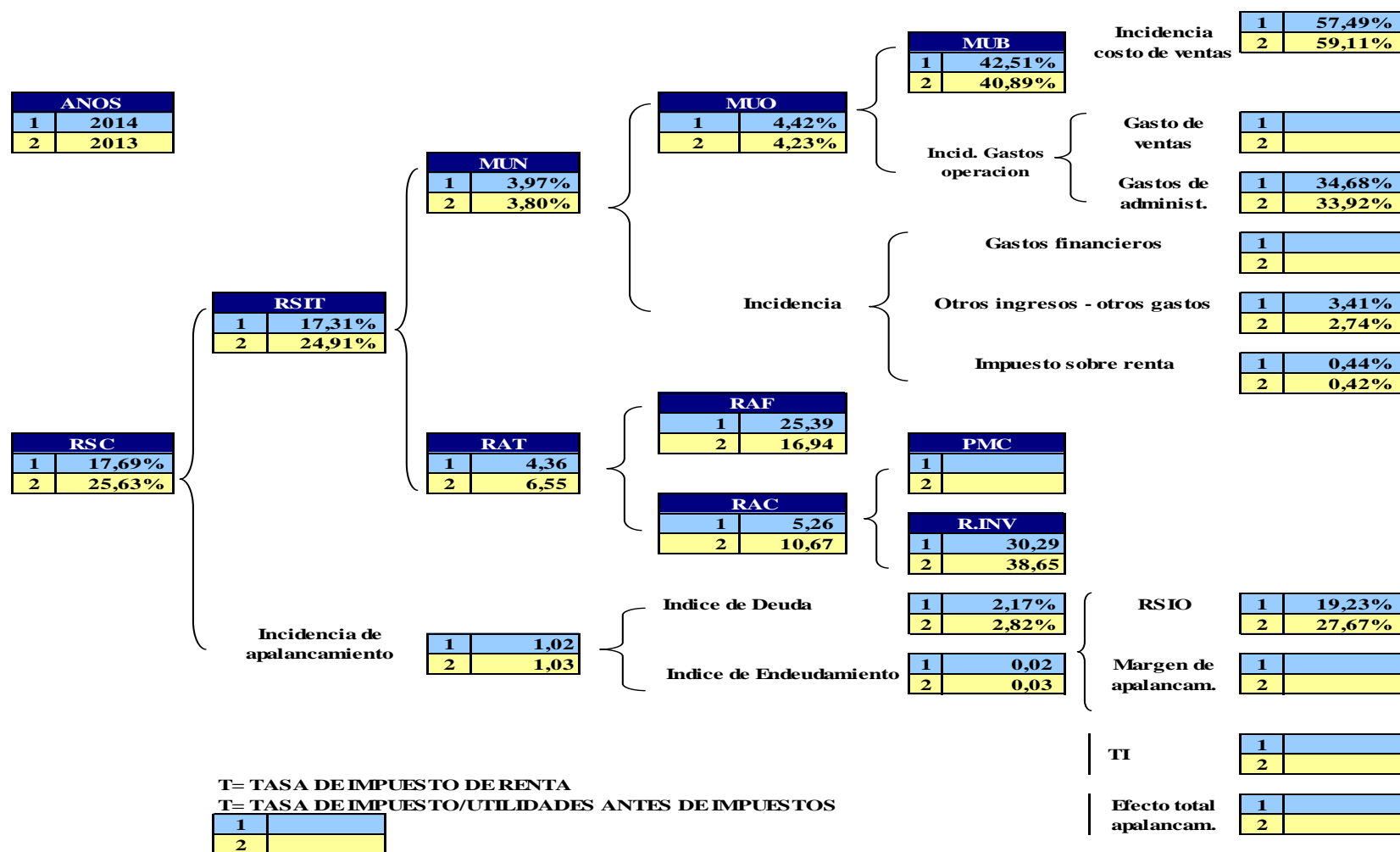
Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros 2013 y 2014 de la empresa STR Soluciones S. A.

4.1.5.5 Análisis Integral

Para efectos del análisis integral, se llevó a cabo una comparación entre las razones financieras que se calculó al utilizar la información contable conformada junto a los indicadores que se pudieron establecer al utilizar la información contable de los estados financieros de la microempresa STR Soluciones S.A.

El esquema del análisis integral, de acuerdo con la información contable, es el siguiente:

Imagen 3
Análisis Esquema Integral de la empresa STR Soluciones S. A.
Periodo 2013-2014



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros 2013 y 2014 de la empresa STR Soluciones S. A.

En esta Empresa se observa un descenso en la rentabilidad sobre el Patrimonio que pasó de 25.63% en el 2013 a un 17.69% para el 2014. Siguiendo el esquema de análisis integral, se pueden determinar las causas originales de esta reducción en el siguiente orden:

La disminución en la Rentabilidad sobre el Capital (RSC) se produce por un descenso en el Rendimiento sobre la inversión Total (RSIT) de 24.91% en el 2013 a un 17.31% para el 2014; ya que el margen de utilidad neta se mantiene constante.

El Rendimiento sobre la Inversión Total disminuye debido a un decrecimiento de la Rotación del Activo Total (RAT) que pasa de un 6.55% en el 2013 a un 4.36% para el año 2014; podemos identificar que esto se da principalmente por una disminución en la Rotación del Activo Circulante (RAC) de un 10,67% a un 5,26% para el año 2014; lo cual se produce por un descenso en la Rotación del Inventario (R. INV) para el 2014; el cual pasa de 38.65 veces en el 2013 a 30.29 veces para el 2014; lo que representa que las mercancías están tardando mayor tiempo en ser convertidas a ventas; de esta manera impide que el activo circulante tenga una mayor rotación. Asimismo, la empresa aumentó el número promedio de días que tarda el inventario para ser vendido que pasó de 9,32 días en el 2013 a 11.89 días para el 2014; lo cual es desfavorable porque quiere decir que el inventario está permaneciendo mayor tiempo en bodega, lo que es consecuencia de una mala administración y gestión de los inventarios.

Por otro lado, el margen de utilidad de operación, y el margen de utilidad bruta permanecen constantes, así como la incidencia del costo de ventas tuvo una disminución favorable para el año 2014. Sin embargo, se denota un aumento en los Gastos Administrativos de un 33.92% a un 34.68% para el año 2014, no obstante al no ser un dato muy significativo no repercute en el margen de utilidad de operación.

Con respecto al Rendimiento sobre la inversión de explotación, éste sufre una variación, ya que para el 2013 fue de 27,67% y para el 2014 un 19,23%, esto debido a que se produce una disminución en la utilidad de operación en el periodo fiscal 2014.

4.2 Evaluación Externa de la empresa STR Soluciones S. A.

Se procedió a analizar una evaluación externa de los factores que afectan el desarrollo de las operaciones de la microempresa STR Soluciones S.A como un análisis complementario a la valoración interna realizada anteriormente.

El análisis externo abarcó los siguientes puntos: análisis PEST, análisis de la demanda existente en el mercado, análisis de la oferta, y la evaluación de las cinco fuerzas competitivas del mercado según Michael Porter. Los mismos se detallan a continuación:

4.2.1 Análisis PEST

La empresa STR Soluciones S. A, tal y como se detalló en el marco de referencia, se encuentra ubicada en el distrito de Buenos Aires, el cual pertenece al cantón de Buenos Aires y forma parte de la provincia de Puntarenas.

Con el fin de analizar los diferentes factores del entorno que inciden positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) en los diferentes campos relacionados con la organización, se aplicó un análisis PEST, el cual permitió identificar los factores que podrían afectar o beneficiar las operaciones de la empresa.

El análisis PEST hace referencia a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; los cuales se detallan a continuación.

4.2.1.1 Aspectos políticos

Contar con la información de las Pymes permite orientar la política pública para ampliar el tratamiento de las mismas y priorizar en los sectores que generan mayor impacto en el país. Por ello, existe un programa de apoyo interinstitucional por parte de las autoridades del gobierno, que conformó un comité institucional liderado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio; integrado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; Banco

Central de Costa Rica; Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica; Instituto Nacional de Aprendizaje; Observatorio Desarrollo; Observatorio MIPYME, los cuales ofrecen una serie de beneficios y programas de apoyo hacia las pequeñas empresas, lo que podría beneficiar a STR Soluciones S.A mediante el acceso a orientación y apoyo por parte de dichas instituciones.

Por otro lado, existen cambios en la ley de contratación administrativa que estimulan la participación de las pymes. El pasado 12 de diciembre del 2014, salió publicado en el Alcance Digital N° 202 del diario oficial *La Gaceta* N° 240, el Decreto Ejecutivo N° 37427-H el cual versa sobre la reforma del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa que tiene nuestro país, que señala ciertos aspectos que se le deben reconocer a proveedores del Estado cuando sean pequeñas y medianas empresas (pymes) debidamente reconocidas, registradas y acreditadas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

A continuación, un resumen de las reformas introducidas al citado reglamento: modificación del plazo máximo que tiene la administración para pagarle a un proveedor pyme; posibilidad del pago anticipado al contratista pyme así como la posibilidad de brindar una garantía colateral por todo el monto del anticipo; utilización de los instrumentos financieros que dispone la Ley del Sistema de Banca para el Desarrollo, N° 8634, para rendir la garantía de participación o cumplimiento y que estas puedan ser otorgadas a través del Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fodemipyme); la información que deben brindar las empresas interesadas en inscribirse en el registro de proveedores de cada dependencia estatal; y por último, también se realizó una modificación a la normativa que regula el sistema de evaluación en los carteles, al establecer que la administración contratante puede considerar otorgar una puntuación adicional a las pymes como factor de desempate para la contratación que se tramite.

La última reforma citada resulta especialmente relevante, ya que es una norma que busca brindar una especie de “criterio favorable” hacia las pymes frente a otras empresas que debido a su infraestructura, capacidad financiera y posicionamiento en el mercado respectivo, logran resultar adjudicatarios en la mayoría de los procesos de contratación del Estado en que

participan. Esta modificación a la ley viene a fortalecer la Microempresa STR Soluciones S.A, ya que la misma suele brindar servicios a instituciones de Gobierno, participando en un proceso de contratación administrativa pero muchas veces por ser pyme no se encuentra en igualdad de condiciones frente a otros oferentes que por lo general son empresas consolidadas y con amplia experiencia y trayectoria.

Asimismo, en la actualidad se están realizando cambios a nivel fiscal en el país, impulsados por el Ministerio de Hacienda, con la creación de una reforma fiscal que viene a cambiar la forma de tributar, al introducir un impuesto escalonado, lo que podría significar que las Pymes paguen más dependiendo de las utilidades de la empresa.

Además, se aumenta el pago del 14% del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) en la venta de bienes y servicios. Los nuevos tributos deberán pagarlos tanto las micro, pequeñas y medianas empresas inscritas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), así como aquellas empresas agrícolas registradas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

La modificación sustancial para las Pymes registradas en el MEIC y en el MAG es que propone el siguiente tratamiento:

"Artículo 22.- Tarifa del impuesto: A la renta imponible se le aplicarán las tarifas que a continuación se establecen y el producto así obtenido constituirá el impuesto a cargo de las personas a que se refiere el artículo 2 de esta ley.

1. Las personas jurídicas y demás entidades sin personalidad jurídica, treinta por ciento (30%), como tarifa general, sin perjuicio de lo dispuesto en los siguientes incisos.
2. Las personas jurídicas que se clasifiquen como microempresas y pequeñas empresas calificadas e inscritas como tales por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N.º 8262 de 17 mayo de 2002, así como las microempresas, pequeñas y medianas empresas agrícolas calificadas e inscritas como tales por el Ministerio de Agricultura y Ganadería:

- a) Diez por ciento (10%) sobre los primeros cuatro millones ochocientos mil colones (¢4.800.000,00) de utilidades netas anuales.
- b) Quince por ciento (15%) sobre el exceso de cuatro millones ochocientos mil colones (¢4.800.000,00) y hasta ocho millones ochocientos mil colones (¢8.800.000,00) de utilidades netas anuales.
- c) Veinticinco por ciento (25%) sobre el exceso de ocho millones ochocientos mil colones (¢8.800.000,00) de utilidades netas anuales. A efectos de lo previsto en este inciso, reglamentariamente podrán establecerse las condiciones que se estimen necesarias para prevenir o corregir el fraccionamiento artificioso de la actividad.”

En conclusión, el 25% sería la tarifa máxima excepcional que pagarían las pymes según la propuesta oficial, sobre la base de utilidades netas anuales.

El beneficio sería que las empresas que califiquen y están inscritas como Pymes podrán gozar de un beneficio excepcional al tener derecho a un trato fiscal diferenciado. De lo contrario, pagan con la tarifa general del 30% sobre la renta neta. Las pequeñas empresas hoy tributan, no en forma escalonada, sino en atención a una tarifa que se aplica sobre su base imponible, que puede de ser del 10% o del 20%, dependiendo de sus ingresos brutos anuales. Una vez identificada la tarifa a aplicar, esta se aplica sobre la renta imponible.

Asimismo las Pymes, al igual que ocurriría con las otras personas físicas o jurídicas, se encontrarán afectos con el IVA en los servicios que presten a sus clientes, lo que no ocurre hoy salvo de que se trate de servicios sujetos al pago del impuesto general sobre las ventas. En la venta de mercancías o bienes gravados, no habría cambio. Esta situación podría causar un mayor incremento en el pago de impuestos por parte de la microempresa STR Soluciones S.A, lo cual afectaría en términos generales el nivel de rentabilidad de la misma.

Además, la implementación de la Ley de Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, Ley N° 8220 y su reforma, viene a beneficiar a los usuarios que necesitan realizar diferentes trámites, donde los comerciantes tendrán que entregar la documentación solo una vez, ya que la ley tiene por objeto racionalizar las

tramitaciones que realizan los particulares ante la Administración Pública; mejorar su eficacia, pertinencia y utilidad, a fin de lograr mayor celeridad y funcionalidad en la tramitación, reduciendo los gastos operativos. Por consiguiente, brinda beneficios referentes a la optimización del tiempo y la disminución de costos para las empresas, incluida STR Soluciones S.A.

4.2.1.2 Aspectos económicos

El acceso al financiamiento por parte de las PYMES es esencial para lograr su crecimiento, consolidación y permanencia en el mercado. Según el informe del Banco Central acerca del acceso de las MIPYMES a los servicios financieros a partir de la implementación de la Ley 8634 del Sistema de Banca de Desarrollo para el año 2013, se muestra una positiva evolución, particularmente en el año 2011, en relación al año de partida (2008). Los mayores aumentos se observan en el número de clientes y operaciones y en menor medida en el saldo de crédito. La participación en relación con el Sistema Financiero Nacional para el caso de los dos primeros aumentó 1,47 y 1,1 puntos porcentuales, respectivamente; por su parte, el aumento de la participación del saldo de crédito fue de 0,19 puntos porcentuales.

Asimismo, la banca pública contribuye mayoritariamente con el aumento del número de clientes, esto debido a un 93% de incremento en clientes MIPYMES del Sistema Financiero entre los años 2008 y 2011. Esto, debido a que el acceso de las MIPYMES al sistema financiero ha aumentado gracias a los programas ya existentes en algunos bancos públicos, que no necesariamente fueron creados con el Sistema de Banca para el Desarrollo. Ese es el caso del programa del Banco Nacional que existe desde el año 1999 y cuya cartera de crédito representa alrededor de 25% del crédito del BNCR para el 2011. De igual forma el nacimiento de BP Desarrollo fue previo al 2008.

Asimismo, existe una estacionalidad en el comportamiento de las colocaciones de crédito, debido a que tanto en el 2011 como el 2012, se observa una mayor colocación de crédito para el segundo semestre de cada año. Un aspecto importante de resaltar es que en el segundo semestre del 2012, se da un incremento del 22,44%.

Por otra parte, el Programa Macroeconómico del Banco Central (2013-2014) menciona que durante el primer semestre del 2013 la inflación se mantuvo dentro del rango meta establecido y durante este año, el comportamiento de la inflación estuvo asociado, en parte, a las acciones de políticas adoptadas para que los determinantes macroeconómicos de ésta variable (agregados monetarios, brecha del producto y expectativas de inflación) evolucionaran de forma congruente con su objetivo inflacionario. También contribuyó en este resultado la relativa estabilidad cambiaria, las menores presiones inflacionarias de origen externo y la desaceleración, en la última parte del año, en el crecimiento de los precios regulados.

Para la empresa STR Soluciones S. A, en relación con la situación económica actual puedan enfrentarse con el riesgo de que sus clientes deseen considerar la competencia en cuanto a precio. Sin embargo, al ser un servicio que depende de la calidad ofrecida, pueden tomar ventaja de esto, ya que la competencia puede ofrecer precios menores pero también con baja calidad. Por lo que es importante mantener la calidad del servicio brindado.

Por otra parte, la situación económica en el cantón de Buenos Aires ha venido en decrecimiento, esto debido a que una de las fuentes de empleo más fuertes como lo es el Proyecto Hidroeléctrico el Diquís ha tenido que liquidar alrededor de 700 colaboradores, la mayoría de Buenos Aires, lo que ha generado una disminución de la economía, en cuanto a la adquisición de bienes y servicios, lo que podría afectar a la empresa levemente. Un punto importante de rescatar, es que muchos de sus clientes son empresas que necesariamente requieren del servicio.

4.2.1.3 Aspectos sociales

Según el Vigésimo Informe del Estado de la Nación, la población ocupada se incrementó en aproximadamente un 0,5%, cifra muy lejana a la necesaria para absorber el aumento de la población activa. Desde el punto de vista salarial, el mercado laboral sigue castigando a los colaboradores poco calificados y premiando a los más calificados, en virtud de lo cual, una vez más, se amplió la desigualdad.

Asimismo, en el 2013 Costa Rica registró una de las tasas de desempleo abierto más altas de los últimos quince años (8,5%) y un máximo histórico en la desigualdad de ingresos entre la población. Esto se debe a que los sectores más dinámicos de la economía claramente benefician a las personas con mayores niveles educativos. Para la economía en general este indicador afecta directamente a las empresas, ya que los clientes reciben un nivel de ingresos menor, lo cual eventualmente perjudica las ventas de los negocios como las de la empresa STR Soluciones S.A.

Costa Rica es un lugar caro para vivir y para producir, según el Vigésimo Informe Estado de la Nación se refleja que en una amplia gama de bienes y servicios, el país es sistemáticamente más caro que el promedio latinoamericano. Los altos precios locales reducen la competitividad nacional, desalientan el consumo interno y afectan la generación de empleo. Dicho comportamiento, en términos generales, perjudica todas las empresas que tienen sus operaciones dentro del país, ya que el poder adquisitivo de los clientes disminuiría, afectando directamente las ventas de la empresa.

Por otra parte, el en Gobierno 2010-2014, se emprendió una política Nacional de Emprendimiento, con el fin de fomentar el emprendimiento a nivel nacional, el cual es un elemento fundamental en el desarrollo económico y social del país. El objetivo de este programa impulsar la formación educativa, principalmente secundaria y formación técnica, para crear bases firmes en dicho tema. De manera que la creación de más empresas a nivel local, beneficiaría a STR Soluciones S.A y que aumentaría en términos generales sus clientes potenciales.

4.2.1.4 Aspectos tecnológicos

Los cambios en la tecnología han afectado sustancialmente todas las industrias desde la década de los setenta. En algunos casos los impactos han sido muy positivos aumentando sustancialmente la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas han quebrado por incapacidad de adecuarse a los cambios tecnológicos. La tecnología es fundamental para analizar las amenazas u oportunidades que pueden darse en una industria.

Según el informe del MEIC sobre el estado de situación de las pymes en Costa Rica 2013, alrededor del 70% de las PYMES tienen acceso a equipos de cómputo, principalmente las pequeñas y medianas empresas. Y por otra parte, alrededor del 65% de las PYMES tienen acceso a internet, principalmente las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, es de suma importancia el uso de los sistemas informáticos, esto con el objetivo de agilizar al máximo las operaciones de la empresa, así como el desarrollar un mejor control en cada área de la gestión administrativa. Con respecto, a diversos sistemas, por ejemplo para emitir facturas, así como un sistema para tratar las cuentas por cobrar, de igual forma las cuentas por pagar y los inventarios. Esto agilizaría mucho más la operación, además les generaría mayor confianza en cuanto a un mejor control en cada operación.

De igual forma, es importante la utilización de herramientas que ofrece el internet tales como redes sociales, sitios web y tiendas en líneas, esto con el fin de dar a conocer la empresa y los servicios que ofrece, y que esta información pueda llegar a un mayor número de potenciales clientes

4.2.2 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda se considera una herramienta útil para enfocar un negocio y tiene como propósito principal determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan positiva o negativamente el mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación de la empresa en el mercado.

Este estudio permite determinar el tipo de clientes que posee la empresa, así como los distintos segmentos a los que la empresa desea satisfacer. Asimismo, contribuye a identificar los competidores y al mercado en sí mismo.

4.2.2.1 Tipo de Cliente

Para efectos de la presente investigación, se aplicó un cuestionario a la totalidad de clientes de la empresa STR Soluciones S. A, con tal de identificar el tipo de cliente con que cuenta la empresa. Según el cuadro 2, del total de los 30 clientes entrevistados, se logró ver que el mayor porcentaje se dedica a actividades comerciales, ya que representa un 56,67% de los entrevistados. Un 23,33% fueron instituciones públicas y un 10% de los clientes son del sector de servicios, misma cantidad para los hogares. Por lo tanto, se puede decir que la mayor utilización del servicio que ofrece la empresa STR Soluciones S. A, corresponde a empresas comerciales, situación que muestra el grado de compromiso que tiene la empresa con sus clientes de mantener siempre en bodega los repuestos o herramientas necesarias para evitar inconvenientes a la hora de dar el servicio al cliente.

Cuadro 2

Tipo de cliente de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.

(Números absolutos y relativos)

Tipo Cliente	Frecuencia	Porcentaje
Comerciales	17	56,67
Servicios	3	10,00
Instituciones Públicas	7	23,33
Hogares	3	10,00
Total	30	100,00

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.2.3 Análisis de la oferta

Por otro lado, para efectos de la investigación, la importancia de realizar un análisis de la oferta radica en conocer el comportamiento de los competidores, su ubicación y la forma en cómo se hacen llegar a sus clientes.

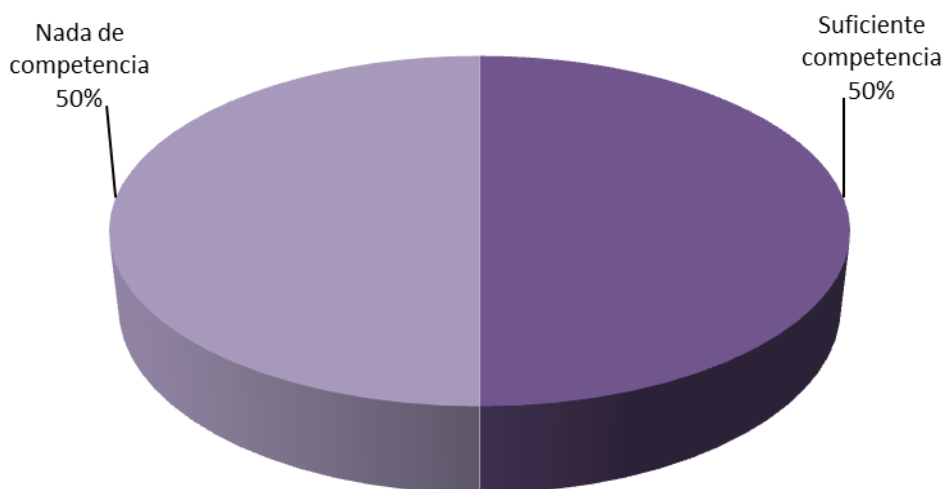
Por esta razón se analizó cuáles son los competidores que los clientes relacionan directamente con los mismos servicios que ofrece la empresa STR Soluciones S. A.

4.2.3.1 Competidores existentes

Como resultado de dicha encuesta, según Gráfico 10; se obtuvo que un 50% del total de los clientes que opinó que existe suficiente competencia en el mercado en contra de la empresa STR Soluciones S. A, y en la misma proporción indicó que no existe nada de competencia en el mercado. Lo anterior, queda reflejado en que la misma cantidad que opinó que no existe competencia es porque no han utilizado los servicios de ninguna empresa similar.

Gráfico 10

Competidores existentes en el mercado en contra de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.2.3.2 Identificación de Competidores

Según cuadro 3; se le consultó al total de los clientes sobre cuáles son las empresas dónde han utilizado los mismos servicios que ofrece la empresa STR Soluciones S. A, en la cual un 31,25% indicó que conocen esas otras empresas pero nunca han hecho uso de los servicios que ofrecen, asimismo el 12,50% de los clientes indicó que han hecho uso de los servicios que brinda la empresa Multiclimas y Frío Sur; y un 6,25% del total de los clientes indicó los nombres de Clima ideal, Ingeniería y Tecnología Verde, Beirut, Refrigeración Carvajal, Refrigeración Mata, Inversiones Arias Esquivel y Servicio de Refrigeración Alpizar. Lo anterior refleja que los clientes en su mayor proporción sólo utilizan los servicios que brinda la empresa STR Soluciones S. A, lo cual es una oportunidad que posee la empresa.

Cuadro 3

Identificación de los competidores de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.

(Números absolutos y relativos)

Competidores	Frecuencia	Porcentaje
Clima ideal	3	6,25
Ingeniería y Tecnología Verde	3	6,25
Beirut	3	6,25
Refrigeración Carvajal	3	6,25
Refrigeración Mata	3	6,25
Multiclimas	6	12,50
Inversiones Arias Esquivel	3	6,25
Frío Sur	6	12,50
Servicio de Refrigeración Alpizar	3	6,25
Nunca	15	31,25
Total	48	100,00

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.2.3.3 Localización de los Competidores

En los instrumentos aplicados a los 30 clientes de la empresa STR Soluciones S. A, se obtuvo un total de 9 competidores y parte del estudio fue detallar la ubicación de cada empresa. Según los datos del cuadro 4, se puede concluir que los mayores competidores que posee la empresa STR Soluciones S. A, son las empresas ubicadas en Pérez Zeledón, ya que representan el 45,45% según las opiniones de los clientes; asimismo, el 27,27% opinó que los competidores se ubican en San José, por su parte, el 18,18% expresó que la competencia se encuentra ubicada en San Vito de Coto Brus y el restante 9,09% se ubica en Guápiles. Por consiguiente, se puede denotar que la empresa STR Soluciones S. A; no posee competencia en el Cantón de Buenos Aires, lo cual es una oportunidad. Asimismo, cabe destacar que los clientes opinaron que la empresa STR Soluciones posee algo diferente y único que la hace diferenciarse de los competidores, además, al compararla con la competencia expresaron que la posicionan mejor que la competencia.

Cuadro 4

Localización de los competidores de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015.

(Números absolutos y relativos)

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
San José	9	27,27
Guápiles	3	9,09
Pérez Zeledón	15	45,45
San Vito de Coto Brus	6	18,18
Total	33	100,00

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.2.4 Fuerzas competitivas del mercado

Como parte del estudio del mercado en el cual participa la empresa STR Soluciones S. A, se procedió a realizar un análisis de algunos aspectos como son: los competidores, productos, proveedores y clientes que intervienen de manera directa en el proceso de comercialización, de acuerdo con el modelo desarrollado de “Las cinco fuerzas” de Michael Porter.

4.2.4.1 Rivalidad entre empresas competidoras

De acuerdo con la información suministrada por los clientes en la aplicación del cuestionario, se identificó nueve empresas competidoras. De las cuales cuatro se ubican en el cantón de Pérez Zeledón y una en San Vito de Coto Brus. Lo anterior, refleja una alta competencia para la empresa STR Soluciones S. A en esas zonas; si quisiera expandirse a esas zonas; ya que los nuevos clientes tienen más conocimiento de las empresas competidoras y sería difícil incorporarse; pero logrando realizar nuevas estrategias es posible que la empresa STR Soluciones S. A, pueda abarcar más mercado a futuro.

4.2.4.2 Entrada potencial de nuevos competidores

En los últimos tiempos se han instalado en Pérez Zeledón y San Vito de Coto Brus las empresas que son posibles competidores de la empresa STR Soluciones S. A; las cuales realizan sus principales operaciones fuera del cantón de Buenos Aires.

Al parecer, en la actualidad no existen competidores en el cantón de Buenos Aires y no parece que exista un riesgo grande de que surjan nuevas empresas locales; lo único que podría suceder sería que ingresen empresas transnacionales de gran tamaño, lo cual dificultaría la competencia por las estructuras bajas de costos que manejan estas empresas.

4.2.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

En la actualidad hay una tendencia global hacia el consumo de productos que no perjudiquen al medio ambiente, o bien, que lo afecten en el menor grado posible. De lo contrario, no existen productos sustitutos que la misma organización posea a la venta, esto debido al alto costo y elevado precio de venta que éstos poseen con respecto a los productos tradicionales, además, no se ha adquirido su compra por parte de los consumidores.

4.2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

En la actualidad cuenta con importantes proveedores, entre los principales están Refrigeración Leaho, Glacial, Multisa, Beirute, Multifrío, Proaire, Total Parts, Praxiar y Refrimundo; y su principal proveedor de equipos y herramientas es Capris. Ante la cantidad de proveedores que posee la empresa, se carece de un poder de negociación significativo por parte de los proveedores que condicione negativamente la forma de realizar las compras por parte de la empresa, por lo cual no se considera que exista influencia en este punto.

4.2.4.5 Poder de negociación de los consumidores

Debido a la poca concentración de los clientes (30 clientes) que posee la empresa STR Soluciones S. A, existe dependencia directa en el sentido que se puede poner en peligro las finanzas de las empresas si alguno deja de utilizar los servicios, esto porque el tamaño de los clientes tiene una incidencia significativa en el total de las ventas; por lo tanto, la empresa debe buscar posicionarse a una mayor población de consumidores para abarcar más mercado; ya que la población de Buenos Aires según el censo del INEC (2011) abarca 45 244 habitantes, siendo de esta manera 14 668 viviendas; donde la empresa podría brindar su servicio a esos Hogares; eso sin tomar en cuenta la gran cantidad de instituciones públicas que se ubican en el cantón de Buenos Aires.

4.3 Identificación de estrategias

La información generada en el análisis interno y externo relacionado con el funcionamiento operativo de la empresa STR Soluciones S. A, se convierte en este punto, en la base para la toma de decisiones en lo que se refiere a una posible identificación de estrategias a seguir con tal de mejorar la condición actual de la organización. En primera instancia se va a recopilar los elementos y condiciones positivas y negativos de la evaluación integral en el siguiente análisis FODA:

4.3.1 FODA

Después de efectuado el análisis de la situación actual de la empresa STR Soluciones S. A, se procedió a realizar el análisis FODA. De acuerdo con las diferentes áreas analizadas en el ambiente interno de la empresa, se pudieron identificar los siguientes elementos positivos que conforman las fortalezas que se detallan a continuación:

Tabla 11

FODA Empresa STR Soluciones S. A.

Análisis Interno		
Variable	Fortalezas	Debilidades
Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no posee cuentas por pagar a corto plazo ni a largo plazo con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un criterio unificado para la valuación del inventario. • No existe un registro de proveedores. • No cuentan con un adecuado proceso de revisión, registro, depósitos y cierres relacionados con el manejo del efectivo que ingresa y sale del negocio. • Inexistencia de sistemas computacionales tanto para la facturación, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. • La organización no posee políticas claras en referencia a: la manipulación de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos.
Gestión de Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción positiva en la Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con canales de promoción. • No se dan a conocer mediante la publicidad.

“Viene de página anterior”

<p>Gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none">• El colaborar y el administrador poseen excelente comunicación dentro de la organización.• El ambiente de la empresa es agradable y de confianza.• Posee un adecuado nivel de motivación.	<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con poco personal (un colaborador).• La empresa no cuenta con un manual de puestos definido.• No posee un plan de capacitación para los colaboradores.• El administrador de la empresa no maneja planilla de la CCSS.• Los colaboradores no cuentan con valores organizacionales, así como tampoco con políticas establecidas.
<p>Gestión de Procesos Productivos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con la tecnología necesaria.	<ul style="list-style-type: none">• Poseen poca mano de obra.• No cuentan con nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para hacerle frente a la demanda.
<p>Gestión Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none">• La empresa no cuenta con obligaciones a largo plazo (endeudamiento).• La empresa cuenta con una óptima estabilidad financiera, debido a su nivel de liquidez.	<ul style="list-style-type: none">• No poseen cuentas por cobrar; ya que no manejan clientes a crédito.• Posee un bajo nivel de rotación del inventario.• Para el año 2014, las ventas disminuyen en un 20% con respecto al año 2013.

“Pasa a página siguiente”131

“Viene de página anterior”

Análisis Externo		
	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • No existe competencia en el mercado local; lo cual indica que se debe acaparar la totalidad del mercado. • Simplificación de trámites administrativos en instituciones públicas. • Existencia de programas de Capacitación gubernamentales. • Tendencia en la disminución en las tasas de interés pasivas en el Sistema Bancario Nacional. • Las condiciones ofrecidas por el Sistema de Banca Desarrollo. • Comercializar sus servicios por medios electrónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en los controles y cargas tributarias que está implementando el Ministerio de Hacienda. • La crisis económica en el cantón de Buenos Aires actualmente afecta negativamente a la empresa STR Soluciones S. A. • La situación económica del país. • Cambios en las tendencias tecnológicas y de mercado actuales. • Mejores condiciones laborales en el mercado.

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada al administrador de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.3.1.1 Fortalezas

4.3.1.1.1 Control Interno

- La empresa no posee cuentas por pagar a corto plazo ni a largo plazo con proveedores.

4.3.1.1.2 Gestión de Mercadeo

- Con respecto a la satisfacción del cliente, existe una percepción positiva por parte de los mismos en lo que se refiere a la calidad del servicio, ubicación, servicio al cliente, horario de atención y los precios que ofrece la empresa STR Soluciones S. A.

4.3.1.1.3 Gestión de Recursos Humanos

- El colaborar y el administrador poseen excelente comunicación, lo cual representa un aspecto muy positivo si se toma en cuenta la importancia que representa tener una buena comunicación dentro de la organización.
- El ambiente de la empresa es agradable y de confianza, situación positiva que beneficia el accionar de la organización.
- Posee un adecuado nivel de motivación, ya que la administración se preocupa por brindarle las condiciones necesarias para que puedan desarrollar de una manera adecuada sus funciones.

4.3.1.1.4 Gestión de Procesos Productivos

- Cuentan con la tecnología necesaria; como lo es una computadora con acceso a internet, que utilizan para realizar pagos y transferencias bancarias.

4.3.1.1.5 Gestión Financiera

- La empresa no cuenta con obligaciones a largo plazo (endeudamiento).
- La empresa cuenta con una óptima estabilidad financiera, debido a su nivel de liquidez.

4.3.1.2 Debilidades

Los elementos analizados internamente en la empresa, que representan alguna desventaja para la organización o señalan conductas o procedimientos que se pueden mejorar, corresponden a las debilidades que se señalan a continuación, de acuerdo con el área analizada:

4.3.1.2.1 Control interno

- No existe un criterio unificado para la valuación del inventario, situación que altera su cálculo a nivel contable.
- No existe un registro de proveedores debidamente documentado en el cual también se lleve el control de fechas y vencimiento de las facturas.
- No cuentan con un adecuado proceso de revisión, registro, depósitos y cierres relacionados con el manejo del efectivo que ingresa y sale del negocio.
- Inexistencia de sistemas computacionales tanto para la facturación, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- La organización no posee políticas claras en referencia a: la manipulación de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos.

4.3.1.2.2 Gestión de Mercadeo

- No cuentan con canales de promoción donde realicen propagandas sobre el servicio brindado, ni siquiera utilizan los medios tecnológicos como lo es hoy en día el Internet.
- No se dan a conocer mediante la publicidad; para que la población de la zona los conozca y puedan ofrecer sus servicios.

4.3.1.2.3 Gestión de Recursos Humanos

- Cuentan con poco personal (un colaborador) para la realización de las diferentes tareas que se requieran, esto hace que se no se puedan atender las necesidades del total de los clientes.

- La empresa no cuenta con un manual de puestos definido.
- No posee un plan de capacitación para los colaboradores.
- El administrador de la empresa no maneja planilla de la CCSS; lo cual representa un aspecto negativo para los colaboradores.
- Los colaboradores no cuentan con valores organizacionales, así como tampoco con políticas establecidas por el administrador de la empresa.

4.3.1.2.4 Gestión de Procesos Productivos

- Poseen poca mano de obra; ya que solo se cuenta con un colaborador y el mismo administrador de la empresa.
- No cuentan con nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para hacerle frente a la demanda.

4.3.1.2.5 Gestión Financiera

- No poseen cuentas por cobrar; ya que no manejan clientes a crédito, situación que es desfavorable para la empresa ya que es importante manejar una sana y adecuada cartera de crédito.
- Posee un bajo nivel de rotación del inventario; lo que representa que las mercancías están tardando mayor tiempo en ser convertidas a ventas; ya que están permaneciendo mayor tiempo en bodega, lo que es consecuencia de una mala administración y gestión de los inventarios.
- Para el año 2014, las ventas disminuyen en un 20% con respecto al año 2013.

Para el análisis de los factores externos que afectan el funcionamiento de la empresa STR Soluciones S. A, mediante la aplicación del análisis PEST, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

4.3.1.3 Oportunidades

- No existe competencia en el mercado local; lo cual indica que se debe aprovechar la totalidad del mercado.
- Simplificación de trámites administrativos en instituciones públicas.
- Existencia de programas de Capacitación gubernamentales.
- Tendencia en la disminución en las tasas de interés pasivas en el Sistema Bancario Nacional.
- Las condiciones ofrecidas por el Sistema de Banca Desarrollo.
- Comercializar sus servicios por medios electrónicos.

4.3.1.4 Amenazas

- Los cambios en los controles y cargas tributarias que está implementando el Ministerio de Hacienda, causaría un incremento en el pago de impuestos.
- La crisis económica en el cantón de Buenos Aires actualmente afecta negativamente a la empresa STR Soluciones S. A; ya que ha venido en decrecimiento, esto debido a que una de las fuentes de empleo más fuertes como lo es el PH Diquís ha tenido que liquidar alrededor de 700 colaboradores, la mayoría de Buenos Aires, lo que ha generado una disminución de la economía, en cuanto a la adquisición de bienes y servicios.
- La situación económica del país.
- Cambios en las tendencias tecnológicas y de mercado actuales.
- Mejores condiciones laborales en el mercado.

4.3.2 Matriz DAFO

Relacionando la información proveniente del análisis FODA realizado a partir del análisis interno y externo de las diferentes áreas y elementos de la empresa STR Soluciones S. A, se procedió a diseñar una matriz DAFO con tal de relacionar dichos elementos y así identificar posibles estrategias a implementar a nivel de la planificación estratégica de la organización. En el siguiente cuadro se agrupa la información respectiva.

Tabla 12
Matriz DAFO Empresa STR Soluciones S. A.

	Fortalezas	Debilidades
Matriz DAFO	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no posee cuentas por pagar a corto plazo ni a largo plazo. 2. Con respecto a la satisfacción del cliente, existe una percepción positiva por parte de los mismos en lo que se refiere a la calidad del servicio, ubicación, servicio al cliente, horario de atención y los precios que ofrece la empresa STR Soluciones S. A. 3. El colaborar y el administrador poseen excelente comunicación, lo cual representa un aspecto muy positivo si se toma en cuenta la importancia que representa tener una buena comunicación dentro de la organización. 4. El ambiente de la empresa es agradable y de confianza, situación positiva que beneficia el accionar de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un criterio unificado para la valuación del inventario, situación que altera su cálculo a nivel contable. 2. No existe un registro de proveedores debidamente documentado en el cual también se lleve el control de fechas y vencimiento de las facturas. 3. No cuentan con un adecuado proceso de revisión, registro, depósitos y cierres relacionados con el manejo del efectivo que ingresa y sale del negocio. 4. Inexistencia de sistemas computacionales tanto para la facturación, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. 5. La organización no posee políticas claras en referencia a: la manipulación de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos. 6. No cuentan con canales de promoción donde realicen propagandas

	<p>5. Posee un adecuado nivel de motivación, ya que la administración se preocupa por brindarle las condiciones necesarias para que puedan desarrollar de una manera adecuada sus funciones.</p> <p>6. Cuentan con la tecnología necesaria; como lo es una computadora con acceso a internet, que utilizan para realizar pagos y transferencias bancarias.</p>	<p>sobre el servicio brindado, ni siquiera utilizan los medios tecnológicos como lo es hoy en día el Internet.</p> <p>7. No se dan a conocer mediante la publicidad; para que la población de la zona los conozca y puedan ofrecer sus servicios.</p> <p>8. Cuentan con poco personal (un colaborador) para la realización de las diferentes tareas que se requieran, esto hace que no se puedan atender las necesidades del total de los clientes.</p> <p>9. La empresa no cuenta con un manual de puestos definido.</p> <p>10. No posee un plan de capacitación para los colaboradores.</p> <p>11. El administrador de la empresa no maneja planilla de la CCSS; lo cual representa un aspecto negativo para los colaboradores.</p> <p>12. Los colaboradores no cuentan con valores éticos ni morales, así como tampoco con políticas establecidas por el administrador de la empresa.</p> <p>13. Poseen poca mano de obra; ya que solo se cuenta con un colaborador y el mismo administrador de la empresa.</p> <p>14. No poseen cuentas por cobrar; ya que no manejan clientes a crédito, situación que es desfavorable para la empresa ya que es importante manejar una sana y adecuada cartera de crédito.</p> <p>15. Posee un bajo nivel de rotación del inventario; lo que representa que las mercancías están tardando mayor tiempo en ser convertidas a ventas; ya</p>
--	--	--

“Viene de página anterior”

		<p>que están permaneciendo mayor tiempo en bodega.</p> <p>16. Para el año 2014, las ventas disminuyen en un 20% con respecto al año 2013.</p> <p>17. No cuentan con nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para hacerle frente a la demanda.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. No existe competencia en el mercado local; lo cual indica que se debe acaparar la totalidad del mercado.</p> <p>2. Simplificación de trámites administrativos en instituciones públicas.</p> <p>3. Existencia de programas de Capacitación gubernamentales.</p> <p>4. Tendencia en la disminución en las tasas de interés pasivas en el Sistema Bancario Nacional.</p> <p>5. Las condiciones ofrecidas por el Sistema de Banca Desarrollo.</p> <p>6. Comercializar sus servicios por medios electrónicos.</p>	<p>1. Implementar estrategias para acaparar el mercado potencial, logrando ventaja competitiva. (F2-O1).</p> <p>2. Capacitar al personal aprovechando el excelente clima laboral y los programas de capacitación. (F3,4,5 – O3).</p>	<p>1. Promover a la empresa por medios electrónicos, para aumentar las ventas mejorando la rotación del inventario, así como la rotación del activo total. (D6,7-O6).</p> <p>2. Utilizar los programas de ayuda que brindan las entidades gubernamentales para mejorar el nivel de capacitación de los miembros de la empresa. (D10-O3).</p> <p>3. Aumentar el capital de trabajo para hacerle frente a la demanda local y lograr aumentar las ventas. (D8,16-O1).</p> <p>4. Adquirir capital de trabajo a través del financiamiento que ofrece la Banca de Desarrollo, con el objetivo de invertir en la creación e implementación de una estrategia para aumentar la rentabilidad mediante las ventas, en la cual la empresa mejore el posicionamiento ante los clientes actuales y potenciales. (D8,16,17-O4,5).</p>

“Pasa a página siguiente”139

“Viene de página anterior”

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Los cambios en los controles y cargas tributarias que está implementando el Ministerio de Hacienda, causaría un incremento en el pago de impuestos.</p> <p>2. La crisis económica en el cantón de Buenos Aires actualmente afecta negativamente a la empresa STR Soluciones S. A; ya que ha venido en decrecimiento, esto debido a que una de las fuentes de empleo más fuertes como lo es el PH Diquís ha tenido que liquidar alrededor de 700 colaboradores, la mayoría de Buenos Aires, lo que ha generado una disminución de la economía, en cuanto a la adquisición de bienes y servicios.</p> <p>3. La situación económica del país.</p> <p>4. Cambios en las tendencias tecnológicas y de mercado actuales.</p> <p>5. Mejores condiciones laborales en el mercado.</p>	<p>1. Crear una estrategia que mantenga la lealtad de los clientes con respecto a la empresa. (F2-A2,3).</p>	<p>1. Implementar un sistema electrónico para la contabilidad de la microempresa, y de esta manera mejorar el registro contable, para que la empresa esté preparada ante futuros cambios fiscales. (D2,4-A1).</p> <p>2. Establecer políticas de control interno con el fin de mejorar los movimientos de efectivo y control de inventario, fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual. (D1,3,5,15-A3).</p> <p>3. Efectuar un proceso de cambios estratégicos a nivel organizacional, con el fin de mejorar la situación de la empresa para hacerle frente a la realidad económica del cantón. (D8,12-A2).</p> <p>4. Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y equipo, que permita hacerle frente a las necesidades del mercado. (D17-A4).</p> <p>5. Establecer lineamientos en el desarrollo del recurso humano, definiendo un manual de puestos, así como implementar la planilla de la CCSS aprovechando los programas de apoyo que el gobierno le brinda a las PyMES. (D9,11-A5).</p>

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada al administrador de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

4.3.2.1 Estrategias FO

Implementar estrategias para acaparar el mercado potencial, logrando ventaja competitiva.

Capacitar al personal aprovechando el excelente clima laboral y los programas de capacitación.

4.3.2.2 Estrategias FA

Crear una estrategia que mantenga la lealtad de los clientes con respecto a la empresa; esto como resultado de la crisis económica que sufre el cantón de Buenos Aires, la cual puede repercutir en la cartera de clientes, debido a la pérdida del poder de adquisición de bienes y servicios.

4.3.2.3 Estrategias DO

Promover a la empresa por medios electrónicos, para aumentar las ventas mejorando tanto la rotación del inventario, como la rotación del activo total.

Utilizar los programas de ayuda que brindan las entidades gubernamentales para mejorar el nivel de capacitación de los miembros de la empresa.

Aumentar el capital de trabajo para hacerle frente a la demanda local y lograr aumentar las ventas.

Adquirir capital de trabajo a través del financiamiento que ofrece la Banca de Desarrollo, con el objetivo de invertir en la creación e implementación de una estrategia para aumentar la rentabilidad mediante las ventas, en la cual la empresa mejore el posicionamiento ante los clientes actuales y potenciales.

4.3.2.4 Estrategias DA

Implementar un sistema electrónico para la contabilidad de la microempresa, y de esta manera mejorar el registro contable, para que la organización esté preparada ante futuros cambios fiscales.

Establecer políticas de control interno con el fin de mejorar los movimientos de efectivo y control de inventario, fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual.

Efectuar un proceso de cambios estratégicos a nivel organizacional, con el fin de mejorar la situación de la empresa para hacerle frente a la realidad económica del cantón.

Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y equipo, que permita hacerle frente a las necesidades del mercado.

Establecer lineamientos en el desarrollo del recurso humano, definiendo un manual de puestos, así como implementar la planilla de la CCSS aprovechando los programas de apoyo que el gobierno le brinda a las PyMES.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS

Una vez concluido el análisis situacional de la empresa STR Soluciones S.A, se procede a realizar la propuesta del Plan de Negocios, con el fin de mejorar el nivel en sus operaciones y obtener mejores resultados en cada una de las siguientes áreas: lineamientos estratégicos en mercadeo, producción, cultura organizacional y finanzas.

Dicha propuesta incluye cambios en la filosofía empresarial, esto con el fin de tener claro el objetivo de la empresa y hacia dónde quiere dirigirse. Se realizarán mejoras en la capacitación del recurso humano para lograr una mayor productividad y mejorar el servicio. También se analizará la parte financiera con una nueva opción de financiamiento para mejorar la rentabilidad de la misma.

Dichos cambios serán propuestos en el presente capítulo y la aplicación de estos quedará a criterio de la administración de la microempresa STR Soluciones S. A.

5.1 Caracterización de la empresa

5.1.1 Historia de la empresa

La microempresa STR Soluciones, S. A fue creada el 6 de Junio del 2009, por su socio fundador Dimas Tercero Suazo, quien cuenta con una vasta experiencia en refrigeración; la sociedad fue constituida el 6 de junio del 2009 como sociedad anónima, con razón social STR Soluciones y cédula jurídica 3-101-579817.

Por otra parte, la empresa posee una estructura formal debido a que está constituida como sociedad anónima, no obstante, a pesar de su buen funcionamiento la microempresa no cuenta con una adecuada planificación estratégica, de manera que, se diseñará e implementará una planificación acorde a sus procesos y actividades empresariales, y de esta forma, fortalecerla como MiPyME.

Debido a la calidad de sus servicios, la microempresa está tomando fuerza en el mercado, cada día se consolida más en la región; asimismo, una oportunidad de esta empresa es que es la única que existe en la zona brindando este servicio. En la zona de Buenos Aires

las empresas están demandado más este servicio y con la llegada del proyecto Hidroeléctrico Diquís crecen las oportunidades para la organización.

5.1.2 Actividad de la empresa

STR Soluciones S. A. es una microempresa de servicios, dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y aires acondicionados, cuenta con dos técnicos especializados en refrigeración quienes se encargan de brindar el servicio como tal; asimismo, la microempresa trabaja especialmente con instituciones públicas y privadas, brindando servicios de mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y aires acondicionados, tanto a nivel comercial, como doméstico e industrial. Asimismo, la empresa vende repuestos y accesorios para los equipos.

5.1.3 Ubicación y tamaño

La Empresa está ubicada en Buenos Aires de Puntarenas, Costa Rica frente a cabinas Kanajaka entrada principal a Buenos Aires, donde cuentan con instalaciones y equipo para su operación, tienen un taller y una oficina para llevar a cabo sus procesos administrativos y técnicos.

Esta microempresa se dedica a brindar servicios de reparación, mantenimiento, instalación y venta de aires acondicionados y equipos de refrigeración, y para ello cuenta con dos trabajadores, un colaborador especializado técnico en refrigeración quien es el dueño y un ayudante.

Tabla 13
Lineamientos estratégicos Plan de Negocios para la empresa STR Soluciones S. A.

Lineamientos Estratégicos	Estrategias	Objetivos	Actividades
Lineamientos Estratégicos Misión, Visión	1. Efectuar un proceso de cambios estratégicos a nivel organizacional, con el fin de mejorar la situación de la empresa para hacerle frente a la realidad económica del cantón.	<ul style="list-style-type: none"> Definir la Misión y Visión de la empresa STR Soluciones S.A. Puntualizar los valores éticos-morales y las políticas de la empresa STR Soluciones S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear la Misión y Visión para la empresa STR Soluciones S.A. Establecer los valores éticos-morales y las políticas de la empresa STR Soluciones S.A.
Lineamientos Estratégicos Mercadeo	1. Implementar estrategias para acaparar el mercado potencial, logrando ventaja competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar nuevos nichos de mercado que no están siendo atendidos, para acaparar la totalidad del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar el servicio mediante licitaciones en las instituciones públicas especialmente en centros educativos.
	2. Promover a la empresa por medios electrónicos, para aumentar las ventas mejorando la rotación del inventario, así como la rotación del activo total.	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar canales de promoción donde realicen propagandas sobre el servicio brindado. Hacer uso de la publicidad para dar a conocer la empresa a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar servicios de perifoneo. Crear una página de Facebook. Crear volantes informativos referentes a la microempresa. Participar en actividades como Expojuven y Expoingeniería, así como actividades populares del cantón.
	3. Crear una estrategia que mantenga la lealtad de los clientes con respecto a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la relación con los clientes actuales para hacerle frente a la crisis económica. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer promociones y descuentos en los servicios.

“Viene de página anterior”

Lineamientos Estratégicos Producción	1. Aumentar la flotilla para hacerle frente a la demanda local y de esta manera lograr aumentar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la capacidad de transporte para poder atender las necesidades del total de los clientes con el fin de aumentar las ventas. • Optimizar los tiempos de respuesta al cliente, con el fin de que ambos colaboradores puedan movilizarse sin ningún problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir un vehículo nuevo.
	2. Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y equipo, que permita hacerle frente a las necesidades del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para hacerle frente a la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar nueva maquinaria y equipo que mejore la producción del servicio.
Lineamientos Estratégicos Recursos Humanos	1. Implementar un sistema electrónico para la contabilidad de la microempresa, y de esta manera mejorar el registro contable, para que la empresa esté preparada ante futuros cambios fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir un programa donde se lleve el registro de proveedores debidamente documentado. • Obtener un sistema computacional para la facturación, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar diversos paquetes de programas informáticos para el registro de proveedores, facturación, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
	2. Establecer políticas de control interno con el fin de mejorar los movimientos de efectivo y control de inventario, fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas claras en referencia a: la manipulación de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos. • Obtener un nivel óptimo de la rotación del inventario; para lograr en un menor tiempo convertir las mercancías en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los procedimientos para el manejo de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos. • Establecer métodos de control de inventarios.

“Pasa a página siguiente”

“Viene de página anterior”

	3. Utilizar los programas de ayuda que brindan las entidades gubernamentales para mejorar el nivel de capacitación de los miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el plan de capacitación para los colaboradores de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones sobre servicio al cliente, administración de pequeñas y medianas empresas.
	4. Establecer lineamientos en el desarrollo del recurso humano, definiendo un manual de puestos, así como implementar la planilla de la CCSS aprovechando los programas de apoyo que el gobierno le brinda a las PyMES.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un manual de puestos adecuado para los miembros de la empresa. • Contribuir al régimen de seguridad social de los trabajadores mediante la planilla de la CCSS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el manual de puestos para la empresa. • Inscribirse como patrono en alguna de las oficinas de la CCSS.
Lineamientos Estratégicos en Finanzas	1. Adquirir capital de trabajo a través del financiamiento que ofrece la Banca de Desarrollo, haciendo uso del apalancamiento, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa, y que de esta manera se logre mejorar el posicionamiento ante los clientes actuales y potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el financiamiento para adquirir un vehículo de trabajo, para sustituir al actual, y de esta manera lograr atender las necesidades de los clientes. • Invertir en nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para lograr un crecimiento de las ventas. • Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el uso del apalancamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alternativas de financiamiento mediante el programa de Banca Desarrollo para invertir en capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis DAFO de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

5.1.4 Lineamientos Estratégicos en Cultura Organizacional

Efectuar un proceso de cambios estratégicos a nivel organizacional, con el fin de mejorar la situación de la empresa para hacerle frente a la realidad económica del cantón.

5.1.4.1 Definir la Misión y Visión de la empresa STR Soluciones S.A.

5.1.4.1.1 Misión

Como resultado del análisis situacional y basados en la metodología de F. David, se elaboró la misión de la empresa, la cual se estableció para un lapso de cinco años, como se muestra a continuación.

Somos una empresa de servicios ubicada en el cantón de Buenos Aires de Puntarenas, dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y aires acondicionados, tanto a nivel comercial, como doméstico e industrial; con personal altamente calificado y comprometido a proporcionar a nuestros clientes un servicio de alta calidad, que satisfaga sus necesidades y expectativas.

5.1.4.1.2 Visión

La empresa ha elaborado su Visión para los próximos cinco años, como se detalla a continuación.

Lograr ser una empresa exitosa, líder en el mercado de Buenos Aires de Puntarenas y zonas aledañas en la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y aires acondicionados, brindando un excelente servicio a nuestros clientes como una empresa sólida, consolidada e innovadora y altamente competitiva.

5.1.4.2 Puntualizar los valores éticos-morales y las políticas de la empresa STR Soluciones S.A.

5.1.4.2.1 Valores

Los valores, son normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar en la empresa. Para la empresa STR Soluciones S. A, estos valores se resumen en los siguientes:

- Respeto hacia el medio ambiente, los clientes y hacia el resto del personal de la empresa.
- Compromiso con el crecimiento personal, profesional y de la empresa.
- Responsabilidad con la empresa y hacia sus clientes mediante el uso eficiente de los recursos.
- Integridad con los recursos de la empresa.
- Ética con las normas básicas de moralidad.
- Lealtad a la empresa y a sus clientes.
- Excelencia en la atención y el servicio al cliente.
- Trabajo en equipo en busca del continuo mejoramiento en el servicio.

5.1.4.2.2 Políticas

La empresa ha establecido un conjunto de directrices documentadas que establecen normas y/o procedimientos apropiados, así como comportamiento de los colaboradores.

- Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.
- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la empresa STR Soluciones S. A. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

- La empresa dará prioridad al fortalecimiento de la infraestructura de datos a través del uso de nuevas tecnologías que permitan la provisión de nuevos servicios de valor agregado. Siguiendo las tendencias del mercado y beneficiándose de las economías de escala.
- Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo que se planifiquen realizar en los sistemas de operación deben ser ejecutados en horarios de menor impacto en el servicio a nuestros clientes.
- Brindar especial atención y prioridad a los clientes, sean estos comerciales, domésticos e industriales, generando mayor porcentaje de ingresos para la empresa.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la empresa esté orientada a servir con efectividad al cliente, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- La Administración deberá buscar el continuo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que optimicen la atención personalizada, la eficiencia en las instalaciones, reparaciones y mantenimiento oportuno que permitan medir el desempeño de los empleados, supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

5.1.5 Lineamientos estratégicos de la empresa

5.1.5.1 Lineamientos Estratégicos, Mercadeo

- Implementar estrategias para acaparar el mercado potencial, logrando ventaja competitiva.
- Promover a la empresa por medios electrónicos, para aumentar las ventas mejorando la rotación del inventario, así como la rotación del activo total.
- Crear una estrategia que mantenga la lealtad de los clientes con respecto a la empresa.

5.1.5.2 Lineamientos Estratégicos Producción

- Aumentar la flota para hacerle frente a la demanda local y de esta manera lograr aumentar las ventas.
- Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y equipo, que permita hacerle frente a las necesidades del mercado.

5.1.5.3 Lineamientos Estratégicos Recursos Humanos

- Implementar un sistema electrónico para la contabilidad de la microempresa, y de esta manera mejorar el registro contable, para que la empresa esté preparada ante futuros cambios fiscales.
- Establecer políticas de control interno con el fin de mejorar los movimientos de efectivo y control de inventario, fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual.
- Utilizar los programas de ayuda que brindan las entidades gubernamentales para mejorar el nivel de capacitación de los miembros de la empresa.
- Establecer lineamientos en el desarrollo del recurso humano, definiendo un manual de puestos, así como implementar la planilla de la CCSS aprovechando los programas de apoyo que el gobierno le brinda a las PyMES.

5.1.5.4 Lineamientos Estratégicos en Finanzas

- Adquirir capital de trabajo a través del financiamiento que ofrece la Banca de Desarrollo, aumentando el apalancamiento de la empresa, con el objetivo de invertir en la creación e implementación de una estrategia para aumentar la rentabilidad mediante

las ventas, en la cual la empresa mejore el posicionamiento ante los clientes actuales y potenciales.

5.2 Plan de Mercadeo

Este estudio pretende desarrollar un plan de mercadeo para obtener un buen posicionamiento del servicio de la empresa STR Soluciones S.A, que permita posicionarla como la empresa en reparación y mantenimiento de equipos de refrigeración y aires acondicionados líder en precio y calidad en el mercado.

En el presente plan se toman en consideración las estrategias adecuadas para ser implementadas por la empresa, de forma que permita y estimule mantener un buen posicionamiento en el mercado de manera permanente y eficaz, y en consecuencia, acaparar el mercado potencial, logrando ventaja competitiva. La microempresa como estrategia debe identificar nuevos nichos de mercado que no están siendo atendidos, para acaparar la totalidad del mercado.

Asimismo, se identifica que la empresa no ha alcanzado el auge de ventas esperado por la misma, de manera que se busca promover a la organización por medios electrónicos, para aumentar las ventas mejorando la rotación del inventario, así como la rotación del activo total.

5.2.1 Estrategia I

- Implementar estrategias para acaparar el mercado potencial, logrando ventaja competitiva.

5.2.1.1 Objetivos

- Identificar nuevos nichos de mercado que no están siendo atendidos, para acaparar la totalidad del mercado.

Para poder identificar nuevos nichos de mercado la empresa STR Soluciones S. A, debe promocionar el servicio mediante licitaciones en las instituciones públicas especialmente en centros educativos de primaria y de secundaria; ya que es la mayor población en clientes que se presenta en la región local.

5.2.2 Estrategia II

- Promover a la empresa por medios electrónicos, para aumentar las ventas mejorando la rotación del inventario, así como la rotación del activo total.
- Crear una estrategia que mantenga la lealtad de los clientes con respecto a la empresa.

5.2.2.1 Objetivos

- Utilizar canales de promoción donde realicen propagandas sobre el servicio brindado.
- Hacer uso de la publicidad para dar a conocer la empresa a nivel local.

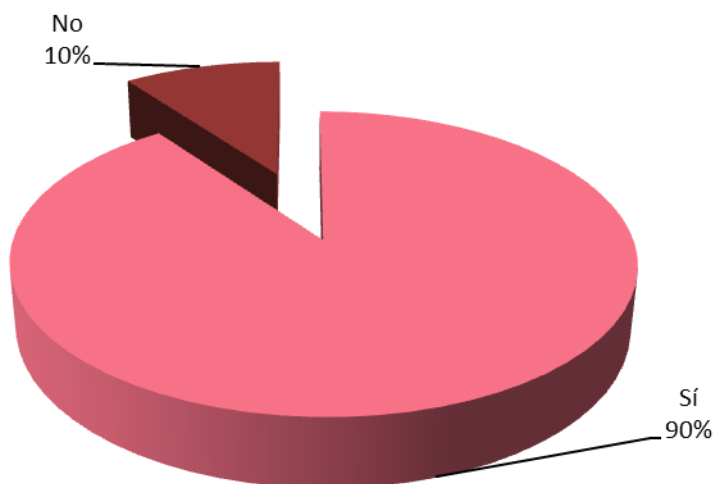
Los canales de promoción son una parte fundamental de las estrategias de mercadeo debido a que fortalece el posicionamiento de la empresa en el mercado y la diferenciación del producto o servicio, de manera que una gestión de la promoción produce mayores resultados. Por lo tanto, la empresa STR Soluciones S.A debe implementar técnicas de comunicación tales como: promoción de ventas, relaciones públicas, página de internet, Facebook, servicios de perifoneo, crear volantes informativos referentes a la microempresa, crear un video promocionando la microempresa y subirlo en Youtube, otra herramienta muy buena es la voz de los clientes, por lo que deben solicitarle permiso a un cliente que ha quedado satisfecho para que muestre en público lo que le aportó el servicio brindado.

Asimismo, una técnica muy atractiva es salir en los medios a nivel local para ir posicionando el servicio a conocimiento de la población local. Es decir, mantener medios por los cuales den a conocer la empresa y el servicio a mediano y a largo plazo. Lo anterior, se ve

reflejado en el siguiente gráfico del análisis que se hizo de la empresa, donde el 90% de los clientes potenciales recomendaron el uso de propagandas para promocionar el servicio.

Gráfico 11

Recomendaciones por parte de los clientes sobre la realización de propaganda de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

Por otra parte, la empresa STR Soluciones S.A, debe mantener estrategias de publicidad, ya que es una herramienta importante que puede impulsar el negocio, por lo cual es relevante que participe en ferias como lo son la Expojuven, Expoingeniería, Ferias de Emprendimiento Empresarial promovidas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Universidades Estatales y Privadas; así como actividades populares del cantón, para que se coloque como una empresa comprometida con su población y se incorpore a colaborar en actividades estudiantiles, lo cual le ayudará para ubicarse en las instituciones públicas.

5.2.3 Estrategia III

- Crear una estrategia que mantenga la lealtad de los clientes con respecto a la empresa.

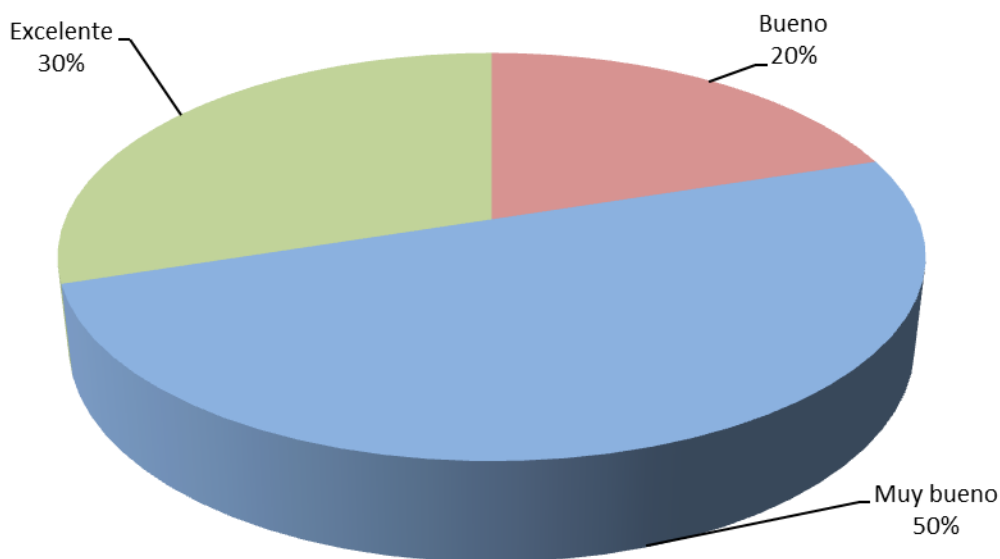
5.2.3.1 Objetivos

- Fortalecer la relación con los clientes actuales para hacerle frente a la crisis económica.

El Gráfico 12, muestra que la satisfacción del cliente es muy importante y vital para que una organización exista y se mantenga a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la empresa STR Soluciones S.A, debe aprovechar esta fortaleza, ya que según el estudio realizado mostró que el 100% califican la calidad del servicio en un estándar bueno.

Gráfico 12

Opinión sobre la Calidad del servicio que brinda la empresa STR Soluciones S. A a sus clientes, Buenos Aires de Puntarenas, 2015

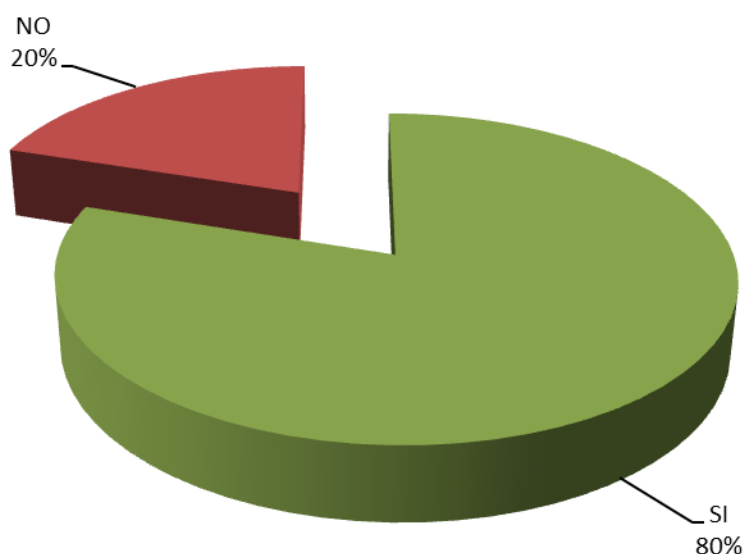


Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

Por otra parte, es importante la fortaleza que se tiene sobre la localización geográfica de la empresa STR Soluciones S. A, el cual fue otro aspecto que se analizó en el instrumento aplicado a los clientes. Cuyo resultado se muestra en el Gráfico 13.

Gráfico 13

Percepción del cliente con respecto a la ubicación de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015

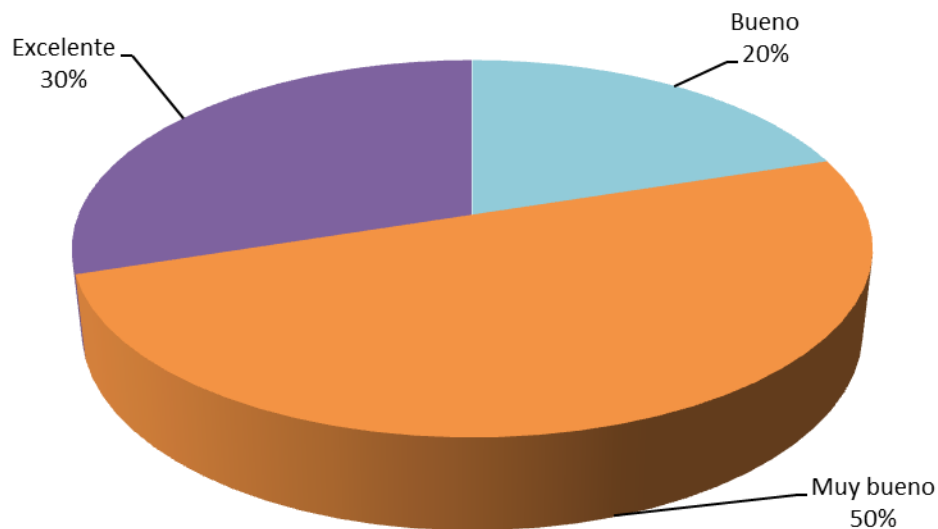


Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

Según el Gráfico 14, otro indicador de gran importancia es la evaluación del servicio al cliente, que se realizó como parte del análisis interno de la empresa, donde se les solicitó a los clientes que indicaran el servicio al cliente que recibían de los colaboradores y el administrador de la empresa STR Soluciones S. A. donde se tiene gran fortaleza para la microempresa, ya que los datos suministrados mostraron que el 100% evalúa el servicio al cliente en un estándar bueno.

Gráfico 14

Evaluación del servicio al cliente brindado por la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2015



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta aplicada a los clientes de la empresa STR Soluciones S. A, 2015.

5.3 Plan de Producción

Con base al estudio realizado y los datos obtenidos del análisis FODA, se concluyó que la empresa cuenta con una deficiencia en dos áreas: la flota, y la maquinaria y equipo, mismas que son necesarias para la adecuada y eficiente prestación de servicio. La empresa únicamente cuenta con un vehículo para trasladarse, y a pesar de que poseen la maquinaria y equipo requerida en el negocio, es necesario que puedan adquirir nuevas tecnologías que faciliten el desarrollo en el proceso productivo, así como otro vehículo para ofrecer con más eficiencia el servicio. El presente plan pretende desarrollar las estrategias a considerar en cuanto un mejor desarrollo de la producción.

5.3.1 Estrategia I

- Aumentar la flota para hacerle frente a la demanda local y de esta manera lograr aumentar las ventas. Lo que les genere un mejor tiempo de respuesta para los clientes.

5.3.1.1 Objetivo I

- Mejorar la capacidad de transporte para poder atender las necesidades del total de los clientes con el fin de aumentar las ventas. Ya que actualmente solo se cuenta con un vehículo, por lo que se hace necesario que la empresa adquiera otro.
- Optimizar los tiempos de respuesta al cliente, con el fin de que ambos colaboradores puedan movilizarse sin ningún problema. De esta manera, podrían realizar más visitas, mejorando el servicio al cliente y dando a conocer sus servicios.

5.3.2 Estrategia II

- Implementar nuevas tecnologías en maquinaria y equipo, que permita hacerle frente a las necesidades del mercado. Mismas que les proporcionen más efectividad y rapidez en los procesos, con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes.

5.3.2.1 Objetivo II

- Adquirir nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para hacerle frente a la demanda, a fin de que contribuyan a brindar una mejor prestación del servicio. Esto con el fin de adquirir herramientas que agilicen el proceso y prestación del servicio.
- Brindar un servicio más eficiente y eficaz a sus clientes. Esto es de gran importancia, ya que es un aspecto que distingue a la empresa de la competencia. Y es por esta razón, que es necesario adquirir un equipamiento más tecnológico, con el que puedan ofrecer un valor agregado, distinguiéndose por un servicio de mejor calidad.

5.3.3 Descripción de prestación del servicio

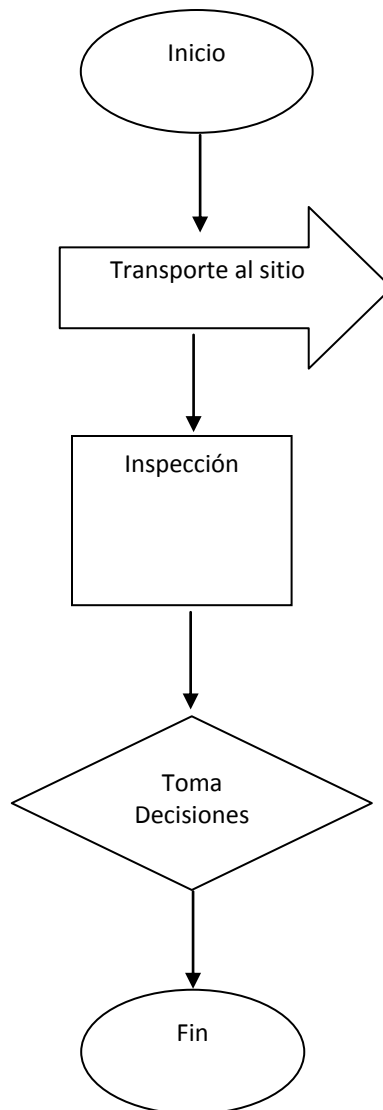
La microempresa STR Soluciones S.A se dedica a brindar servicios de reparación, mantenimiento, instalación y venta de aires acondicionados y equipos de refrigeración, y para ello cuenta con dos colaboradores especializados técnicos en refrigeración. Los cuales tienen mucha experiencia en este ámbito.

Los dos colaboradores de la empresa atienden a sus clientes, visitándolos en sus lugares de residencia o trabajo, así como también atienden las necesidades de instituciones públicas a quienes brindan servicios. STR Soluciones S.A, cuenta con un vehículo bien identificado con el logo y nombre de la empresa, el cual utilizan para trasladarse a los lugares de trabajo así como para transportar las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo su labor.

5.3.4. Diagrama de Flujo del Servicio

La empresa cuenta con un flujo de proceso el cual responde de forma eficiente durante la prestación del servicio, esto contribuye con un valor agregado debido a la rapidez con la que responden a la solicitud de los clientes.

Imagen 4
Diagrama de Flujo del Servicio



Fuente: Elaboración propia.

5.3.5 Características de la Tecnología

En este sentido, la microempresa no cuenta con tecnología de punta ni máquinas muy sofisticadas, sin embargo manejan una forma de combinar los medios humanos y materiales para brindar los servicios. Ellos cuentan con buenas prácticas en el uso de los equipos para un menor consumo energético, y uso técnico. Asimismo cuentan con una computadora donde llevan algunos registros y datos de la empresa así como el acceso a Internet, que les permite realizar pagos y transferencias a sus proveedores y llevar un control sobre las cuentas bancarias.

No obstante, no disponen de programas o sistemas que colaboren en la gestión estratégica, empresarial y financiera contable, que faciliten la toma de decisiones. Por lo que se denota la necesidad de que la microempresa pueda ver en la tecnología una buena herramienta para brindar de manera más eficiente el servicio, tanto en relación con la parte contable, como en el desarrollo de la prestación del servicio.

5.3.6 Equipo e Instalaciones

Algunas de las herramientas y equipo con las que cuenta la empresa son: Bomba de vacío, manómetros, detector de luces y sensores, máquina de soldar, fuego de abocinar, cortadora de cobre, dobladora de cobre, refrigerantes R 134 A, detector de fugas, prensa de células, tester, compresores, los cuales son indispensables para realizar los trabajos diarios.

Sin embargo, se recomienda adquirir algún tipo de maquinaria o herramienta que colabore en cuanto a ofrecer mejor calidad en el servicio, así como eficiencia en la entrega y por supuesto un valor agregado que los identifique.

5.4 Plan Organizacional

Según los datos obtenidos del diagnóstico del ambiente interno de la empresa STR Soluciones S.A, se logra detectar debilidades y fortalezas en la organización. De manera que se busca implementar un Plan Organizacional para contrarrestar estas debilidades o carencias que se detectaron en la microempresa.

Entre las estrategias a implementar se busca establecer políticas de control interno con el fin de mejorar los movimientos de efectivo y control de inventario, fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual.

Asimismo, se establece una estructura organizacional, la cual representa una herramienta fundamental que sirve para conocer la estructura general de la organización. Así como establecer lineamientos en el desarrollo del recurso humano, definiendo un manual de puestos. De la misma forma, utilizar los programas de ayuda que brindan las entidades gubernamentales para mejorar el nivel de capacitación de los miembros de la empresa.

Esto con el objetivo de definir la estructura del plan organizacional de la empresa, ya que es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la compañía, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

5.4.1 Estrategia I

- Implementar un sistema electrónico para la contabilidad de la microempresa, y de esta manera mejorar el registro contable, para que la empresa esté preparada ante futuros cambios fiscales.

5.4.1.1 Objetivos

- Adquirir un programa donde se lleve el registro de proveedores debidamente documentado. Se recomienda adquirir un software gratuito para llevar un debido registro de los proveedores de la empresa.
- Obtener un sistema computacional para la facturación, inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

Se recomienda adquirir un software gratuito para llevar la contabilidad de la empresa, sin límites de tiempo, fácil de usar e ideal para tener información al día, datos fundamentales para poder tomar esas decisiones importantes que harán crecer el negocio. Es necesario un software que sea totalmente integrado (que contenga 6 sistemas en 1) lo que permita comprar, vender, llevar las cuentas por cobrar y pagar, llevar el stock de los productos y una lista de precios, registrar los depósitos, y al mismo tiempo, registrar la contabilidad de la empresa de manera automática. Es decir, que baste comprar, vender, pagar y cobrar y de esta manera el sistema presente información financiera mediante la cual se pueda conocer cómo está la empresa, con información actual, confiable y al instante.

5.4.2 Estrategia II

- Establecer políticas de control interno con el fin de mejorar los movimientos de efectivo y control de inventario, fortaleciendo el manejo financiero de la empresa para hacerle frente a la situación económica actual.

5.4.2.1 Objetivos

- Establecer políticas claras en referencia a: la manipulación de la caja, salidas de dinero, apertura de créditos a nuevos clientes y manejo de presupuestos.

La empresa STR Soluciones SA, posee distintos controles para los procesos y procedimientos internos, para ello se establecen las siguientes políticas:

Existe una persona encargada del proceso de facturación de la empresa, la cual cuenta con el perfil de administrador para el manejo de las operaciones. Esta persona será el responsable de realizar la apertura y cierre de la caja, generando un comprobante con los datos del dinero recibido o entregado, así tanto para la apertura como para el cierre, el mismo debe ir firmado por el responsable.

Con respecto al manejo del dinero que se cobre fuera de la empresa, cuando los colaboradores visiten a los clientes, la política del manejo del efectivo se regirá bajo las mismas medidas que los encargados de la caja.

El efectivo es revisado, contado y almacenado por una única persona a la vez, en la caja, la cual es la encargada de custodiarlo y colocarlo en el lugar apropiado establecido por el negocio que garantice la seguridad del mismo. Existe una caja chica en la organización, en la cual se maneja una cantidad de dinero limitada, con el objetivo de sufragar los gastos menores propios de la actividad comercial (encomiendas, combustible y artículos de oficina; entre otros gastos). Está prohibido utilizar dichos fondos para préstamos y gastos personales, así como el cambio de cheques.

Diariamente se llevan a cabo los depósitos bancarios con el dinero producto de las ventas y se mantiene un control de cada uno de esos depósitos mediante la conciliación de las cuentas bancarias utilizadas por la empresa.

Por otra parte, para realizar la apertura de créditos a clientes se requiere de un previo estudio y evaluación de los factores y variables que determinen si es conveniente otorgar el crédito de manera que se busque incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago para el cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comparar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

- Obtener un nivel óptimo de la rotación del inventario; para lograr en un menor tiempo convertir las mercancías en ventas.

Se establecen métodos de control de inventarios, para ello se determinan los siguientes procedimientos internos para mantener el control sobre los mismos:

Se realiza un proceso de toma física total anual, con el objetivo de comparar los datos que posee el sistema de facturación referente a las existencias contra los saldos reales de cada uno de los productos que están disponibles para la venta en la empresa.

En la empresa se llevan a cabo inventarios parciales de líneas determinadas, con el fin de llevar a cabo actualizaciones periódicas de los diferentes artículos que se comercializan.

Existen niveles mínimos establecidos en las diferentes líneas de productos, los cuales se comunican mediante alertas automáticas que le indican al encargado que ya es necesario adquirir más unidades de un determinado producto para realizar el respectivo abastecimiento.

A nivel de sistema, cada uno de los artículos tiene registrado su costo en el momento en que se realizó la compra, lo cual permite calcular con total precisión el costo de la mercadería disponible para la venta, así como el costo de ventas para un periodo determinado. La empresa utiliza el sistema PEPS para valuar su inventario y calcular así su costo de ventas.

La empresa tiene claramente definido los márgenes de utilidad que se utilizan en cada uno de los productos, por lo tanto, a la hora de registrar los datos de la compra en el sistema, automáticamente éste le indica el precio de venta que se le debe de colocar al producto adquirido.

5.4.3 Estrategia III

- Utilizar los programas de ayuda que brindan las entidades gubernamentales para mejorar el nivel de capacitación de los miembros de la empresa.

5.4.3.1 Objetivos

- Desarrollar el plan de capacitación para los colaboradores de la empresa. Con el objetivo de orientar y capacitar a los miembros de la compañía STR Soluciones S.A, en temas específicos que ayuden a desarrollar de una manera más eficiente sus labores, con el fin de lograr un buen servicio al cliente y el desarrollo constante de la empresa.

La elaboración de los planes de capacitación se realizará anualmente, dependiendo de las necesidades de la empresa. El presente plan será utilizado para el año 2016.

Temas:

1. Servicio al cliente:

Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la entidad, con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado.

2. Administración Pymes.

Se buscan las herramientas necesarias para desarrollar una gestión empresarial sistemática, planificada, organizada y controlada dentro de la empresa.

3. Mercadeo para Pymes

Consiste en servicios el asesoramiento y apoyo externo a empresas, organizaciones y personas individuales en lo relacionado a la planificación, implementación y control de las diferentes actividades de mercadotecnia, como: Investigación de mercados, análisis de oportunidades y amenazas, elaboración de planes de mercadotecnia, diseño de estrategias y tácticas de mercadotecnia, control y monitoreo de las actividades desarrolladas, etc.

4. Registro de control de operaciones.

Busca lograr registrar las operaciones de la empresa por medio de la utilización de registros y controles contables básicos. Asimismo, brinda asesoría para que la empresa

obtenga un listado de cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingreso y egresos que permita un análisis financiero de la organización.

Tabla 14
Cursos disponibles para capacitación en instituciones ubicadas en San Isidro de El General, 2016

Tema	Duración	Matrícula	Institución	Participantes
Servicio al cliente	44 horas	Gratuita	INA	2 colaboradores
Administración Pymes	58 horas	Gratuita	INA	2 colaboradores
Mercadeo para Pymes	60 horas	Gratuita	INA	2 colaboradores
Registro de control de operaciones.	50 horas	Gratuita	INA	2 colaboradores

Fuente: Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

5.4.4 Estrategia IV

- Establecer lineamientos en el desarrollo del recurso humano, definiendo un manual de puestos, así como implementar la planilla de la CCSS aprovechando los programas de apoyo que el gobierno le brinda a las PyMES.

5.4.4.1 Objetivos

- Definir un manual de puestos adecuado para los miembros de la empresa.

5.4.4.1.1 Manual de Puestos

El siguiente manual tiene como objetivo principal orientar al administrador, así como a los colaboradores, a la hora de realizar sus labores. Asimismo, se definirán las funciones de cada puesto como herramienta que sirva para realizar la contratación de un nuevo miembro.

Por el tamaño de la empresa, algunos puestos comparten funciones. Cada puesto tiene como función lograr el orden y limpieza del establecimiento. También mantener una buena imagen del negocio, tanto fuera como dentro de la entidad.

1. Administrador

Es la persona responsable de atender de manera integral la empresa, y de tomar las decisiones de cada situación que se presente.

Entre sus funciones se encuentran:

- a) Encargado de tomar decisiones con respecto a los colaboradores.
- b) Mantener una relación directa con los proveedores.
- c) Aprobación de las compras que se realicen, así como los pagos.
- d) Realizar todos los trámites y pagos administrativos de la empresa.
- e) Enviar la información financiera mensual al contador, así como realizar los pagos de los impuestos.
- f) Llevar el control de las vacaciones e incapacidades de los colaboradores.
- g) Realizar el proceso de contratación de un nuevo colaborador.
- h) Encargado de mantener las bases de datos actualizadas, inventario, clientes y proveedores.
- i) Responsable directo del dinero que se obtiene diariamente por las ventas.

2. Asistente Técnico:

- a) Realiza y controla la instalación y/o construcción de equipos, sistemas y ambientes de refrigeración y aire acondicionado.
- b) Atender a los clientes que lleguen al negocio así como visitar a aquellos que lo requieran.
- c) Mantener el orden en el área de trabajo.
- d) Asistir al administrador cuando así lo requiera para realizar pagos o cualquier otra diligencia relacionada con la actividad de la empresa.
- e) Realizar el inventario de productos, cuando el administrador lo requiera.

f) Comunicar al administrador cualquier situación relacionada con los clientes o los productos.

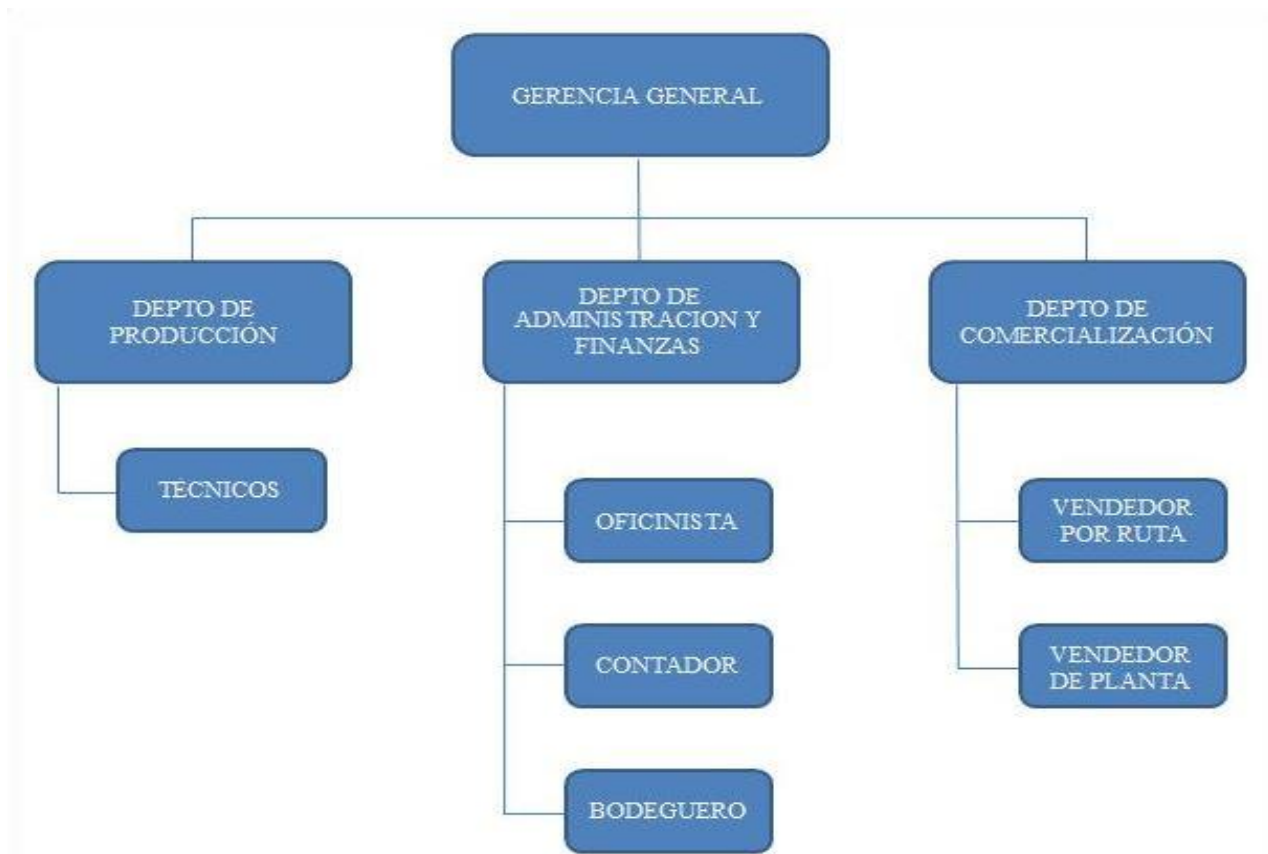
En este mismo manual se especifica el código de vestimenta, con tal de mantener y respetar la imagen de la empresa.

Código de vestimenta:

1. Pantalón de mezclilla, colores: azul o negro.
2. Camiseta tipo polo con el logo de la empresa y de color azul, que es la que asigna la empresa.
3. Zapatos: cerrados y de colores que no sean llamativos.

A continuación se establece la forma como está constituida la empresa.

Imagen 5
Organigrama Empresa STR Soluciones S. A.



Fuente: Elaboración propia.

- Contribuir al régimen de seguridad social de los trabajadores mediante la planilla de la CCSS.

Conforme a la legislación costarricense, el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, la empresa debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la CCSS. Esto con el fin de que el patrono reporte a la CCSS los sueldos y salarios de los trabajadores activos, así como los cambios en dichas remuneraciones con respecto a períodos anteriores.

5.5 Plan Financiero

Este plan es probablemente la parte más importante, debido a que recoge toda la información desarrollada y cuantificada en unidades monetarias, de cada uno de los planes. Este con el objetivo de cuantificar de forma proyectada tanto los ingresos como los egresos de efectivo que se van a generar en la microempresa STR Soluciones S.A, se procedió a realizar las proyecciones financieras de los estados financieros, flujo de efectivo y las razones financieras, para analizar los diferentes movimientos de dinero.

Asimismo, este plan pretende desarrollar la estrategia obtenida a partir del estudio, misma que aporte un crecimiento progresivo necesario para la empresa. Es importante que la organización pueda tomar en consideración la posibilidad de adquirir un financiamiento con el que pueda lograr un aumento considerable en las ventas, el cual contribuya en el crecimiento de la empresa.

5.5.1 Estrategia

- Adquirir capital de trabajo a través del financiamiento que ofrece la Banca de Desarrollo, haciendo uso del apalancamiento, con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa, y de esta manera se logre mejorar el posicionamiento ante los clientes actuales y potenciales.

5.5.1.1 Objetivos

- Utilizar el financiamiento para adquirir un vehículo de trabajo, para sustituir al actual, y de esta manera lograr atender las necesidades de los clientes.
- Invertir en nuevas tecnologías en maquinaria y equipo para lograr un crecimiento de las ventas.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa mediante el uso del apalancamiento.

5.5.2 Proyecciones de Ingresos y Gastos

Se procedió a estimar los ingresos y gastos que va a poseer la empresa en los próximos cinco años. Se tomó en cuenta los siguientes supuestos para realizar las proyecciones.

Tabla 15

Parámetros para la Proyección de Ingresos y Gastos de la Empresa STR Soluciones S.A

Rubro	Parámetro	Detalle
Crecimiento Anual de Ventas en el primer año	30%	Se aumenta un 30 % el rubro de Ingreso.
Aumento anual (5% ventas +5% inflación)	10%	
Margen de Utilidad Bruta	45%	Mantener un margen de utilidad bruta anual del 45% sobre las ventas totales
Crecimiento en la rotación de inventarios	30	Mantener un crecimiento en la rotación de inventario de 30 veces anualmente
Aumento Gastos Publicidad	1,25%	Un aumento de gastos de acuerdo al incremento de ventas
Aumento en Gastos Operativos	5%	
Aumento Servicios Públicos	5%	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	5%	
Aumento impuesto de renta	15,00%	

Fuente: Elaboración propia.

- Crecimiento en ventas en un 30% anual, de manera que se logre aumentar el ingreso que percibe la microempresa.
- Mantener un margen de utilidad bruta anual del 45% sobre las ventas totales.
- Mantener el crecimiento en la rotación de inventarios en 30 veces anualmente.
- Se establece el gasto de publicidad, el cual busca ayudar al crecimiento de las ventas. Para tales efectos se determina un crecimiento anual de un 1,25% con respecto al crecimiento en las ventas.
- Aumento en Gastos Operativos en un 5%, se debe al aumento del costo de vida, principalmente serían gastos en salarios, cargas sociales, alquiler y combustible.
- Aumento de los Servicios Públicos en un 5%, los cuales se incluyen, agua, luz, teléfono e internet.
- Aumento del impuesto de renta en un 15% según lo establecido por el Ministerio de Hacienda.

5.5.2.1 Proyección de Ingresos

Al tomar en cuenta dichos factores, la proyección de las ventas, costo de ventas y utilidad bruta; corresponden a:

STR SOLUCIONES, S.A.
PROYECCION DE INGRESOS
DEL 2014 AL 2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	19.044.002,00	24.757.202,60	27.232.922,86	29.956.215,15	32.951.836,66	36.247.020,33
INVENTARIO						
INICIAL	362.800,00	361.500,00	453.882,05	499.270,25	549.197,28	604.117,01
MAS: COMPRAS	10.947.849,00	13.708.843,48	15.023.495,78	16.525.845,36	18.178.429,89	19.996.272,88
INVENTARIO FINAL	361.500,00	453.882,05	499.270,25	549.197,28	604.117,01	664.528,71
COSTO DE VENTAS	10.949.149,00	13.616.461,43	14.978.107,57	16.475.918,33	18.123.510,16	19.935.861,18
	57,49	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
UTILIDAD BRUTA	8.094.853,00	11.140.741,17	12.254.815,29	13.480.296,82	14.828.326,50	16.311.159,15

5.5.2.2 Proyección de Gastos

Como posibles erogaciones de efectivo para el próximo periodo, se estableció los siguientes gastos generales, administrativos y de ventas:

GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS

	Gasto mensual
ALQUILER	70.000,00
SALARIOS	395.857,78
CARGAS SOCIALES	105.575,27
AGUINALDOS	32.988,15
AGUA	10.000,00
LUZ	30.000,00
TELÉFONO E INTERNET	15.500,00
COMBUSTIBLE	50.000,00
TOTAL GASTOS GENERALES	709.921,20

GASTOS DE PUBLICIDAD

PERIFONEO Y VOLANTES	10.416,67
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD	10.416,67

GASTO POR DEPRECIACIÓN	116.666,67
------------------------	------------

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	837.004,53
--------------------------------	-------------------

5.5.3 Flujo de caja

El Flujo de caja ilustrado con el ingreso del financiamiento y el cumplimiento de las obligaciones financieras relacionadas, corresponde a:

STR SOLUCIONES SA
FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO
PERIODO 5 AÑOS

	Año 0	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Entradas de efectivo	¢	19.044.002,00	¢ 24.757.202,60	¢ 27.232.922,86	¢ 29.956.215,15	¢ 32.951.836,66	¢ 36.247.020,33
Desembolsos de efectivo	¢	18.285.847,00	¢ 24.811.755,59	¢ 26.371.159,20	¢ 28.373.518,63	¢ 30.523.158,94	¢ 32.877.503,42
Flujo de efectivo neto	¢	758.155,00	¢ (54.552,99)	¢ 861.763,66	¢ 1.582.696,52	¢ 2.428.677,72	¢ 3.369.516,90
Efectivo inicial	¢	3.228.258,59	¢ 3.986.413,59	¢ 3.931.860,60	¢ 4.793.624,26	¢ 6.376.320,77	¢ 8.804.998,49
Saldo de efectivo mínimo							
Efectivo final	¢	3.986.413,59	¢ 3.931.860,60	¢ 4.793.624,26	¢ 6.376.320,77	¢ 8.804.998,49	¢ 12.174.515,40
Inversiones	¢	10.000.000,00					
Pago de cuota			¢ 1.849.223,13	¢ 1.849.223,13	¢ 1.849.223,13	¢ 1.849.223,13	¢ 1.849.223,13
Saldo	¢	(6.013.586,41)	¢ 2.082.637,46	¢ 2.944.401,12	¢ 4.527.097,64	¢ 6.955.775,36	¢ 10.325.292,26
Préstamo	¢	9.000.000,00					
Total en Caja	¢	2.986.413,59	¢ 2.082.637,46	¢ 2.944.401,12	¢ 4.527.097,64	¢ 6.955.775,36	¢ 10.325.292,26

Dado el resultado mostrado en el flujo de caja con respecto al manejo de efectivo, se denota la necesidad de financiamiento que presenta la microempresa STR Soluciones S.A, de manera que se procedió a gestionar el ingreso del préstamo de 9 millones de colones, el cual se realizará para el año 2015. La cuota de dicho préstamo se calculó al utilizar un atabla de amortización por un préstamo de 9 millones, a una tasa de interés del 11% por un periodo de 7 años.

La tabla de amortización correspondiente a las condiciones de dicho préstamo, es:

STR Soluciones SA
Condiciones del financiamiento

Monto: 9 000 000
Tasa de interés: 11%
Plazo: 7 años
Cuota a Cap. E Intres. 154.101,93

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Amort. Acum.	Int. Acum.	Nuevo Saldo
12	8.175.268,32	79.161,97	74.939,96	903.893,65	945.329,49	8.096.106,35
24	7.175.937,68	88.322,50	65.779,43	1.912.384,82	1.786.061,45	7.087.615,18
36	6.060.965,67	98.543,08	55.558,85	3.037.577,41	2.510.092,00	5.962.422,59
48	4.816.970,39	109.946,37	44.155,56	4.292.975,98	3.103.916,56	4.707.024,02
60	3.429.021,42	122.669,23	31.432,70	5.693.647,81	3.552.467,87	3.306.352,19
72	1.880.460,62	136.864,37	17.237,56	7.256.403,76	3.838.935,05	1.743.596,24
84	152.702,16	152.702,16	1.399,77	9.000.000,00	3.944.561,94	CANCELADA

5.5.4 Estado de Resultados Proyectado

Además de los datos reflejados en el flujo de caja anterior, se utilizaron los siguientes supuestos para realizar las proyecciones de los Estados de resultados:

- Para proyectar las ventas se utilizó un aumento anual de un 30% para el primer año, calculado a partir de la información contable del periodo 2014.
- Aumentar en un 10% las ventas, a partir del año 2016 (5% ventas +5% inflación)
- Mantener un margen de utilidad bruta anual del 45% sobre las ventas totales.
- Mantener el crecimiento en la rotación de inventarios en 30 veces anualmente.
- Para los gastos generales y administrativos, se trabajó con un incremento de un 5% y los gastos de ventas aumentarán en un 1,25%. Ambos incrementos en forma anual.
- Como referencia de la tasa impositiva correspondiente al impuesto sobre la renta, se utilizó un 15% como un porcentaje aceptable, debido a los cambios anuales que realiza el Ministerio de Hacienda en los porcentajes y rangos para su respectivo calculo.
- Los gastos financieros corresponden a los intereses de los meses involucrados en los primeros 5 años por el acceso a un financiamiento de 9 millones de colones, a una tasa de interés del 11% por un periodo de 7 años, ofrecido por el Sistema de Banca de Desarrollo en el Banco de Costa Rica.

El Estado de Resultados Proyectado corresponde a:

STR SOLUCIONES SA
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
PERIODO 5 AÑOS

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	19.044.002,00	24.757.202,60	27.232.922,86	29.956.215,15	32.951.836,66	36.247.020,33
INVENTARIO INICIAL	362.800,00	361.500,00	453.882,05	499.270,25	549.197,28	604.117,01
MAS: COMPRAS INVENTARIO FINAL	10.947.849,00	13.708.843,48	15.023.495,78	16.525.845,36	18.178.429,89	19.996.272,88
	361.500,00	453.882,05	499.270,25	549.197,28	604.117,01	664.528,71
COSTO DE VENTAS	10.949.149,00	13.616.461,43	14.978.107,57	16.475.918,33	18.123.510,16	19.935.861,18
	57,49	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
UTILIDAD BRUTA	8.094.853,00	11.140.741,17	12.254.815,29	13.480.296,82	14.828.326,50	16.311.159,15
MENOS GASTOS:						
GASTOS GENERALES	6.603.903,00	8.519.054,38	8.945.007,10	9.392.257,45	9.861.870,33	10.354.963,84
GASTOS DE PUBLICIDAD		125.000,00	156.250,00	195.312,50	244.140,63	305.175,78
GASTO POR DEPRECIACION	650.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00	1.400.000,00
TOTAL GASTOS	<u>7.253.903,00</u>	<u>10.044.054,38</u>	<u>10.501.257,10</u>	<u>10.987.569,95</u>	<u>11.506.010,95</u>	<u>12.060.139,62</u>
UTILIDAD OPERACIÓN	<u>840.950,00</u>	<u>1.096.686,79</u>	<u>1.753.558,19</u>	<u>2.492.726,86</u>	<u>3.322.315,55</u>	<u>4.251.019,52</u>
OTROS GASTOS						
GASTOS POR INTERESES	0,00	945.329,49	840.731,97	724.030,54	593.824,57	448.551,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	840.950,00	151.357,30	912.826,22	1.768.696,32	2.728.490,98	3.802.468,22
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	84.095,00	113.528,25	5.674,36	136.072,78	244.893,53	372.539,62
UTILIDAD NETA	756.855,00	37.829,05	907.151,86	1.632.623,54	2.483.597,45	3.429.928,60

5.5.5 Estado de Utilidades Retenidas Proyectado

Debido a que la naturaleza de la empresa corresponde a un negocio familiar, para la proyección del Estado de Utilidades Retenidas, se estableció que no se van a realizar retiros de dividendos. Dicho estado financiero corresponde a:

STR SOLUCIONES SA
ESTADO DE UTILIDADES RETENIDAS PROYECTADO
PERIODO 5 AÑOS

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SALDO DE UTILIDADES MÁS UTILIDADES DE ESTE PERIODO	3.520.961,59	4.277.816,59	4.315.645,64	5.222.797,51	6.855.421,05	9.339.018,50
	756.855,00	37.829,05	907.151,86	1.632.623,54	2.483.597,45	3.429.928,60
SALDO DE UTILIDADES RETENIDAS	4.277.816,59	4.315.645,64	5.222.797,51	6.855.421,05	9.339.018,50	12.768.947,10

5.5.6 Estado de Situación Financiera proyectado

Toda la información financiera detallada en el presente plan, se resume en las proyecciones de los Estados de Situación Financiera que abarca la información mencionada anteriormente, así como los supuestos que se detallan a continuación:

- Para la depreciación de los activos, se utilizó el método línea recta, la depreciación de herramienta y equipo de trabajo, vehículo y mobiliario se establecen con una vida útil de 10 años.
- El saldo de los inventarios corresponde al saldo del inventario final, calculado en los Estados de Resultados proyectado.
- Para el año 2015, se consideró la compra de un vehículo para uso de la empresa por seis millones de colones, así como herramienta y equipo de trabajo por dos millones novecientos mil colones, y mobiliario y equipo de trabajo por un millón cien mil colones.
- El saldo de la cuenta de Impuestos sobre las Ventas por pagar para cada uno de los periodos proyectados, correspondió a la diferencia del impuesto del 13% correspondiente a las ventas mensuales, menos el monto del impuesto de ventas pagado por las compras mensuales realizadas en la empresa.
- El monto del impuesto sobre la renta por pagar, correspondió al cálculo efectuado en las proyecciones de los Estados de Resultados.
- Los datos de cargas sociales por pagar, corresponden al 35,84% del gasto de salarios tomado del Estado de Resultados.
- Los datos de financiamiento del Sistema de Banca de Desarrollo, corresponden a los saldos finales del principal correspondiente a los meses 12, 24, 36, 48, 60; de acuerdo con la tabla de amortización.

- El monto de las utilidades retenidas fue el establecido en la proyección del Estado de Utilidades Retenidas.
- La cuenta de Caja y Bancos, corresponde al monto establecido en el flujo de caja proyectado.
- La cuenta de adelantos parciales de renta y retención 2% de renta, correspondió a la diferencia entre la totalidad de Pasivos y Patrimonio, menos los Activos existentes en los diferentes rubros proyectados.

El Estado de Situación Financiera Proyectado, es el siguiente:

STR SOLUCIONES S.A
EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO
DEL 2015 AL 2019

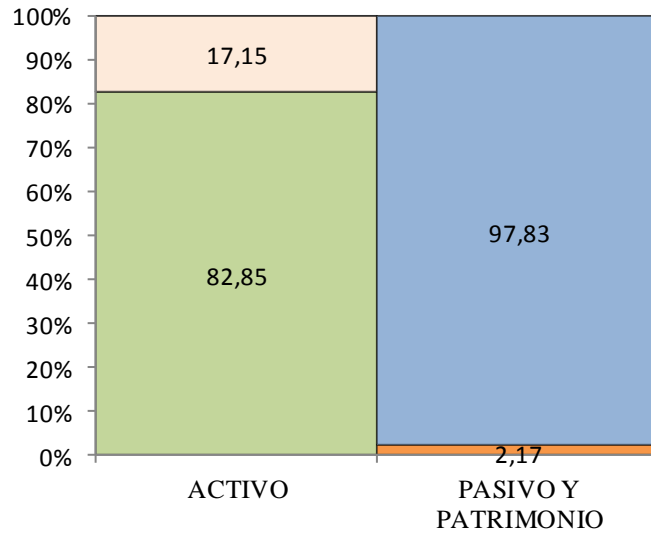
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
ACTIVOS						
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>						
CAJA	3.228.258,59	2.082.637,46	2.944.401,12	4.527.097,64	6.955.775,36	10.325.292,26
INVENTARIO	361.500,00	453.882,05	499.270,25	549.197,28	604.117,01	664.528,71
ADELANTOS PARCIALES DE RENTA	30.887,00	793.818,07	1.055.006,86	1.423.938,98	1.660.209,67	1.786.274,06
RETENCION 2% DE RENTA	1.900,00	106.508,65	141.553,04	191.053,63	222.754,68	239.669,07
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	3.622.545,59	3.436.846,23	4.640.231,27	6.691.287,52	9.442.856,72	13.015.764,10
<u>ACTIVO FIJO</u>						
HERRAMIENTA Y EQUIPO DE TRABAJO	850.000,00	3.750.000,00	3.750.000,00	3.750.000,00	3.750.000,00	3.750.000,00
DEPREC. ACUMULADA HERRAMIENTA Y EQUIPO	425.000,00	800.000,00	1.175.000,00	1.550.000,00	1.925.000,00	2.300.000,00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRABAJO	650.000,00	1.750.000,00	1.750.000,00	1.750.000,00	1.750.000,00	1.750.000,00
DEPREC. ACUMULADA MOBILIARIO Y EQUIPO	325.000,00	500.000,00	675.000,00	850.000,00	1.025.000,00	1.200.000,00
VEHICULO	2.500.000,00	8.500.000,00	8.500.000,00	8.500.000,00	8.500.000,00	8.500.000,00
DEPREC. ACUMULADA VEHICULO	2.500.000,00	3.350.000,00	4.200.000,00	5.050.000,00	5.900.000,00	6.750.000,00
TOTAL ACTIVO FIJO	750.000,00	9.350.000,00	7.950.000,00	6.550.000,00	5.150.000,00	3.750.000,00
TOTAL ACTIVO PASIVO Y PATRIMONIO	4.372.545,6	12.786.846,2	12.590.231,3	13.241.287,5	14.592.856,7	16.765.764,1
<u>PASIVOS</u>						
IMPUESTO DE VENTAS POR PAGAR	10.634,00	119.690,56	132.268,79	145.495,67	160.045,24	176.049,76
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	84.095,00	113.528,25	5.674,36	136.072,78	244.893,53	372.539,62
CARGAS SOCIALES POR PAGAR		141.875,43	141.875,43	141.875,43	141.875,43	141.875,43
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	94.729,00	375.094,24	279.818,58	423.443,88	546.814,20	690.464,81
<u>DOCUMENTOS POR PAGAR</u>	0,00	8.096.106,35	7.087.615,18	5.962.422,59	4.707.024,02	3.306.352,19
TOTAL PASIVO FIJO	0,00	8.096.106,35	7.087.615,18	5.962.422,59	4.707.024,02	3.306.352,19
TOTAL PASIVOS	94.729,00	8.471.200,59	7.367.433,76	6.385.866,47	5.253.838,22	3.996.817,00
<u>PATRIMONIO</u>						
APORTES DE CAPITAL	0,00			0,00	0,00	0,00
UTILIDADES RETENIDAS	4.277.816,59	4.315.645,64	5.222.797,51	6.855.421,05	9.339.018,50	12.768.947,10
TOTAL PATRIMONIO	4.277.816,59	4.315.645,64	5.222.797,51	6.855.421,05	9.339.018,50	12.768.947,10
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.372.545,6	12.786.846,2	12.590.231,3	13.241.287,5	14.592.856,7	16.765.764,1

Según los datos de los gráficos 15 y 16 se muestra la estructura del Estado de la Situación financiera de la empresa STR Soluciones S. A, tanto para el año 2014 como para el 2019, se puede comparar los cambios que se producen implementando el plan de negocios, específicamente finalizando el periodo establecido por el plan, de esta manera para el año 2014 el activo circulante representaba un 82.85% y el activo fijo un 17.15%, para el año 2019 se refleja una disminución en el activo circulante que pasó a un 77.63% y el activo fijo aumentó a un 22.37%, esto debido a que la empresa ha adquirido mayor activo fijo y a la vez mayor apalancamiento, el cual es beneficioso para lograr un crecimiento en rentabilidad.

De esta manera, se muestra ese aumento en el apalancamiento, ya que el pasivo para el año 2014 era de 2.17% y pasa a un 23.84% para el periodo 2019. De esta manera la empresa ya no tiene tan comprometido el capital el cual para el 2014 representaba un 97.83% pasando a un 76.16% en el 2019. Es decir el Capital de la empresa estaba financiando en un 97.83% el activo total de la misma, de manera que se logra mejorar ese índice. En síntesis, se puede comparar como mejora la estructura del balance general para el periodo 2019, aplicando las proyecciones incluidas en el plan de negocios.

Gráfico 15

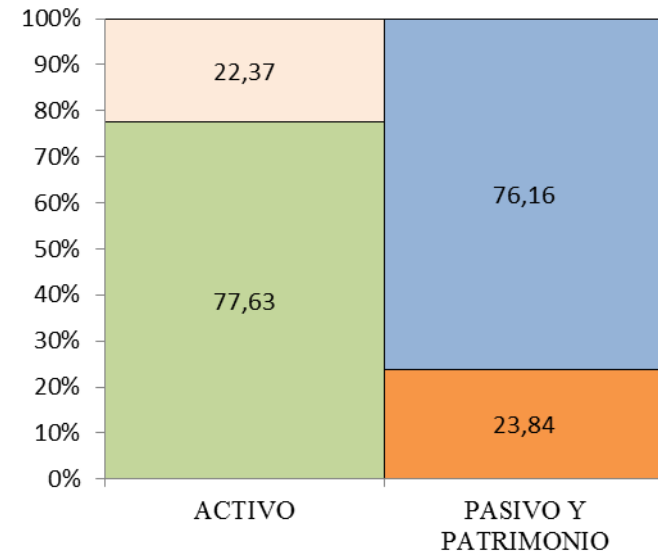
**Estructura del Estado de Situación financiera de la empresa
STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2014**



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, año 2014.

Gráfico 16

**Estructura del Estado de Situación financiera de la empresa
STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, 2019**



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, año 2019.

5.5.7 Razones financieras

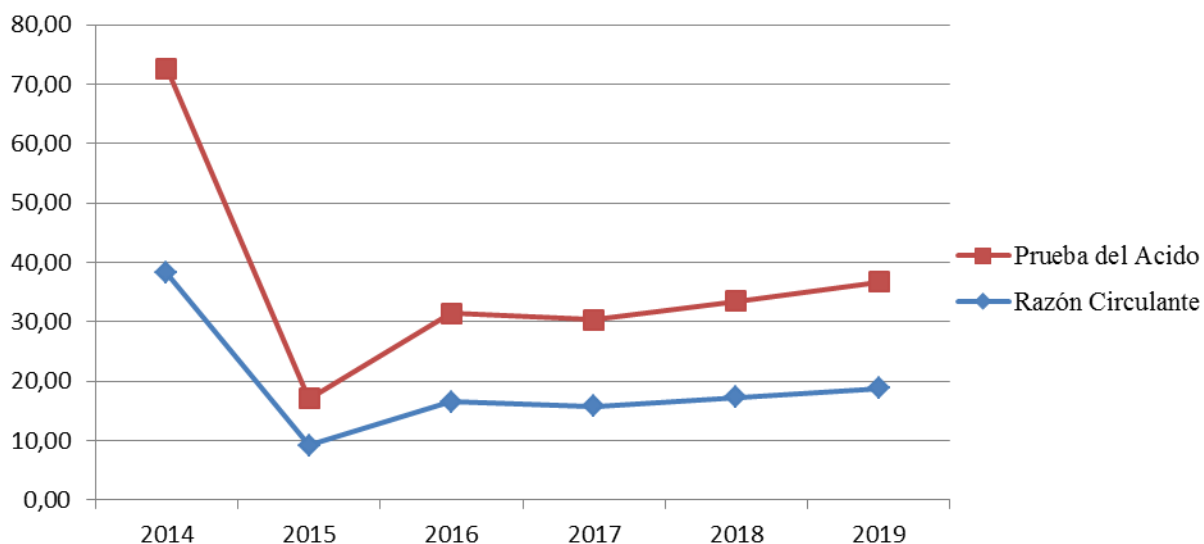
Con el objetivo de analizar los cambios que se van a presentar en la empresa en relación con las razones financieras, se procedió a analizar la tendencia de dichos indicadores en las respectivas proyecciones, mostrando los siguientes resultados:

	Índices de Estabilidad					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Razón Circulante	38,24	9,16	16,58	15,80	17,27	18,85
Prueba del Ácido	34,42	7,95	14,80	14,51	16,16	17,89
Razón Deuda	0,02	0,66	0,59	0,48	0,36	0,24
Razón Endeudamiento	0,02	1,96	1,41	0,93	0,56	0,31
Índice de Apalancamiento	1,02	2,96	2,41	1,93	1,56	1,31

Con respecto a los índices de estabilidad la empresa va a aumentar la razón circulante y la prueba del ácido, con excepción del año 2015, esto debido a que en ese año se adquirió un préstamo con el fin de financiar un vehículo de trabajo e invertir en nuevas tecnologías de maquinaria y equipo, y de esta manera lograr atender las necesidades de los clientes. Situaciones que son de gran beneficio para la empresa ya que esta no contaba con obligaciones ni compromisos, y por esta razón la liquidez era significativamente alta, de manera que se mejora esta situación con el otorgamiento del crédito, y se denota según gráfico 17 como en los años siguientes seguirán en aumento estos índices.

Gráfico 17

Razones de Liquidez de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019

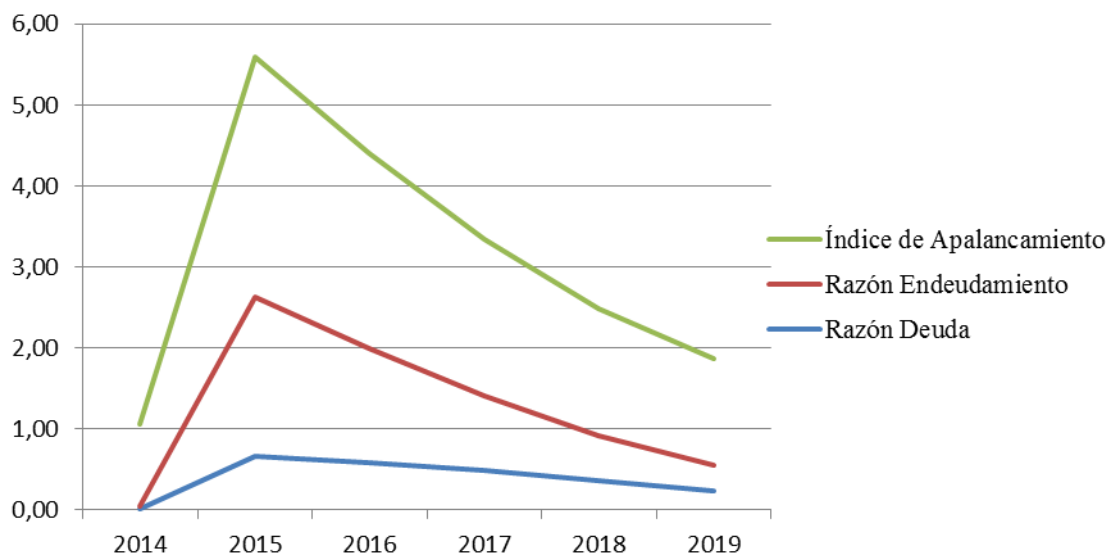


Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

En relación con los índices de deuda, endeudamiento y apalancamiento, se presenta un aumento para el año 2015, esto debido al otorgamiento del crédito en ese año. Asimismo se presentan disminuciones a partir del año 2016, como lo muestra el gráfico 18, lo cual representa un movimiento favorable debido a que se disminuye la exigibilidad ante los acreedores en términos generales.

Gráfico 18

Razones de Endeudamiento de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Por otro lado los indicadores de gestión nos brindan los siguientes datos:

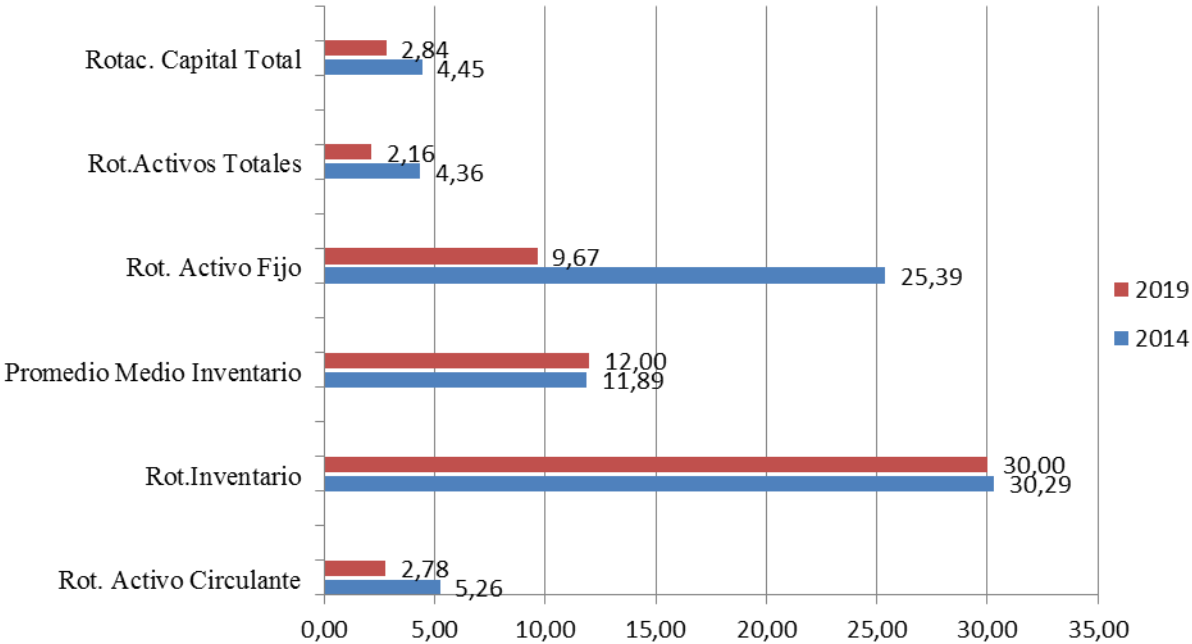
Índices de Gestión

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rot. Activo Circulante	5,26	7,20	5,87	4,48	3,49	2,78
Rot. Inventario	30,29	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Promedio Medio Inventario	11,89	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Rot. Activo Fijo	25,39	2,65	3,43	4,57	6,40	9,67
Rot. Activos Totales	4,36	1,94	2,16	2,26	2,26	2,16
Rotac. Capital Total	4,45	5,74	5,21	4,37	3,53	2,84

La rotación del inventario se mantiene en 30 veces anualmente (tal y como se indicó en los supuestos del Estado de resultados proyectado) y de esta manera se mantiene el promedio medio de inventario en 12 días. Esta situación resulta favorable para la empresa, debido a que se está transformando más rápidamente el inventario en ventas. En las rotaciones de los activos, se presenta una disminución en la rotación del activo circulante que, sumado a un aumento en el activo fijo, deja una leve disminución en la rotación del activo total, de acuerdo con la información que presentan las proyecciones.

En el gráfico 19 se muestra el comportamiento de los índices de gestión de los años 2014 y 2019, se puede determinar cómo los índices aumentan y así mismo cómo se mantienen aquellos índices según los supuestos del Estado de resultados proyectado.

Gráfico 19
Razones de Actividad de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas,
Comparativo de los años 2014 y 2019



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

En los índices de Rentabilidad se presentan los siguientes cambios:

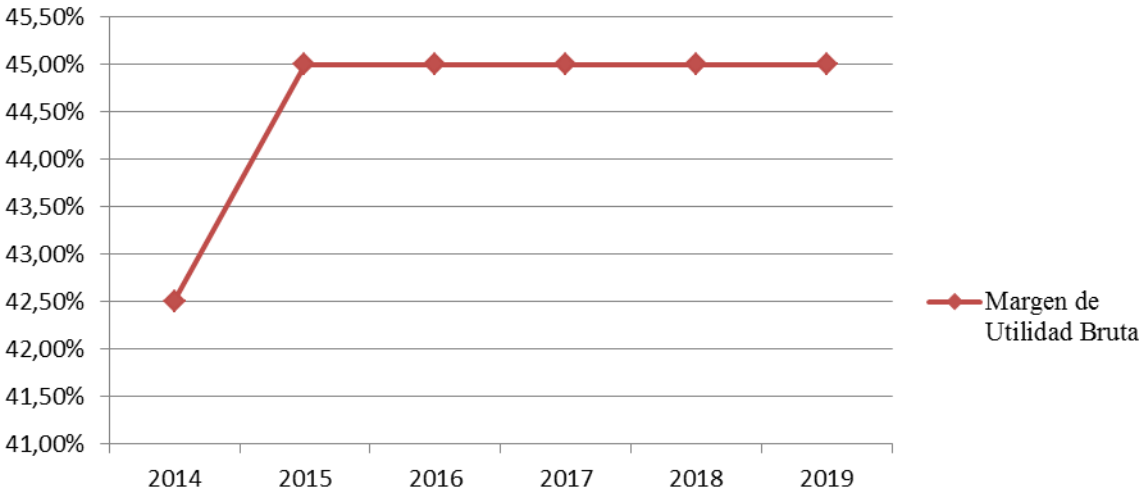
Índices de Rentabilidad

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margen de Utilidad Bruta	42,51%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
Margen de Utilidad de Operación	4,42%	4,43%	6,44%	8,32%	10,08%	11,73%
Margen de Utilidad Neta	3,97%	0,15%	3,33%	5,45%	7,54%	9,46%
Rendimiento Sobre Inversión Explotación	19,23%	8,58%	13,93%	18,83%	22,77%	25,36%
Rendimiento Sobre Inversión Total	17,31%	0,30%	7,21%	12,33%	17,02%	20,46%
Rendimiento Sobre Capital	17,69%	0,88%	17,37%	23,82%	26,59%	26,86%

El margen de utilidad bruta, de acuerdo con las proyecciones, se va a mantener en un 45% hasta el año 2019, (véase el gráfico 20 y 21) lo que provoca un aumento de la utilidad de operación. Dicha situación es causada por el aumento de la utilidad bruta y también por la disminución en los gastos generales y administrativos, así como los gastos de ventas; que han sido poco significativos con respecto al movimiento de los ingresos, lo que permite un crecimiento en el margen de utilidad de operación, asimismo esto también se refleja en el margen de utilidad neta, el cual presenta un aumento en cada periodo con excepción del año 2015, en el cual se adquirió el préstamo y este repercutió en la partida del gasto de intereses, lo que tuvo impacto en la utilidad neta.

Finalmente, el Rendimiento Sobre Inversión Explotación, Rendimiento Sobre Inversión Total y el Rendimiento Sobre Capital tuvieron un incremento según las proyecciones, que muestran beneficio sobre la inversión del propietario.

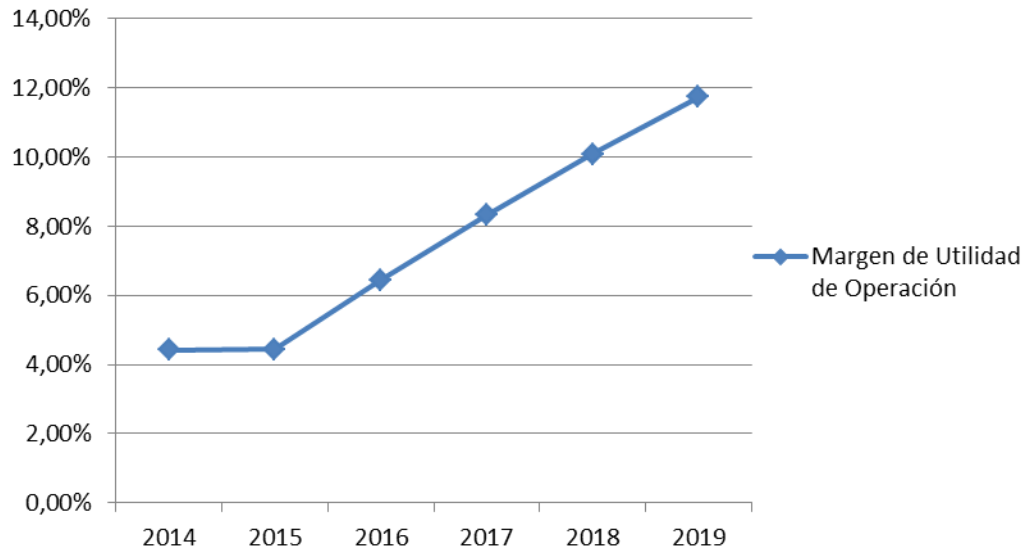
Gráfico 20
Margen de Utilidad Bruta de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Gráfico 21

Margen de Utilidad de Operación de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019

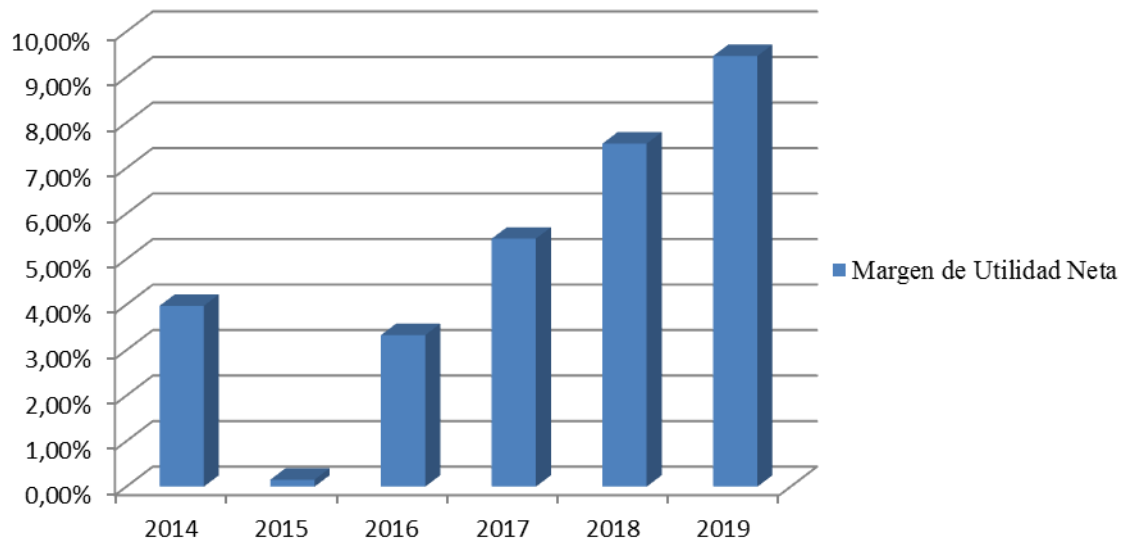


Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Según gráfico 22, muestra el aumento del margen de utilidad neta, en cada periodo con excepción del año 2015, en el cual se adquirió el préstamo y este tuvo impacto en la utilidad neta del periodo, pero luego se puede visualizar como la empresa logra mejores rendimientos en los periodos siguientes.

Gráfico 22

Margen de Utilidad neta de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019

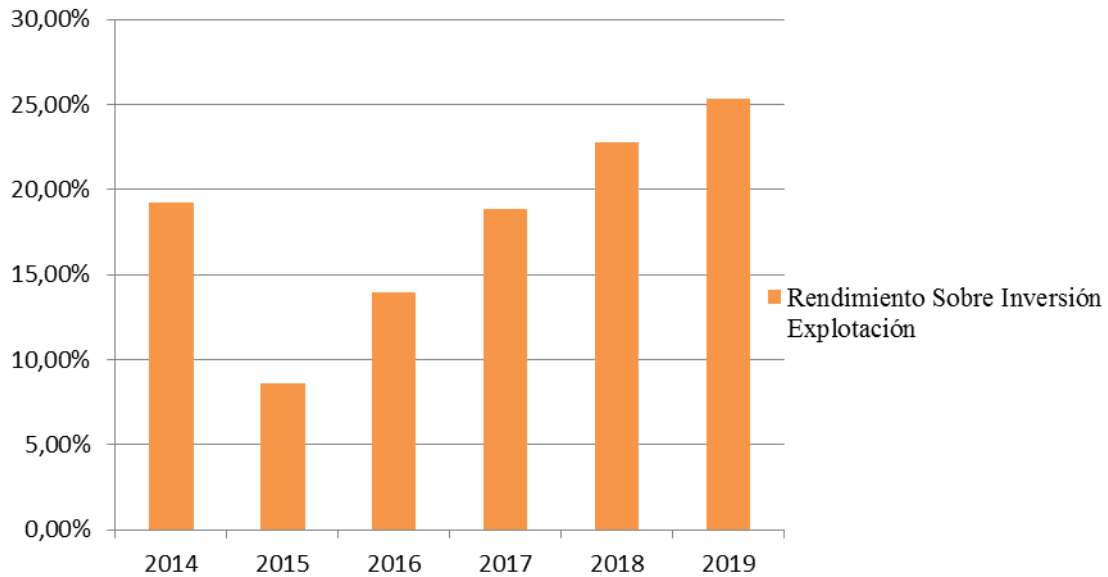


Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Asimismo, como lo muestra el gráfico 23, se denota un aumento del Rendimiento sobre la Inversión de Explotación, en los periodos posteriores al año 2015, esto debido a que hay una mejor inversión total efectuada para las operaciones de la empresa.

Gráfico 23

**Rendimiento sobre la Inversión de Explotación de la empresa STR Soluciones S. A,
Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019**

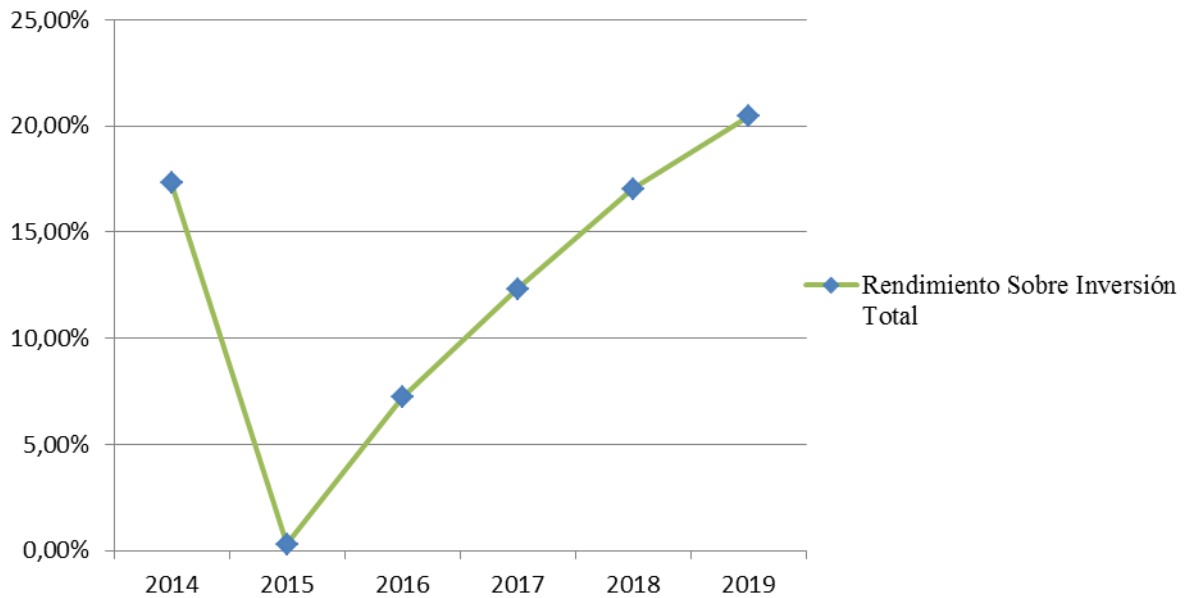


Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Por otro lado, se analiza según gráfico 24, como aumenta el Rendimiento sobre la Inversión de Total, en los periodos posteriores al año 2015, esto debido a que hay una mayor rentabilidad obtenida de los activos totales de la empresa.

Gráfico 24

Rendimiento sobre la Inversión de Total de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019

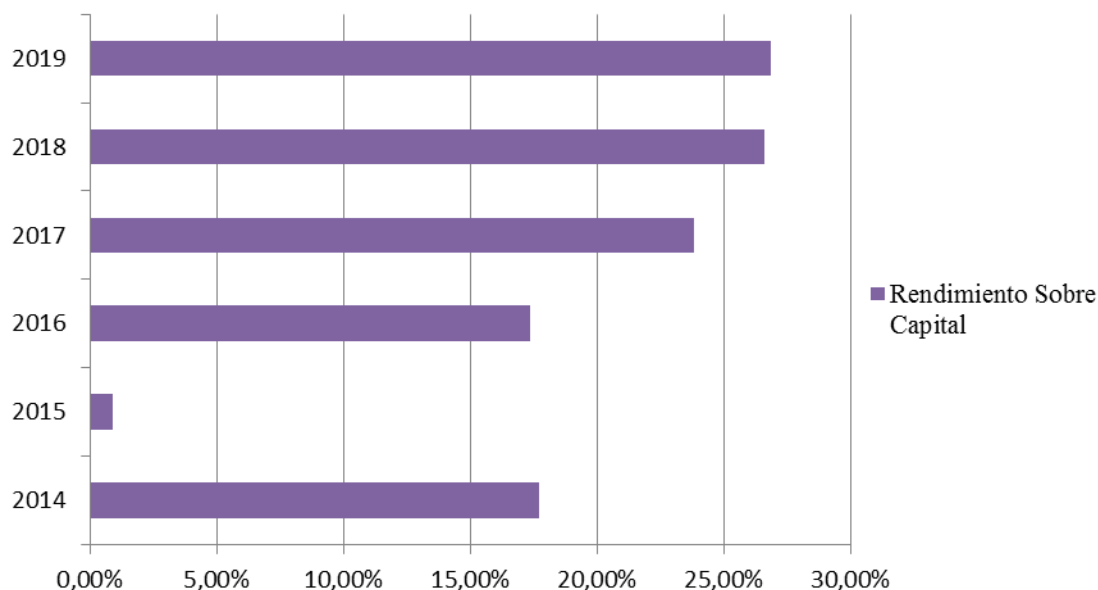


Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Además, se analiza según gráfico 25, cómo aumenta el Rendimiento sobre el Capital, en los periodos posteriores al año 2015, esto debido a que hay un incremento en el rendimiento que obtienen los socios de su inversión en la empresa. Asimismo, se muestra cómo se logra aumentar esta razón financiera mediante el uso del apalancamiento.

Gráfico 25

Rendimiento sobre el Capital de la empresa STR Soluciones S. A, Buenos Aires de Puntarenas, del periodo 2014-2019



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

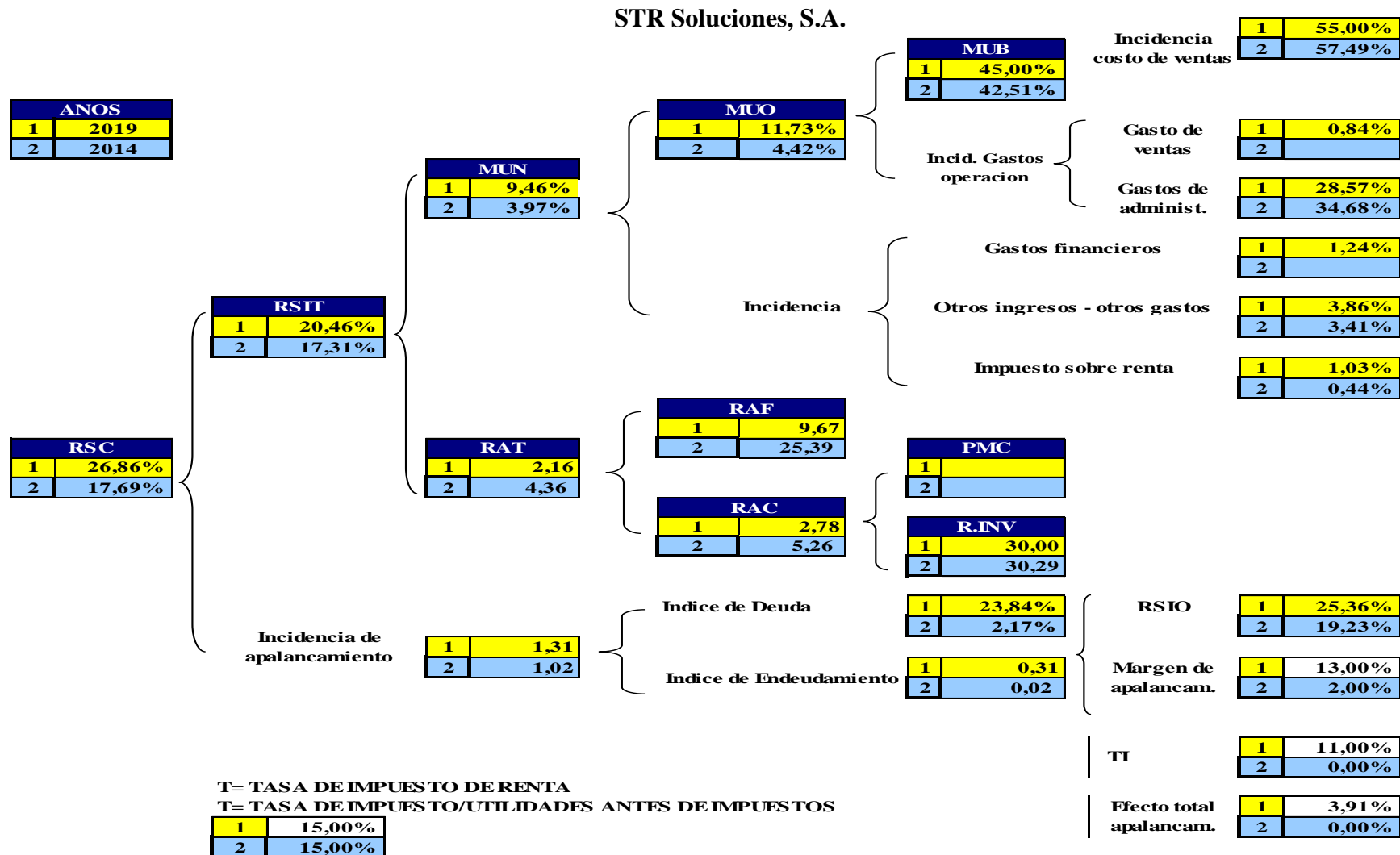
5.5.8 Análisis Integral

Para efectos del análisis integral, se llevó a cabo una comparación entre los indicadores que se pudieron establecer al utilizar la información contable de los estados financieros con los indicadores de los estados financieros proyectados de la microempresa STR Soluciones S.A. De manera que se ve reflejado el cambio aplicando las proyecciones propuestas en el Plan Estratégico.

El esquema del análisis integral, de acuerdo con la información contable, es el siguiente:

Imagen 6

Esquema de Análisis Financiero Integral Comparativo 2014-2019



Fuente: Elaboración propia basada en los Estados Financieros de la empresa STR Soluciones S. A, periodo 2014-2019.

Según la propuesta para esta empresa, se observa un crecimiento en la rentabilidad sobre el Patrimonio que pasó de 17,69% en el 2014 a un 26,86% para el 2019, las causas originales de este aumento se muestran en el siguiente orden:

El aumento de la Rentabilidad sobre el Capital (RSC) se produce por un aumento en el Rendimiento sobre la inversión Total (RSIT) de 17.31% en el 2014 a un 20,46% para el 2019; esto también debido al aumento en la incidencia del apalancamiento para el año 2019, que pasó del 1.02 a un 1.31. Lo que refleja el beneficio del apalancamiento para generar rentabilidad.

El Rendimiento sobre la Inversión Total aumenta debido al incremento en el Margen de utilidad neta el cual que pasó de un 3.97% en el 2014 a un 9.46% para el año 2019; podemos identificar que esto se da principalmente por el aumento del margen de utilidad de operación, que pasa de un 4.42% a un 11.73% y el margen de utilidad bruta, que pasa de un 42,51% a un 45%; los cuales resultaron favorables debido a la disminución en la incidencia del costo de ventas, que pasó de un 57.49% a un 55% y los gastos administrativos de un 34,68% a un 28.57%, de manera que al disminuir para el año 2019 favorece los índices de rentabilidad.

Con respecto al Rendimiento sobre la inversión de explotación, resulta bastante favorable, ya que para el 2014 fue de 19.23% y para el 2019 un 25,36%, esto debido a que se produce un aumento en la utilidad de operación en el periodo.

Otro indicador importante es el que obtuvimos del rendimiento sobre el capital el cual nos arrojó un resultado muy favorable, esto debido a que resulta beneficioso el uso del apalancamiento para aumentar el rendimiento sobre el capital.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

1. La mayoría de las organizaciones que se clasifican como microempresas, carecen de una estructura formal, de manera que las áreas de recursos humanos, producción, mercadeo y financiero se ven afectadas; además de que no cuentan con una planificación estratégica definida.
2. El análisis interno de la microempresa STR Soluciones S.A, confirmó la ausencia de lineamientos estratégicos, una baja rentabilidad y falta de capacitación por parte de los colaboradores, tal y como se establece en la información recolectada en el diagnóstico situacional; dichas situaciones perjudican el funcionamiento óptimo de la organización.
3. De acuerdo con la información recolectada en el análisis externo, hay aspectos tales como la cantidad de competidores, precios, servicio y los clientes; los que afectan directamente el desempeño de la empresa en el mercado.
4. Se determinó que la microempresa en estudio posee alternativas viables que pueden ser tomadas en cuenta para mejorar su desarrollo en el mercado, tales como las capacitaciones brindadas por entidades gubernamentales, así como las opciones de financiamiento.
5. La aplicación de la propuesta por parte de la administración de la empresa STR Soluciones S.A, referente al plan de negocios que se plantea en el presente trabajo de investigación, ayudará a mejorar, en términos generales, las diferentes áreas de la organización, al mejorar la competitividad de acuerdo con las acciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. (1996). La administración con estrategias duales. México, D.F.: Editorial CECSA. pp. 34 – 35, 71-77.
- Álvarez, A. (2009). El modelo PEST, una herramienta para el análisis del entorno de negocios. Recuperado de <http://www.materiabiz.com/analisisPEST.html> [Consulta 20 nov. 2014].
- Ambrosio, V. (1999). Plan de marketing paso a paso. Recuperado de <http://es.slideshare.net/bernarditto/plande-marketingpasoapasobernoy>. [Consulta 03 nov. 2014].
- Amador, J. (2007). El proceso administrativo. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default3.aspx<http://godach.com/Plan%20de%20Marketing%20paso%20a%20paso.pdf> [Consulta 05 nov. 2014].
- Buonacore, D. (1980). Diccionario de Bibliotecología. 2^{da} edición. Marymar. Buenos Aires, Argentina (p.229)
- Camisaza, E; Guerrero, M; De Dios, R. (2006). Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias. Recuperado de http://www.cenoc.gov.ar/pcad_archivos/libro%204%20pcad.doc. [Consulta 23 oct. 2014].
- Chapman, A. (2004). Análisis FODA y análisis PEST. Recuperado de <http://www.degerencia.com/analisisPEST.html>. [Consulta 19 nov. 2014].
- Cuervo, A. (2004). Introducción a la administración de empresas, Civitas, Madrid.
- Debernardo, H., Hurtado, M. (2008) Las Pymes, principales causas de fracaso. México: Grupo Editorial ISEF.

Duarte, J. (2006). Problemática de las MiPyMES. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos63/problematicas-MiPyMES/problematicas-MiPyMES2.shtml> [Consulta 22 nov. 2014].

Eyzaguirre, N. (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>. [Consulta 25 oct. 2014].

Fernández, R; Castresana, J; Fernández, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes. Recuperado de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/614.pdf>. [Consulta 05 nov. 2014].

Ferrell, O; Hirt, G; Ferrell, L; Ramos, L; Rodríguez, M. & Flores, M. (2010). Introducción a los negocios. (Sétima ed.) México D.F.:McGraww-Hill Interamericana

Fred, D. (1994). La gerencia estratégica. Colombia. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. pág. 371.

Griffin, R. Ebert, R. (1997). Negocios. (4ª. Ed.) México: Prentice Hall

Guerrero, M. (2003). Teoría y pensamiento administrativo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2016/procesoadmin.htm>. [Consulta 05 nov. 2014].

Hernández, J. (2006). Guía para elaborar un plan de negocios. Recuperado de <http://www.updce.ipn.mx>. [Consulta 05 nov. 2014].

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1997). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, México.

kotler, P. (2001). Análisis, planeación, implementación y control. Perú. Editorial Dirección de mercadotecnia. Octava edición.

Longenecker, J.G., Moore, C.W., Petty, J.W. (2001). Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor. México D.F.: Internacional Thomson Editores.pp.120-239, 679.

López, A. (2009). Las 5 Fuerzas de Michael Porter. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/ventas>. [Consulta 22 nov. 2014].

Lozano, López. (2010). El proceso administrativo. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Proceso-Administrativo/739304.html>. [Consulta 05 nov. 2014].

Malhotra. Naresh K., (1997) Investigación de mercados: un enfoque práctico, México, Prentice Hall, (p. 90).

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2013). Estado de situación de las Pymes en Costa Rica. (Abril 2013,ed.) San José: Administración Chinchilla Miranda.

Ollé M., Planellas M., Molina, J. Torres, D. Alfonso, J.Husmean, S. Sepúlveda, P. Mur, I. (1998). El plan de empresa. Cómo planificar la creación de una empresa. Colombia: Alfaomega grupo editor.

Ortega, A. (2002). Introducción a las Finanzas. McGraw—Hill. México

Pereira, J. (1997). Plan de negocios. Recuperado de http://www.mercadeo.com/03_bussplan.html. [Consulta 05 nov. 2014].

Ronda, G. (2002). Estrategia y dirección estratégica. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/estrategia.htm>. [Consulta 23 nov. 2014].

Saavedra, G; Hernández, C; Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (p. 122-134)

Thompson, A; Gamble, J; Peteraf, M y Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. (Octava Ed.) México D.F:McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, I. (2006). Definición de empresa. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa-definicion-concepto.html>. [Consulta 19 nov. 2014].

Thompson, M; Antezana, J. (2006). *El Proceso Administrativo*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>. [Consulta 05 nov. 2014].

Ulate, A (1997). El rol de las MiPyMES en Costa Rica. Recuperado de <http://www.decon.edu.uy/network/panama/ULATE.PDF>. [Consulta 25 nov. 2014].

Vera, M (2009). Estrategias financieras empresariales. Recuperado de <http://www.econfinanzas.com/estrategias/modulo.pdf>. [Consulta 05 nov. 2014].

Villalva, J (2010). Etapas del Proceso administrativo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>. [Consulta 05 nov. 2014].

Weinberguer, K. (2009). Plan de Negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. (Primera ed.) Peru: Usaid / Perú / Mype competitiva.

Weihrich, H y Kootz, M (2003). Administración. Una perspectiva Global. (Séptima ed.) México D.F.: México D.F:McGraw-Hill Interamericana.

APÉNDICES

Apéndice 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CAMPUS PÉREZ ZELEDÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
FINANCIERA

CUESTIONARIO N° 1

Aplicado a la Administración de la empresa STR Soluciones S. A, Gestión de Recursos
Humanos

Estimado administrador:

Muy respetuosamente le pedimos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que estamos elaborando llamada: **“Elaboración de un plan de negocios aplicado a una MiPyme del sector servicios, caso STR Soluciones S. A”**. Este trabajo de investigación es para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradeciéndole su colaboración,

Adriana Caballero Vargas

Laura Solano Araya

Xinia Chacón Vargas

Buenos Aires, Puntarenas 2015

Cuestionario para ser aplicado a la Administración de la empresa STR Soluciones S. A
Gestión de Recursos Humanos

Número _____

1. ¿Posee la empresa STR Soluciones S. A un manual de puestos definido?

Si

No

2. ¿Tiene la empresa STR Soluciones S. A un plan de capacitación para sus colaboradores?

Si

No

3. ¿Considera usted que los colaboradores que desempeñan cada puesto de trabajo, poseen los conocimientos suficientes para desempeñar las tareas asignadas?

Si

No

4. Efectúe una descripción del ambiente laboral en la empresa.

5. ¿Considera usted que existen factores en la empresa por los cuales sus colaboradores no se encuentren satisfechos o no se sienten realmente motivados para realizar sus labores?

▪ **Cultura organizacional**

1. ¿Cuenta la empresa STR Soluciones S. A con Misión, Visión, Objetivos, Valores y Metas; bien definidas?

Si

No

2. Defina la Misión de la empresa STR Soluciones S. A.

3. Mencione la Visión de la empresa STR Soluciones S. A.

4. Cite los Valores de la empresa STR Soluciones S. A.

5. ¿Considera usted que los miembros de la organización conocen y aplican dicha filosofía empresarial?

Si

No

6. ¿Cree usted que es necesario que cada miembro de la empresa conozca y aplique dicha filosofía empresarial?

Si

No

7. ¿Cuáles formas de comunicación ha utilizado para dar a conocer la filosofía de la empresa a sus colaboradores?

▪ **Lineamientos estratégicos**

1. Detalle los Objetivos de la empresa STR Soluciones S. A.

2. ¿Cuáles son las Metas de la empresa STR Soluciones S. A.

Apéndice 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CAMPUS PÉREZ ZELEDÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
FINANCIERA

CUESTIONARIO N^o 2

Aplicado a la Administración de la empresa STR Soluciones S. A, Control Interno

Estimado administrador:

Muy respetuosamente le pedimos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que estamos elaborando llamada: **“Elaboración de un plan de negocios aplicado a una MiPyme del sector servicios, caso STR Soluciones S. A”**. Este trabajo de investigación es para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradeciéndole su colaboración,

Adriana Caballero Vargas

Laura Solano Araya

Xinia Chacón Vargas

Buenos Aires, Puntarenas 2015

Cuestionario para ser aplicado a la Administración de STR Soluciones S. A
Control Interno

Número _____

1. ¿Cuántas veces se realiza el inventario físico en la empresa STR Soluciones S. A?

2. ¿Cómo se organiza la empresa a la hora de hacer el inventario físico?

3. ¿Cuál es el proceso que utiliza a la hora de realizar el inventario físico?

4. Mencione brevemente el procedimiento que se realiza para el inventario físico:

5. ¿Cuál sistema de inventario posee la empresa STR Soluciones S. A?

6. ¿Qué sistema de valuación se utiliza para los inventarios de la empresa STR Soluciones S. A?

7. ¿Existe presupuesto para la compra de los equipos que se comercializan?

8. ¿Existe una lista de proveedores autorizados para comprar los diferentes equipos?

9. ¿Cuáles son esos proveedores?

10. ¿Tienen algún mecanismo de control donde se documente los pedidos que se realizan?

11. ¿Se comparan las unidades indicadas en el pedido con el envío de los proveedores?

12. ¿Se realizan revisiones periódicas del inventario para mantener las bases de datos actualizadas?

13. ¿Existe una política establecida para la definición de los precios de las mercancías?

14. ¿Se utilizan facturas proforma para efectuar los pedidos de mercadería?

▪ **Control de efectivo**

1. ¿Maneja la empresa un fondo fijo para el inicio y cierre de caja diario?

2. Se realizan los cierres de caja al finalizar el día, comprobando con algún reporte de entradas y erogaciones de efectivo.

3. ¿Se guarda la documentación del cierre de cada día, de acuerdo con los diferentes tipos de transacciones?

4. ¿Posee la empresa una o varias cuentas bancarias donde se deposita el dinero generado a partir de las ventas y con qué frecuencias se realizan los depósitos?

5. ¿Esas cuentas bancarias son exclusivas para el manejo del dinero de la empresa STR Soluciones S. A?

6. ¿Cuántos autorizados existen en las cuentas bancarias de la empresa STR Soluciones S. A?

7. ¿Qué medios de pago utiliza la empresa para realizar la cancelación de sus obligaciones?

8. ¿Existe una o dos personas que autoricen las transacciones que se realicen para el pago de obligaciones?

9. ¿Se concilia con frecuencia la o las cuentas bancarias que utiliza la empresa para el manejo del efectivo?

10. ¿Existe una persona responsable y exclusiva del uso del dinero en la caja chica en los cierres diarios?

11. ¿Se utiliza algún comprobante para salidas de caja que normalmente no poseen documento?

12. ¿Existen políticas relacionadas con las erogaciones de efectivo de acuerdo con las obligaciones de la empresa?

13. ¿Se acostumbra realizar una revisión de los billetes cuando se realiza un ingreso de efectivo a la empresa?

▪ **Control de cuentas por cobrar**

1. ¿Existe una política establecida de acuerdo con el otorgamiento del crédito?

2. ¿Existen parámetros establecidos con respecto a los montos para el acceso al crédito dependiendo del tipo de cliente?

3. ¿Se prepara periódicamente un análisis por días de vencimiento de las cuentas por cobrar?

4. ¿Cuáles formas de pago utilizan los clientes para cancelar sus obligaciones con STR Soluciones S. A?

5. ¿Emiten recibos de dinero cuando los clientes realizan cancelaciones de sus facturas?

6. ¿Cuáles son las formas de cobro que se utilizan para recuperar las cuentas por cobrar?

7. ¿Cuál es el sistema que utiliza la empresa para el control de cuentas por cobrar?

8. El sistema que utiliza STR Soluciones S. A para el control de cuentas por cobrar, ¿Permite saber o avisa cuáles cuentas están vencidas?

9. ¿Se concilian esas cuentas por cobrar con la contabilidad?

▪ **Control de cuentas por pagar**

1. ¿Cuál sistema utiliza la empresa STR Soluciones S. A para el control de cuentas por pagar?

2. ¿Cuál es la política de compra que utiliza la empresa STR Soluciones S. A para adquirir sus productos?

3. ¿Poseen alguna herramienta de control sobre los pagos que se deben de realizar conforme con los vencimientos de las compras a crédito?

4. ¿Se lleva a cabo un proceso de verificación de que las facturas estén pendientes antes de efectuar la respectiva cancelación?

5. ¿Se lleva a cabo una comparación de los precios y características entre varios proveedores, antes de efectuar una compra?

6. ¿Posee la empresa un presupuesto de las obligaciones con los proveedores de acuerdo con los vencimientos?

7. ¿Existe por parte de los proveedores alguna condición favorable si se cancelan las facturas antes del vencimiento?

Apéndice 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CAMPUS PÉREZ ZELEDÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
FINANCIERA

CUESTIONARIO N° 3

Aplicado a los Colaboradores de la empresa STR Soluciones S. A.

Estimado colaborador:

Muy respetuosamente le pedimos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que estamos elaborando llamada: **“Elaboración de un plan de negocios aplicado a una MiPyme del sector servicios, caso STR Soluciones S. A”**. Este trabajo de investigación es para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradeciéndole su colaboración,

Adriana Caballero Vargas

Laura Solano Araya

Xinia Chacón Vargas

Buenos Aires, Puntarenas 2015

Cuestionario para ser aplicado a los colaboradores de la empresa STR Soluciones S. A
Gestión de Recursos Humanos

Número _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa STR Soluciones S. A?

2. Grado académico:

- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Universitaria completa
- Universitaria incompleta

3. ¿Recibe usted por parte de la empresa algún tipo de capacitación de forma periódica?

- Si
- No (Pase a la pregunta 3).

4. ¿Qué tipo de capacitación le brindan?

5. ¿Qué tipos de capacitaciones o de cursos le gustaría recibir?

6. ¿Cómo calificaría usted la forma en que su jefe directo se comunica con usted?

- () Excelente
- () Muy buena
- () Buena
- () Regular
- () Mala

7. ¿Describa el ambiente laboral en el que usted trabaja en la empresa STR Soluciones S. A?

8. ¿Considera usted que la administración de la empresa STR Soluciones S. A, se preocupa por brindarle las condiciones adecuadas para que usted realice su trabajo de una manera satisfactoria?

9. ¿Qué aspectos necesarios se deben de mejorar en la empresa STR Soluciones S. A, según su opinión, para que usted sienta un mayor grado de satisfacción laborando en la empresa?

10. Describa la misión de la empresa STR Soluciones S. A.

11. Mencione la Visión de la empresa STR Soluciones S. A.

12. Cite los valores de la empresa STR Soluciones S. A.

13. ¿Considera usted que es de vital importancia que estos aspectos se den a conocer más a usted como colaborador de la empresa?

14. Según su opinión, ¿qué aspectos positivos posee la empresa?

15. Mencione tres aspectos positivos que hacen que usted continúe trabajando en la empresa STR Soluciones S. A.

16. ¿Qué aspectos considera usted que se deberían de cambiar o mejorar para que la empresa sea más competitiva en el mercado?

Apéndice 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CAMPUS PÉREZ ZELEDÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
FINANCIERA

CUESTIONARIO N° 4

Aplicado a los clientes de STR Soluciones S. A.

Estimado cliente:

Muy respetuosamente le pedimos su colaboración para contestar el siguiente cuestionario de carácter confidencial, está destinado a recabar información necesaria que servirá de soporte a la investigación que estamos elaborando llamada: **“Elaboración de un plan de negocios aplicado a una MiPyme del sector servicios, caso STR Soluciones S. A”**. Este trabajo de investigación es para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera en la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradeciéndole su colaboración,

Adriana Caballero Vargas

Laura Solano Araya

Xinia Chacón Vargas

Buenos Aires, Puntarenas 2015

Satisfacción del Cliente

Número _____

1. Tipo de cliente de la empresa STR Soluciones S. A:

- Agroindustrias
- Comerciales
- Industriales
- Servicios
- Talleres
- Instituciones Públicas
- Instituciones Privadas
- Otro: _____

2. Frecuencia con la que utiliza los servicios que brinda la empresa STR Soluciones S. A:

- Casi siempre
- Usualmente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca

3. ¿Qué tan importante es el precio a la hora de elegir los servicios de esta empresa?

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

4. Tipo de servicio que utiliza de la empresa STR Soluciones S. A:

- Reparación de aire acondicionado
- Mantenimiento de equipo
- Compra de repuestos
- Compra de equipo
- Otro: _____

5. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio que brinda la empresa STR Soluciones?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

6. De acuerdo con su opinión usted considera que la ubicación de la empresa STR Soluciones S. A es la más conveniente:

- Si
- No ¿Por qué?: _____

7. Califique el valor de los servicios que brinda la empresa STR Soluciones S. A en comparación con el costo.

- Excelente valor
- Muy buen valor
- Buen valor
- Valor regular
- Valor pobre

8. ¿Con qué nivel de eficacia la empresa STR Soluciones S. A cumple con sus plazos?

- Extremadamente eficaces
- Muy eficaces
- Un poco eficaces
- Ligeramente eficaces
- Nada eficaces

9. ¿Cómo considera el servicio al cliente brindado por la empresa STR Soluciones S. A?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10. De acuerdo con su opinión, ¿el horario de atención que ofrece la empresa STR Soluciones es el más adecuado?

Si

No ¿Por qué?: _____

11. ¿Cuánta competencia piensa que existe en el mercado en contra de la empresa STR Soluciones S. A?

- Demasiada competencia
- Mucha competencia
- Suficiente competencia
- Poca competencia
- Nada de competencia

12. ¿De cuáles de estas empresas, ha utilizado alguna vez los servicios que ofrecen?

- Clima ideal
- Ingeniería y Tecnología Verde
- Beirut
- Refrigeración Carvajal
- Refrigeración Mata
- Multiclimas
- Inversiones Arias Esquivel
- Frío Sur
- Servicio de Refrigeración Alpizar
- Otros: _____
- Nunca. (Pase a la pregunta 16).

13. ¿Cuál es la ubicación de las empresas seleccionadas anteriormente?

14. ¿Cree usted que existe algo diferente y único en la empresa STR Soluciones S. A que lo diferencie de los competidores?

- Si
- No

15. Si compara la empresa STR Soluciones S. A con la competencia desde el punto de vista de la especialidad ¿En qué posición lo ubicaría?

- Peor que la competencia
- Casi como la competencia
- Igual que la competencia
- Mejor que la competencia

16. ¿Qué imagen le proyecta la empresa STR Soluciones S. A?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

17. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con la empresa STR Soluciones S. A en el futuro?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

18. ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende la empresa STR Soluciones S. A, a otras personas?

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Un poco probable
- Ligeramente probable
- Nada probable

19. ¿Llena la empresa STR Soluciones S. A todas sus expectativas y recibe lo esperado en cada una de sus visitas?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Nunca

20. ¿Cree usted que la empresa STR Soluciones S. A puede aumentar su número de clientes con una mayor propaganda?

- Si
- No

21. ¿Le ha ofrecido la empresa STR Soluciones S. A alguna promoción en sus productos o servicios?

- Si
- No

ANEXOS

Anexo 1

STR Soluciones S. A Condiciones del financiamiento

Monto: 9 000 000
 Tasa de interés: 11%
 Plazo: 7 años
 Cuota a Cap. E Intres. 154.101,93

Periodo	Saldo	Amortización	Intereses	Amort. Acum.	Int. Acum.	Nuevo Saldo
1	9.000.000,00	71.601,93	82.500,00	71.601,93	82.500,00	8.928.398,07
2	8.928.398,07	72.258,28	81.843,65	143.860,21	164.343,65	8.856.139,79
3	8.856.139,79	72.920,65	81.181,28	216.780,85	245.524,93	8.783.219,15
4	8.783.219,15	73.589,09	80.512,84	290.369,94	326.037,77	8.709.630,06
5	8.709.630,06	74.263,65	79.838,28	364.633,59	405.876,05	8.635.366,41
6	8.635.366,41	74.944,40	79.157,53	439.577,99	485.033,57	8.560.422,01
7	8.560.422,01	75.631,39	78.470,54	515.209,39	563.504,11	8.484.790,61
8	8.484.790,61	76.324,68	77.777,25	591.534,07	641.281,36	8.408.465,93
9	8.408.465,93	77.024,32	77.077,60	668.558,39	718.358,96	8.331.441,61
10	8.331.441,61	77.730,38	76.371,55	746.288,77	794.730,51	8.253.711,23
11	8.253.711,23	78.442,91	75.659,02	824.731,68	870.389,53	8.175.268,32
12	8.175.268,32	79.161,97	74.939,96	903.893,65	945.329,49	8.096.106,35
13	8.096.106,35	79.887,62	74.214,31	983.781,27	1.019.543,80	8.016.218,73
14	8.016.218,73	80.619,92	73.482,01	1.064.401,19	1.093.025,80	7.935.598,81
15	7.935.598,81	81.358,94	72.742,99	1.145.760,13	1.165.768,79	7.854.239,87
16	7.854.239,87	82.104,73	71.997,20	1.227.864,86	1.237.765,99	7.772.135,14
17	7.772.135,14	82.857,36	71.244,57	1.310.722,21	1.309.010,56	7.689.277,79
18	7.689.277,79	83.616,88	70.485,05	1.394.339,10	1.379.495,61	7.605.660,90
19	7.605.660,90	84.383,37	69.718,56	1.478.722,46	1.449.214,17	7.521.277,54
20	7.521.277,54	85.156,88	68.945,04	1.563.879,35	1.518.159,21	7.436.120,65
21	7.436.120,65	85.937,49	68.164,44	1.649.816,84	1.586.323,65	7.350.183,16
22	7.350.183,16	86.725,25	67.376,68	1.736.542,09	1.653.700,33	7.263.457,91
23	7.263.457,91	87.520,23	66.581,70	1.824.062,32	1.720.282,03	7.175.937,68
24	7.175.937,68	88.322,50	65.779,43	1.912.384,82	1.786.061,45	7.087.615,18
25	7.087.615,18	89.132,12	64.969,81	2.001.516,94	1.851.031,26	6.998.483,06
26	6.998.483,06	89.949,17	64.152,76	2.091.466,10	1.915.184,02	6.908.533,90
27	6.908.533,90	90.773,70	63.328,23	2.182.239,80	1.978.512,25	6.817.760,20
28	6.817.760,20	91.605,79	62.496,14	2.273.845,60	2.041.008,38	6.726.154,40

72	1.880.460,62	136.864,37	17.237,56	7.256.403,76	3.838.935,05	1.743.596,24
73	1.743.596,24	138.118,96	15.982,97	7.394.522,72	3.854.918,02	1.605.477,28
74	1.605.477,28	139.385,05	14.716,88	7.533.907,77	3.869.634,90	1.466.092,23
75	1.466.092,23	140.662,75	13.439,18	7.674.570,52	3.883.074,07	1.325.429,48
76	1.325.429,48	141.952,16	12.149,77	7.816.522,68	3.895.223,84	1.183.477,32
77	1.183.477,32	143.253,39	10.848,54	7.959.776,06	3.906.072,39	1.040.223,94
78	1.040.223,94	144.566,54	9.535,39	8.104.342,60	3.915.607,77	895.657,40
79	895.657,40	145.891,74	8.210,19	8.250.234,34	3.923.817,97	749.765,66
80	749.765,66	147.229,08	6.872,85	8.397.463,42	3.930.690,82	602.536,58
81	602.536,58	148.578,68	5.523,25	8.546.042,09	3.936.214,07	453.957,91
82	453.957,91	149.940,65	4.161,28	8.695.982,74	3.940.375,35	304.017,26
83	304.017,26	151.315,10	2.786,82	8.847.297,84	3.943.162,18	152.702,16
84	152.702,16	152.702,16	1.399,77	9.000.000,00	3.944.561,94	CANCELADA