

UNIVERSIDAD NACIONAL

SEDE REGIONAL BRUNCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE TEMA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

TEMA

MEMORIA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Juan Gabriel Abarca Solano

Karolay Hernández Guillén

María Fernanda Duarte Sandí

Mónica Granados Rojas

Campus Pérez Zeledón

Año 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

SEDE REGIÓN BRUNCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

MEMORIA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón”

Presentado por:

Juan Gabriel Abarca Solano

Karolay Hernández Guillén

María Fernanda Duarte Sandí

Mónica Granados Rojas

Responsable Académico

Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón

Año 2020

Dedicatoria

A mi madre María Rosa Solano, a mi padre Juan Abarca y a mi hermano Luis Solano, que, con amor, confianza y sacrificio durante este tiempo me alentaron a llegar donde estoy, brindándome su apoyo incondicional en las diferentes etapas del proceso universitario, lo cual fue fundamental para culminar la carrera profesional.

Gabriel Abarca Solano.

En el transcurso del tiempo se logra determinar cuáles son las personas que han estado incondicionalmente en el proceso; es por eso que esta importante etapa se la dedico con todo el amor a Dios por su gran misericordia, bondad y gracia; a mis padres, seres maravillosos que inculcan en mí el afecto a Dios, me inspiraron a estudiar, con el fin de proyectar tanto para mi vida como para la de ellos un mejor futuro, además de ofrecerme su cariño o paciencia, a mis hermanos y hermanas por inspirarme, y asimismo apoyarme en cada una de las etapas; a Evbril, una de las mayores bendiciones que he tenido... A cada uno de ellos le dedico este gran proyecto que está por concluir.

Karolay Hernández Guillén

A Dios, que me permitió culminar una etapa tan importante de mi vida, demostrándome su amor por medio de las múltiples bendiciones durante estos años de estudio. A mis padres, por el apoyo, el amor y la confianza que me han demostrado cada día, siendo la fuente principal de inspiración para alcanzar mis metas. A mi hermana, que siempre está pendiente de mí, brindándome su ayuda durante la preparación universitaria. A mi sobrino Jostin, por lograr en mí una sonrisa en todo momento, además de ser parte de este recorrido. A ellos les dedico tanto el esfuerzo como la dedicación.

María Fernanda Duarte Sandí

A Dios y la Virgen que me permiten concluirlo, siendo mi guía. A mi amada madre, símbolo de fortaleza, mi amado padre, que me inspira perseverancia; ambos son el reflejo de amor en nuestro hogar. Tanto a mis hermanos como a mis hermanas, que siempre me han acompañado en este proceso. Por último, a mis amados sobrinos y sobrinas, que son la felicidad para nuestra familia. A todos los amo y han sido motivación en mi vida personal al igual que en la profesional.

Mónica Granados Rojas

Agradecimientos

A Dios, por ser mi guía y acompañarme a lo largo de mi vida; me ha brindado la sabiduría necesaria para finalizar con éxito mis metas propuestas. A mi familia, por estar a mi lado desde el primer día de mi formación académica hasta la culminación de este trabajo. A todas las personas que de una u otra forma nos regalaron de su valioso tiempo para ayudarnos a finalizar el trabajo y por último agradezco a mis compañeras del seminario, que son personas maravillosas y el mejor grupo con el que pude realizar este estudio.

Gabriel Abarca Solano

A tantas personas por ser parte de este proceso, entre ellos a Dios, a mis padres, hermanos, hermanas y a mi prima por apoyarme en cada instante, ayudándome a levantarme cuando siento que no puedo más. Agradezco a los profesores que me permitieron adquirir conocimientos. Asimismo, de Mónica aprendí perseverancia en este trayecto tan largo y tedioso, de Fernanda dedicación en medio de la desesperación y de Gabriel tranquilidad y paz; pero sobre todo me han enseñado a tener mente positiva aun cuando la circunstancia muestre lo contrario, logrando que la carga sea más liviana. Doy gracias a Dios por haberlos puesto tanto en mi camino como en este seminario.

Karolay Hernández Guillén

A Dios, por dejarme llegar a esta etapa y cumplir un objetivo tan importante para mí, además de permitir que las personas que más amo me acompañaran durante este proceso. A mi madre Marielos por apoyarme y ser mi guía en todo momento. A mi padre Freddy por ser un ejemplo para mí y por brindarme siempre sus palabras motivadoras. A mi hermana Jennifer, por ayudarme en el inicio de mis estudios y por estar presente cuando más la necesito. Sin duda, por su valiosa amistad, por su dedicación y el gran esfuerzo otorgado a la realización de este trabajo, agradezco profundamente mis compañeros de seminario. A todos ellos, muchas gracias.

María Fernanda Duarte Sandí

Quiero expresar mi gratitud primero a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, por la sabiduría, fortaleza y amor incondicional que me regala siempre en cada paso. Expreso mi gratitud hacia él con la frase que mi madre me inculcó desde niña:

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” (Filipenses 4:13).

A mi madre, Yamileth Rojas, a mi padre, Antonio Granados, por el apoyo incondicional, la confianza y el amor que me han brindado siempre, siendo tanto mis guías como mi motivación. A mis hermanos que, de diferentes formas, me han brindado soporte durante este proceso. Me siento afortunada de haber nacido en esa extensa pero maravillosa familia.

Por último, agradezco al excelente equipo de trabajo, por su dedicación, compañerismo y amistad. Fue un proceso largo, pero lo logramos con éxito.

Mónica Granados Rojas

Tabla de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iv
Tabla de contenidos	vi
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Resumen ejecutivo	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Antecedentes del problema	3
1.2. Justificación e importancia de la investigación	6
1.3. Descripción y planteamiento del problema	8
1.3.1. Subproblemas de investigación	9
1.4. Objetivos de la investigación	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. Modelo de análisis	11
1.5.1. Definición conceptual e instrumental de la variable modelo de negocio.....	11
1.5.2. Definición conceptual e instrumental de la variable herramienta de planeación	11
1.5.3. Definición conceptual e instrumental de la variable estrategias empresariales	12
1.5.4. Definición conceptual e instrumental de la variable factores	12
1.5.5. Definición conceptual e instrumental de la variable procesos	13

1.6. Alcances y limitaciones de la investigación	16
1.6.1. Alcances.....	16
1.6.2. Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL	19
2.1. Marco referencial	20
2.1.1. Historia y caracterización del cantón de Pérez Zeledón.....	20
2.1.2. Mipymes a nivel general y particular	25
2.1.3. Sector servicios a nivel general y particular	32
2.1.4. Sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón	36
2.1.5. Bares y restaurantes en la localidad de Pérez Zeledón	37
2.2. Marco teórico	38
2.2.1. Aproximaciones teóricas del tema de estudio	38
2.2.1.1. Definición de modelo de negocio	39
2.2.1.2. Importancia de un modelo de negocio.....	45
2.2.2. Ejemplo de modelos de negocios	46
2.2.2.1. Modelo del fordismo	46
2.2.2.2. Modelo del toyotismo	47
2.2.2.3. Modelo de negocios de UBER	47
2.2.3. Estrategia empresarial.....	48
2.2.3.1. Concepto de estrategia	49
2.2.4. Estrategias competitivas de Porter	50
2.2.4.1. Estrategias competitivas	51
2.2.4.2. Estrategia genérica	51
2.2.5. Importancia de la estrategia empresarial	51
2.2.6. Herramientas para la implementación de la estrategia	52

2.2.6.1.	Cuadro de mando integral.....	52
2.2.6.2.	Análisis FODA o DAFO.....	54
2.2.6.3.	Análisis CAME.....	57
2.2.6.4.	PEST.....	58
2.2.6.5.	La estrategia del océano azul.....	60
2.2.7.	Planificación estratégica.....	61
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		65
3.1.	Enfoque de la investigación.....	66
3.2.	Tipo de investigación.....	67
3.2.1.	Investigación exploratoria.....	67
3.2.2.	Investigación descriptiva.....	67
3.2.3.	Estudio de caso.....	68
3.3.	Población de estudio.....	68
3.4.	Selección de la muestra.....	72
3.4.1.	Tipo de muestra.....	73
3.5.	Instrumentos de recolección de datos.....	75
3.5.1.	Cuestionario.....	75
3.6.	Criterio de selección de los informantes.....	76
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....		78
4.1.	Modelos y herramientas de negocios.....	79
4.1.1.	Modelos de negocios más utilizados.....	80
4.1.2.	Herramientas para construcción de planes y modelos de negocios.....	83
4.2.	Modelos de negocios y estrategias empresariales implementados en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.....	86
4.2.1.	Modelos de negocios en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.....	86

4.2.2. Estrategias empresariales utilizadas por las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.....	94
4.2.3. Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias empresariales por parte de las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.....	98
4.3. Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.....	103
4.4. Documentación por parte de las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón sobre los procesos que desarrollan.....	108
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
5.1. Conclusiones	112
5.2. Recomendaciones	112
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS.....	116
6.1. Instructivo.....	117
6.1.1. Aspectos generales	117
6.1.2. Aspectos específicos	117
6.2. Guía.....	150
6.2.1. Aspectos específicos	150
Bibliografía	185
Anexos.....	195
Cuestionario.....	196

Lista de tablas

Tabla 1. Modelo de análisis.....	14
Tabla 2. Extensión de los distritos de Pérez Zeledón	21
Tabla 3. Datos poblacionales de Pérez Zeledón	22
Tabla 4. Datos poblacionales de Pérez Zeledón	23
Tabla 5. Definición de “mipyme” por parte de organismos internacionales	27
Tabla 6. Fórmulas para la clasificación de las mipymes en sectores económicos de Costa Rica	28
Tabla 7. Clasificación de la mipymes según la puntuación de las empresas en Costa Rica para los sectores de industria, de servicios y de comercio	29
Tabla 8. Clasificación de las actividades que conforman el sector servicios en Costa Rica	34
Tabla 9. Definiciones de modelo de negocio	42
Tabla 10. Estrategia de liderazgo en costos y diferenciación	50
Tabla 11. Análisis DAFO	56
Tabla 12. Análisis PEST	59
Tabla 13. Total de empresas según intervalo de trabajadores. Por categoría de empresa 2018.....	70
Tabla 14. Total de trabajadores según sector de actividad económica a un dígito	71
Tabla 15. Distribución porcentual de la muestra según los distritos del cantón de Pérez Zeledón.....	74
Tabla 16. Distribución porcentual y absoluta de la muestra según los distritos del cantón Pérez Zeledón.....	75
Tabla 17. Cuadro comparativo entre plan y modelo de negocio	81
Tabla 18. Diferencia entre plan de negocio y modelo de negocio	82
Tabla 19. Herramientas para la construcción de planes y modelos de negocio.....	83
Tabla 20. Utilización de herramientas de planeación	84
Tabla 21. Modelo de negocios empresariales	87
Tabla 22. Conocimiento e importancia del modelo de negocio y disposición para implementarlo en las mipymes del sector servicios	91
Tabla 23. Estrategias empresariales para las mipymes del sector servicios	94

Tabla 24. Grado de importancia que le dan a la utilización de estrategias empresariales en los siguientes factores.....	95
Tabla 25. Grado de implementación de estrategias administrativas según escolaridad de los sujetos de estudio.....	96

Lista de figuras

Figura 1. Principales actividades económicas a las que se dedicaba la población ocupada de Pérez Zeledón para el 2011.....	24
Figura 2. Participación de las actividades del sector servicios a las que se dedicó la población de Costa Rica durante el 2018.....	36
Figura 3. Análisis de la relación entre DAFO y CAME.....	58
Figura 4. Participación de las mipymes según el tamaño durante el año 2014.....	69
Figura 5. Cantidad de patentes inscritas del sector servicios (bar, bar-restaurante) en el cantón de Pérez Zeledón durante 2018	72
Figura 6. Mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón registradas en el MEIC.....	88
Figura 7. Conocimiento, importancia e impacto sobre modelos o planes de negocio en el sector servicios del cantón de Pérez Zeledón en el primer semestre del año 2020.....	89
Figura 8. Disposición de las mipymes del sector servicios a iniciar un proceso de implementación de un plan o modelo de negocio en el cantón de Pérez Zeledón, primer semestre del 2020	92
Figura 9. Grado de acuerdo o desacuerdo sobre la existencia de competencia en el sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón en el primer semestre del 2020	97
Figura 10. Definición de una estrategia para competir, aunque la misma no esté plasmada en un documento según grado académico de los administradores de las pymes del sector servicios, durante el primer semestre del 2020.....	98
Figura 11. Capacitación que recibe el recurso humano de las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón en materia de estrategias empresariales, primer semestre del 2020.....	99

Figura 12. Mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón que cuentan con estrategia empresarial definida para competir en el mercado, primer semestre del 2020	100
Figura 13. Estrategia genérica utilizada por las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, primer semestre del 2020.....	101
Figura 14. Estrategia genérica de las micro, pequeñas y medianas empresas, para el primer semestre del 2020.....	101
Figura 15. Inversión en capacitación a colaboradores de mipymes en sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, primer semestre del 2020	104
Figura 16. Involucramiento del personal para la implementación de un plan de negocio en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre del 2020	106
Figura 17. Análisis de la competencia para la elaboración de un plan de negocio en las mipymes del sector servicios durante el primer semestre del 2020.....	107
Figura 18. Documentación de un modelo o plan de negocio en las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre del 2020	109
Figura 19. Grado de importancia que les dan las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón a factores relacionados al negocio durante el primer semestre del 2020	110

Resumen ejecutivo

A través de los años las micro, pequeñas y medianas empresas ('mipymes') han tomado mayor protagonismo tanto a nivel nacional como internacional, debido al aumento de la contribución económica y a la generación de empleo; no obstante, se enfrentan continuamente a desafíos u obstáculos para permanecer a flote en un mercado tan estricto como el actual. Es por ello que la utilización de herramientas, estrategias y tecnología se vuelve fundamental para que estos pequeños negocios sean más competitivos y eficientes en la realización de sus operaciones.

Las empresas de mayor tamaño han optado por utilizar distintos instrumentales para planificar sus estrategias y objetivos de forma clara; uno de ellos es la aplicación de un modelo de negocio, el cual, según Osterwalder y Pigneur (2009), "describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor" (p. 14). Contribuye tanto a la formalidad como a la documentación de los procesos sustantivos del negocio, lo cual permite generar ventajas competitivas y una mayor adaptación a los cambios del entorno empresarial.

Por consiguiente, surge la necesidad de indagar en las generalidades de un modelo de negocio y en el nivel de implementación de esta herramienta por parte de las mipymes tanto fuera como dentro del territorio de Costa Rica; dando un enfoque principal a las que conforman el sector servicios, que ha contribuido en gran medida a la economía de muchos países en el transcurso de los años. De acuerdo con Mulder (2018), en América Latina y en el Caribe esta actividad representó para el 2015 aproximadamente el 70% del PIB, y a su vez fue una de las principales fuentes de empleo.

Dado lo amplio que es el sector servicios, se mostró atractivo delimitar los resultados a los bares y restaurantes del cantón de Pérez Zeledón, debido al manejo que han tenido en la zona; según datos de la municipalidad para el 2019 había 179 patentes inscritas de estos pequeños negocios; si bien es cierto que cada vez son más quienes disfrutan compartir con sus amigos y familiares en dichas empresas.

Los resultados obtenidos confirmaron que los sujetos del presente estudio poseen poco conocimiento en relación al uso de herramientas estratégicas, ya que

aproximadamente el 50% nunca ha aplicado alguna a sus procesos, mientras que la otra mitad en algunos casos solamente ha utilizado el FODA. Indudablemente la ausencia de estas guías genera que no se tenga claro el entorno tanto interno como externo de la empresa.

Los sujetos de estudio cuentan con poco conocimiento sobre el tema modelo de negocio, reflejado en el 67.6% que nunca ha diseñado o implementado alguno en su empresa. Adicionalmente, no llevan un control de la documentación y de los procesos principales que ejecutan; por lo que la falta de conocimiento, la ausencia de asesoría de instituciones o de profesionales, y el tiempo, son parte de los factores influyentes. No obstante, gran parte de los encuestados manifiestan una alta disposición para utilizarlo en futuro para definir sus tácticas empresariales y alcanzar sus metas satisfactoriamente.

Como parte de los objetivos principales de esta investigación, se aporta una propuesta de un modelo de plan de negocio adaptable a las necesidades de los bares y restaurantes de la localidad de estudio; el mismo toma en cuenta aspectos indispensables para cualquier tipo de empresa, como lo es la descripción general del negocio, el análisis interno mediante el uso del DAFO, el PESTAL, la definición de la estrategia, la mercadotecnia, la tecnología, el recurso humano y la contabilidad, al igual que la presentación de un plan de acción. Sin duda alguna la idea se enfoca en que los dueños o gerentes cuenten con una guía sencilla, pero de suma utilidad para el direccionamiento de su negocio, el aumento de la productividad y la generación de valor agregado a sus clientes.

Introducción

El éxito de un negocio depende de numerosos factores; se trata de una tarea constante de conocer y satisfacer a los clientes que son cada vez más exigentes, causando que la adaptación a los cambios sea sumamente importante para las empresas, como resultado de la competitividad que se genera en el mundo globalizado. Los negocios actuales deben dejar de lado sus métodos tradicionales, ya que surge como una necesidad generar estrategias para competir en el mercado, que vayan de la mano con los objetivos para no cometer errores que conlleven al fracaso (Contreras, 2013).

Por ejemplo, la diferenciación en la eficacia de una empresa se ha convertido en una estrategia relevante. Como describe Porter (2008), con el logro que obtuvieron algunas empresas japonesas en los años 80, estaban tan avanzadas con respecto a sus rivales, que lograban ofrecer mejores productos a precios más bajos gracias a su eficacia operacional; por otro lado, se menciona que las empresas pueden llegar a tener mejor desempeño que la competencia, siendo capaces de establecer y mantener una diferencia en el mercado.

Ante la necesidad surge el tema de innovar mediante la implementación de un modelo de negocio, que es una realidad y no corresponde a un tema nuevo. Así lo dejan claro Osterwalder y Pigneur (2010), para quienes existen claros ejemplos de compañías con muchos años de trayectoria en el mercado, como los fundadores de Diners Club quienes aplicaron innovación en un modelo de negocio cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950. Otro ejemplo fue Xerox, al incursionar con el alquiler de fotocopadoras en 1959. Claramente las empresas se adaptaron a los cambios y lograron al éxito empresarial en su momento. El modelo de negocio se forma como un dispositivo de enfoque que relaciona el desarrollo tecnológico con la creación de valor económico (Chesbrough y Rosenbloom, 2002).

El presente trabajo nace con la necesidad de conocer cuál es la importancia que le brindan las mipymes del cantón de Pérez Zeledón a la elaboración e implementación de un modelo de negocio, que sea funcional para su crecimiento. No obstante, este seminario va dirigido al sector servicios, específicamente bares y restaurantes de la zona. Las pequeñas y medianas empresas de Pérez Zeledón representan un sector productivo

sumamente clave, además de simbolizar una fuente esencial de trabajo, ya que influyen directamente en el desarrollo económico de la región.

Por otro lado, se busca proponer un modelo de negocio dirigido a bares y restaurantes con el fin de generar oportunidades a nivel organizacional, para aquellas mipymes que carecen de conocimiento en esas áreas y poseen deseos de superación. Por medio de las encuestas aplicadas se logra un análisis de la situación actual de las empresas respecto a temas de formalidad y la manera de llevar a cabo su operación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

El impulso de las mipymes en la economía de un país se ha vuelto un elemento fundamental para el crecimiento de cualquier sociedad durante los últimos años, debido a la producción de una gran variedad de productos o servicios, convirtiéndose en un pilar fundamental del producto interno bruto (PIB), al igual que para el desarrollo y el sostén de las distintas sociedades. En ese sentido Raufflet, Lozano, Barrera y García (2012), citados por Laitón y Lozano (2018), indican que “Las pequeñas y medianas empresas constituyen una fuerza económica para los países latinoamericanos, ya que representan al menos el 85% del conjunto empresarial y generan alrededor del 50% de los empleos en esta región geográfica” (p. 165).

Al ser tan importantes las mipymes en la región latinoamericana, deben tener un adecuado control, planeamiento, lineamientos y previsión en el desarrollo de sus actividades, mediante un modelo de negocio eficiente y acorde a las características de este tipo de empresas. Cada país tiene conceptos, formas o particularidades para definir dentro de su sistema económico a una micro, pequeña y mediana empresa; sin embargo, comparten generalidades que permiten a un modelo de negocio ser eficiente en la gestión de las operaciones.

Según la variedad de características, Dini y Stumpo (2018) afirman que:

Una característica vital de las mipymes latinoamericanas es su heterogeneidad, existiendo micro empresas en la cual su gestión suele solventar a necesidades personales de autoempleo, las cuales muchas veces se desarrollan bajo un marco de informalidad; al otro lado se encuentran pymes de alto crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento más dinámico aprovechando oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. A pesar de esto predominan las mipymes de baja productividad y de conformación familiar (p. 10).

Sin embargo, a pesar del protagonismo de las mipymes, las mismas enfrentan algunas dificultades durante su funcionamiento. Raufflet et al. (2012), mencionados por Laitón y Lozano (2018), señalan que “no logra permanecer en el mercado lo suficiente para

consolidarse como una organización estable, esto debido a sus altas tasas de mortalidad, en las que el 80% de las pymes no logran superar los dos años” (p. 165). El financiamiento, la tecnología, la capacidad productiva y la competencia salarial son los principales problemas que enfrentan estas empresas en el mercado actual.

En el entorno macroeconómico, el fenómeno de la globalización ha generado un constante cambio, desarrollo y reestructuración de las estrategias o planes utilizados por las empresas, y la mayoría de las mipymes desconocen los métodos para mejorar tanto sus procesos como sus servicios, al igual que generar valor agregado a sus productos. Es ahí donde se refleja claramente la necesidad e importancia de desarrollar un modelo de negocio.

Un modelo de negocio se convierte en una herramienta fundamental que les permite a las mipymes aprovechar alguna diferenciación en sus productos o servicios; así también se muestra como una guía para que las pequeñas empresas logren cumplir con las estrategias planeadas. A nivel nacional son herramientas utilizadas por compañías transnacionales para la creación y captura de valor dentro de los mercados costarricenses. Uno de los modelos de negocios más utilizados es la franquicia McDonald’s en Costa Rica, uno de los máximos exponentes de este tipo. En diciembre de 1970 Costa Rica se convirtió en la primera economía de América Latina en la que McDonald’s abrió sus puertas; a la vez fue la primera franquicia internacional en operar en el país. Actualmente hay más de 50 restaurantes, 16 McCafé y 52 Centros de Postres, ubicados estratégicamente en la Gran Área Metropolitana, además en sectores como Pérez Zeledón, San Ramón, Grecia, Liberia y San Carlos. (Arcos Dorados Costa Rica ADCR, 2019).

Otro ejemplo en el territorio nacional es la multinacional estadounidense International Business Machines (IBM): la corporación en el 2000 cambió su modelo de negocio, ya que pasó de ser una empresa tecnológica de fabricación y venta tanto de ordenadores como de hardware, a un negocio enfocado en ofrecer servicios de soluciones de tecnologías de la información (TI). Como se señala en la página web de IBM Costa Rica, con esta idea innovadora International Business Machines Corp. se consolidó como una

de las empresas más grandes de *outsourcing*, consultoría y servicios, con más de 15 años de trayectoria. (International Business Machines Corp, 2019)

El mercado costarricense se está enfrentando a innovadoras gestiones empresariales; un claro ejemplo se observa en el modelo de negocio por suscripción de servicios como Spotify o Netflix, en los cuales un usuario paga para adquirirlos por un tiempo determinado. Además de ofrecer productos de gran calidad, generan una fidelidad de sus clientes, asegurando por un prolongado periodo la sostenibilidad del modelo de negocio.

El Observatorio del Desarrollo-Escuela de Estadística, Universidad de Costa Rica (OdD, 2018) indica en su estudio que la importancia que le dan las mipymes a tener personal capacitado, a la planificación de lo que se hace o se va a hacer es de un 0.52% de un marco muestral de 78 empresas; por lo que resulta fundamental la presencia de un modelo de negocio que se convierta en un instrumento para que los administradores, colaboradores y demás participantes conozcan tanto las acciones como las gestiones a realizar ante determinadas situaciones del mercado en el que desenvuelven.

Asimismo, se resaltan las capacitaciones brindadas por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio a los pequeños empresarios, así como el *Manual para las personas emprendedoras de Costa Rica*, que ha probado ser una herramienta de apoyo para aquellos pequeños administradores que deciden arriesgarse con una idea innovadora, pues les permite conocer y predecir las diferentes etapas para consolidar su negocio. Además, sobresale la capacitación técnica que reciben muchos de estos microempresarios en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), mediante guías mínimas para proporcionarles “armas” adecuadas a las mipymes del país para que logren consolidarse y desarrollarse de manera eficiente.

Por lo tanto, luego de que una empresa implementa un modelo de negocio de acuerdo a sus necesidades, obtiene la ventaja de crecimiento y la posibilidad de asegurarse como un negocio referente para los demás, despertando el interés o la necesidad en su sector económico de implementar también nuevas ideas para competir en el mercado.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

A lo largo de los años, la manera de desarrollar los procesos, las estrategias y las actividades dentro de una empresa ha tomado un mayor protagonismo para los empresarios costarricenses, ya que cada vez es más difícil la permanencia en el mercado o el enfrentamiento a los continuos cambios; por lo que optar por las mejores herramientas o guías no solo se muestra esencial para las compañías de gran magnitud, sino también para aquellas de un menor tamaño.

Es por esto que la presente investigación se enfoca en la micro, pequeña y mediana empresa, específicamente aquella que se encuentra dentro del sector servicios. Cisneros (2018) menciona que, en forma general, esta sección económica ha logrado un crecimiento durante el transcurso del tiempo en Costa Rica, ya que representó un 64% de la totalidad de la producción del país para el 2012 y pasó a un 68% para el 2017. Arce (2019) afirma que dicho sector se encontró conformado por mipymes para el período 2017 en 97,5% de su total, y que mantuvo una constancia para el siguiente año; lo cual es reflejo de una alta participación por parte de estas empresas en el territorio nacional.

Por lo tanto, se mostraba necesaria la elaboración de este estudio en el cantón de Pérez Zeledón, el cual –en comparación con los demás cantones de la región Brunca– ha demostrado un mayor desarrollo económico; imperando principalmente el sector servicios, además del auge del turismo. Por esta razón, el enfoque se situó específicamente en los bares y restaurantes de la localidad, ya que estos negocios cada vez toman más relevancia por la alta afluencia para festejos y reuniones o simplemente para compartir con la familia y los amigos.

Si bien es cierto que constantemente emprendedores ponen en marcha ideas muy interesantes en el mercado, los cambios no dejan de tocar la puerta de estos pequeños empresarios, por lo que muchos no terminan de adaptarse a las exigencias y necesidades de sus negocios. En algunos casos obedece a falta de interés, pero en otros radica en la ausencia de conocimientos académicos. Según la encuesta del OdD (2018), el 37,7% de los dueños de las mipymes y el 70,5% de sus empleados carecen de formación técnica o universitaria, lo que podría ser un factor influyente para el desarrollo y la administración de las empresas.

Igualmente, gran porcentaje de los micro, pequeños y medianos negocios están dejando de lado tanto la definición formal de sus procesos sustantivos como la aplicación de algunos métodos indispensables, tal como lo es la planificación estratégica. Así lo advierten Chen y García (2012) en un estudio sobre las mipymes: “en un 89% no existe una planificación estratégica que involucre desde los gerentes hasta los empleados” (p. 352). Se está omitiendo la afectación que podría reflejarse en las operaciones; por consiguiente, en las finanzas.

Habiendo constatado que las mipymes demuestran tanta relevancia en el parque empresarial del país y, al mismo tiempo, son tan vulnerables ante la falta de herramientas, capacitación o conocimientos, este trabajo se propuso como objetivo principal analizar la importancia que le brindan estas empresas del sector servicios, específicamente aquellos bares y restaurantes que se ubican en el cantón de Pérez Zeledón, a la elaboración e implementación de un modelo de negocio útil para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Bajo tales premisas, era esencial indagar sobre las generalidades del tema modelo de negocio, que a causa de su utilidad ha tomado mayor protagonismo en el mundo empresarial con el paso de los años. Es así como Álvarez (2009) retrata al modelo de negocio: “es una referencia o guía de la administración de una empresa. Sobre este modelo, se basan las acciones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa” (p. 5). Teniendo como propósito principal –en palabras de Osterwalder y Pigneur (2010) – generar valor o beneficios a diferentes grupos de interés, y por ser una herramienta que marca con mayor claridad la dirección de un negocio y le permite una mejor toma de decisiones, es indispensable su utilización en la micro, pequeña y mediana empresa, para que logren exitosamente la permanencia, la diferenciación y el enfrentamiento de los obstáculos a lo largo del tiempo.

Evidentemente, es fundamental investigar sobre cuánto conocimiento y aplicación de un modelo de negocio tienen estas empresas actualmente, así como qué tan dispuestas se encuentran en implementar estas guías en caso no contar actualmente con ellas. Consecuente a la necesidad y al deseo de mejora acompañada de crecimiento que la mayoría presenta, surge otro de los objetivos primordiales del trabajo: realizar el diseño

de un modelo funcional que se ajuste a las exigencias y necesidades de los bares y restaurantes, con el único fin de que logren formalizar detalladamente los procesos y las estrategias; inyectando a la misma vez valor tanto a sus clientes como al negocio mismo.

Indudablemente, la conceptualización y propuesta del modelo serán de gran utilidad para que los empresarios de las mipymes cuenten con una visión más amplia, y se familiaricen con nuevas herramientas en sus negocios que les generen cambios positivos, mayor preparación, así como una mejor toma de decisiones ante las dificultades que se presenten en el tiempo. De esta forma lograrán que sus empresas no sean de las ideas que se estancan o se desvanecen por no actuar, sino que, al contrario, demuestren mayor estabilidad y competitividad en el mercado.

1.3. Descripción y planteamiento del problema

Actualmente el tema de modelo de negocio se ha vuelto una necesidad para las empresas, sin importar el tamaño, ya que normalmente las mipymes tienden a desarrollarse bajo una idea emprendedora por una o varias personas, las cuales en su gran mayoría no planifican o formalizan los procesos. Por otro lado, no siempre las personas que están al mando poseen un título universitario o conocimientos técnicos en la materia, dando como resultado que muchas no sobrevivan en un mercado altamente competitivo. Es por esto que el modelo de negocio se ha convertido en una herramienta metodológica para analizar las gestiones, darle forma y valor al emprendimiento.

Es así como surge la necesidad de investigar, circunscribiéndose a la zona de Pérez Zeledón, cuál es la importancia que las mipymes del cantón en el sector servicios (específicamente bares y restaurantes) le están brindando a los procesos de elaboración e implementación de un modelo de negocio funcional, que les permita ser competitivas dentro del mercado. Todo ello a la luz del contexto de necesidad de desarrollo económico que existe en este cantón y los beneficios que trae la creación de nuevas empresas, ya que generan crecimiento económico y nuevas oportunidades laborales, entre otros beneficios.

Esta investigación se realiza con el fin de obtener resultados efectivos que permitan conocer el interés que las mipymes le dedican a este tema, ya que puede llegar a ser hasta desconocido por muchos empresarios, los cuales no ejecutan ningún modelo de negocio por falta de conocimientos. Dicho fenómeno explicaría por qué muchas de estas ideas empresariales no llegan a surgir como lo desean, ya que no plasman objetivos claros.

Por lo tanto, el problema de la investigación se define como:

¿Cuál es la importancia que las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios (bares y restaurantes) del cantón de Pérez Zeledón les brindan a los procesos de elaboración e implementación de un modelo de negocio funcional que les permita mayor competitividad?

1.3.1. Subproblemas de investigación

Era conveniente descomponer el problema de investigación en subproblemas, pues al darle solución a estos se encontraría más fácilmente la respuesta a la totalidad del tema. Por esta razón, se muestra a continuación un conjunto de preguntas de investigación que se emplearon en la formulación de los objetivos.

- ¿Cuáles son las herramientas existentes de que se dispone para la elaboración e implementación de un modelo de negocio en las empresas?
- ¿Cuentan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón con un modelo de negocio y estrategias empresariales?
- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de un modelo de negocio en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón?
- ¿Tienen identificados y documentados las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización?
- ¿Qué disposición tendrían las mipymes del sector servicios de Pérez Zeledón para el desarrollo y aplicación de una propuesta de un modelo de negocio?

- ¿Qué ventaja competitiva podría ofrecer un modelo de negocio a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios de Pérez Zeledón?

1.4. Objetivos de la investigación

Con el fin de llevar a cabo una adecuada investigación sobre la importancia de la elaboración e implementación de modelos de negocios en las mipymes del sector servicios, se procedió a plantear los siguientes objetivos.

1.4.1. Objetivo general

Analizar la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de un modelo de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir las herramientas más utilizadas para implementar un modelo de negocio en las empresas.
- Conocer si las mipymes del sector servicios de Pérez Zeledón cuentan con un modelo de negocio y estrategias empresariales.
- Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de un modelo de negocio en las mipymes del sector servicios en Pérez Zeledón.
- Analizar si las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Proponer un modelo de negocio para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón.

1.5. Modelo de análisis

El sector servicios, conocido como “sector terciario”, ha tenido un gran dinamismo en los últimos años, contribuyendo a la economía del país. Es por eso que el modelo de análisis permitirá demostrar de manera clara las variables, la instrumentalización y las fuentes de información que harán cumplir los objetivos anteriormente plasmados.

1.5.1. Definición conceptual e instrumental de la variable modelo de negocio

El modelo de negocio se vuelve una herramienta indispensable para la micro, pequeña y mediana empresa, como un paso previo para determinar el plan de negocio, ya que establece qué producto o servicio se ofrecerá al mercado, cómo se va a hacer, a quien irá dirigido, cómo se va a vender y cómo se generarán ingresos por su venta. Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio en estos términos:

La mejor manera para describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos de la empresa que permiten a la empresa conseguir los ingresos deseados. Los nueve módulos incluyen las principales áreas de la empresa; entre ellas se encuentran: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Siendo el modelo de negocios una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistema de una empresa, con el fin de cumplir las metas y objetivos establecidos (p. 15).

Dicha variable tuvo como fuente de información un análisis documental, basado en libros, impresos y otros documentos consultados, para determinar cuáles modelos de negocios son más adaptables al sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, específicamente bares y restaurantes. Se instrumentaliza mediante el cuestionario aplicado a los dueños, gerentes o administradores de las mipymes del sector servicios, con las preguntas de 4 a la 15.

1.5.2. Definición conceptual e instrumental de la variable herramienta de planeación

La herramienta de planeación es aquella técnica que utilizan las micro, pequeñas y medianas empresas para tomar decisiones de forma más sensata y segura, dando un

auxilio al empresario. Algunas de las herramientas más utilizadas son los manuales, análisis FODA y diagramas de flujo.

Para este caso, la fuente de información es un análisis documental, el cual permitió determinar las herramientas de planeación más adecuadas para la implementación de un modelo de negocio adaptable a las necesidades de bares y restaurantes en Pérez Zeledón, siendo los libros e internet la fuente a utilizar. Esta variable se definió mediante el cuestionario con las preguntas de la 16 a la 18.

1.5.3. Definición conceptual e instrumental de la variable estrategias empresariales

Toda empresa, por más pequeña que sea, debe contar con estrategias para atraer a los clientes y permanecer en un mercado competitivo, a la vez que le permitan diferenciarse del resto del mercado. Este es el medio que utiliza la empresa para definir el cómo creará valor; es decir, qué hará y cómo lo hará. Porter (2008) menciona que la estrategia “es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades” (p. 10).

En este trabajo es fundamental observar si la empresa (bar o restaurante) cuenta con estrategias innovadoras y diferenciadoras, además de medir si posee un modelo de negocio. En caso de carecer de él, esta investigación procura determinar cuál es el modelo de negocio adecuado para las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, por lo que la instrumentalización utilizada para esta variable consistió en cuestionarios y encuestas, y la fuente principal fueron las mipymes del cantón. Esta variable se definió mediante el cuestionario con las preguntas de la 19 a la 25.

1.5.4. Definición conceptual e instrumental de la variable factores

El término “factor” hace referencia a un elemento que ayuda a producir un resultado, que actúa junto con otros, o bien, que se multiplica para obtener un producto (Real Academia Española, 2018). Los factores que lleguen a influir en la elaboración e implementación de modelos de negocios serán determinados de acuerdo a las necesidades que enfrenten las mipymes, tomando en cuenta a los clientes, el producto o

servicio a ofrecer, costos, recurso humano, valor agregado, proveedores y recaudación de ingresos.

La forma de recabar la información para determinar los factores que influyen el modelo de negocios fueron los cuestionarios, encuestas y grupos focales dirigidos a las mipymes del cantón de Pérez Zeledón, en calidad de fuente principal. Esta variable se definió mediante el cuestionario con las preguntas 26 a la 28.

1.5.5. Definición conceptual e instrumental de la variable procesos

Los procesos son todas aquellas actividades que realiza una empresa para la elaboración de un producto o servicio que va a brindar a un mercado meta. Es decir, son una serie de etapas que se realizan con miras a brindar el servicio.

La instrumentalización utilizada para obtener los datos necesarios del objetivo de la investigación comprendió encuestas y cuestionarios aplicados a las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón como principal fuente, con el fin de conocer si los procesos y planes de estas empresas se encuentran debidamente documentados. Esta variable se definió mediante el cuestionario con las preguntas de la 29 a la 31.

A continuación, se muestra la tabla número 1 que es el resumen del modelo de análisis diseñado para la elaboración del presente estudio, el cual incluye todos los aspectos que ya estuvieron detallados en la información anterior acerca de los objetivos, las variables y sus respectivas fuentes.

Tabla 1. Modelo de análisis

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
<p>Describir las herramientas más utilizadas para implementar modelos de negocios en las empresas.</p>	<p>Modelo de negocio</p> <p>Herramientas de planeación</p>	<p>Modelo de negocio: Es un paso previo para determinar el plan de negocios, cubriendo áreas principales de negocios tales como clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.</p> <p>Herramientas de planeación: Son todas aquellas técnicas que se utilizan para tomar decisiones de forma más precisa y sensata, en auxilio del empresario.</p>	<p>Análisis documental</p> <p>Internet</p> <p>Modelos de negocios: cuestionario de la pregunta 4 a la 15.</p> <p>Herramientas de planeación: cuestionario de la pregunta 16 a la 18.</p>	<p>Bibliotecas, base de datos, libros de texto, entre otras.</p>
<p>Conocer si las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias empresariales.</p>	<p>Estrategias empresariales</p> <p>Modelos de negocios en mipymes</p>	<p>Estrategia: Medio que utiliza la empresa para definir el cómo creará valor; es decir, qué hará y cómo lo hará.</p> <p>Modelos de negocios en mipymes: Anteproyecto de la empresa que se aplicará en los procesos, en los sistemas y en la misma estructura.</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Encuestas</p> <p>Cuestionario de la pregunta 19 a la 25</p>	<p>Mipymes del cantón de Pérez Zeledón</p>

Continuación tabla 1

<p>Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos de negocios en las mipymes del sector servicios del cantón Pérez Zeledón.</p>	<p>Factores</p>	<p>Factor: Elemento que ayuda a producir un resultado.</p>	<p>Cuestionario Entrevistas Cuestionario de la pregunta 26 a la 28.</p>	<p>Mipymes del cantón de Pérez Zeledón</p>
<p>Analizar si las mipymes en el sector servicios del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.</p>	<p>Documentación de procesos Actividades: proceso para llevar a cabo una tarea u objetivo</p>	<p>Proceso: Serie de etapas que se realiza a la hora de brindar el servicio. Documentación: Busca determinar si la empresa tiene por escrito cada uno de esos procesos o etapas realizadas.</p>	<p>Cuestionario Entrevistas Cuestionario de la pregunta 29 a la 31</p>	<p>Mipymes del cantón</p>
<p>Proponer un modelo de negocios para las mipymes del cantón de Pérez Zeledón.</p>				

Elaboración propia.

1.6. Alcances y limitaciones de la investigación

1.6.1. Alcances

Conocer y analizar la importancia que le otorgan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios, específicamente aquellos bares y restaurantes que se encuentran ubicados en el cantón de Pérez Zeledón, a la elaboración e implementación de un modelo de negocio; esto con el fin de determinar el uso de herramientas y estrategias empresariales para el desarrollo de sus actividades, o bien, si sus procesos sustantivos se encuentran definidos con claridad. Por dicha razón, se indagó sobre los modelos en cuanto a su generalidad y su utilidad para estos negocios, ya que muchos podrían estar aplicándolos incorrectamente o ignorándolos por completo.

Diseñar y proponer un modelo de negocio útil, que se ajuste a las necesidades de los bares y restaurantes de la localidad. La idea principal se basó en que los pequeños propietarios de estos negocios pudieran optar por una herramienta que les facilite el cumplimiento de sus objetivos propuestos y, a su vez, se forjen una visión más clara del futuro al cual se deberán enfrentar, que traerá consigo un sinnúmero de cambios u obstáculos, de los cuales podrán tomar mejores decisiones.

1.6.2. Limitaciones

A lo largo de la investigación se presentó una serie de barreras o limitaciones que dificultaron el desarrollo de la misma, tales como: el idioma, la poca accesibilidad por parte de organizaciones gubernamentales para brindar la información, la poca disposición de los sujetos de estudio y las consecuencias generadas por la pandemia del COVID-19.

Una limitación relevante a lo largo del proceso investigativo fue la poca disposición de los sujetos de estudio: por motivos personales se mostraban renuentes o desinteresados en contestar el instrumento de recolección de datos. Otros informantes, debido al significativo aumento de estafas telefónicas, preferían no responder el instrumento mediante llamada y ni siquiera vía web; indicaban que por ese medio no darían ninguna información. En contrapartida, si el contacto se realizaba persona a persona, una gran mayoría señalaba no estar interesado en responder cuestionarios para trabajos universitarios.

Dentro de este apartado se encuentra la dificultad para poder obtener información de parte de instituciones gubernamentales, por ejemplo, el Ministerio de Economía y Comercio de Costa Rica (MEIC), instancia a la cual se solicitó información de las mipymes de la zona, pero no se obtuvo respuesta de los correos ni de las llamadas. Lo mismo sucedió con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS); a pesar de tener un espacio específico en su página web para consultas, nunca emitió ninguna forma de contestación. Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presenta una amplia base de datos, pero, al solicitarle información específica del cantón, se debía esperar un tiempo prolongado e inclusive pagar para obtenerla.

Al margen de lo anterior, la mayor limitación que se presentó fueron las consecuencias generadas por la pandemia del COVID-19, la aplicación de la herramienta para la recolección de datos de acuerdo al proceso de la investigación se llevó durante mediados de febrero del 2020 y mediados de junio del mismo año, coincidiendo particularmente con las medidas del gobierno en cuanto al cambio de horarios y medidas preventivas para la atención al público, el cierre por temporadas de comercios (bares y restaurantes) y las nuevas acciones de seguridad e higiene, generando todo esto por la crisis mundial del covid-2019, lo que representó un desafío en tiempo y en espacio para la aplicación del instrumento, lo que generó una variante significativa en la cantidad de sujetos de estudios ocasionando así una muestra a conveniencia mas no representativa.

La complicación se vio exacerbada por el cierre de muchos bares y restaurantes en Pérez Zeledón y a nivel nacional; de hecho, ha sido uno de los sectores económicos más afectados, lo que indispuso aún más a los sujetos para involucrarse en el proyecto.

Resumen del capítulo

Este primer capítulo hace referencia a la necesidad de conocer la importancia que las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios (bares y restaurantes) del cantón de Pérez Zeledón le brindan al concepto e implementación de un modelo de negocio, para la búsqueda de mayor competitividad. Esta necesidad surge de que Pérez

Zeledón representa la mayor actividad económica en la región Brunca, y de la certeza de que las mipymes figuran como una fuente importante de empleo.

Por otro lado, se logra concientizar en torno a que los negocios tradicionales que no se adaptan al cambio van finalizando con el paso del tiempo su actividad económica, y sobreviven únicamente los que tengan bien definida su estrategia empresarial. Este problema de estudio del seminario busca, mediante una serie de variables, poder analizar cómo se encuentran esas mipymes (bares y restaurantes) en referencia al tema; conociendo las ventajas competitivas que les ofrece la implementación de un modelo de negocio, cuando se les brinda una guía efectiva en sus procesos diarios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO- REFERENCIAL

2.1. Marco referencial

2.1.1. Historia y caracterización del cantón de Pérez Zeledón

A fines del siglo diecinueve, el Valle de El General estaba conformado por varias familias; fue después del año 1900 cuando se observó una mayor cantidad de viviendas y de población en este territorio. Con el paso de tiempo se fueron presentando ciertas oportunidades y aspectos de mejora, tal como la educación, al llegar algunos maestros del Estado con el propósito de brindar sus conocimientos en diferentes pueblos. Ello suscitó que otras personas, tanto fuera como dentro de la zona, siguieran buscando alternativas de crecimiento, hasta lograr el 9 de octubre de 1931 la fundación de Pérez Zeledón como cantón número 19 de la provincia de San José. Esta atribución propició luego la inauguración de la municipalidad, el otorgamiento del servicio de correo y el inicio de la mayor obra de construcción: la carretera interamericana. A partir de esos hitos aumentó notablemente el desarrollo económico, así como el número de habitantes de la localidad (INDER, 2016).

En el estudio del Plan de Desarrollo Humano Local de Pérez Zeledón (2009) se menciona que este cantón se encuentra ubicado en el extremo sur de Costa Rica, en la Región Brunca, adscrito a la provincia de San José. Su extensión es de 1905.51 kilómetros cuadrados, representando un 38.42% del territorio de la provincia y un 3.33% del territorio nacional; además, se encuentra compuesto por los distritos: San Isidro de El General, Daniel Flores, General, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, La Amistad, Rivas, San Pedro, Río Nuevo y Páramo; los últimos cuatro distritos mencionados abarcan mayor extensión geográfica, como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Extensión de los distritos de Pérez Zeledón

Distrito	Extensión (km²)
San Isidro de El General	196,89
Daniel Flores	62,11
General	78,90
Rivas	303,85
San Pedro	209,31
Platanares	90,13
Pejibaye	206,10
Cajón	118,15
Barú	189,08
Río Nuevo	240,10
Páramo	206,89

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos de Comisión Nacional de División Territorial Administrativa, 2011.

A partir del Acuerdo Ejecutivo N° 67-2014-MGP y la publicación en *La Gaceta* N°48, año 2016, La Amistad pasa a ser el doceavo distrito del cantón de Pérez Zeledón, teniendo este a San Antonio como cabecera, así como a Coralillo y China Kichá como parte de sus poblados principales, y colindando con los distritos de Platanares y Pejibaye. Dado a lo reciente de su nacimiento, no está contemplado en la mayoría de estudios y estadísticas; por dicha razón tampoco se incluye en el cuadro anterior, ni en otros datos posteriores (SCIJ, 2014).

Según el censo realizado por el INEC (2011), la población del cantón de Pérez Zeledón era de un total de 134.535 habitantes, en los cuales predominaban las personas

jóvenes con edades menores a los 39 años; una parte de estas dedicadas a trabajar y/o estudiar, mientras que otras ubicadas en la condición de desempleo. El sexo femenino prevalecía en un 51,40% de la población, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Datos poblacionales de Pérez Zeledón

Población		Edades						
		0-19	20-39	40-64	65-84	85 en adelante		
Mujeres	69 151	25 056	21 847	17 498	4 298	446		
Hombres	65 384	25 792	19 045	15 955	4 129	468		
		Distritos						
			San Isidro de El General	Daniel Flores	San Pedro	Cajón	Pejibaye	Platanares
Total	<u>134 535</u>	Rural	11 435	4 709	9 417	6 458	6 956	7 203
		Urbana	34 306	28 925	-	1 614	1 039	-
			Rivas	General	Paramo	Río Nuevo.	Barú	
		Rural	6 591	6 373	4 410	3 061	2 393	
		Urbana	-	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos del INEC, 2011.

Del cuadro anterior es importante recalcar que todos los distritos poseen población rural desde un 13% hasta un 100% de sus totales; mientras que, por otro lado, solamente San Isidro de El General, Daniel Flores, Cajón y Pejibaye tienen habitantes en zona urbana.

De acuerdo a la tabla 4, se puede analizar que un 46% de la población con edades mayores a los 15 años se encuentra laborando; el 70% de estas personas está constituido por hombres, por lo que es notorio que el mayor nivel de desocupación se relaciona con las mujeres, a causa de la dedicación exclusiva a actividades del hogar. En los datos del INEC (2011), más de un 50% del sexo femenino está orientado a dicha ocupación. La mayoría de los habitantes asalariados forma parte de una empresa pública o privada y, en una menor proporción, son dueños de su propio negocio o emprendimiento.

Otro aspecto que se puede relacionar con la desocupación y el menor ingreso de la población por negocios propios, para ambos sexos, es el nivel de escolaridad, pues según los datos que se observan en tabla 4, gran parte de los habitantes no cuenta con ningún tipo de educación, o bien, solamente alcanzó de forma parcial o total el grado de primaria, dejando con menor porcentaje los estudios universitarios.

Tabla 4. Datos poblacionales de Pérez Zeledón

Población		Condición económica				Escolaridad		
Más de 15 años	98 180	Ocupada			Desempleada	Ninguna/Primaria	Secundaria	Universitaria
		Asalariada	Ingreso propio	No remunerada	Total			
Mujeres	51 312	10 541	2 778	265	37 728	30 028	15 710	8 562
Hombres	46 868	17 157	14 005	809	14 897	28 781	14 709	6 348

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos del INEC, 2011.

Por otro lado, en cuanto a las actividades económicas se puede mencionar que Pérez Zeledón se caracteriza por ser un pequeño pueblo agrícola con gran riqueza en su flora y fauna; el desarrollo económico del cantón se basa en actividades agrícolas, ganaderas, comerciales, industriales y turísticas. La agricultura y la ganadería juegan un papel de suma relevancia; la gran cantidad de población rural con la que cuenta la localidad desarrolla específicamente la producción de café, caña y granos básicos, al igual que la cría y explotación del ganado vacuno. De la misma forma, los otros sectores destacan en el territorio por diversas variables; el turismo en especial por la presencia del Parque Nacional Chirripó, ya que es visitado durante todo el año tanto por nacionales como por extranjeros. Hay, asimismo, cuenta también con otros atractivos como el Parque Nacional de la Amistad, las aguas termales en San Gerardo de Rivas, además de algunos restaurantes con miradores y piscinas.

Por otra parte, los sectores de comercio y de servicios han demostrado crecimiento durante el tiempo, a causa del nacimiento de cooperativas financieras, de empresas de comunicación, transporte y emprendimientos de bienes artesanales; finalmente, en

cuanto a la industria se presentan algunas cooperativas dedicadas al procesamiento de granos. El cantón cuenta con variedad de instituciones que comercializan sus productos tanto a nivel interno como externo del país, siendo un claro ejemplo la venta del café, producto que ha demostrado una importancia decisiva a nivel local y nacional (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.).

La figura 1 muestra las principales actividades productivas a las que se dedicaban los habitantes de esta localidad de acuerdo al último censo realizado; se observa que el sector servicios se encontraba en primer lugar con un 34,24% del total.

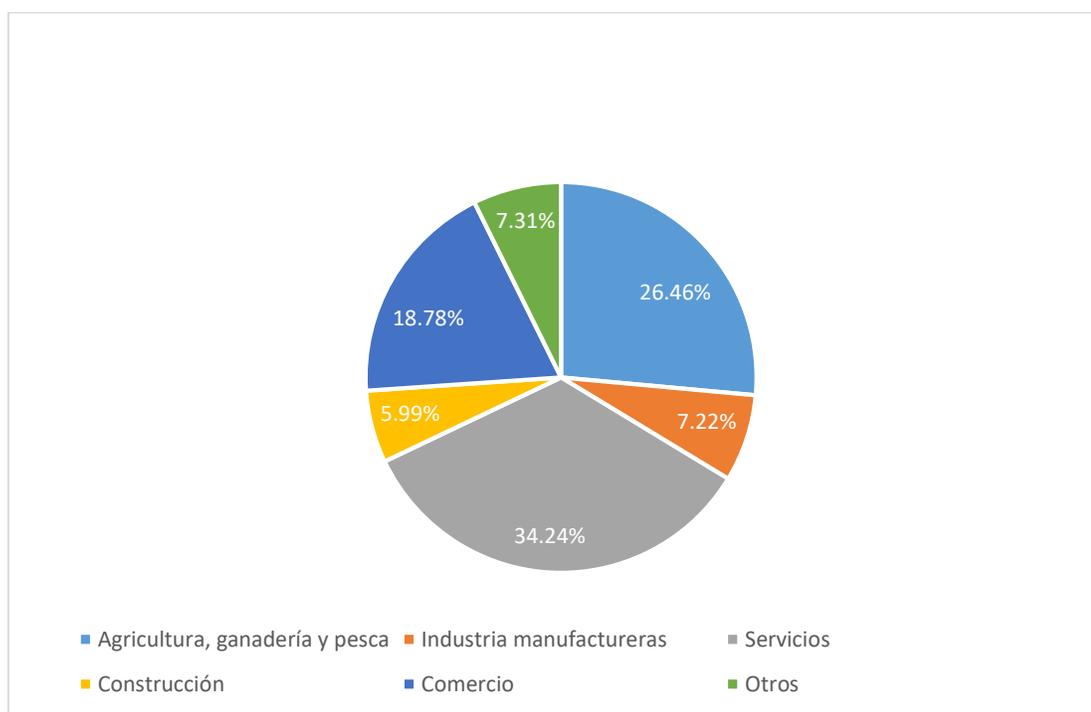


Figura 1. Principales actividades económicas a las que se dedicaba la población ocupada de Pérez Zeledón para el 2011

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos del INEC, 2011.

Una de las ventajas que poseía este cantón para su auge económico era la construcción de la carretera interamericana en los años 40: funcionó como un verdadero puente entre la capital de Costa Rica y la zona sur del territorio nacional, propiciándose un desplazamiento más sencillo entre estas zonas y ofreciendo mejores oportunidades tanto para Pérez Zeledón como para otros cantones de la región Brunca, que por fin

lograban el acceso a ciertos productos metropolitanos que tiempo atrás era imposible recibir (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.).

2.1.2. Mipymes a nivel general y particular

Cuando se hace referencia al término “mipyme” se incluyen tres tipos de empresas diferentes: micro, pequeña y mediana. A lo largo de los años han tenido un mayor protagonismo y relevancia en el mundo. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004) afirma que los países con alto nivel de crecimiento económico se encuentran conformados por mipymes en más de un 90% de la totalidad de sus empresas, lo cual significa que terminan influyendo en gran medida en la creación del PIB, así como también en el incremento del empleo.

Igualmente, este tipo de empresas ha mostrado ser crucial en países subdesarrollados pertenecientes a América Latina. Buitelaar (2010) comenta que las mipymes en estas economías contribuían a la generación de empleo hasta un 40% de la totalidad; sin embargo, este dato podría variar mucho al ser regiones caracterizadas por la alta escala de informalidad en los negocios, lo cual genera la omisión de otras empresas que de igual forma aportan en este factor.

En cuanto a la definición textual de la mipyme, se puede mencionar que no existe una a nivel universal que indique detalladamente cuáles son las condiciones que deben tener los negocios para ser incluidos dentro de la categoría; antes bien, el significado varía de acuerdo a criterios propios de cada país. Zevallos (2006) indica en uno de sus estudios que algunos de los aspectos que se consideran son: el número de trabajadores, las ventas y los activos, además de algunas combinaciones entre los mismos para delimitar con claridad la clasificación; dichas condiciones suelen tener similitudes en economías homogéneas.

Por ejemplo, en Nueva Zelanda, para definir una mipyme solamente toman en consideración el número de empleados: para entrar en esta categoría la fuerza laboral debe ser menor a 20 personas. Pareciera un número relativamente bajo para un país desarrollado; sin embargo, una de sus características son los negocios pequeños, los cuales representaban el 97,2% de la totalidad de las empresas de esta economía,

sobresaliendo aquellos en que los que labora solo una persona (New Zealand Ministry of Economic Development, 2011).

En cuanto a la definición que establece la Unión Europea, Henríquez (2009) menciona en un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que estos países toman en consideración tres criterios: el primero con base en los empleados (el número de debe ser menor a 250); el segundo acerca de las ventas anuales (deben ser menores a 50 millones de euros); y el tercero en relación al valor de los activos, mismo que debe ser inferior a 43 millones de euros por año. En lo que respecta a los dos últimos, no se muestra necesario el cumplimiento de ambos. Cabe mencionar que algunos organismos utilizan esta definición para países donde no existe una clara y detallada.

Por otra parte, algunos países como Venezuela, Chile y Brasil definen a las mipymes solamente de acuerdo a las ventas y la cantidad de empleados; Ecuador, Guatemala y Nicaragua, adicional a estos puntos, consideran el valor de los activos. Colombia comparte casi los mismos criterios; sin embargo, no toma en cuenta los ingresos como referencia, contrario a Argentina, donde este criterio es el único importante para la clasificación (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012).

Dado que las mipymes cada vez reflejan más importancia en el parque empresarial de la mayoría de las economías, es común que existan diversas entidades dedicadas al apoyo de ellas. Cardozo et al. (2012) comentan que los organismos internacionales son parte de los que se han ido involucrando en los temas relacionados a estas empresas, con el fin de brindar apoyo para su mejoramiento en el mercado, y a su vez también han tratado de realizar el diseño de una definición que se ajuste a las diferentes circunstancias que atraviesan los países. En la siguiente tabla 5 se muestra los criterios considerados por algunos organismos Internacionales.

Tabla 5. Definición de “mipyme” por parte de organismos internacionales

Organismo	Ámbito territorial	Tipo de criterio	Empleados	Ventas	Activos
Banco Mundial	Mundial	Todos los sectores	X	X	X
Organización Mundial de Comercio (OMC)	Mundial	No tiene definición			
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Mundial	No tiene definición			
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	Mundial	No tiene definición. Cuando no existe en el país, utiliza la de la Unión Europea			
Asociación Interamericana de Integración (ALADI)	América	No tiene definición			
Tratado de Comercio de América del Norte	América del Norte	Por sector	X		
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)	América Latina	No tiene definición			

Fuente: Cardozo et al. (2012).

En cuanto a Costa Rica, la definición vigente de “mipyme” es la emitida por el Reglamento de la Ley N° 8262 Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa:

(...) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos físicos estables y de recursos humanos, los maneje y opere, bajo la figura de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios (MEIC, 2002, p. 3).

De la misma forma, en el reglamento antes citado se hace mención al uso de otras características que determinan con mayor exactitud la clasificación y la diferenciación de la micro, pequeña y mediana empresa en algunos de los sectores del país. Hacen

referencia al número de trabajadores, a las ventas o ingresos del negocio y al valor total de los activos, mostrándose de manera conjunta en una fórmula cuya variable a averiguar es “P” (puntaje obtenido de la empresa). A continuación, se suministran d tablas que contienen y organizan dicha información.

La tabla 6 presenta las fórmulas para la clasificación de la mipymes, específicamente para los sectores de industria, de servicios y de comercio; el dato que se obtenga será útil para la ubicar una empresa como micro, pequeña o mediana, según se visualiza en la tabla 6.

Tabla 6. Fórmulas para la clasificación de las mipymes en sectores económicos de Costa Rica

Fórmulas para la clasificación de las mipymes en sectores económicos en Costa Rica	
Sector industrial	Sector comercial y de servicios
$P = ((0.6 \times pe/100) + (0.3 \times van/₡600.000.000) + (0.1 \times afe/₡375.000.000)) \times 100.$	$P = [(0.6 \times pe/30) + (0.3 \times van/₡1.200.000.000) + (0.1 \times ate/₡375.000.000)] \times 100.$

El significado de las variables es el siguiente:

P: Puntaje obtenido de la empresa pe: Personal promedio
 Van: Valor de las ventas anuales netas afe: Valor de los activos fijos netos
 ate: Valor de los activos totales netos

(Todos durante el último periodo fiscal)

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos del Reglamento de la Ley N° 8262: Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa. MEIC (2002).

Una vez realizado el cálculo de la tabla anterior, se puede utilizar la tabla 7 para clasificar la empresa según el resultado obtenido, si “P” es igual o menor a 10 se cataloga como micro, si el dato es mayor a 10 pero menor a 35 es pequeña y si es mayor a 35 pero inferior a 100 es mediana.

Tabla 7. Clasificación de la mipymes según la puntuación de las empresas en Costa Rica para los sectores de industria, de servicios y de comercio

Clasificación según la puntuación de la empresa (P)			
Microempresa		$P \leq$	10
Pequeña empresa	10	$< P \leq$	35
Mediana empresa	35	$< P \leq$	100

Fuente: Elaboración propia fundamentada en datos del Reglamento de la Ley N° 8262: Fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, MEIC (2002).

Sin embargo, a pesar de que existe una definición y clasificación tanto formal como detallada de las mipymes en Costa Rica, debido a la dificultad para recolectar información sobre las ventas y volumen de los activos, muchas instituciones toman la decisión de optar por una calificación más general, como la que utiliza la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), la cual en este aspecto solamente considera el tamaño, es decir, la cantidad de recurso humano con el que cuentan las empresas. Si los empleados son de 1 a 5 se ubica como “micro”, si son de 6 a 30 la atribución es de “pequeña”, y de 31 a 100 se eleva a “mediana”; cuando sobrepasan los 100 se determina que es un negocio grande (Cordero, 2016).

Por otra parte, se puede decir que con el paso del tiempo las mipymes son cada vez más interesantes para el desarrollo de diversos estudios, en virtud de la participación que tienen en muchos países y al gran aporte tanto social como económico que brindan. Uno de los aspectos que llama la atención de estos negocios son sus características, ya que no son similares a las que poseen empresas de mayor tamaño, tal como remarcan Álvarez y Durán (2009): “Las MIPYMES no son versiones de GEs de menor tamaño, pues

su dinámica y organización interna es distinta, así como también su dinámica empresarial, la forma de relacionarse con los agentes económicos, con los proveedores y compradores, e inclusive con los empleados” (p. 8).

Puntualmente la participación y la generación de empleo son características inherentes a estas empresas. A nivel de América Latina las mipymes juegan un papel fundamental, ya que conformaban en promedio un 99,5% de la totalidad del parque empresarial en el 2018, siendo las micro, las que sobresalen al representar el 88,4%; le siguen las pequeñas en 9,6%, las medianas en un 1,5% y por último las grandes con un 0,5% del total. En cuanto a los sectores económicos, la mayor cantidad de estas empresas se deriva principalmente de actividades de comercio, de servicios y de manufactura, generando el 61% del empleo de Latinoamérica. En cuanto a la contribución del PIB, solamente aportaron un 25%, lo cual no se muestra tan significativo si se compara este dato con el 56% que contribuyeron las mipymes europeas (Dini y Stumpo, 2018).

En Costa Rica no pasa una situación diferente, ya que durante los últimos seis años las mipymes han ejercido una participación de primer orden, llegando a conformar el 97,47% del total de las empresas del país, de cuales en su mayoría corresponden a las micro dedicadas a actividades de servicios, comercio y agropecuaria. Este mismo aspecto hace que la generación de empleo no sea tan alta, pues gran parte de estos negocios se ubican en instalaciones reducidas y laboran menos de 5 personas; por lo que las mipymes terminan cubriendo solamente el 33,33% de la fuerza laboral del país, a pesar de que su existencia es muy amplia o numerosa. De la misma forma, aportan al PIB en promedio 35,73% (Arce, 2019).

La informalidad no es una característica generalizada para las mipymes, sin negar que sí existen muchas que comparten este criterio, en donde es la falta de conocimiento o de dinero el factor con que se justifican los dueños de estos negocios. Especialmente las micro y en algunos casos las pequeñas empresas son las que cuentan con esta condición, ya que, al ser negocios familiares o poseer un bajo número de colaboradores, operan discretamente.

Se estima que un 91% de las pequeñas y medianas empresas del mundo pertenecen a una economía informal, y específicamente son los países con ingresos bajos los que protagonizan en este aspecto. Por ejemplo, en el caso de las economías de Latinoamérica, en promedio solo el 6% de las pymes se desarrollan formalmente –esto sin considerar las micro empresas, lo cual quiere decir que el dato es aún más preocupante, ya que éstas sobresalen en mayor número en el parque empresarial–. Por otro lado, en países de la Unión Europea se da en menor medida esta situación; por el nivel de sus economías, los negocios cuentan con mayor productividad y ventas en comparación a las regiones con menor crecimiento (Henríquez, 2009; y OIT, 2015).

En el caso de Costa Rica, entre el 40% y el 50% de las mipymes, en especial las micro, desarrollaban sus actividades bajo informalidad; es decir, no se encuentran registradas en entidades fundamentales como la CCSS, el Instituto Nacional de Seguros (INS), las municipalidades y el Ministerio de Hacienda, por lo que no contribuyen al pago de impuestos ni a la seguridad social del país. De la misma forma, existen otras que cumplen con algunos permisos, pero que ignoran otros de igual relevancia, catalogándose entonces como negocios semiformales, los cuales en muchos casos adquieren patentes municipales para producir, pero no se registran en la CCSS, dando como resultado que por cada tres patentes solamente un patrono es registrado para obtener el seguro social (Brenes y Bermúdez, 2012).

Adicional a lo mencionado, Kantais (2004) subraya que las mipymes latinoamericanas, incluidas las costarricenses, se diferencian de las grandes porque la totalidad de sus actividades es llevada a cabo por los propios dueños, con familiares o unas pocas personas particulares; siendo la existencia de departamentos casi nula para la mayoría de mipymes, además de que la contabilidad no siempre es tan clara y controlada como sí sucede con las de mayor magnitud. Presentan bajo capital, por lo que no realizan tantas inversiones en innovación; y aunado a ello se enfrentan a dificultades para adquisición de financiamiento. No sorprende que las posibilidades de mortalidad de estas empresas sean altas.

A pesar de que la mayoría de estos pequeños negocios nació por el deseo de los dueños de subsistir para mejorar sus ingresos y el de sus familias, se han logrado

mantener en un mercado cada vez más estricto y competitivo, generando con ello que no solo sean beneficiados los propietarios o los clientes que adquieran los productos o servicios, sino también toda la economía en general; por lo que los países, conscientes de su importancia, están cada vez más enfocados en apoyarlas para propiciar su crecimiento. No obstante, todavía queda mucho camino por recorrer para estas empresas y muchos obstáculos que enfrentar.

En Costa Rica se han implementado acciones para ayudar a este sector a mejorar aspectos como educación, financiamiento y competitividad, mediante una gama de instituciones nacionales como: Ministerio de Economía, Industria y comercio (MEIC), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR), Promotora de Comercio Exterior (Procomer), Fondo de Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, BN Desarrollo del BNCR, Banco Popular, entre otras más (MEIC, 2012).

2.1.3. Sector servicios a nivel general y particular

El sector servicios conforma parte de los principales sectores económicos de la mayoría de los países en el mundo; es por ello, que, a lo largo del tiempo, numerosos expertos han considerado distintos aspectos para otorgarle una adecuada definición, más allá de ubicarlo en un sector terciario. De las expresiones de algunos autores se infiere que los servicios satisfacen necesidades ajenas de forma directa o indirecta sin materializarse en objetos tangibles, comprendiendo actividades más allá de fines agrícolas, mineros e industriales. En ellos, el consumo y la producción tienen una estrecha relación, ya que el servicio nace en el mismo instante en el que es prestado al cliente, lo que hace imposible su almacenamiento; en vez de ello, genera un cambio en las circunstancias de una persona o de un bien (CEPAL, 1985; Clairmonte y Cavanagh, 1986).

Por otra parte, Serrano (2011) hace referencia a los servicios como una contrapartida de los bienes, ya que estos últimos pueden tanto materializarse como almacenarse por el tiempo que las personas consideren necesario, mientras que con los servicios esto queda descartado, a causa de su intangibilidad. No obstante, es importante recalcar que ambos aspectos pueden otorgarse de manera conjunta; un claro ejemplo de ello se da

cuando se imparte una clase de inglés, en donde a la misma vez se puede brindar un bien (un libro, unas fotocopias, una grabación de audio u otro material) que el alumno puede observar, tocar e incluso guardar si así lo desea, contrario a lo que sucede con el servicio, ya que este finaliza en el momento en que culmina la lección.

La clasificación de los servicios también es otro de los aspectos en los que muchos autores se enfocan, ya que las actividades que conforman al sector terciario no deben ser abordadas de la misma manera, dado que las características varían de acuerdo a cada una; específicamente en los tamaños, en el capital, en los salarios, en los procesos e incluso en los clientes. Precisamente Browning y Singelmann (1978) derivan su clasificación de acuerdo a las características finales que perciben los clientes, por lo que dividen los servicios en cuatro tipos: distribución, producción, sociales y profesionales.

Por su parte, las Naciones Unidas brindan una clasificación un poco más sencilla y concreta, con base en cuatro categorías: “comercio y hotelería; transporte, almacenamiento y comunicaciones; finanzas, seguros y servicios a empresas; además de servicios comunitarios, sociales y personales” (Serrano, 2011, p. 3). Indudablemente, de entre tantas teorías de cómo clasificar y manejar este sector, los países optan por elaborar sus propias condiciones y criterios, ya que al encontrarse la economía en constante variación las situaciones no se ajustan de forma idéntica entre un país y otro.

Costa Rica posee un manual nacional dedicado a brindar la clasificación de las principales actividades económicas a las que se dedica el país. Toma como referencia la información establecida en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) y realiza así una adaptación a las circunstancias y necesidades del territorio (INEC, 2014). En la tabla 8 se enlistan las actividades que abarca dicho sector a nivel de la economía costarricense.

Tabla 8. Clasificación de las actividades que conforman el sector servicios en Costa Rica

Clasificación de las actividades que conforman el sector servicios en Costa Rica	
Transporte y almacenamiento	Actividades inmobiliarias
Alojamiento y servicio de comida	Actividades profesionales, científicas y técnicas
Información y comunicaciones	Servicios administrativos y de apoyo
Actividades financieras y de seguros	Administración pública y defensa
Enseñanza	Actividades artísticas y de entretenimiento
Atención de la salud	Otras actividades de servicios

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos de CAECR, 2014.

El sector servicios es, sin dudas, difícil de analizar, ya que, al estar conformado por una variedad de actividades, cuenta con muchos particulares. Por esta misma razón es sumamente interesante su estudio, máxime que, según lo demuestran algunos informes y cifras, los servicios tienen una gran participación en el mercado de las economías tanto desarrolladas como en subdesarrollo. Su relevancia se puede dimensionar cotejando los datos de la OCDE (1985-1989) citada por Gómez (s.f.): los servicios contribuyeron en promedio un 62% del PIB durante el año 1988, teniéndose un incremento de 9% en comparación con los años 60, específicamente en países como Estados Unidos, Japón, Francia, Alemania, entre otros más de la OCDE.

Actualmente, el sector servicios sigue desempeñando un rol fundamental y no solamente en economías de gran producción, sino también en aquellas con menor crecimiento; Mulder (2018) menciona que en América Latina y en el Caribe esta actividad representó para el 2015 aproximadamente el 70% del PIB, esto a pesar de que su

evolución avanza despacio a consecuencia de la informalidad y el autoempleo, pues gran parte de las empresas dedicadas a este sector son pequeños negocios. No obstante, muchas de las actividades son altamente productivas y capaces de llegar muy lejos.

En cuanto a Costa Rica, los servicios adquieren gran participación en la producción, tanto por el crecimiento como por el menor dinamismo mostrado por los otros sectores del territorio. Para el 2017 las empresas que lo conformaban representaban un 64,2% del parque empresarial del país, puesto en realce por el papel de los micronegocios existentes en dicha actividad económica. Este sector aporta en ese periodo más de un 60% al PIB, y a su vez genera un 56% de la totalidad del empleo nacional (INEC, 2017; Cisneros, 2018; y Arce, 2019). Dicha situación se ha mantenido muy constante en los últimos seis años, y es muy probable que para los próximos mantenga un comportamiento similar o que las variaciones sean mínimas, ya que se debe considerar la dinámica de las demás actividades.

La figura 2 ofrece los pormenores porcentuales de la participación del sector servicios en el país durante el 2018. Según los datos, las actividades administrativas y de apoyo, como alquiler, empleo, agencia de viajes, seguridad, limpieza, apoyo a oficina, entre otras más, se ubican en primer lugar de la clasificación; es decir, gran parte de la población se dedicó a dichos empleos. También el alojamiento y el servicio de comidas fueron esenciales, debido al nacimiento de bares, restaurantes y hoteles a nivel nacional en las localidades más turísticas, a consecuencia de la diversión y de las soluciones rápidas que busca la mayoría de los viajeros. Por otro lado, las de menor participación en dicho año son las actividades tanto artísticas como recreativas, es decir, los eventos culturales y de entretenimiento en vivo que se llevan a cabo en sitios históricos o deportivos.



Figura 2. Participación de las actividades del sector servicios a las que se dedicó la población de Costa Rica durante el 2018

Fuente: Elaboración propia con fundamento en datos del INEC citados por el BCCR.

2.1.4. Sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón

Durante los últimos años el sector servicios ha exhibido una tendencia al aumento en su participación en el mercado, llegando a ubicarse como una de las principales actividades productivas del cantón de Pérez Zeledón, ya que según datos del INEC (2011) aproximadamente el 34% de la población se dedicaba a labores propias de dicho sector. Además, en promedio el 41% del parque empresarial de la zona corresponde a estos negocios, primordialmente por las actividades profesionales, así como también por los lugares de alojamiento y servicios de comida, en donde las primeras conformaban un 9% de la totalidad de las empresas, con una aportación del 5% de empleo, mientras que las segundas representaban el 8% con una generación del 7% de oportunidad laboral. Dada la mayoritaria participación de las microempresas en el cantón, se puede concluir que gran parte se encuentra dentro de este sector terciario (MEIC, 2012).

Entre los principales servicios profesionales que se brindan tanto a nivel nacional como en Pérez Zeledón, resaltan aquellos que realizan actividades legales, de arquitectura, diseño, psicología, topografía, consultoría financiera, ingeniería, odontología, medicina, entre algunos otros. Mientras que, en cuanto a los lugares de alojamiento y alimentación, el cantón cuenta con variedad especialmente en bares y restaurantes (Procomer, s.f.).

2.1.5. Bares y restaurantes en la localidad de Pérez Zeledón

Según Mecho (2015), se denomina “restauración” a “cualquier actividad empresarial relacionada con la hostelería” (p. 15). Ha ido evolucionando a través del tiempo a nivel mundial, y en la actualidad está conformada por diferentes categorías como los bares, *pubs*, tabernas, restaurantes, sodas, cafeterías, bistrós, entre otros, de los cuales muchos se especializan solamente en un producto (por ejemplo, las pizzerías), mientras que otros optan por diversificarse tanto en comidas como en bebidas; tal el caso de algunos restaurantes y bares que se fusionan para brindar un servicio más completo. Mecho (2015) define un bar como “establecimiento comercial donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas y aperitivos, generalmente para ser consumidos de inmediato en el mismo establecimiento en servicio de barra” (p. 17). Por su parte, un restaurante es un establecimiento en el que, mediante un menú, se ofrecen comidas y bebidas a los clientes para satisfacer sus necesidades (Pérez y Merino, 2014).

En Costa Rica existe variedad de establecimientos de este tipo, como lo demuestran los datos del último censo realizado en el país, al colocarse la categoría de las comidas como una de las principales actividades económicas especialmente en las ciudades y zonas con mayor turismo (INEC, 2011). Pérez Zeledón no es la excepción en cuanto a este aspecto, ya que, a pesar de que es un pequeño pueblo agrícola, también cuenta con distintos establecimientos que se dedican a brindar servicios de restaurante o de bar, o bien, ambos.

Uno de los ejemplos locales que se puede considerar emblemático es la Reina del Valle, bar-restaurant que se encuentra ubicado en el centro de San Isidro del El General desde los años 40. Inició como un rancho en donde se daba la venta de licor bajo el nombre de “Bar El Gallego”. Con el paso del tiempo, su administración pasó por las

manos de diferentes propietarios hasta 1962, cuando un nuevo arrendatario lo alquila y toma la decisión de mejorar las instalaciones, que se encontraban en condiciones deplorables. De esta forma ha ido avanzando durante el tiempo con una estrecha relación al desarrollo que presenta el cantón, con su oferta de comidas y la facilidad de acceso como factores claves por los cuales los clientes siguen visitando el lugar (La Reina Del Valle, s.f.).

De la misma forma en el cantón se ubican la Marisquería Don Beto, el Mirador El Valle, restaurante Nazca, Pizza Gabriel, Pollo Loco, Rock'n Roll, El Balcón, Gasoytica, Los Príncipes, Restaurante El Viejo, Vella Casa, Mirador Los Chorros, Manjares, Pizzería Italiana, Golden Bar, entre otros más distribuidos en los diferentes distritos que conforman a Pérez Zeledón (Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de la Región Brunca, s.f.).

2.2. Marco teórico

2.2.1. Aproximaciones teóricas del tema de estudio

Las empresas actualmente manifiestan un legítimo interés en analizar y desarrollar su modelo de negocio, con el fin de conocer y obtener una ventaja competitiva para dejar de enfocarse en la competencia, que ya poseen en la mayoría de los casos modelos tradicionales o conocidos por todos. Un modelo de negocio es considerado exitoso si se sabe implementar. Su principal ventaja radica en que pueden ser aplicados a pequeñas, medianas y grandes empresas, sin importar el concepto. Sin embargo; muchas veces no lo saben llevar a la acción y la experiencia falla.

La autora Magretta (2002) menciona que el modelo de negocio surge como una de esas grandes frases que brotaron con el *boom* de internet; se llegó a creer que las empresas no necesitaban una estrategia, ni alguna aptitud especial, ni siquiera de sus propios clientes, lo único que necesitaban en ese momento era un modelo de negocio basado en la web, lo cual les iba a generar enormes ganancias. Muchas personas creyeron en esa fantasía y fracasaron; a partir de ahí el concepto de modelo de negocio quedó obsoleto. El problema no radicó en el concepto del modelo sino en el mal uso y la

distorsión que se le dio. Lo mismo ocurre en la actualidad: el modelo de negocios puede ser el éxito de una organización o bien declararse como innecesario, sea nueva o ya establecida la empresa; eso depende de si se le da el enfoque bien definido y adecuado para cada organización.

2.2.1.1. *Definición de modelo de negocio*

El término “modelo de negocio” se ha convertido en una tendencia de moda y ha recibido mucha atención; sin embargo, no existe un concepto concreto para definir lo que es específicamente y su función, ya que varios autores han escrito diversidad de conceptos según sus perspectivas. La mayoría se enfoca en la manera cómo organizar y llevar a cabo las actividades del negocio, con el objetivo de ganar dinero ofreciendo un enfoque único para sus clientes. Sus orígenes se encuentran en la literatura de Drucker (1956); pero es solo hasta los últimos años que ha conseguido mayor relevancia en el mundo académico, empresarial y profesional.

Uno de los conceptos más famosos es el de Osterwalder y Pigneur (2009), para quienes “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (p. 14). Por otro lado, describen que la mejor manera de comprender qué es un modelo de negocios es dividirlo en nueve módulos básicos para reflejar cómo una empresa adquiere ingresos. Los nueve módulos cubren las cuatro principales áreas de todo negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Los autores mencionados resumen los nueve módulos de la siguiente manera:

1. Segmento de mercado: Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que va dirigida una empresa.
2. Propuesta de valor: Su principal objetivo es solucionar los problemas que presentan los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3. Canales: Las propuestas de valor son llevadas a los clientes mediante los canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado; su relación con ellos se establece y mantiene de forma independiente, y puede ser personal o automatizada.

5. Recursos claves: Es el más importante para que un modelo de negocio funcione. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.
6. Actividades claves: Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo funcione. Son necesarias para crear y ofrece una propuesta de valor.
7. Asociaciones claves: Los proveedores y socios estratégicos que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
8. Estructura de costes: Los diferentes costes en los que incurre trabajar en un modelo de negocio y todo lo que conlleva la realización del mismo.

Por otro lado, Magretta (2002) define de este modo al modelo de negocio: "en el fondo son historias que explican cómo funcionan las empresas", y reafirma que un buen modelo debe dar respuesta a una serie de preguntas planteadas por Drucker (1954): "¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? Además de preguntas básicas de todo que todo gerente se hace ¿Cómo se gana dinero? y ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo se crea valor con un costo apropiado?". Esta autora hace especial énfasis en la manera en que la empresa crea, capta y ofrece valor a sus clientes; es decir, transforma esas materias primas en un producto terminado que cumpla las expectativas del cliente, con el fin de generar riqueza.

Por su parte, Amit y Zott (2001) lo conceptualizan así: "un modelo de negocio representa el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio" (p. 511). Cuando aluden al "contenido de las transacciones" hacen referencia a los bienes o información que está intercambiada, así como recursos y capacidades que se requieren para ello. En cuanto a la "estructura de transacción", se refiere a las partes que van a participar en el intercambio y las formas en que están vinculadas. Por último, el "gobierno de la transacción" se refiere a la forma en que fluyen la información, los recursos y los bienes, y cómo son controlados; asimismo, se engarza con las formas legales de la organización.

Mediante el análisis de otras empresas que utilizan su propio modelo de negocio, se logra ver que una organización que pretenda subsistir y desarrollarse exitosamente necesita de un modelo de negocio, ya que muchas veces los fundadores o directivos

conocen en qué tipo de negocio se encuentran o qué servicio es el que ofrecen, pero no logran compartir su visión con los demás miembros de la empresa. Es aquí donde surge la necesidad de crear una definición practica que dé a entender lo que se quiere lograr y la forma en qué se va a hacer.

A continuación, se extraen algunas definiciones destacadas sobre modelo de negocio, y se organizan en la tabla diseñada por Palacios y Duque (2011).

Tabla 9. Definiciones de modelo de negocio

Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p. 4	Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso.
Linder y Cantrell, 2000, p. 1 y 2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2002	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic, Kittl y Teksten, 2001, p. 2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.

Continuación tabla 9

Magretta, 2002, p. 4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005, p. 3	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Andersson et al., 2006, p. 1 y 2	Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores.
Baden-Fuller, MacMillan, Demil y Lecocq, 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p. 110	Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.

Continuación tabla 9

Demil y Lecocq, 2009, p. 87	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor. Introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”.
Ricart, 2009, p. 14	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.
Osterwalder y Pigneur, 2009, p. 14	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.
Svejenova, Planella y Vives, 2010, p. 409	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.
Wikström, Artto, Kujala, y Söderlund, 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias pueden clasificarse como flexibles o rígidas.
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Elaboración propia con fundamentos en Palacios y Duque (2011).

2.2.1.2. *Importancia de un modelo de negocio*

El modelo de negocio se ha convertido en un elemento fundamental para que el plan de trabajo tenga éxito. Debe ser concreto, claro y racional, de modo que los resultados sean lo más preciso a como se plantearon. El hecho de contar con un modelo permite a la empresa a planificar a corto y largo plazo, con la posibilidad de realizar los cambios constantes que demanda esta era digital a la que se exponen los negocios.

Es importante tener presente que mediante un modelo de negocio se busca crear esa propuesta de valor que marcará la diferencia dentro del mercado; es ahí donde se enlaza con la famosa estrategia del océano azul, la cual busca crear mercados en áreas que no están explotadas actualmente y que, a su vez, generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo (Chan y Mauborgne, 2005). El hecho consiste en que, cuando aparecen los océanos azules, la competencia se vuelve irrelevante, ya que se tiene un objetivo claro y diferenciado.

Asimismo, Osterwalder y Pigneur (2009) hacen mención de la estrategia del océano azul como método para evaluar un modelo de negocio y la necesidad de explorar nuevos mercados:

La estrategia del océano azul es un método potente para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las otras partes (p. 226).

Un modelo exitoso representa un mejor camino que las alternativas ya existentes; puede ofrecerle más valor a un grupo seleccionado de clientes o en algunos casos viene a reemplazar por completo la forma antigua de hacer las cosas, para convertirse en el estándar que debe superar la siguiente generación de empresarios (Magretta 2002). Es decir, este viene a crear una nueva versión y mejorada de lo que antes se estaba haciendo, pero con un enfoque más personalizado y profesional.

Por otro lado, Magretta (2002) explica que un modelo de negocio engloba variaciones en una cadena de valor, y divide esta cadena en dos partes: la primera incluye todas las

actividades asociadas con diseño, compra de materias primas, fabricación, entre otras relacionadas con “hacer algo”; la segunda son las actividades asociadas a “vender algo”, como buscar y alcanzar a los clientes, negociar una venta, distribuir un producto o proveer un servicio.

Muchas veces se logra hacer un buen modelo de negocio partiendo de ideas ya existentes pero mejoradas, o bien de una necesidad que no ha sido cubierta en determinado mercado. Más que todo surge como una guía para quienes están al mando de un negocio. Se trata de formular un modelo difícil de imitar, es decir elaborar procesos complejos y estructuras organizativas sólidas que dificulten la puesta en marcha de negocios competidores; como ejemplo, la empresa Nike: es distinguida por su marca y calidad que le han deparado reconocimiento a nivel mundial.

2.2.2. Ejemplo de modelos de negocios

2.2.2.1. Modelo del fordismo

Es un modelo que probó ser exitoso en un periodo de la historia. Se basaba en la producción masiva, mediante la estandarización de los procesos, insumos y especialización de los trabajadores. Asimismo, el fordismo implicó una nueva norma de producción: “la mecanización de las cadenas de montaje acompañada de nuevas normas de consumo masivo, acceso a bienes de consumo durables por parte de los asalariados y nuevas normas de vida de los trabajadores urbanos” (Zuccarino, 2012, p. 201).

La característica principal del fordismo era que colocaba su énfasis en las formas de relaciones particulares entre los trabajadores, con el fin de incentivar en ellos la eficiencia y eficacia en la tarea; es decir, hacerles sentir a los trabajadores la importancia de sus labores realizadas en la organización, donde ellos pudieran tener el sentimiento de contribuir a la competitividad de la empresa, además del reconocimiento a su esfuerzo a través del salario (Battistini y Wilkis, 2004).

Aun con todas sus virtudes, este modelo decayó debido al agotamiento del régimen técnico preexistente producto del costo del gigantismo, el aumento del trabajo improductivo en la empresa, entre otros factores adversos que trajeron consigo la destrucción de dicho modelo (Zuccarino, 2012).

2.2.2.2. *Modelo del toyotismo*

Otro de los modelos más exitosos del mundo es el toyotismo. Su principal característica se enfoca en el trabajo en equipo, con el fin de lograr obtener un sistema de justo a tiempo, dejando la estandarización para detallar la diversificación según las necesidades del mercado. Su control de la calidad es el perfeccionamiento de los procesos, y no así el trabajo individualizado. Además, este modelo fue sumamente flexible en comparación al fordismo, ya que contaba con estrategias de control y vigilancia entre los mismos obreros: cada obrero se especializaba en su proceso (Zuccarino, 2012).

2.2.2.3. *Modelo de negocios de UBER*

Un modelo de negocio que en la actualidad ha tenido un gran impacto a nivel nacional e internacional es el de Uber, el cual se basa en las tecnologías de información. Es una manera sencilla de que los clientes puedan solicitar transporte determinando de antemano la ruta a la cual se dirigen, agilizando cada vez más el diario vivir de las personas. “El cliente participa en la selección del servicio mediante su teléfono inteligente, con una evaluación del servicio y teniendo la posibilidad de una vigilancia de la trayectoria del conductor –junto con los familiares o amigos con quienes se conecta el usuario del transporte–” (Hernández y Galindo, 2016, p. 168).

Es decir, Uber se basa en “una aplicación electrónica de intermediación de transporte bajo demanda” (idem, p. 164), donde se procede a descargar una aplicación e instalarla en el dispositivo celular, con el fin de que cada usuario pida su servicio a través de dicha aplicación mediante una conexión directa con la persona que conducirá, logrando obtener los datos necesarios como placa del vehículo, nombre del chofer, monto a cobrar, entre otros más (Hernández y Galindo, 2016).

Debe quedar claro que Uber no es una empresa que ofrezca servicios de transporte, sino que es una intermediadora entre el proveedor de transporte (quien ofrece su servicio de transporte) y el usuario; sin embargo, esta es una de las empresas más exitosas por el simple hecho de contar con un adecuado y moderno plan de negocio (Hernández y Galindo, 2016).

2.2.3. Estrategia empresarial

Toda organización necesita saber en dónde se encuentra y hacia dónde se dirige, es decir, direccionar esos objetivos planteados con el fin de que sirvan de guía en el transcurso del camino al éxito. Es aquí donde aparece la estrategia empresarial. En muchas ocasiones los dirigentes de las organizaciones saben lo que quieren llegar a ser, pero no cómo alcanzarlo en el mercado altamente competitivo, ya que muchas veces esa idea ya existe o ese producto ya es ofrecido; entonces se trata de crear diferenciación y realizarlo de tal forma que nadie lo iguale. Asimismo, se busca definir el alcance, lo que son, la razón de ser y quién quieren ser; estas son algunas de las preguntas que ayudan a desarrollar una buena estrategia.

Ahora bien, este tema es crucial para toda empresa con deseos de superación y que busca posicionarse en el mercado. Dada su importancia, se realizará una breve introducción al tema con el fin de conocer su origen y su significado. La palabra “estrategia”, según el diccionario de la Real Academia Española (2018), proviene del latín *strategia* que significa “provincia bajo el mando de un general”, y este del griego *stratēgia*, cuyo significado es “oficio del general”. Originalmente se entendía como el arte militar de dirigir; sin embargo, ha sido utilizado por los más diversos personajes a lo largo de la historia. El concepto de estrategia es mencionado desde el antiguo testamento y cuenta con una continua y dinámica evolución sobre el ámbito práctico y académico. Y se incorpora a la actividad económica de las empresas después de la Segunda Guerra Mundial, por medio de escritos de Von Newman y Morgestern (Bracker, 1980).

Rivera, Pulgarín y Malaver (2012) rastrean las primeras aproximaciones de la estrategia, orientada al arte militar, en los trabajos de Sun Tzu en el año 300 a.C. en China; las reflexiones de Jenofontes y Tucídides en Grecia; también de Polibio, Plutarco, Tito Livio y Julio César en Roma; y algunos trabajos más recientes, como el de Nicolás Maquiavelo con su libro *El príncipe*, publicado en 1532. Por otro lado, mencionan que el nacimiento del concepto como campo de estudio se dio a mediados del siglo XX, cuando en la Escuela de Negocios de Harvard comienzan a impartir los cursos de *Business Policy* (Política de Negocios).

Rivera y Malaver (2011) hacen mención de que ese tipo de cursos se comienzan a impartir como consecuencia de querer estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Standard Oil, DuPont, Sears, Honda y Toyota. “Desde ese momento, el por qué unas organizaciones son mejores que otras a pesar de convivir en el mismo entorno ya era parte de la reflexión teórica de las facultades de Administración” (p. 6).

2.2.3.1. *Concepto de estrategia*

A pesar de que existen muchos autores con diferentes contextos sobre qué es la estrategia, cada empresa es responsable de cómo desarrollar y poner en marcha su concepto, ya que va de la mano con la necesidad de cada organización; no basta con escribir en documentos, hay que llevarla a la práctica. Actualmente se habla de estrategia en muchos ámbitos, no solamente en los negocios sino también en la política, religión, cultura... En fin, este concepto se generalizó para muchos aspectos de la vida cotidiana.

Andrews (1977) define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (p. 59).

Por otro lado, a criterio de Rivera y Malaver (2011), la estrategia consiste en “la gestión de la coordinación del trabajo cooperativo orientado” (p. 6). Esto es, para ellos, tener el poder de mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios, en aquellas posiciones privilegiadas que permitan tomar dominio y propiedad de nuevos recursos. Asimismo, señalan que la estrategia descansa sobre la noción de competitividad.

Según Stutely (2015), la estrategia es un “mapa de ruta”, en el cual se muestra dónde se quiere estar y cómo intentar llegar ahí. Aunque la estrategia no dice cómo enfrentar esas dificultades que aparecen en el camino, estas se deben cubrir con un plan táctico (operativo). Es decir, la estrategia debe plantear los objetivos claros y saber que se encuentra expuesta a cambios sobre la marcha.

Dadas las anteriores definiciones, se puede rescatar que la estrategia a nivel empresarial son esas acciones que alinean las metas y objetivos de la organización; teniendo claro cuál es la razón de ser del negocio y qué desea alcanzar. Sin embargo, las empresas han tenido problemas al intentar aplicar las estrategias basadas en el conocimiento en organizaciones diseñadas para competir en el mercado.

Jackson (2011) advierte que el hecho de realizar estrategias comerciales no resulta tan fácil como se piensa y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año encerrados en salas de juntas y salas de conferencia, y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61). Esto es lo que se observa en muchas empresas que diseñan su estrategia, pero no logran llevarla con éxito a la práctica.

2.2.4. Estrategias competitivas de Porter

Porter (1980) definió los dos tipos básicos de ventajas competitivas –los bajos costos y la diferenciación–, dependiendo de la forma en que la empresa entre a competir en el mercado. Estas dos llevan a tres posibles estrategias genéricas, para lograr un desempeño en el sector industrial, y son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia de enfoque se basa en la orientación de costos y de diferenciación; abarca como objetivo estratégico solo a un segmento particular de la industria. En contraste, la estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales.

Tabla 10. Estrategia de liderazgo en costos y diferenciación

	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Todo el sector industrial	Diferenciación	Liderazgo en costos
Solo un segmento en particular	Enfoque o alta segmentación	

Fuente: Elaboración propia con fundamentos en Estrategias genéricas de Porter.

2.2.4.1. *Estrategias competitivas*

Castro (2010) desglosa las estrategias competitivas creadas por Porter de la siguiente forma:

- **Diferenciación**

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr el poder del mercado: lo que se quiere es conseguir que se acepte un producto o servicio superior a la competencia o que tenga más demanda, pero a igual o mayor precio (p. 269).

- **Líder en costes**

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable (p. 269).

2.2.4.2. *Estrategia genérica*

Las empresas pueden optar por diferentes tipos de estrategias según la condición y necesidad. Castro (2010) define la estrategia genérica de Porter de la siguiente manera:

El concepto de estrategia genérica de Porter está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base diferente para la ventaja competitiva (p. 257).

2.2.5. Importancia de la estrategia empresarial

Mediante la estrategia empresarial se logran vincular todas las fortalezas de la organización, con el fin de que las acciones estén coordinadas para obtener los resultados planteados. Este concepto está presente en casi todas las empresas sin importar su tamaño. Aunque muchas veces no se les asigna el nombre como tal a las

acciones que realizan los gerentes y coordinadores, estos toman decisiones diarias para hacer crecer la empresa y que alcance un estatus más competente; precisamente a eso se le llama estrategia empresarial. Muchos la practican diariamente pero no tienen ni idea del contexto, especialmente las pymes, ya que no la manejan como una estrategia formal.

Cada día más empresas, pequeñas y grandes, se suman a formar parte del gran “pastel” que es el mercado, y compiten entre sí para lograr una porción de clientes. Las grandes corporaciones que se especializan en mercados objetos más amplios han dejado de lado la elaboración de productos que van dirigidos a pequeños segmentos de la población. Esta es una estrategia que trata de mantenerse con los clientes de mayor peso en cuanto a ventas, por lo que las ventas pequeñas son cubiertas por las pymes que quieren comenzar a posicionarse (Contreras, 2013).

La aplicación de la estrategia requiere que los empleados, las unidades de negocio y las de apoyo estén alineados y vinculados a la estrategia. Con los cambios de la tecnología, la competencia o regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso tanto continuo como participativo. Actualmente, las empresas necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como esos procesos o sistemas que le permitan implementarla y obtener información. El éxito de la estrategia es hacer que sea el trabajo diario de todo el mundo (Kaplan y Norton, 1992).

2.2.6. Herramientas para la implementación de la estrategia

Existen varias herramientas que les permiten a las organizaciones diseñar e implementar estrategias empresariales; muchas de estas son gratuitas y sirven para identificar qué hace la empresa para distinguirse del resto y elaborar un buen plan de negocios para el futuro. Algunas de las herramientas más utilizadas por pequeñas, medianas y grandes empresas son las siguientes:

2.2.6.1. Cuadro de mando integral

Es una herramienta muy útil en la gestión de la estrategia para dirigir empresas de forma proactiva. Se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, clientes, interna y crecimiento; son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar indicadores e información.

Kaplan y Norton (1992) diseñan el cuadro de mando integral como un instrumento que permite medir resultados, partiendo de indicadores financieros y no financieros, los cuales les funcionan a los ejecutivos como instrumento para navegar en el éxito competitivo.

Los objetivos e indicadores que se crean en el cuadro de mando integral se derivan de la visión y la estrategia de la organización. Kaplan y Norton (2000) afirman: “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en conjunto coherente de indicadores de actuación” (p. 37).

Por otro lado, Dávila (1999) indica que el cuadro de mando integral resulta una herramienta muy útil para la dirección de la empresa en el corto y largo plazo. Primero, porque combina indicadores financieros y no financieros que le permiten adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva; segundo, porque ofrece un método estructurado para la selección de los indicadores guías que le darán dirección a la empresa. Este autor resume las cuatro perspectivas de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera: Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor; asimismo, responde a la pregunta “¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?”.
- Perspectiva del cliente: Esta refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o en segmentos de mercado donde quiere competir.

Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que sus competidores. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia (p. 39).

- Perspectiva interna: Se basa en los indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento de la empresa en el mercado y para llevar la estrategia a un buen puesto.
- Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Hace referencia a los recursos materiales y humanos, haciendo mención de que las personas son la clave del éxito de cualquier empresa; sin embargo, sin un modelo de negocios es difícil apreciar la

importancia de invertir en estos, y en épocas de crisis los primeros que se recortan son las inversiones en las mejoras y el desarrollo de los recursos.

2.2.6.2. *Análisis FODA o DAFO*

Otra herramienta muy utilizada para facilitar el proceso de planeación estratégica es el análisis FODA, el cual proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y también para desarrollar proyectos de mejora. La abreviatura FODA corresponde a cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Ramírez (2017) define el diagnóstico situacional FODA como: “una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (p. 55). Y afirma que las estrategias de una empresa deben surgir del proceso del análisis y buena utilización de recursos, además de que deben ser explícitas, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Las variables del análisis FODA se resumen de la siguiente manera (Ramírez, 2017):

- **Fortalezas:** Es algo en lo que la organización es competente. Se traduce en aquellos elementos o factores que, estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces o experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios, además de asociaciones estratégicas con otras empresas.
- **Debilidades:** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y, por tanto, es vulnerable. Denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas, las

debilidades pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos e imagen.

- Oportunidades: Circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización; pero en general se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.
- Amenazas: Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos. Pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, creando una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. Las amenazas también pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, entre otros.

Las variables oportunidades y amenazas son externas, el entorno en general se define por el ambiente competitivo; en cambio, las fortalezas y debilidades se extraen de la parte interna de la empresa. Según García y Cano (2013) la técnica FODA como planeación le permite a la empresa contar con información valiosa proveniente de personas que están directamente involucradas con la administración del negocio y pueden aportar ideas inestimables para el futuro de la empresa. Por otro lado, mencionan que la técnica FODA requiere del análisis de los diferentes elementos internos que forman parte de la organización y de su funcionamiento, como pueden ser los tipos de productos o servicios que se ofrecen, así como las técnicas que se utilizan, la calidad, cobertura, costos o reconocimiento por parte de clientes. Se trata de indagar los puntos fuertes y débiles de la empresa en áreas administrativas, así como el reconocimiento del entorno en el que se desenvuelve.

Chapman (2004) elaboró la siguiente plantilla del análisis FODA, la cual pone de relieve los puntos a desarrollar dentro de cada acción, según se ajusten a cada tipo de negocio.

Tabla 11. Análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
¿Ventajas de la propuesta?	¿Desventajas de la propuesta?
¿Capacidades?	¿Brechas en la capacidad?
¿Ventajas competitivas?	¿Falta de fuerza competitiva?
¿PUV (propuesta única de ventas)?	¿Reputación, presencia y alcance?
¿Recursos, activos, gente?	¿Aspectos financieros?
¿Experiencia, conocimiento, datos?	¿Vulnerabilidades propias conocidas?
¿Reservas financieras, retorno probable?	¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
¿Marketing – alcance, distribución?	¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
¿Aspectos innovadores?	¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
¿Ubicación geográfica?	¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
¿Precio, valor, calidad?	¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?	¿Motivación, compromiso, liderazgo?
¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?	¿Acreditación, etc.?
¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?	¿Procesos y sistemas, etc.?
¿Cobertura gerencial, sucesión?	¿Cobertura gerencial, sucesión?

Continuación tabla 11

Oportunidades	Amenazas
<p>¿Desarrollos del mercado?</p> <p>¿Vulnerabilidades de los competidores?</p> <p>¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?</p> <p>¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?</p> <p>¿Influencias globales?</p> <p>¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?</p> <p>¿Mercados objetivo nicho?</p> <p>¿Geografía, exportación, importación?</p> <p>¿Nuevas propuestas únicas de venta?</p> <p>¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc.?</p> <p>¿Desarrollo de negocios o de productos?</p> <p>¿Información e investigación?</p> <p>¿Sociedades, agencias, distribución?</p> <p>¿Volúmenes, producción, economías?</p> <p>¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?</p>	<p>¿Efectos políticos?</p> <p>¿Efectos legislativos?</p> <p>¿Efectos ambientales?</p> <p>¿Desarrollos de TI?</p> <p>¿Intenciones de los competidores?</p> <p>¿Demanda del mercado?</p> <p>¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?</p> <p>¿Contratos y alianzas vitales?</p> <p>¿Mantener las capacidades internas?</p> <p>¿Obstáculos enfrentados?</p> <p>¿Debilidades no superables?</p> <p>¿Pérdida de personal clave?</p> <p>¿Respaldo financiero sostenible?</p> <p>¿Economía – local o extranjera?</p> <p>¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?</p>

Fuente: Chapman (2004. p. 2-3).

2.2.6.3. *Análisis CAME*

El nombre CAME viene de las iniciales: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Este análisis puede ser reconocido como una amplificación del análisis DAFO, ya que muchas veces no se le da continuidad ni se le da el aprovechamiento necesario. Mediante el CAME se logra describir la reacción que tiene cada uno de los elementos del FODA.

De manera detallada, según Jimeno (2016) las acciones son:

- A. Corregir las debilidades: Se trata de hacer que desaparezcan las debilidades, tomar medidas para eliminarlas o para que dejen de afectar a la empresa.
- B. Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.

- C. Mantener las fortalezas: Se toman medidas para evitar perder las fortalezas actuales, con el objetivo de mantener los puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva.
- D. Explorar las oportunidades: A través del CAME se crean estrategias y se planifican acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

De manera ilustrativa, el análisis CAME se relaciona con el DAFO de la siguiente manera:



Figura 3. Análisis de la relación entre DAFO y CAME

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6.4. PEST

En lo referente al análisis PEST, Martínez y Gutiérrez (2012) son enfáticos al afirmar que la estrategia no debe surgir de la nada, sino que se debe realizar un estudio del entorno del negocio. Definen el análisis PEST de la siguiente forma: “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (p. 34). Mediante este análisis las empresas podrían prever tendencias en el corto y mediano plazo, desarrollando planes que les permitan adaptarse a los cambios que se aproximan; asimismo, facilita el

desarrollo de la estrategia como tal, ya que le brinda datos importantes a tomar en consideración.

Por su parte, Chapman (2004) afirma que el análisis PEST funciona como un marco para analizar una situación y lo compara con el análisis DAFO: los dos son de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o la idea. Por otro lado, hace énfasis en los factores ambientales o ecológicos, legislativos e industria (PESTELI). Estos últimos son opcionales de analizar, únicamente si se consideran necesarios o relevantes; es decir, se realiza la extensión cuando parezca faltar algo en los cuatro factores principales. Precisamente Chapman desarrolló la siguiente plantilla de análisis PEST, que se puede modificar y adaptar según las necesidades, experiencias y habilidades de quienes la lleven a cabo.

Tabla 12. Análisis PEST

Asunto del análisis PEST (defina el punto de vista y el mercado)

Políticos	Económicos
Asuntos ecológicos/ambientales	Situación económica local
Legislación actual en el mercado local	Tendencias en la economía local
Legislación futura	Economía y tendencias en otros países
Legislación internacional	Asuntos generales de impuestos
Procesos y entidades regulatorias	Impuestos específicos de los productos y servicios
Políticas gubernamentales	Estacionalidad y asuntos climáticos
Período gubernamental y cambios	Ciclos de mercado
Políticas de comercio exterior	Factores específicos de la industria
Financiamiento e iniciativas	Rutas del mercado y tendencias de distribución
Grupos de cabildeo y de presión	Motivadores de los clientes/usuarios
Grupos de presión internacionales	Intereses y tasas de cambio

Continuación tabla 12

Sociales	Tecnológicos
Tendencias de estilo de vida	Desarrollos tecnológicos competidores
Demografía	Financiamiento para la investigación
Opinión y actitud del consumidor	Tecnologías asociadas/dependientes
Punto de vista de los medios	Tecnologías/soluciones sustitutas
Cambios de leyes que afecten factores sociales	Madurez de la tecnología
Imagen de la marca, la tecnología y la empresa	Capacidad y madurez de la manufactura
Patrones de compra del consumidor	Información y comunicación
Moda y modelos a seguir	Mecanismos/tecnología de compra
Grandes eventos e influencias	Legislación tecnológica
Acceso y tendencias de compra	Potencial de innovación
Factores étnicos y religiosos	Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
Publicidad y relaciones públicas	Asuntos de propiedad intelectual

Fuente: Chapman (2004. p. 7-8).

2.2.6.5. La estrategia del océano azul

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas buscan crecer en un mercado altamente competitivo; es decir, indagan sobre la manera de adquirir una gran parte de la demanda existente en el mercado, con el fin de lograr mayores ingresos y utilidades, tal como dicta la estrategia tradicional. Es por eso que uno de los ejemplos existentes de modelos de negocios es “la estrategia del océano azul”. En la terminología de Chan y Maurborgne (2005), un “océano rojo” es aquel espacio conocido en el mercado, donde las industrias compiten entre sí y conocen las reglas de juego y buscan superar a los rivales con el fin de ganar gran parte de la demanda del mercado, mientras

que el “océano azul” es el mercado no conocido, en donde hay industrias no existentes, al no contar con las pautas de cómo crearlo.

El número tan increíble de industrias o empresas que surgen constantemente hace que el mercado se vuelva más pequeño, dificultando el crecimiento para las mipymes, que deberían trascender la lógica de competencia y visualizar mejores estrategias:

Los océanos rojos siempre serán importantes y serán una realidad de la vida de los negocios. Pero en vista de que, en un número cada vez mayor de industrias, la oferta supera a la demanda, competir por una participación en unos mercados cada vez más chicos, aunque será necesario, no bastará para sostener un alto desempeño. Las compañías deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad, también deben crear nuevos océanos (Chan y Maurborgne, 2005, p. 6).

2.2.7. Planificación estratégica

Toda micro, pequeña y mediana empresa requiere de una adecuada planeación estratégica y una correcta implementación de la misma, ya que con este proceso la organización recibe direccionamiento en sus procesos para enfrentar el mercado competitivo en el cual se ve envuelta.

Amaya (s.f.) define la planeación estratégica de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 16).

La planeación estratégica se vuelve un factor fundamental para poder hacer frente a las amenazas y debilidades con las que puedan contar las empresas; es por eso que toda organización debe contar con una adecuada planeación que le permita prever los escenarios positivos y negativos para el estado presente o futuro de la organización, y de esa forma implementar las estrategias adecuadas para erradicar el impacto que acarreen los escenarios.

El proceso de planeación estratégica debe responder a una serie de preguntas según lo establece Amaya (s.f.): ¿A dónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas? (p. 16). La planeación estratégica es indispensable para una adecuada toma de decisiones en las diferentes situaciones que se presenten actualmente y en el futuro.

Ahora bien, es necesario recalcar la diferencia entre planeación estratégica y pensamiento estratégico, términos que muchas personas confunden, incluso principales gerentes o emprendedores. Barba y Montoya (2013) explican:

...el término de planeación estratégica es utilizado para referirse a un proceso de pensamiento programado, medible, analítico, formal. Por otra parte, el término de pensamiento estratégico se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente, inconmensurable, ambiguo. Sin embargo, la confusión se deriva del hecho que, aunque haya un uso frecuente de estos términos, todavía algunos autores los aplican con sentidos fundamentalmente distintos (p. 67).

Se puede concluir que el plan estratégico es aquel proceso formal que se da por escrito con el fin de ponerlo en práctica para facilitar y mejorar el pensamiento estratégico; sin embargo, el pensamiento estratégico son todas aquellas ideas innovadoras que poseen las personas (gerente, administrativos, empresarios, entre otras) y les permiten llegar a obtener una ventaja competitiva con relación a otras organizaciones. Por lo tanto, todas las micro, pequeñas y medianas empresas deberían contar con una planeación estratégica acompañada de un buen pensamiento estratégico.

En los años ochenta la planeación estratégica, como una de las herramientas principales para una ventaja competitiva en el mercado, comenzó a descollar en las empresas por medio de publicaciones en libros que querían demostrar su utilidad, mientras que, paralelamente, surgió una serie de estudios que cuestionan el uso de dicha herramienta, generando dos corrientes de investigación. La primera corriente sostiene que la planeación estratégica trae con ella una importante ventaja competitiva donde el desarrollo de las ideas y estrategia se crean de manera sistemática, analítica y eficiente.

La segunda menciona que esta no genera un mejor desempeño empresarial (López, 2005).

En medio de todo ello, la planeación estratégica lo que pretende es que la organización se visualice tanto en el presente como en el futuro y prevea aquellos cambios o entornos a los cuales se enfrentará, para determinar las estrategias a utilizar en la erradicación del impacto negativo que puedan producir los escenarios. O bien, cómo aprovechar un impacto positivo en términos económicos. Al final, López (2005) concluye lo siguiente:

Los resultados del análisis sostienen que la planeación estratégica promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño. Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobre todo en las pymes, donde la planeación estratégica debe desarrollarse con procedimientos menos formales y sin la necesidad de estar por escrito (p. 158).

En un diagnóstico sobre los distritos de Orotina, Montes de Oro, El Roble, Barranca, Chacarita, Puntarenas, Esparza y Jacó, Chen y García (2012) revelan que, en su mayoría, las mipymes de la zona no cuenta con una planeación estratégica, pues básicamente es el gerente o dueño de la organización quien toma las decisiones de negocios; además el mismo estudio indica que el 92% de las mipymes no cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida. Es evidente que las mipymes son fundamentales para el desarrollo social y el crecimiento económico de Costa Rica; no obstante, se requiere fortalecimiento de los instrumentos jurídico-administrativos, al igual que mayor capacitación y financiamiento.

Por lo tanto, es ineludible la relevancia de la planificación estratégica para el sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, debido a que las mipymes son la principal fuente económica de nuestro país, garantes de empleo y calidad de vida para miles de ciudadanos costarricenses. Es la planeación estratégica la que los faculta para prever los diferentes escenarios a los que se pueden enfrentar y plantear así las estrategias

requeridas para poseer una ventaja competitiva con la cual mantenerse en el mercado, contribuyendo con el crecimiento económico del país y aportando en la generación de empleo.

Resumen del capítulo

En este segundo capítulo se hace mención a datos importantes sobre el cantón de Pérez Zeledón, pueblo trabajador conformado por 12 distritos, los cuales en su mayoría se dedican a la agricultura, especialmente venta de café y ganado; además los servicios y el comercio también son parte de los sectores que más destacan en esta zona.

Otro de los puntos relevantes es el tema de las mipymes, que han demostrado a través de los años su contribución y gran participación tanto a nivel mundial como nacional, conformando más del 90% del total de empresas en la mayoría de los países. A pesar de ello, no existe una definición universal para estos negocios, debido a que cada economía tiene sus propios criterios para clasificarlas. El número de empleados, el total de las ventas y el valor de los activos son los factores que más se toman en consideración. En el caso de Costa Rica, muchas instituciones optan principalmente por cuántos conforman la planilla, al ser un dato de fácil acceso.

Por otra parte, este apartado resalta información del sector servicios a nivel general y particular, destacándose por su contribución y el gran número de empresas ubicadas dentro del mismo. En Costa Rica, los servicios conforman una vasta fuente de empleo y de aporte al PIB, prevaleciendo las actividades administrativas y las de alojamiento-comida. Los bares y restaurantes son el enfoque principal de la investigación, ya que a nivel de Pérez Zeledón se han posicionado notablemente.

Por otro lado, este capítulo acerca al lector hacia conceptos básicos del tema de estudio, como el modelo de negocio y su importancia en el mundo empresarial, con algunos ejemplos de empresas que han desarrollado modelos extraordinariamente poderosos en sus ámbitos empresariales. También se desarrolla el concepto de la estrategia empresarial, enfocando a Porter con la creación de dos estrategias competitivas: la de bajo en costo y la de diferenciación; conceptos cruciales para conocer cuál estrategia utilizan las diferentes empresas a encuestar. Asimismo, se desarrollan algunas herramientas que funcionan para la implementación de la estrategia.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

En esta investigación el enfoque es de tipo **cuantitativo-cualitativo**: comprende la recolección de datos cualitativos para explorar, describir y dar así una perspectiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). La confirmación de datos se efectuó con otros estudios relacionados con la implementación y elaboración de un modelo de negocio en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios de Pérez Zeledón, además de obtener resultados estadísticos que corroboren la aplicación de esta herramienta en estos negocios.

No obstante, tendrá un énfasis más cuantitativo; las variables a medir requieren la obtención de datos numéricos analizables mediante un procedimiento estadístico, para corroborar el nivel de implementación de un modelo de negocio en las mipymes del cantón en estudio y así generar resultados para cada una de las variables. Hernández et al. (2006) mencionan que el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 15).

Los resultados objetivos se obtuvieron mediante las encuestas y cuestionarios aplicados a los dueños, gerentes o personal encargado de las mipymes locales del sector servicios, sin que hubiera una intervención subjetiva por parte de los investigadores del estudio. En palabras de Hernández et al. (2006), “la investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador” (p. 15).

Asimismo, el enfoque cualitativo se utiliza en el análisis documental con el fin de estudiar libros, revistas y documentos para descubrir las herramientas más utilizadas por las empresas en la implementación de un plan o modelo de negocio. Para Hernández et al (2016), este es un enfoque que obtiene sus datos a partir de diferentes concepciones o estudios técnicos mediante libros, revistas y demás producciones de especialistas en la materia; mientras que en el enfoque cuantitativo se da un proceso inductivo donde se exploran y describen los datos obtenidos con el fin de generar perspectivas teóricas.

3.2. Tipo de investigación

El estudio llevado a cabo es de tipo exploratorio-descriptivo, debido a que los investigadores se encuentran en un ambiente amplio de indagación, con el objetivo de conocer la realidad que viven las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, específicamente sobre la implementación de un modelo de negocio para el desarrollo de sus actividades.

3.2.1. Investigación exploratoria

Esta investigación requiere de un estudio exploratorio, ya que su objetivo es investigar si las mipymes con sede en Pérez Zeledón implementan algún modelo de negocio funcional. Al ser un tema poco estudiado a nivel de la localidad, es necesario nutrirlo con datos de mayor especificación.

A este respecto, Cazau (2006) amplía:

La investigación exploratoria viene a examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes; logrando que el investigador se familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos, permitiendo identificar conceptos o variables promisorias, e incluso identificar relaciones potenciales entre ellas (p. 26).

Se pretende investigar cuáles son los principales factores que influyen en las mipymes para implementar un modelo de negocio que se adapte a las necesidades y que permita mejorar tanto la productividad como la rentabilidad.

3.2.2. Investigación descriptiva

Este estudio llevará una investigación de tipo descriptivo, ya que se referirá al contexto en que se desenvuelve las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón en cuanto a la implementación y documentación de un modelo de negocio, así como las herramientas utilizadas con ese fin.

Hernández et al. (2014) añade lo siguiente de la investigación descriptiva:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos

o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (p. 92).

3.2.3. Estudio de caso

Dentro de esta investigación se llevó a cabo un estudio de caso que será la propuesta de un modelo de negocio adaptable a las necesidades de las mipymes del sector servicios de Pérez Zeledón, que requería de un estudio descriptivo, detallado y profundo, para verificar las necesidades más relevantes que enfrentan dichas empresas actualmente.

Duran (2012) manifiesta que el estudio de caso:

Es un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprehensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular. El análisis incorpora el contexto (temporal-espacial, económico, político, legal), lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso particular (p. 128).

3.3. Población de estudio

La definición de la población que se analizó a lo largo de la investigación abarcó primero en forma general el total de mipymes que existen en Costa Rica; posteriormente se determinó cuántas tienen domicilio en el cantón de Pérez Zeledón y sus distritos, y el enfoque se centró en aquellas que conforman el sector servicios de la región. Finalmente, a partir de este último dato se calculó la muestra a la cual se le aplicaron los distintos instrumentos, con el fin de obtener las conclusiones del estudio.

De las 41.228 empresas que se encontraban inscritas en el Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE) en el 2014, el 75% (31.657) pertenecía a la clasificación de las mipymes, en su gran mayoría conformadas por los micronegocios. A continuación, se muestra en la figura 4 la participación individual según su tamaño:

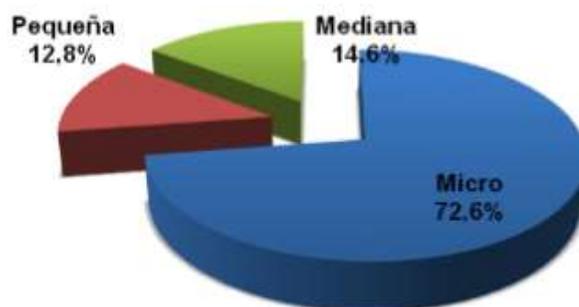


Figura 4. Participación de las mipymes según el tamaño durante el año 2014

Fuente: Dirección de Investigaciones Económicas y de Mercado, MEIC con datos del DEE-INEC.

Los sujetos de estudio de la investigación se delimitaron a partir de las patentes inscritas de los comercios caracterizados como restaurantes y bares en la Municipalidad de Pérez Zeledón, lo que permitió determinar una cantidad precisa del total de negocios de este sector dentro de la región. A partir de la caracterización y de las delimitaciones establecidas anteriormente, se constituye una población total de estudio de 179 negocios inscritos con su respectiva patente; según los datos proporcionados la clasificación se da mediante categorías: restaurantes “C”, bares “B1” y restaurantes sin restricciones de horario “E3”. Se abarcaron las áreas principales en las que se dividen el sector servicios (bar y restaurante) que se hallaba bajo estudio.

La principal razón de utilizar la base de datos de la Municipalidad de Pérez Zeledón, como herramienta para delimitar la población de estudio se debe tanto a la organización de las categorías como a la actualidad de la información, ya que el 31 de octubre del 2019 fue modificada la última versión, mientras que en el INEC los datos más recientes sobre el directorio de empresas y establecimientos se publicaron en el 2018.

Para el 2018 el total de empresas según informe del DEE disminuye a 35 429 negocios inscritos, de los cuales un 95% (33.607, sumatoria de las empresas que van de 1 a 5 colaboradores, 6 a 30 y de 31 a 100) forma parte de las mipymes en Costa Rica, como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Total de empresas según intervalo de trabajadores. Por categoría de empresa 2018

Intervalo de trabajadores	Total	Categoría de empresa		
		Empresa	Empresa única	No definido
1 a 5	22 722	1 071	21 651	
6 a 30	8 647	1 310	7 337	
31 a 100	2 238	553	1 685	
101 o más	1 115	467	648	
No definido	707	26	603	78
Total	35 429	3 427	31 924	78

Fuente Costa Rica-INEC. Directorio de Empresas y Establecimientos, 2018.

En la tabla 14 se puede visualizar a detalle el intervalo de trabajadores según los diferentes sectores económicos de Costa Rica durante el 2018, donde el servicio de comida es uno de los rubros con mayor concentración de trabajo en el país.

Tabla 14. Total de trabajadores según sector de actividad económica a un dígito

Sector de actividad	Total	Intervalo de trabajadores			
		1 a 5	6 a 30	31 a 100	101 o más
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	60 402	3 673	7 342	6 525	42 862
Explotación de minas y canteras	1 122	33	483	392	214
Industrias manufactureras	133 446	4 182	15 189	20 010	94 065
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1 906	76	269	309	1 252
Suministro de agua; evacuación de agua residuales, gestión de desechos y descontaminación	2 249	408	773	411	657
Construcción	29 746	1 117	5 528	7 063	16 038
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de los vehículos de motores y de las motocicletas	172 451	19 045	36 094	30 119	87 193
Transporte y almacenamiento	31 754	1 102	5 554	9 421	15 677
Actividades de alojamiento y de servicios de comidas	48 764	7 620	12 804	9 206	19 134
Información y Comunicaciones	27 004	517	3 021	4 519	18 947
Actividades financieras y de seguros	27 675	506	2 504	3 639	21 026
Actividades inmobiliarias	5 967	959	1 642	1 381	1 985
Actividades profesionales, científicas y técnicas	38 299	3 310	5 211	5 560	24 218
Actividades de servicios administrativas y de apoyo	88 070	1 217	5 675	10 061	71 117
Enseñanza	26 211	688	4 599	7 774	13 150
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	13 032	3 112	2 553	1 059	6 308
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	5 842	614	1 543	1 781	1 904
Otras actividades de servicios	8 841	2 599	2 602	1 739	1 901
No definido	6 932	495	1 597	1 310	3 530
Total	729 713	51 273	114 983	122 279	441 178

Fuente: Costa Rica-INEC. Directorio de Empresas y Establecimientos, 2018.

3.3.1. Marco muestral

Para octubre del 2019 la municipalidad del cantón de Pérez Zeledón registró un total de 179 patentes inscritas y activas en el sector servicios en las actividades de bar y restaurante, constituyendo así la población de estudio; el distrito de San Isidro de El General cuenta con 63 de ellas y es la zona de mayor concentración; seguidamente se encuentra el distrito de Daniel Flores con 30 patentes y en tercer lugar el área de Rivas con 17. En la figura 5 se organizan con mayor detalle los datos relacionados a la población de estudio:

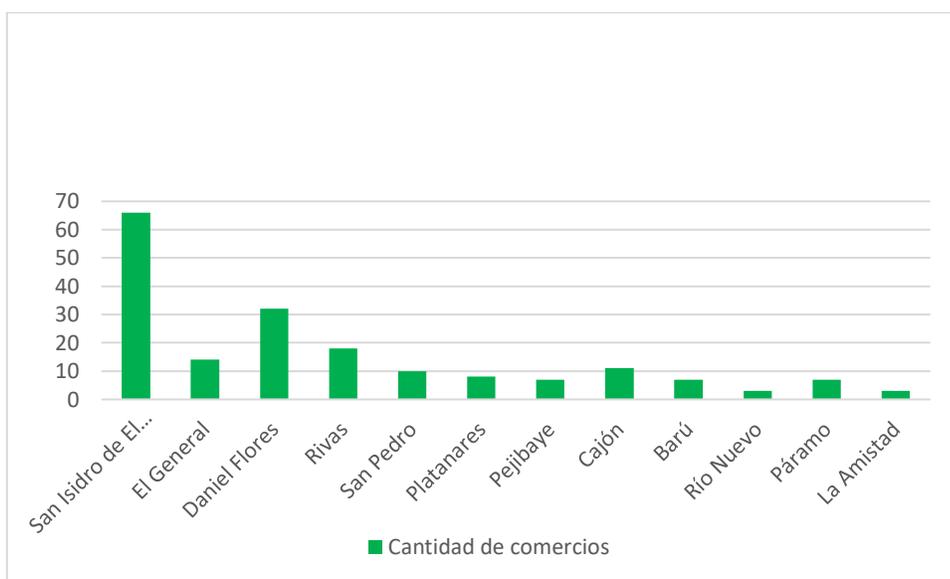


Figura 5. Cantidad de patentes inscritas del sector servicios (bar, bar-restaurante) en el cantón de Pérez Zeledón durante 2018

Fuente: Elaboración propia con fundamento en la información proporcionada por la Municipalidad de Pérez Zeledón.

3.4. Selección de la muestra

Una muestra se define como el conjunto o agrupación de datos pertenecientes a una población general, la cual constituye el total de sujetos de un estudio; es el grupo representativo en cualidades, características o información de la población (Benassini, 2009). La muestra cumple con el objetivo de ser el conjunto o grupo al cual aplicarle los estudios necesarios para inferir en las conclusiones de la investigación.

Para calcular de la muestra de la investigación se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

N= Total de población

Za= 1.96 al cuadrado (intervalo de confianza del 95%)

p= Probabilidad de que se realice el evento (proporción esperada 0.50)

q= Probabilidad de que no se realice el evento (0.50)

d= Margen de error permitido (5%)

A partir de la población determinada anteriormente y de la aplicación de la fórmula estadística para muestreo de una población finita, se estableció un total de 125 sujetos de estudio, los cuales se seleccionaron de manera aleatoria simple, pero de forma proporcional de acuerdo a la cantidad total de establecimientos en cada distrito. Por ejemplo, los 63 negocios del distrito de San Isidro de El General representan un 35% de la población, lo cual se traduce a la aplicación de 44 cuestionarios para dicha zona; en la tabla 15 se observa el detalle de los distritos restantes.

3.4.1. Tipo de muestra

La selección de la muestra permite identificar los sujetos de estudio que conformaron la pauta final para la aplicación del instrumento de recolección de datos. Se seleccionaron a partir de un modelo de tipo muestreo denominado aleatorio simple. Casal y Mateu (2003) lo exponen así: “en el muestreo aleatorio todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que formarán parte de la muestra se elegirán al azar mediante números aleatorios. Existen varios métodos para obtener números aleatorios, los más frecuentes son la utilización de tablas de números aleatorios o generarlos por ordenador” (p. 5).

Por lo tanto, en el muestreo aleatorio simple se opta por que cada sujeto de la población adquiera la misma probabilidad de ser seleccionado dentro de la muestra (Benassini, 2009). En la tabla 15 se visualiza la distribución tanto absoluta de la población como la porcentual de la muestra por distrito; San Isidro de El General, al ser la cabecera del cantón, conforma la mayor proporción; contrario a La Amistad y a Río Nuevo, poblados con menos concentración económica. La tabla 15 muestra el total de sujetos de análisis por cada distrito, según los cálculos anteriormente mencionados.

Tabla 15. Distribución porcentual de la muestra según los distritos del cantón de Pérez Zeledón

Población (bar y restaurante)	Distrito	Porcentaje de locales por distrito según la población (PDP)
63	San Isidro de El General	35%
14	El General	8%
30	Daniel Flores	17%
17	Rivas	9%
10	San Pedro	6%
8	Platanares	4%
7	Pejibaye	4%
11	Cajón	6%
6	Barú	3%
3	Río Nuevo	2%
7	Páramo	4%
3	La Amistad	2%
Total 179		100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

No obstante, se indica que la muestra final utilizada para el desarrollo de la investigación será de un total de 34 sujetos, siendo así una muestra a conveniencia para el proceso de recolección de datos, esto como consecuencia y limitación presentada por la pandemia del Covid-19 en la cual por políticas gubernamentales, cesaron en diferentes periodos de tiempo las funciones de bares y restaurantes lo que llevo al cierre de una gran cantidad de estos comercios y a la poca apertura de los sujetos de estudio para llevar acabo la aplicación completa de la muestra.

Tabla 16. Distribución porcentual y absoluta de la muestra según los distritos del cantón Pérez Zeledón

Población (bares y restaurantes)	Distrito	Porcentaje de locales por distrito según la población (PDP)	Total de sujetos según PDP de acuerdo al total de la muestra
63	San Isidro de El General	35%	44
14	El General	8%	10
30	Daniel Flores	17%	21
17	Rivas	9%	12
10	San Pedro	6%	7
8	Platanares	4%	5
7	Pejibaye	4%	5
11	Cajón	6%	7
6	Barú	3%	5
3	Río Nuevo	2%	2
7	Páramo	4%	5
3	La Amistad	2%	2
Total 179		100%	125

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.5. Instrumentos de recolección de datos

El presente estudio requirió una serie de instrumentos para recolectar la información que permitiera determinar si las micro, pequeñas y medianas empresas implementan un modelo de negocio. A continuación, se detalla cada una de las herramientas empleadas.

3.5.1. Cuestionario

Es uno de los instrumentos más utilizados en las investigaciones para recolectar los datos. Según Hernández et al (2014), “consiste en una serie de preguntas respecto a una o más variables” (p. 217). Mediante interrogantes cerrados, el cuestionario fue la herramienta aplicada a la muestra del estudio, donde cada pregunta se relacionaba con las dimensiones de las variables y arrojaba información para resolver el problema investigado.

Encuesta

Se utiliza para recolectar datos mediante la aplicación del cuestionario. Hernández et al. (2014) precisa que las encuestas son llevadas a cabo por una persona capacitada y conocedora del instrumento; realiza las preguntas y anota las respuestas, en las cuales no deberá influir, ya que debe ser parcial u objetivo. Sí debe mantener un control en las reacciones y en el tiempo de los encuestados.

Para esta investigación en concreto se elaboró un cuestionario con una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas, las cuales se aplicaron luego mediante una encuesta a cada propietario, gerente u administrador de la mipyme extraída de la población. Este procedimiento permitió indagar en las principales necesidades a considerar para la presentación de la propuesta planeada, según se estableció en los objetivos del estudio.

3.6. Criterio de selección de los informantes

En orden de prioridad, de acuerdo a los objetivos establecidos en la investigación, en primera instancia se entrevistó a los propietarios de los bares y restaurantes que tuvieran una estrecha relación con la administración de sus negocios; como segunda opción, a los administradores que contaran con la responsabilidad de cumplimiento de las metas y supervisión del desarrollo de las actividades de la empresa.

Dueños administradores del establecimiento: Sujetos que se involucran en la misión y visión de la mipyme, se relacionan tanto con la estrategia como con la estructura del negocio, además de la toma decisiones de cómo llevar a cabo las actividades que permiten cumplir los objetivos planteados.

Administradores no dueños del establecimiento: Sujetos que, sin ser los dueños del negocio, sí están a cargo de gestionar todas las actividades y responsabilidades de la empresa, de lo cual rinden cuentas al respectivo dueño.

En cuanto al criterio de selección de informantes, para ejecutar la metodología de muestreo aleatorio simple que permita la selección de los 125 sujetos de prueba, se utiliza

el software conocido como Microsoft Excel en el cual se establece un listado de cada uno de los distritos del cantón de Pérez Zeledón con los respectivos bares y restaurantes, por ejemplo los 63 locales que corresponden al distrito de San Isidro del General se enlistaran del 1 al 63 y mediante la función: `aleatorio.entre(Inferior;Superior)` se seleccionará de manera objetiva los 44 sujetos de muestra correspondiente a ese distrito y así sucesivamente con los demás distritos de la zona.

Resumen del capítulo

En este tercer capítulo se diseccionó la metodología del trabajo, la cual tiene un enfoque cuantitativo-cualitativo, ya que busca tanto explorar y describir como recolectar e interpretar datos estadísticos, mediante la utilización de instrumentos como el cuestionario y la encuesta. El tipo de investigación es exploratoria, dado que se debe indagar en el tema de la mipyme y el modelo de negocio a nivel nacional e internacional; es descriptiva, ya que busca describir el contexto en el que se maneja la población; además cuenta con un estudio de caso, debido a la idea de implementación de un modelo de negocio que contribuya a la micro, pequeña y mediana empresa.

La población de estudio es las mipymes de sector servicios, específicamente los bares y restaurantes del cantón de Pérez Zeledón, de los cuales se obtiene una muestra de 125 comercios para la aplicación de los instrumentos, con la característica en común de estar patentados ante Municipalidad de Pérez Zeledón. EL sujeto principal del estudio son los propietarios, administradores o encargados de estas empresas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos, con el fin de dar respuesta al problema planteado inicialmente; esos datos direccionaron las conclusiones sobre el conocimiento e implementación de un modelo o plan de negocio en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios de Pérez Zeledón, específicamente los bares y restaurantes de la localidad.

El análisis se lleva a cabo detallando las variables abordadas dentro del cuestionario, conociendo la realidad en la que se desenvuelven las mipymes estudiadas del cantón, tanto en la ejecución de herramientas estratégicas como la documentación y formalidad que se les da a los procesos sustantivos del negocio, como búsqueda en la mejora de sus actividades diarias. Máxime con la actual situación económica vivida en Costa Rica y a nivel mundial, causada por la pandemia del COVID-19, la cual se ensañó especialmente contra los pequeños negocios.

4.1. Modelos y herramientas de negocios

Las empresas requieren de estrategias modernas y específicas para poder surgir y sobrevivir en el mercado; contar con un modelo o con un plan de negocios suele ser una ventaja estratégica; no obstante, muchos negocios desconocen por completo dichos términos y la forma de ejecutarlos, ya que su enfoque diario es ir superando retos y vigilando en muchas ocasiones la(s) estrategia(s) de la competencia, con el fin de mejorar las suyas y poder avanzar.

En este apartado se detallarán a profundidad los resultados obtenidos en el análisis documental, que permitirán determinar las semejanzas y diferencias entre modelos y planes de negocios a través de un cuadro comparativo. Además, se indicarán las principales herramientas que pueden utilizar las mipymes en un modelo o plan de negocios, que sean sencillas y entendibles para el grado de conocimiento que posean los dueños, administradores y colaboradores.

4.1.1. Modelos de negocios más utilizados

A lo largo de la investigación se ha desarrollado el tema de modelos de negocios identificando semejanzas y diferencias entre ellos; determinando así que un modelo de negocio es aquel que se encuentra dentro del plan de negocio de una empresa, pero es el modelo el que identifica e indica cómo organizar y llevar a cabo las actividades de la empresa.

Por ejemplo, un modelo conocido es el *Canvas* (“Lienzo”), el cual se enfoca en identificar elementos como: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujo de ingresos, recursos y actividades claves, costes económicos, red de asociados, alianzas y colaboradores, mostrando aspectos esenciales para hacer que el producto o servicio sea rentable.

Por otro lado, un plan de negocio incluye información general acerca de una empresa, como su descripción, objetivos detallados, un análisis de mercado que abarque parte de los aspectos de un modelo de negocios (segmento de clientes, análisis de competencia y demás temas). Asimismo, posee un plan de operación donde se analizan los productos y procesos. En él se encuentran flujogramas para describir el proceso, se identifican las necesidades como los requerimientos para llevar a cabo el mismo, contiene un plan de producción, de compras y un análisis de costo (lo comprende el modelo de negocios). También engloba un plan organizacional y administrativo; es decir, contiene todos los aspectos legales y de constitución necesarios en una empresa, incluyendo herramientas como el análisis FODA, PESTAL, CAME y demás.

Se realiza un plan financiero y económico, una evaluación financiera de la empresa y aspectos sociales de la misma; la gran diferencia de un modelo con un plan es que dentro del plan se encuentra el modelo de negocios. Ambos se encuentran interconectados, pero no son lo mismo.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de los aspectos generales que posee un modelo de negocio y un plan de negocio.

Tabla 17. Cuadro comparativo entre plan y modelo de negocio

Plan de negocio	Modelo de negocio
1. Aspectos generales	1. Segmento de cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del negocio • Objetivos a corto, mediano y largo plazo 	2. Propuesta de valor
2. Plan de mercado	3. Canales de distribución
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del sector • Segmento y análisis de mercado • Competitividad: Propuesta de valor • Análisis de precio • Estrategia de mercado: Canales de distribución y servicio al cliente • Proyección de ventas 	4. Relación con clientes
3. Plan de operación	5. Flujo de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de productos o servicios • Análisis de costos 	6. Recursos claves
4. Plan organizacional y administrativo	7. Actividades claves
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legales y constitucionales • Estructura organizativa • Herramientas (FODA, PESTAL, CAME) 	8. Red de asociados, alianzas y colaboradores
5. Plan financiero y económico	9. Costes económicos
6. Evaluación financiera	
7. Cronograma de actividades	
8. Aspectos sociales	

Fuente: Elaboración propia, basado en información analizada en el marco teórico

La diferencia entre un plan y modelo de negocio se basa en la siguiente información:

Tabla 18. Diferencia entre plan de negocio y modelo de negocio

Plan de negocio	Modelo de negocio
1. Indica los detalles del negocio: Información general.	1. Detalla la manera en que la empresa puede ganar dinero.
2. Dentro de él se toma el modelo de negocio para que lo complemente.	2. Realiza un estudio identificando aquellos productos o servicios más buscados por sus clientes.
3. Permite explicar al personal de la empresa cómo alcanzar el modelo de negocio establecido.	3. Muestra los fondos que la empresa puede obtener con el servicio o producto a comercializar.
4. Explica de manera cuantificable la estabilidad que puede tener el negocio y permite determinar una proyección financiera que la empresa poseería en el futuro.	4. Es un documento que debe irse actualizando conforme pasa el tiempo.
5. Es un documento esencial para atraer inversionistas, si el negocio es rentable.	5. Muestra cómo una idea de crecimiento puede ser viable, rentable y escalable.

Fuente: Elaboración propia, basado en información analizada en el marco teórico (2020).

Como se puede observar, en las tablas anteriores se hace mención de algunas diferencias y semejanzas detectadas en el marco teórico para un plan y un modelo de negocio. Se concluye que un plan de negocio es lo más ideal para una empresa, ya que dentro de él se tendría también el modelo, lo cual da mayor formalidad a la empresa ante el inversionista y funciona como guía para el empresario en su toma de decisiones y direccionamiento de la empresa.

4.1.2. Herramientas para construcción de planes y modelos de negocios

Para la elaboración de un modelo y plan de negocio se deben incluir herramientas que permitan un estudio de factores esenciales de la empresa, tanto a lo interno como a lo externo y que pueden afectar o beneficiar a la misma. En el marco teórico se explicaron varias de esas herramientas: cuadro de mando integral, FODA, CAME, PESTAL, entre otras.

Tabla 19. Herramientas para la construcción de planes y modelos de negocio

Cuadro de mando integral	FODA	CAME	PESTAL
<p>Herramienta útil en gestionar la estrategia y dirigir la empresa de manera proactiva.</p> <p>Se enfoca en 4 perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiera • Clientes • Interna • Aprendizaje y crecimiento. <p>Permite combinar indicadores financieros y no financieros para adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.</p>	<p>Herramienta útil para una planeación estratégica, por su información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.</p> <p>Evalúa 4 variables esenciales que debe tomar en cuenta una organización para mejorar su posicionamiento y productividad y realizar una buena estrategia, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas. 	<p>Herramienta funcional para complementar con el FODA, ya que contiene las variables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corregir las debilidades • Afrontar amenazas • Mantener las fortalezas • Explorar oportunidades. 	<p>Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero pueden afectar a su desarrollo futuro.</p> <p>Los aspectos que define son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticos • Económicos • Sociales • Tecnológicos • Ambientales • Legales

Fuente: Elaboración propia, basado en información analizada en el marco teórico (2020).

Cada una de estas herramientas sirve para que la empresa conozca aspectos externos e internos que pueden utilizar para obtener ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, al realizar el análisis se determina que las mipymes de la muestra no conocen mucho acerca de estas herramientas, las cuales suelen ser sencillas de comprender y de suma utilidad para poder así determinar una adecuada estrategia.

Para profundizar más de lleno en los datos y según los análisis obtenidos por la encuesta aplicada a las mipymes del sector servicios, se estableció que la media de conocimiento sobre herramientas que tienen los bares y restaurantes es de 2,24 y las únicas herramientas más conocidas son el FODA y el mapa estratégico; asimismo, más del 50% de la población no ha utilizado ninguna de las mencionadas. Lo anterior se ejemplifica más detalladamente en la siguiente tabla 20:

Tabla 20. Utilización de herramientas de planeación

<i>Porcentaje</i>	<i>Cuadro de mando integral</i>	<i>FODA</i>	<i>Análisis PESTAL</i>	<i>Mapa estratégico</i>	<i>Análisis de brechas</i>	<i>No han utilizado ninguna herramienta de planeación</i>
<i>No</i>	91,2%	52,9%	94,1%	85,3%	94,1%	50,0%
<i>Sí</i>	8,8%	47,1%	5,9%	14,7%	5,9%	50,0%

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Tal como muestra la tabla 20 las micro, pequeñas y medianas empresas desconocen el uso de herramientas esenciales para establecer estrategias, sin embargo, esta información se respalda con el análisis donde refleja el poco conocimiento que tienen las empresas por planes estratégicos y/o planes de negocios (más del 50% de desconocimiento en este tema), debido a la falta de estudio o bajos grados académicos de los mismos administradores.

Así mismo, según un estudio realizado a Pymes de México indica en los resultados que una de las herramientas de gestión estratégica más utilizada es el FODA, tal como lo indica Estrada (s.f.)

...los resultados muestran diferencias positivas y significativas en el uso de algunas herramientas estratégica, particularmente: (a) el análisis de la cultura organizacional (significativo al 1%); (b) análisis FODA, benchmarking y análisis de recursos humanos (significativos al 5%); y(c) análisis FCE (significativo al 10%) (p.10).

Por esto se concluye que a pesar de no existir un conocimiento adecuado de las herramientas de planeación por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, estas pueden ser uso de herramientas comprensibles y entendibles tales como el FODA, que permite al empresario identificar de manera clara y menos técnica las debilidades y amenazas que rodean su negocio, a la vez que determina aquellas oportunidades y fortalezas que puede utilizar la empresa para ser más competitiva en el mercado.

La herramienta FODA puede ser completada con la herramienta CAME, que permite corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar oportunidades. Con esto el empresario puede establecer estrategias para afrontar y corregir las debilidades, así como mantener y buscar mejores oportunidades que le permitan escalar o crecer en el mercado.

Adicionalmente se puede realizar un análisis PESTAL, que le permita al empresario identificar la situación política, económica y social que envuelve al mercado; asimismo, lograr conocer el surgimiento de tecnología que puede funcionar para mejorar sus servicios como empresa, evolucionando en conjunto con la competencia o incluso superándola.

Estas tres herramientas son las más comunes de utilizar y de entender para los pequeños empresarios, los cuales en la mayoría de las ocasiones no poseen estudios universitarios o postgrados que les permitan entender criterios o términos más técnicos. Es por eso que en este apartado solo se recomienda que, para las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, se utilicen estas tres.

Para este seminario se determinó que el 51% de los administradores, dueños o encargados cuenta apenas con estudios en grado de primaria y secundaria, de modo que utilizar estas tres herramientas es conveniente para darle a conocer al empresario algunas falencias y fortalezas del negocio. Por otro lado, se pudo analizar que a pesar de que el encuestado tuviera una carrera universitaria, solamente el 8% domina un conocimiento que se podría catalogar como “avanzado” sobre las herramientas de diagnóstico y planeación que se presentaban en cuestionario.

4.2. Modelos de negocios y estrategias empresariales implementados en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón

En este apartado se pretende dar a conocer los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los empresarios de los bares y restaurantes del cantón, con respecto al conocimiento que tienen acerca del tema modelo de negocios, con el fin de determinar si implementan alguno en sus empresas para mejorar tanto sus procesos como la competitividad dentro del mercado.

Igualmente, se realiza el análisis sobre cuál es la definición y la utilidad que le están brindando las mipymes estudiadas a la ejecución de estrategias empresariales que permitan aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas del entorno y direccionar la ruta de la empresa. Lo cual conforma parte indispensable para la realización y aplicación de un modelo o plan de negocio.

4.2.1. Modelos de negocios en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón

A través del tiempo la implementación de un modelo o plan de negocio ha tomado mayor protagonismo en el mundo empresarial, debido a que se logran definir con mayor claridad los objetivos y las estrategias de una empresa y, por consiguiente, se tiene una mejor perspectiva del rumbo a seguir para mantenerse a flote en el mercado, logrando la satisfacción del cliente y por ende la mejora en los ingresos del negocio.

A la misma vez, el instrumento facilita a la empresa la atracción de nuevos inversionistas o socios, ya que al tener claro cómo se crea, entrega y captura el valor, permite describir desde varios aspectos como se está manejando la empresa y hacia qué

dirección se va. Esto lo convierte en un insumo digno de acogida en los pequeños negocios que buscan crecer en un sector tan competitivo como en el que se desenvuelven los bares y los restaurantes.

Durante el desarrollo de la investigación se logró determinar que las mipymes, tanto a nivel nacional como internacional, se enfrentan continuamente a obstáculos que atentan contra el marchar de sus actividades. Se identificó que una de las razones es que los dueños carecen de conocimiento para utilizar herramientas o instrumentos estratégicos de mejora de los procesos. Los datos que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario afirman también ese aspecto, ya que la mayoría de los sujetos de estudio no conocen lo suficiente y necesario acerca de los modelos o planes de negocios: el 94% se encuentra entre los niveles más bajos –que son algo, poco o nada de conocimiento–, lo cual se puede considerar como una desventaja en un mercado empresarial tan cambiante e influido por la globalización como el actual, en el cual las pequeñas empresas son las que se ven mayormente afectadas, al no tenerse claros los objetivos, las estrategias y los procesos de cada área del negocio. En la tabla 21 se puede observar con mayor claridad la distribución porcentual de las respuestas, partiendo de que ninguna persona indicó conocer mucho sobre el tema.

Tabla 21. Modelo de negocios empresariales

Qué tanto conoce usted sobre modelos de negocios empresariales o de planes de negocios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada de conocimiento	5	14,7	14,7	14,7
Poco conocimiento	13	38,2	38,2	52,9
Algo de conocimiento	14	41,2	41,2	94,1
Bastante conocimiento	2	5,9	5,9	100

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las entrevistas aplicadas (2020).

Parte de los resultados indica que en el 85,3% de las mipymes no se realiza capacitación, ni siquiera mínima, sobre herramientas empresariales; por lo tanto, se puede concluir que los empresarios no le están dando relevancia a adquirir conocimientos innovadores que traigan consigo grandes beneficios para el negocio. Si invirtieran en capacitarse ellos mismos y a su personal se reconocerían más fácilmente temas como la funcionalidad de un modelo o plan de negocio.

La ausencia de contacto con instituciones que asesoren sobre temas empresariales es parte de los errores que comenten muchos empresarios; inclusive dejan de lado al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), a pesar de que su personal asesora y brinda apoyo a las mipymes según sus necesidades de información. No obstante, se identificó que el 61% de los negocios de la muestra no se encuentran registrados; es decir, desconocen o no le brindan importancia al servicio que se les ofrece. En la figura 6 se detalla dicho dato.

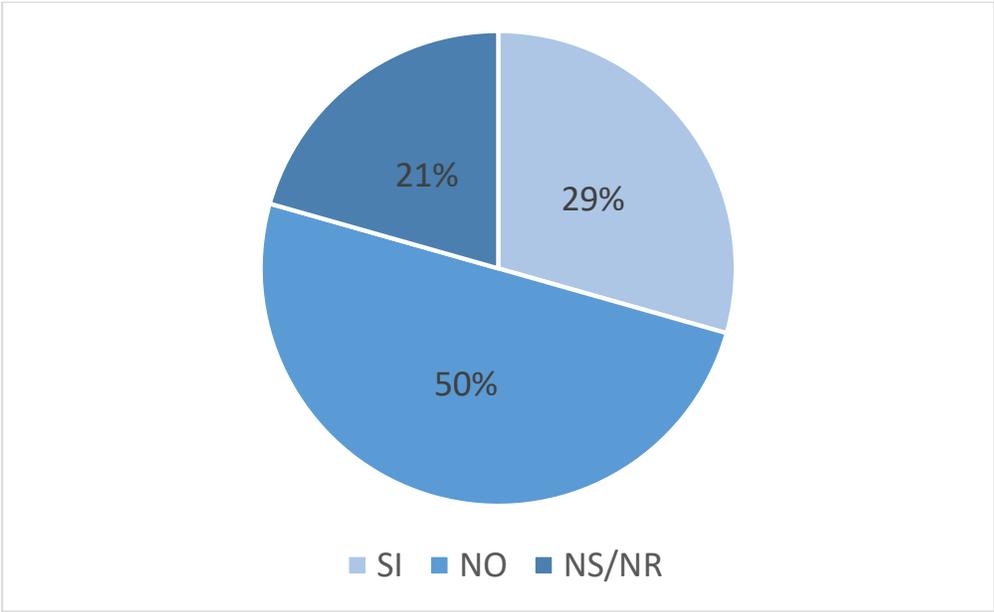


Figura 6. Mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón registradas en el MEIC

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Por otro lado, a pesar de no conocer a profundidad el término y utilidad de un modelo o plan de negocio, más del 70% de los empresarios lo relaciona con un aspecto de suma importancia para aumentar la competitividad en el mercado, porque causa un impacto gerencial positivo. Según los datos de la figura 7, se puede afirmar que los sujetos saben que existe variedad de herramientas o información que contribuyen al bienestar de los negocios; sin embargo, no se enfocan en investigar, capacitarse y prepararse lo suficiente para confirmar lo que una guía como la estudiada en el este apartado aportaría tanto a los procesos como a la rentabilidad de sus empresas. Solamente el 6% de los sujetos cuentan con bastante conocimiento acerca del tema; es decir, este pequeño porcentaje posee las bases para lograr diferenciarse ante sus competidores.

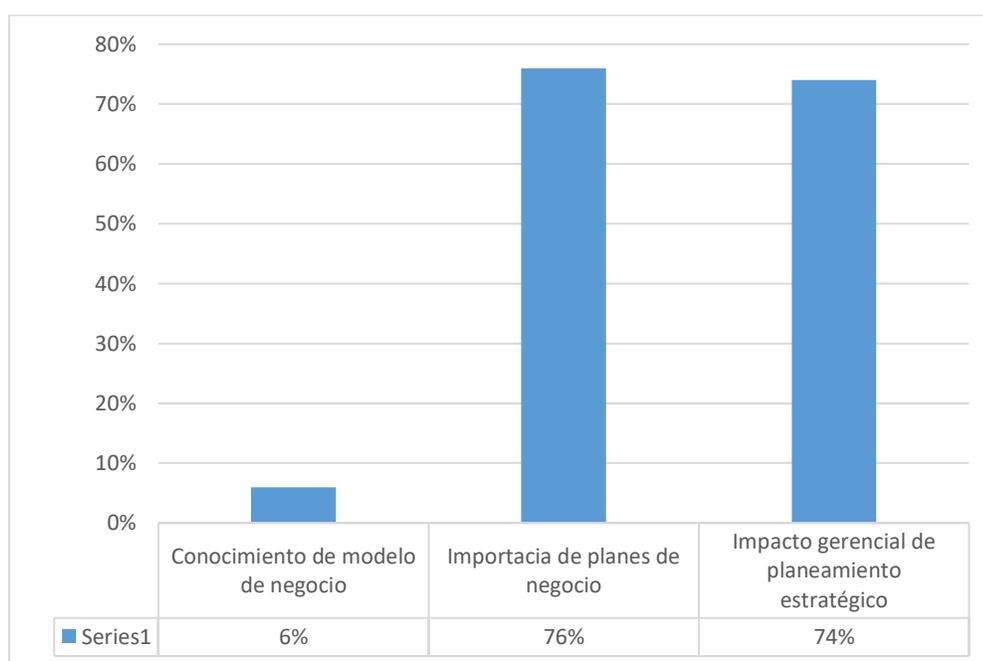


Figura 7. Conocimiento, importancia e impacto sobre modelos o planes de negocio en el sector servicios del cantón de Pérez Zeledón en el primer semestre del año 2020.

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Aunque los sujetos consideran que obtendrían ventajas empresariales y un mayor control de las actividades de los negocios, la falta de la información comprueba que el 65% de los empresarios no ha establecido por escrito y de forma sistemática un modelo

o plan de negocio. A pesar del comportamiento positivo de la herramienta en el transcurso de los años y del éxito que han logrado empresas de mayor tamaño con su uso, las mipymes han preferido manejar sus procesos de formas empíricas y no mediante una definición clara y formal.

Un dato interesante por mencionar es que, del porcentaje antes citado, aproximadamente el 52,17% corresponde a personas con grados académicos universitarios y técnicos, por lo que se infiere que no le están dando una continuidad a los conocimientos adquiridos ni a la búsqueda de nuevos para mejorar el desarrollo de sus negocios, dejando pasar oportunidades para obtener herramientas funcionales que permitan una mayor competitividad.

Combinando el nivel académico de los empresarios con el conocimiento sobre un modelo de negocio, en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco y 5 es mucho, a nivel general se afirma que, indiferente del grado, en ambos sexos la capacitación del tema es deficiente, siendo más relevante para las mujeres y hombres con títulos técnicos, esto a pesar de ser uno de los niveles más altos; lo cual se ve influenciado más específico en la respuesta negativa de las mujeres en cuanto a la importancia y disposición para iniciar un proceso de planteamiento de la herramienta en sus empresas. Sin temor a equivocarse se puede concluir que esta parte de la muestra ha logrado mantenerse en el mercado con procesos empíricos, y no ha mostrado un interés consciente en indagar en nuevas alternativas para el negocio; lo que puede tornarse en una desventaja futura, en vista del aumento de la competencia y la presencia de los continuos cambios del entorno. Según los datos de la tabla 22, a nivel general los otros grados académicos tanto en las mujeres como en los hombres tienen un comportamiento muy similar con respecto a las tres variables, donde el conocimiento es poco, pero la importancia asignada y disposición son altas. Ese deseo de crecimiento es un aspecto positivo; sin embargo, se requiere de un mayor esfuerzo para alcanzarlo.

Tabla 22. Conocimiento e importancia del modelo de negocio y disposición para implementarlo en las mipymes del sector servicios

Sexo	Grado académico	Qué tanto conoce usted sobre modelos de negocios empresariales o de planes de negocios	Qué importancia les da usted a los planes de negocio para lograr una mayor competitividad en un mercado cada vez más competitivo	Qué disposición tendría usted a iniciar un proceso de planeamiento que lo lleve a la implementación de un modelo o plan de negocios
Hombre	Primaria	2,33	4,00	4,67
	Secundaria	2,43	4,00	3,71
	Universidad	2,43	3,71	3,71
	Formación técnica	2,00	5,00	5,00
Mujer	Primaria	1,67	4,33	4,00
	Secundaria	3,00	4,50	4,00
	Universidad	2,67	4,17	4,17
	Formación técnica	1,00	3,00	2,00

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las entrevistas aplicadas (2020).

Continuando con el aspecto anterior, a pesar de la ausencia de conocimiento de los sujetos, la mayoría considera que implementar un modelo de negocio es de suma importancia para el desarrollo de una empresa; por lo tanto, se llega a un punto de gran relevancia para la investigación: el porcentaje de disposición que tienen los sujetos a iniciar dicho proceso de aplicación, para definir claramente sus estrategias a seguir, es alto. Con los resultados obtenidos se puede concluir que existe una necesidad en este sector de contar con una guía que permita un mejor direccionamiento de sus actividades, de lo que se deriva la pertinencia de este trabajo para crear una propuesta de modelo sustentado en un plan de negocio, la cual tendrá mayor protagonismo por el nivel de

aceptación de los pequeños empresarios de los bares y restaurantes que desean cambiar los paradigmas establecidos.

Con los datos de la figura 8 se puede recalcar que ambos sexos manifiestan alta disposición a iniciar el planteamiento y aplicación de un modelo o plan de negocio: el 72,8% de los hombres y el 83% de las mujeres indica tener bastante y mucho interés en la implementación, lo cual significa que los pequeños empresarios de las mipymes desean mejorar sus procesos actuales para no quedarse rezagados en un mercado tan exigente. Del total de personas encuestadas se puede visualizar también que la menor disposición a utilizar un modelo o plan de negocio se da mayormente en los hombres que en las mujeres; se trata de un porcentaje que no siente afinidad por los cambios, se cierra a una visión amplia del futuro de su negocio y prefiere optar por los métodos tradicionales.

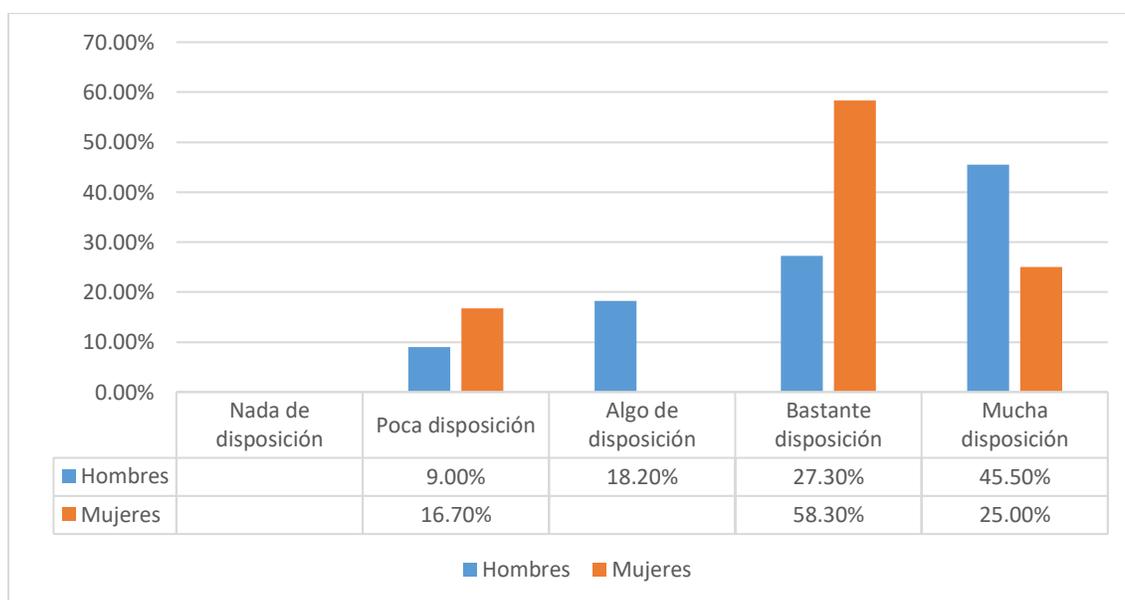


Figura 8. Disposición de las mipymes del sector servicios a iniciar un proceso de implementación de un plan o modelo de negocio en el cantón de Pérez Zeledón, primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Sin embargo, es importante mencionar que los empresarios ven la implementación de un modelo o plan de negocio como una meta de largo plazo para su empresa, ya que el 73.4% indicó las opciones más bajas (“algo”, “poco” y “nada cercano”), como se observa

en la tabla 23. Se puede hacer relación de dicho resultado con la falta de conocimiento sobre el tema, ya que esto genera en los sujetos mayores dudas sobre los beneficios que recibiría su negocio, o si sus recursos son suficientes para las exigencias de la herramienta. Al mismo tiempo, el nivel académico puede influir, debido a que los de menor nivel consideran que son términos con gran complejidad.

Tabla 23. Cercanía para la implementación de un modelo de negocios

<i>Qué tan cercana cree usted está la implementación de un modelo o plan de negocios en el actuar diario de su empresa</i>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada cercana	2	5,9	5,9
Poco cercana	9	26,5	32,4
Algo cercana	14	41,2	73,5
Bastante cercana	6	17,6	91,2
Muy cercana	3	8,8	100
TOTAL	34	100	

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Este déficit que poseen las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios de Pérez Zeledón provoca que suelen ser vulnerables en tiempo de crisis, causando el cierre de operación de muchas de ellas, ya que no poseen una guía de cómo sobrevivir ante tales desafíos. Por lo tanto, se resalta más la importancia de brindar a estos pequeños empresarios una herramienta entendible, sencilla pero funcional, que abarque todas las áreas del negocio y que les permita mejorar sus operaciones, al igual que su competitividad.

Por consiguiente, se espera que el periodo para la implementación de un modelo sustentado en un plan de negocio sea más breve que el que se obtuvo en los resultados. Que más allá de ser un proceso o un documento que requiere de tiempo y dedicación, sea una motivación para el cumplimiento de los objetivos por parte de todo el personal.

4.2.2. Estrategias empresariales utilizadas por las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón

En este apartado se establecerá si las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios de esta zona cuentan con estrategias empresariales para el desarrollo de las operaciones, que le permitirían a un negocio ser más estable, al saber con claridad cuál es su meta y cómo llegar a ella desde distintas áreas. Para ello se analizarán los datos recolectados en el instrumento.

Los bares y restaurantes presentan un promedio general de 3 en el conocimiento sobre estrategias empresariales, con una escala donde 1 es ninguno y 5 mucho; lo cual significa que los sujetos de estudio son conscientes de lo esencial que es para el desarrollo y crecimiento de un negocio implementarlas, y se han involucrado mayormente con el tema. Reconocen que su uso permite centrar la manera de competir en el mercado y aprovechar para alcanzar los resultados esperados.

El promedio general de 3.22 reflejado en la tabla 24 se obtiene del total de las preguntas del módulo “estrategias empresariales” del cuestionario.

Tabla 24. Estrategias empresariales para las mipymes del sector servicios

Módulo Estrategias empresariales		
	N	Media
<i>Estrategias empresariales</i>	34	3,22

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las entrevistas aplicadas (2020).

Los empresarios de este sector consideran estar bastante de acuerdo con las afirmaciones contenidas en la tabla 25, indicando que las herramientas los habilitan para ofrecer productos de mayor calidad, disponer de procesos internos más eficientes, adaptarse más rápidamente a los cambios en el mercado y tener empleados motivados.

Los administradores de bares y restaurantes coinciden en adjudicar un alto grado de importancia (una media de 4) a la utilización de las estrategias empresariales. Este análisis es relevante porque reafirma lo que se argumentó en el marco teórico: las

mipymes deben contar con estrategias para atraer a los clientes y a su vez asegurar a permanencia en un mercado competitivo, diferenciarse.

Tabla 25. Grado de importancia que le dan a la utilización de estrategias empresariales en los siguientes factores

<i>Nivel de grado de acuerdo a la utilización de estrategias empresariales</i>							
<i>Se presenta una serie de afirmaciones de su empresa en relación con sus competidores. Indique su grado de acuerdo con:</i>	Ofrece productos de mayor calidad	Dispone de procesos internos más eficientes	Cuenta con clientes más satisfechos	Se adapta más rápidamente a los cambios en el mercado	Está creciendo más	Es más rentable	Tiene empleados más satisfechos y motivados
<i>Media</i>	4	3	4	4	3	3	4

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las entrevistas aplicadas (2020).

En la tabla 26 se da a conocer la implementación de estrategias empresariales de acuerdo al grado académico de los sujetos de la muestra, exponiendo una clara tendencia de mayor implementación por parte de los sujetos con un alto nivel de estudio o formación.

Los administradores con un grado académico en el nivel de primaria señalan una menor implementación de las estrategias con relación a los encargados con formación universitaria, esto debido a que –técnicamente– los sujetos con mayores estudios tienen bases sólidas para desarrollar e implementar de manera más adecuada una estrategia, además de que suelen ser más abiertos a estar investigando formas de crecer y destacarse de la competencia, y algunos suelen ser más atentos a las opiniones de sus colaboradores para mejorar la estrategia establecida.

Asimismo, los encargados con formaciones más amplias suelen tener en cuenta aspectos internos o externos que puedan generar una amenaza o debilidad, o bien, una

fortaleza u oportunidad. Procuran actualizar constantemente sus formas de atraer clientes y generar mayores ingresos, a diferencia de los de educación más baja, quienes suelen ser más inseguros o temerosos con las decisiones a tomar y se enfocan solo en copiar la estrategia de la competencia, recortando gastos o brindando mejores ofertas.

Es por eso que los de la formación técnica muestran una mayor tendencia a implementar la estrategia de ventas y costos, permitiendo obtener un mayor control de los gastos administrativos, operativos de su unidad y logrando un mayor conocimiento de los ingresos que generarán por medio de las estrategias definidas.

Durante esta pandemia que se vive a nivel nacional e internacional, se ha detectado cómo pocas mipymes son capaces de sobrevivir en periodos de recesión, donde solo se mantienen aquellas que cuentan con una estrategia definida e innovadora.

Tabla 26. Grado de implementación de estrategias administrativas según escolaridad de los sujetos de estudio

Grado académico:	Ventas	Costos	Innovación	Financiamiento	Producción/ prestación de servicios	Manejo del recurso humanos	Diversificación y adaptación al cambio	Control financiero detallado de la empresa
Primaria	3,33	3,78	3,11	2,67	2,89	2,89	3,11	3,22
Secundaria	3,67	3,56	3,33	2,33	2,78	3,11	3,33	3,11
Universidad	4,23	4,00	3,31	3,08	3,23	2,54	3,62	3,46
Formación técnica	4,50	4,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las entrevistas aplicadas (2020).

En cuanto al tipo y aplicación de estrategias empresariales (como ventas, diversificación, innovación, entre otras), se vuelven fundamentales por el alto grado de competencia existente en este sector, donde la mayoría de bares y restaurantes afirman la existencia de una alta competencia, que les provoca tener que innovar constantemente en sus formas de atraer a los clientes o fidelizarlos, con el objetivo de penetrar en nuevos mercados y ampliar su nicho de mercado cambiando constantemente conceptos ya probados por la empresa o su competencia.

Para sobresalir de la competencia, la mipyme debe estar atenta a las necesidades específicas de los clientes para poder así planear una estrategia de mayor diferenciación con relación a la competencia.

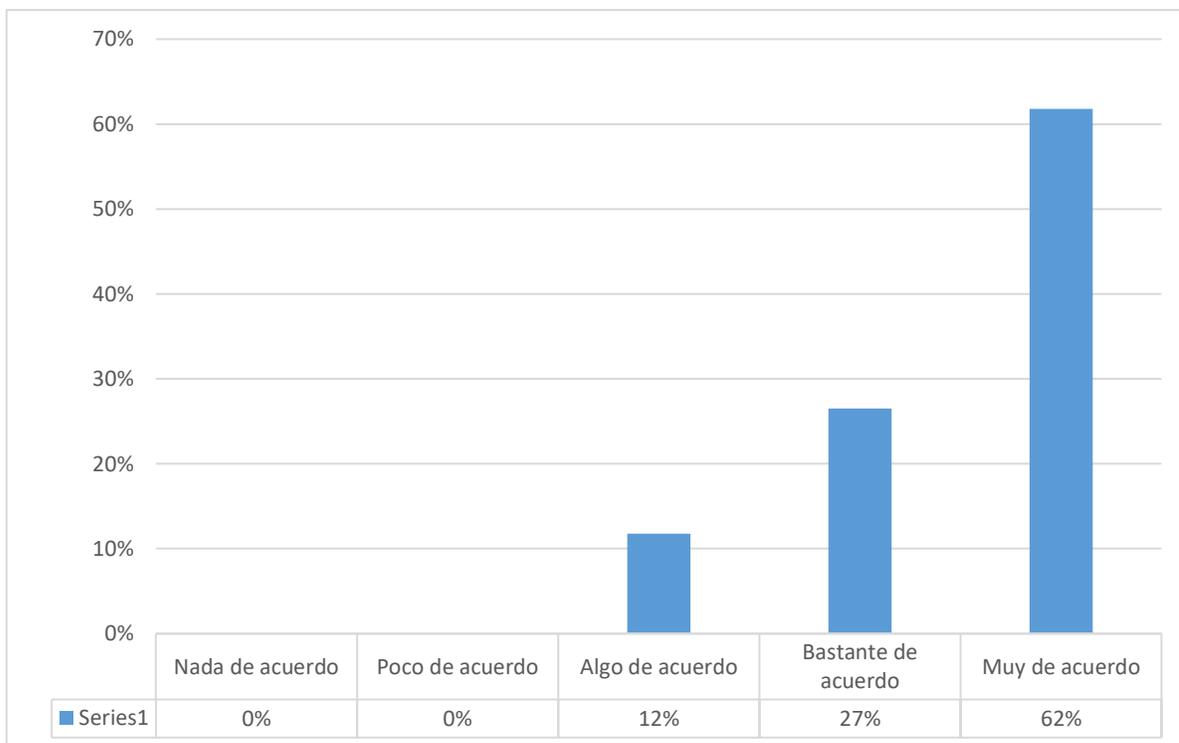


Figura 9. Grado de acuerdo o desacuerdo sobre la existencia de competencia en el sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón en el primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Las mipymes han establecido la importancia que tiene definir la estrategia competitiva a utilizar en el mercado para crecer y desenvolverse de forma eficiente y efectiva diferenciándose de sus rivales. Para eso se requiere que la empresa tenga claros los objetivos, las estrategias de negocio y el segmento al que se dirigirá su oferta.

No todos los mercados ofrecen las mismas oportunidades; de ahí la relevancia de conocer cuál ventaja permitirá tomar en cuenta todos los elementos básicos para ejecutar una estrategia alcanzable. Esto se aplica en la administración de la mipyme de forma diaria y no se relaciona con el grado académico de sus administradores, como queda reflejado en el siguiente gráfico:

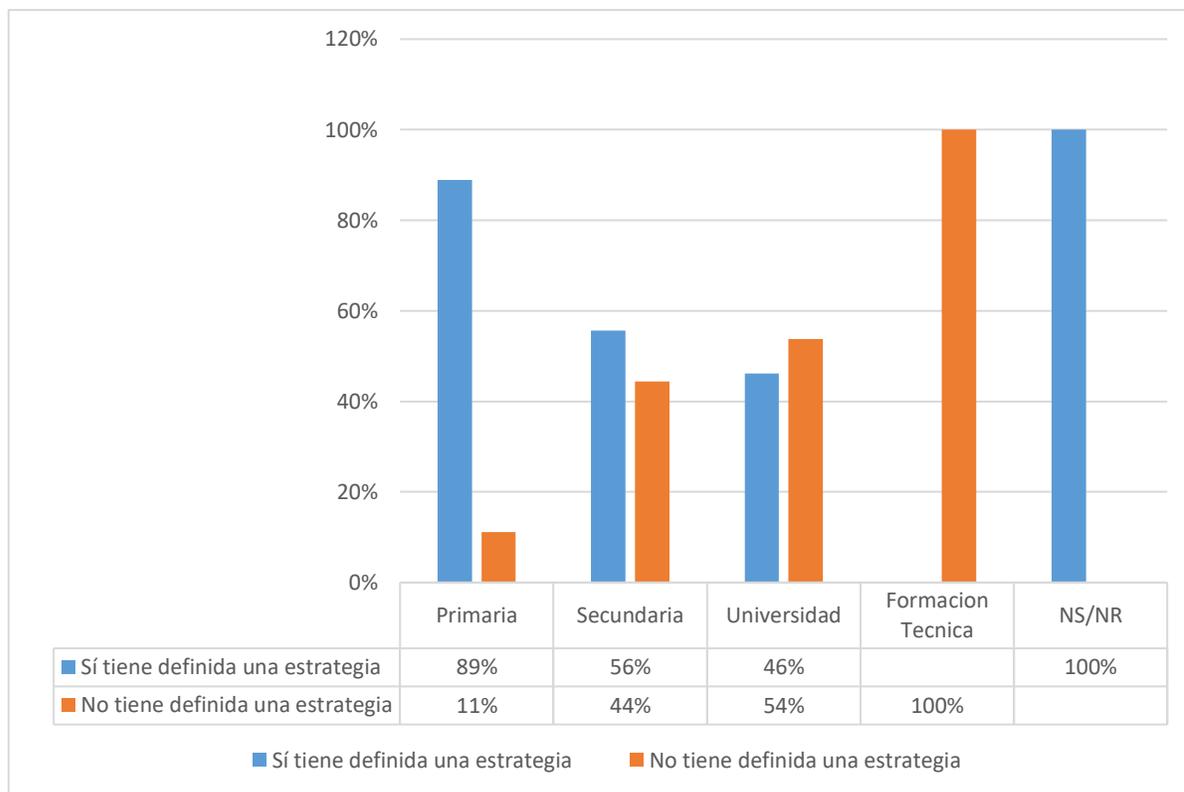


Figura 10. Definición de una estrategia para competir, aunque la misma no esté plasmada en un documento según grado académico de los administradores de las pymes del sector servicios, durante el primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

En conclusión, contar con la definición de adecuadas estrategias, documentadas y aplicadas en los bares y restaurantes permitiría que estos puedan elegir sus movimientos según las acciones de los competidores y la tendencia del mercado, evitando ser sorprendidos por problemas externos (pandemia, crisis económicas, políticas gubernamentales, entre otros) que afecten la rentabilidad y el posicionamiento de los mismos.

4.2.3. Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias empresariales por parte de las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón

A lo largo de este análisis se ha determinado que las mipymes del sector servicios en Pérez Zeledón pueden implementar estrategias empresariales competitivas; sin

embargo, al no poder capacitar constantemente a su personal, los negocios han optado por realizar *benchmarking* con su competencia para mejorar la estrategia.

El recurso humano es un aspecto esencial dentro de toda la organización, ya que gracias a este la empresa obtiene mejores y nuevas estrategias productivas. Por eso resulta inquietante que el estudio realizado con las encuestas determina que más del 85% de los colaboradores no ha sido capacitado en tema de estrategias empresariales, produciendo una recesión en la productividad y rentabilidad del negocio por falta de innovación y el desconocimiento.

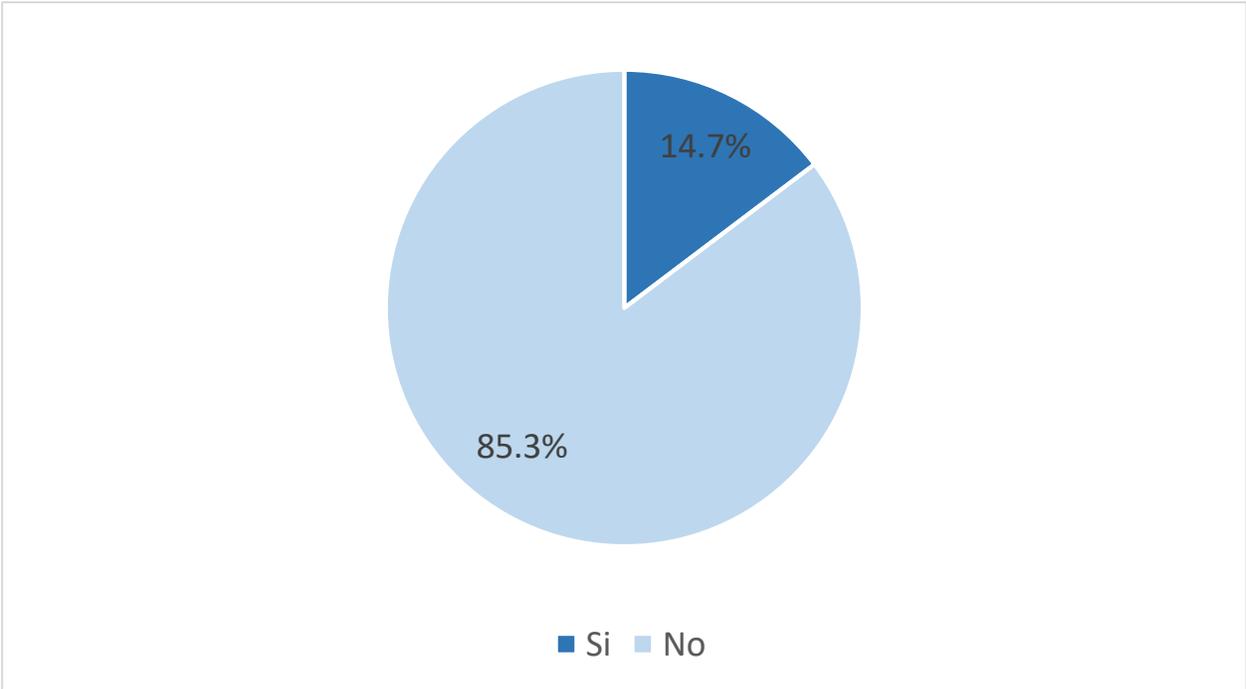


Figura 11. Capacitación que recibe el recurso humano de las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón en materia de estrategias empresariales, primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Por otra parte, el 58% de las empresas declara que sí cuenta con una estrategia empresarial establecida, aunque no se encuentre documentada, por la cual ha logrado subsistir en el mercado, si bien es cierto muy pocas empresas son innovadoras, y –salvo contadas excepciones– los administradores del negocio solo deciden surgir en el día a día valiéndose de estrategias copiadas de la competencia. Una recesión como la causada

por la pandemia del COVID-19 obliga a las mipymes a reinventarse creando mejores y nuevas formas de atraer a los clientes con el fin de sobrevivir.

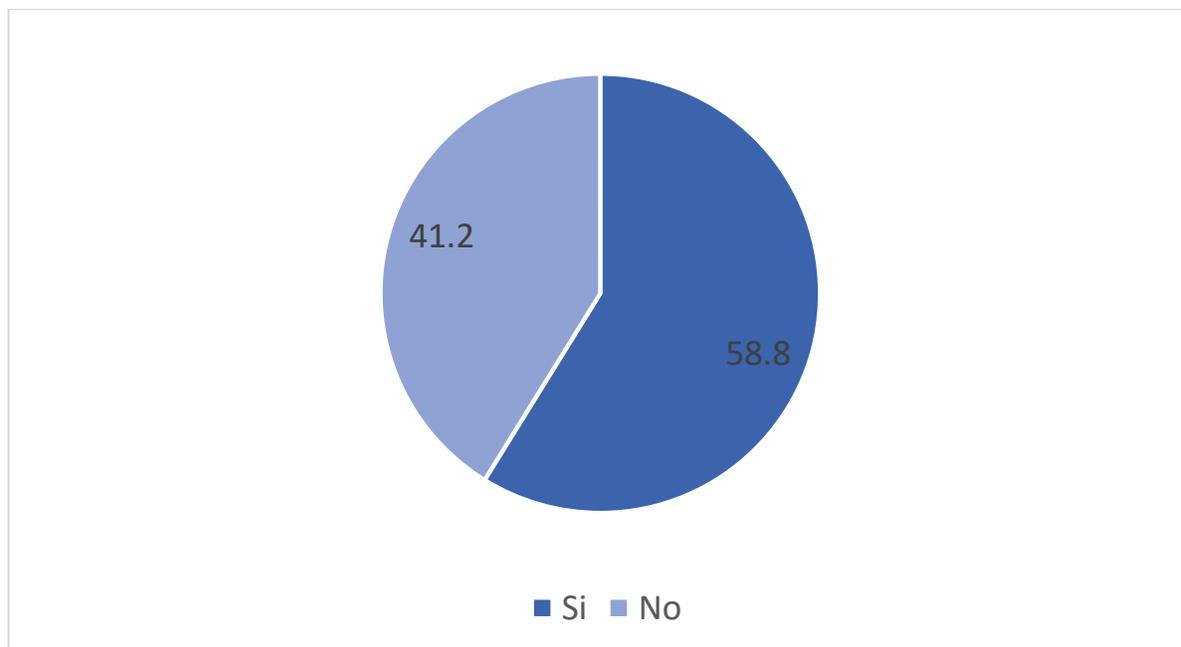


Figura 12. Mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón que cuentan con estrategia empresarial definida para competir en el mercado, primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Por otro lado, a nivel general el 50% de las pequeñas empresas indica que su estrategia genérica está basada en la diferenciación con su competencia directa; solamente el 35% asegura que su estrategia genérica es liderar en bajo costo.

Esto sugiere que las pequeñas empresas consideran que su estrategia de productos destacados con relación a su competencia logra una mayor fidelización de los clientes, generando así mayores ingresos que permitirán el desarrollo a largo plazo. No obstante, el precio que manejan en ese servicio o producto diferenciado debe ser muy acorde a lo que establece el mercado, puesto que se sabe que el sector servicios es extremadamente amplio y proclive a la competencia.

En cuanto a quienes dicen orientarse al liderazgo en costos, se considera que este tipo de estrategia lo utiliza aquella población que da un servicio similar a la competencia, enfocándose en realizar *benchmarking* para poder mejorar los costos de producción y reducir el precio de venta de su producto final en comparación al del competidor. No obstante, no se puede obviar que, al estar en un sector de servicios, específicamente bares y restaurantes, el tema de control de costos en la materia prima y el recurso humano se vuelve esencial así se utilice la estrategia de diferenciación o la de costos. Es por eso que se recomienda a los pequeños empresarios tener varias opciones de proveedores, con el fin de observar cuál les brinda las mejores condiciones de precio y calidad en los productos, así como la aplicación de estrategias promocionales para dar un servicio de calidad.

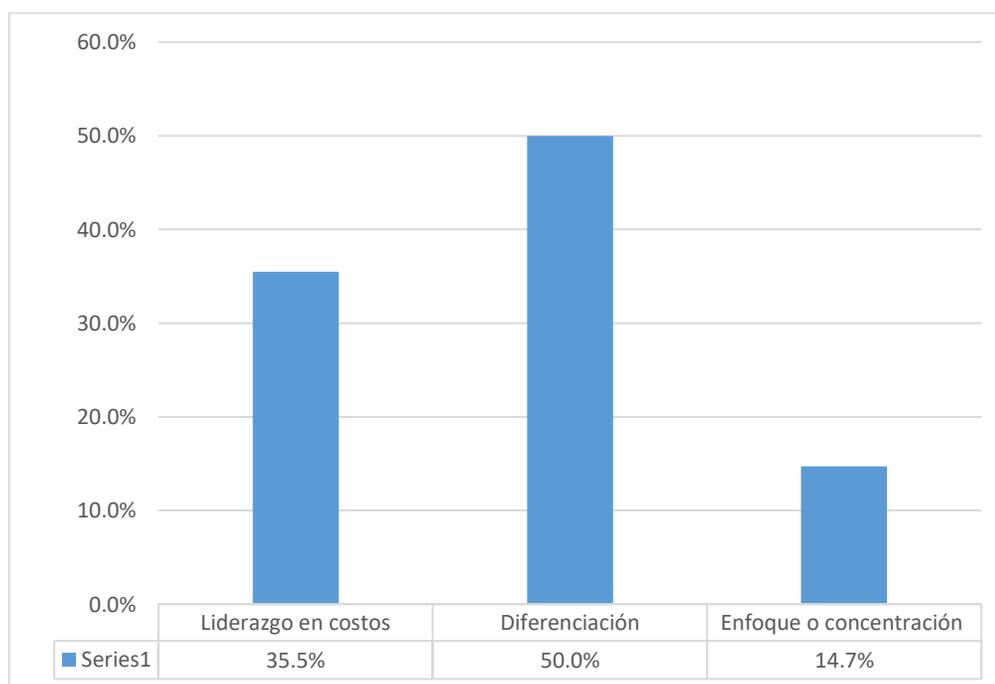


Figura 13. Estrategia genérica utilizada por las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Por otro lado, se tienen aquellos negocios del sector servicios que confiesan no adherirse a ninguna estrategia oficial definida, pero consideran que su forma de atraer a los clientes es a través de la diferenciación o el bajo costo. Esto permite determinar que,

a pesar de que existen muchos bares y restaurantes en Pérez Zeledón, la mayoría se maneja por los dos tipos de estrategia ya reseñados, permitiendo que entre ellos mismos se copien las estrategias establecidas con el fin de atraer más clientes, mejorar su rentabilidad y permanecer dando competencia. Nada de eso es lo ideal; antes bien, se pretende que cada negocio establezca estrategias innovadoras que superen a la competencia.

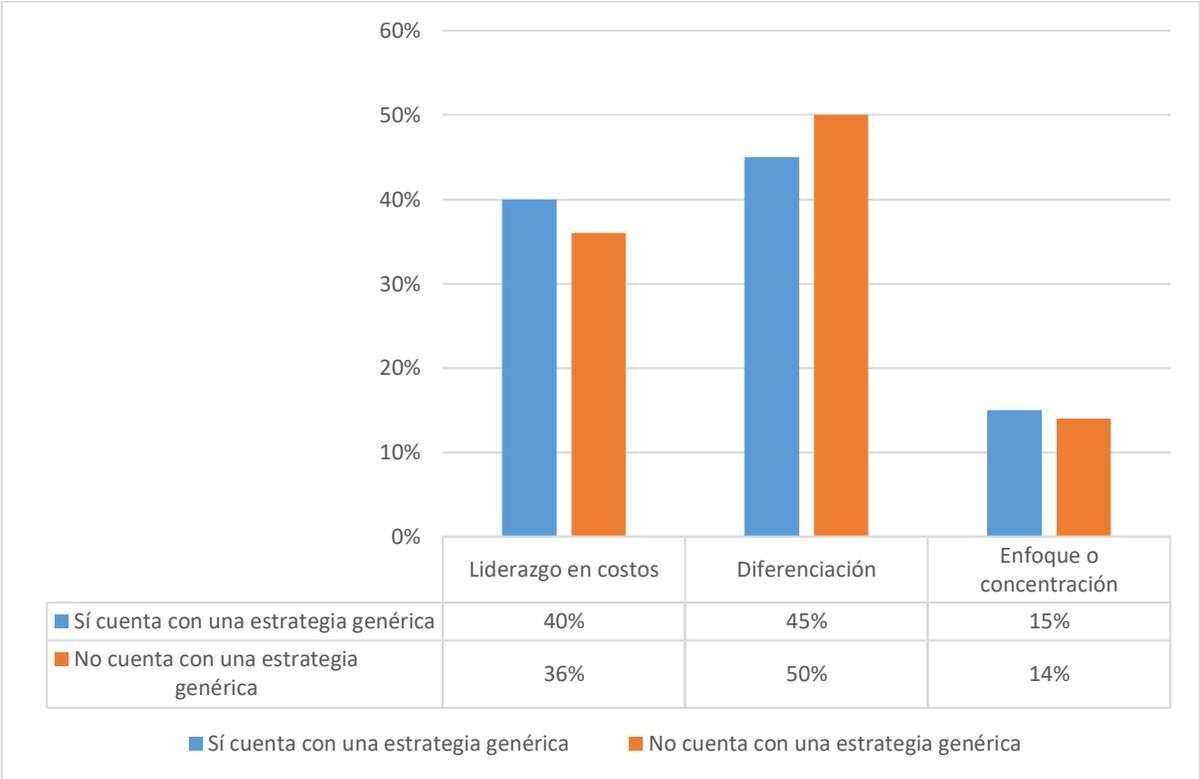


Figura 15. Estrategia genérica de las micro, pequeñas y medianas empresas, para el primer semestre del 2020.

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las entrevistas aplicadas (2020).

Una de las estrategias empresariales que pueden utilizar es enfocarse en la diferenciación, de tal manera en que busquen constantemente innovarse y superar así a su competencia, proporcionando un producto o servicio exclusivo. Por ejemplo, innovar constantemente su menú, poseer artículos tecnológicos para cargar celulares o hacer

que el cliente realice su pedido de manera digital desde su mesa, entre otros aspectos que se pueden considerar.

Es necesario establecer la estrategia empresarial a utilizar para poder direccionar mejor el modelo de negocios y lograr adecuarlo al segmento de mercado deseado, además de darle un valor agregado al servicio o producto, determinar de mejor manera cuál será el canal de distribución para dicha estrategia y determinar los costos e ingresos que generará.

4.3. Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón

Como quedó dicho, el recurso humano contempla uno de los elementos más importantes en el desarrollo de toda actividad empresarial, por lo que resulta fundamental mantener una buena dirección del capital humano, que procure desarrollar constantes capacitaciones y mejorar así habilidades, conductas, actitudes y rentabilidad. Teniendo en mente esta razón, dentro del instrumento utilizado para recabar la información y analizar los datos se consultó a los empresarios sobre la disposición que mantienen para invertir sus recursos en añadir valor, mejorar resultados y capacitar a sus colaboradores, principalmente en el tema en cuestión: modelos de negocios. Dar la bienvenida a ideas actualizadas e innovadoras respecto a estrategias empresariales permite estar en constante adaptación que, sumada a la creatividad, puede llegar a generar nuevas ideas y oportunidades de mejora para fortalecer y perfeccionar la estrategia de negocio ya establecida, e incluso desarrollar nuevas atracciones para los clientes, mejorando la rentabilidad y productividad del negocio.

En su mayoría, las personas encargadas en los distintos bares y restaurantes en estudio se definen como anuentes ante la opción de invertir recursos para brindar una constante capacitación a sus colaboradores, centrándose principalmente en temas como los planes estratégicos y modelos de negocios, y beneficiarse de las ideas nuevas e innovadoras que podrían desarrollar las gestiones de la empresa y depararle al negocio mayor formalidad de vista a los clientes. Es claro que alimentar los conocimientos del personal conlleva obtener mejores experiencias con los clientes, ya que cada aspecto en el interior de la empresa fluye en el sentido correcto acorde a la funcionalidad del negocio,

siempre y cuando sea liderado por la convicción de lograr los objetivos y que estos sean compartidos por toda la organización.

Luego del análisis de la información, las cifras obtenidas arrojan una diferencia existente de 6,98 puntos porcentuales entre la disposición de capacitar al personal que posee el género femenino y la que mantiene el masculino. Es decir que las mujeres encargadas de tomar decisiones con respecto a la formación de los colaboradores muestran una mayor voluntad de capacitar al personal, en consonancia con su tendencia a ser más planificadoras en los procesos o proyectos que se plantean, a una mayor coordinación para abordar los temas con gran relevancia, además de anteponerse a eventos posteriores, generando una fortaleza en el negocio a largo plazo (ver figura 15).

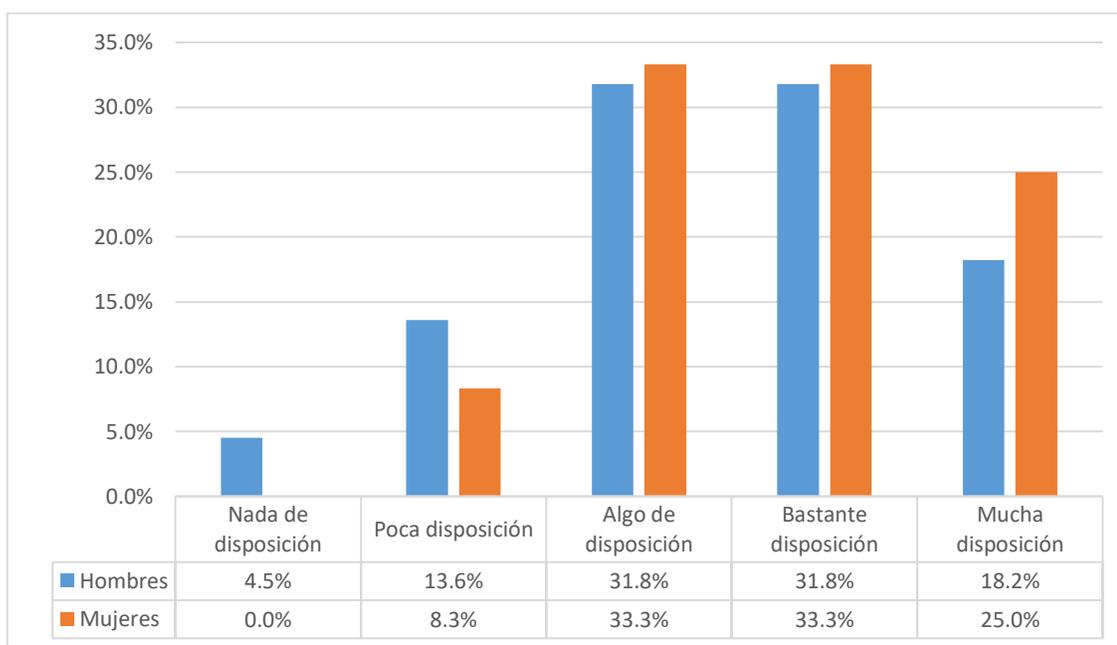


Figura 16. Inversión en capacitación a colaboradores de mipymes en sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Por ende, entre los factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las mipymes en estudio, se involucra el recurso humano; un elemento vital para encargarse de desarrollar ideas y estrategias e implementarlas, poniendo en marcha las actividades que se establezcan en el modelo de

negocio. Obtener beneficio del recurso humano repercute en mejores resultados en la rentabilidad de un negocio; esto transforma al factor humano en una variable indispensable para la investigación.

Seguidamente, se presenta un cruce entre otra variable que influye y se complementa con la que se desarrolló anteriormente, y es el grado de involucramiento de todo el personal en la elaboración e implementación del plan de negocio, y se relaciona nuevamente con el género del administrador o encargado de los distintos bares y restaurantes. El análisis permite afirmar el hecho de que tanto hombres como mujeres, en partes iguales, consideran importante que el personal en su totalidad se comprometa con el logro de los objetivos y la ejecución de los modelos de negocios, debido a que para alcanzar un buen resultado se requiere que todos avancen en una misma dirección. Generar una implementación eficaz de los modelos de negocios beneficia directamente a la organización; por ejemplo, una alta flexibilidad en el negocio para realizar cambios cuando algún factor de la mipyme experimente variaciones y sea necesario. Aunado a ello, permite un mayor cumplimiento en las metas propuestas a partir de la adecuada capacitación.

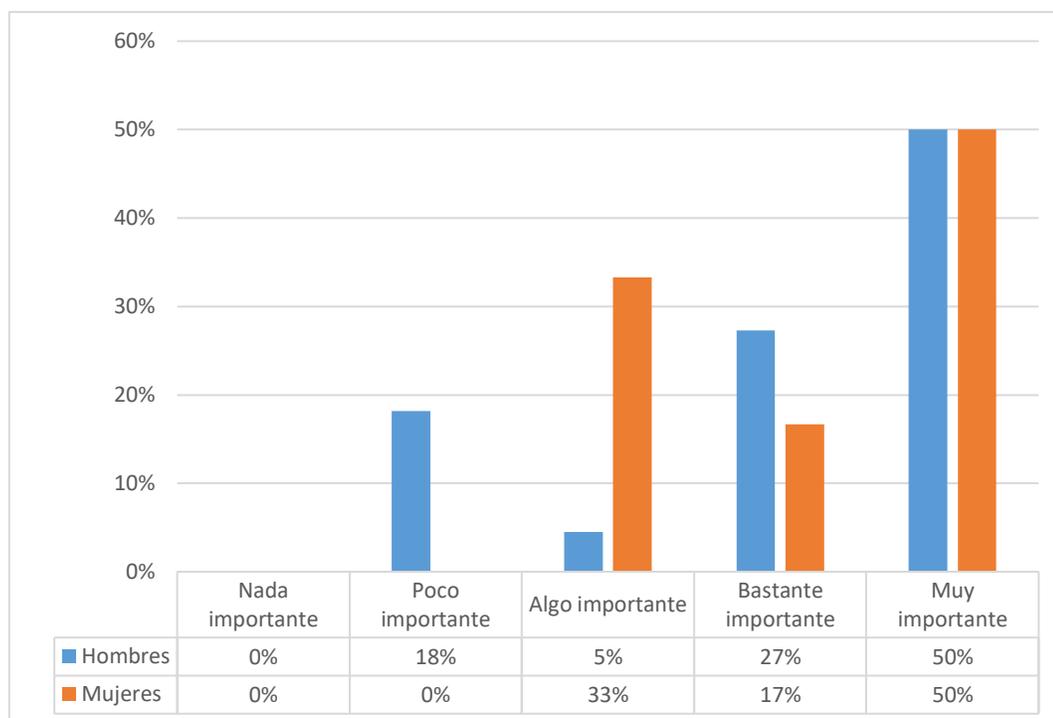


Figura 17. Involucramiento del personal para la implementación de un plan de negocio en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Otro factor esencial que se debe tomar en cuenta al desarrollar un modelo de negocio es la competencia; elemento que representa un mayor riesgo, comparado con otras variables, para la permanencia o no de la empresa en el mercado. A medida que se eleva el nivel de competitividad, cada empresa debe aumentar los esfuerzos para prepararse y poner en acción las herramientas que le permitan afrontar las amenazas. Algunas de esas herramientas suelen ser las estrategias empresariales diferenciadas que demuestren la capacidad de la empresa para adaptarse y sobrevivir.

Producto de la globalización, las micro, pequeñas y medianas empresas requieren estar en constante actualización de sus conocimientos acerca de la competencia. Ningún negocio puede pasar por alto este aspecto; al contrario, deben conocer a quién se enfrentan en el mercado, para estar preparados y detectar qué aspectos requieren mejorar para continuar teniendo participación. No necesariamente se debe tener un enfoque basado en la competencia directa, ya que actualmente corresponde analizar las

situaciones económicas presentes tanto a nivel nacional como internacional, por lo que también es crucial analizar a los competidores indirectos –que no forman parte de los bares y restaurantes–, tales como hoteles, centros recreativos, entre otros.

Ante esta situación, se determinó que las personas con educación académica tienden a realizar un constante análisis de la competencia, ya que gracias a su amplio panorama respecto a las implicaciones de este factor, se enfocan en estudiar y determinar las variables internas y externas que integran la empresa. Bajo esta teoría es importante desarrollar el análisis a nivel de empresa para conocer los recursos con los que cuenta, y también evaluar a la competencia, tener claro a qué se enfrentan.

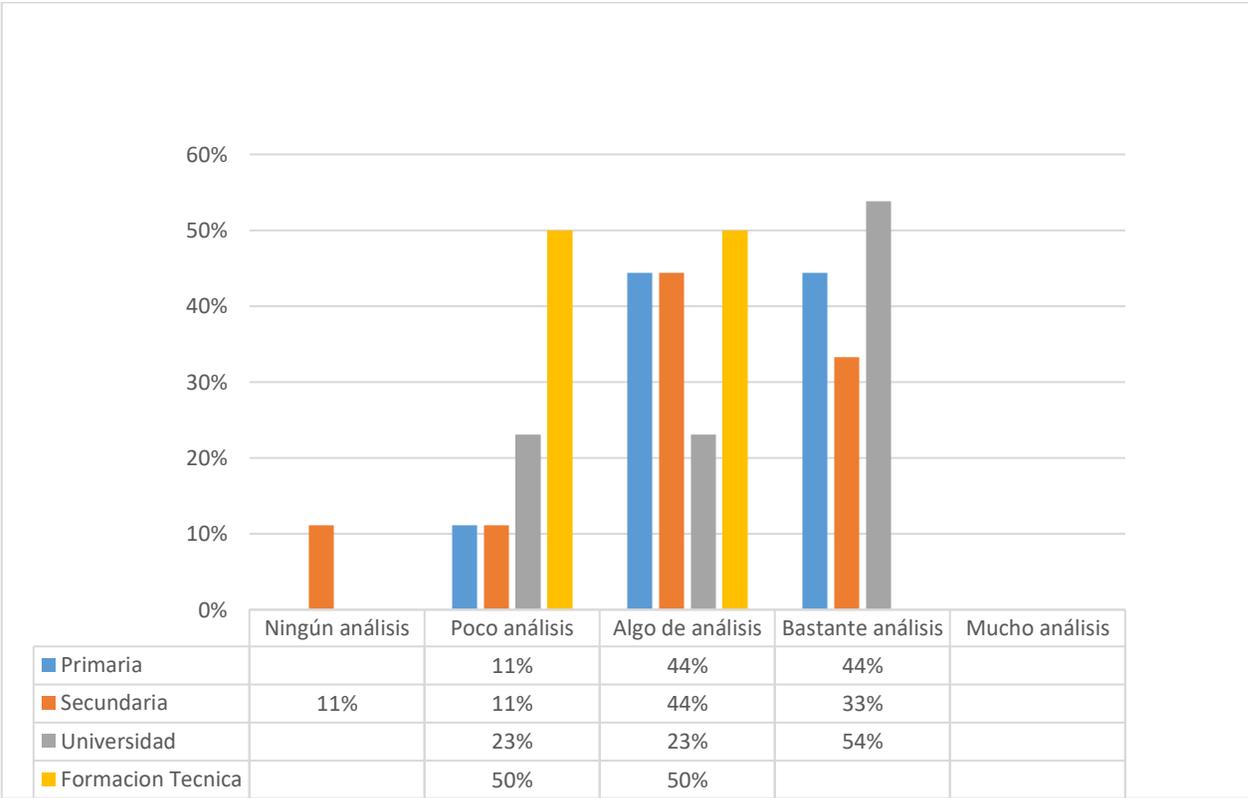


Figura 18. Análisis de la competencia para la elaboración de un plan de negocio en las mipymes del sector servicios durante el primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

El análisis de todas las variables desarrolladas anteriormente es un requisito a tomar en cuenta al momento de desarrollar un modelo o plan de negocio. El recurso humano, su participación en la estrategia, y conocer la competencia son pilares para establecer una estrategia empresarial competitiva, plasmarla en el modelo de negocio e implementarla de forma exitosa, que se logre mayor competitividad y rentabilidad.

4.4. Documentación por parte de las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón sobre los procesos que desarrollan

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se comprobó que las mipymes del sector servicios (bares y restaurantes) tienen poco documentados sus procesos productivos y administrativos, promediando 2,38 en una escala de 1 a 5 (donde 1 es nada documentado y 5 es muy documentado). Las organizaciones de este sector presentan un dato negativo que reafirma las deficiencias encontradas en los demás apartados, y genera que el personal no tenga claros los objetivos por alcanzar. De la misma forma, los inhibe de prepararse ante problemáticas externas.

Con el análisis de datos se visualiza que más del 67% de las mipymes del sector (bares y restaurantes) no han planteado de forma escrita un plan de negocios para su organización, como se observa en la figura 18, por lo que están manejando su negocio sin un rumbo claro. Se puede concluir que, dado el déficit de planeación escrita de la mayoría de estas mipymes, no pueden visualizarse a largo plazo o no saben cómo enfrentar situaciones económicas o sociales que afecten sus actividades y finanzas. Como fue el caso de la pandemia a causa del virus del COVID-19, en la que los bares y restaurantes han sido uno de los grupos más afectados del sector servicios, y se ha visto el cierre de muchos de ellos.

Uno de los problemas encontrados en el análisis fue que más del 73% de estos bares y restaurantes no prevé la implementación de un plan de negocios en el panorama cercano; es decir, no tienen el interés o conocimiento en el tema para que los inspire a comenzar a documentar sus procesos o crear un modelo o plan de negocio.

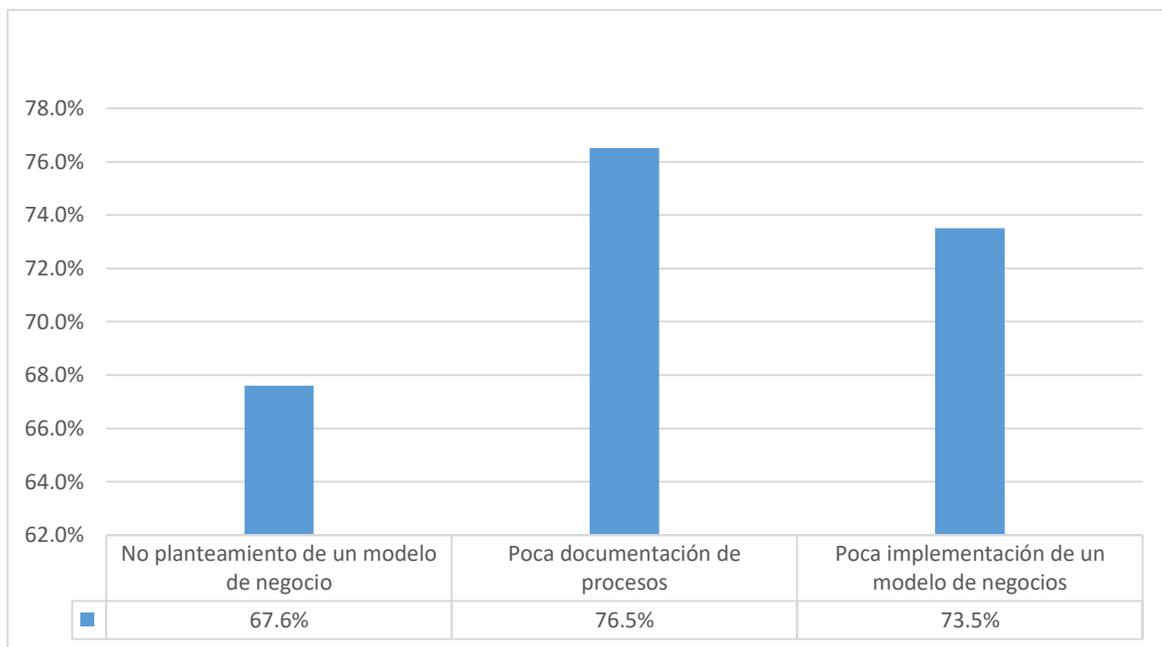


Figura 19. Documentación de un modelo o plan de negocio en las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón durante el primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

Por otro lado, el 76,5% de las micro, pequeñas y medianas empresas carece de un planeamiento escrito o sistemático de sus procesos productivos o administrativos, lo que los ata a una desventaja competitiva: la falta de un documento que les ayude a conocer cómo manejar sus recursos. Asimismo, por no documentar sus procesos administrativos no llevan control formal de los costes en materia prima, no hay existencia de ingresos proyectados y se crea la inestabilidad en el mercado.

Como se ha señalado, muchas de estas deficiencias suceden porque la mayoría de los pequeños empresarios desconoce por completo la importancia de contar con procesos documentados, y más si se habla de términos como “modelo y plan de negocios”, debido a la poca preparación educativa (solo un 8% de los encuestados ha cursado la educación superior). Además, se nota la falta de interés por parte de los empresarios por capacitarse o unirse a instituciones que les brinden asesoría en estos términos.

4.4.1. Implementación de un modelo de negocios

Se determina mediante el análisis de datos que, a ojos de los empresarios del sector servicios, es una imperiosa necesidad efectuar cambios y mejoras en los productos o servicios existentes, así como el lanzamiento de nuevos productos al mercado, ajustes en los procesos productivos, adquisición de nuevos equipos, y un replanteamiento óptimo de la gestión, en el aprovisionamiento de materia prima y en las actividades comerciales o ventas. En la escala de 1 a 5, se determinó que la media de los factores antes mencionados ronda el 4; o sea que los consideran de bastante importancia.

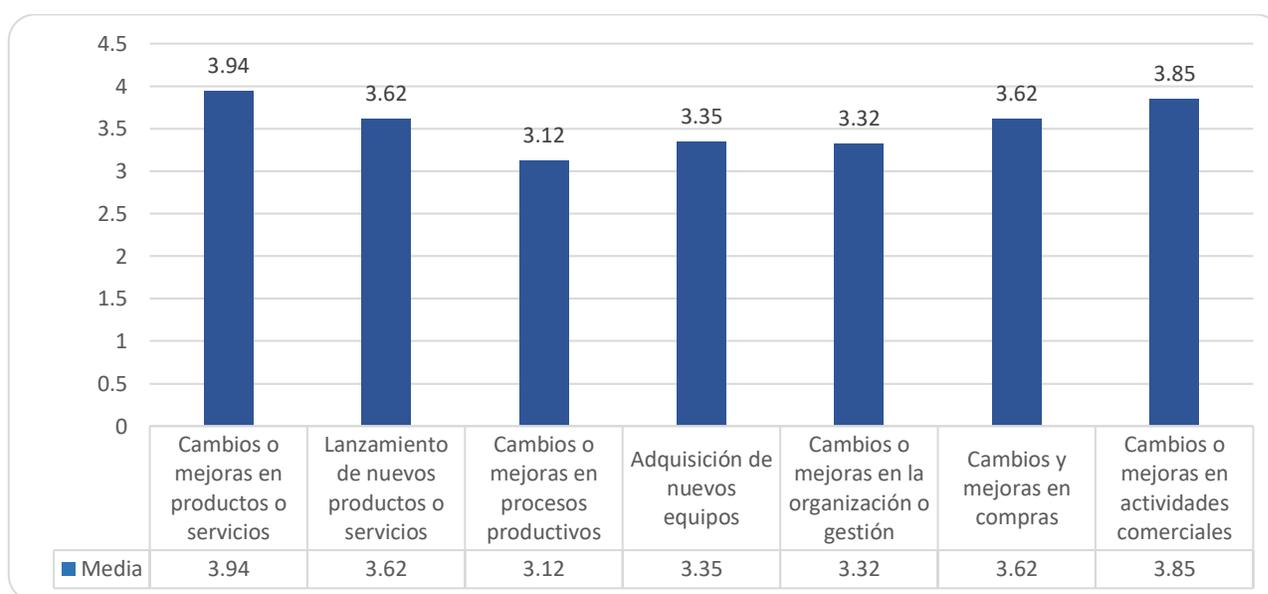


Figura 20. Grado de importancia que les dan las mipymes del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón a factores relacionados al negocio durante el primer semestre del 2020

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida de las encuestas aplicadas (2020).

En conclusión, a pesar de que no documenten ninguno de sus procesos productivos y administrativos, son conscientes de que es necesario mejorar el servicio que se brinda, como variedad en el menú, promociones, detallar adecuadamente a qué mercado se dirige la mipyme, mayores controles en el tiempo de elaboración de las comidas a ofrecer o atención al público, mantener control sobre la entrada de materia prima (garantizar que el negocio siempre esté provisto de los productos necesarios), analizar varias ofertas de diferentes proveedores que entreguen calidad y a un buen precio, entre otros.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al haber completado la investigación sobre el tema de un modelo de negocio en las mipymes del sector servicios del cantón de Pérez Zeledón, es posible concluir en forma general que muchos empresarios no tienen una definición clara de sus negocios y no hacen uso de herramientas estratégicas para el desarrollo de las operaciones. A continuación, se detallan algunas conclusiones:

- Actualmente un modelo de negocio es una herramienta de suma importancia para el porvenir y desarrollo de una empresa, debido a que es una guía que permite afrontar eficientemente tanto las amenazas como las oportunidades que se presentan en el mercado, aumentando la competitividad del negocio.
- A pesar de la existencia de una gran cantidad de herramientas estratégicas relacionadas a los modelos o planes de negocios, los resultados de la investigación arrojaron que un 50% de los empresarios de las mipymes del sector servicios, específicamente los bares y restaurantes del cantón de Pérez Zeledón, no hacen uso de estas. El porcentaje restante solamente ha aplicado el FODA.
- El personal de las mipymes que ha hecho uso del FODA obtuvo información relevante del entorno tanto interno como externo que rodea al negocio; no obstante, los resultados serían más completos si se documentara formalmente el proceso y complementara con otras herramientas de utilidad para el diseño de acciones correctivas de acuerdo a la situación presentada; por ejemplo, el CAME o el PESTAL.
- Se determina que aproximadamente el 94% de los sujetos de estudio no cuenta con el conocimiento adecuado y eficiente sobre el tema modelo de negocio. Este alto porcentaje se obtiene a partir de la sumatoria de aquellos sujetos que indican no tener nada, poco o algo de conocimiento (ver tabla N.º.20), dando como resultado que la mayoría no ha diseñado de forma escrita y sistemática dicho instrumento para la mejora de sus actividades; a pesar de que más de un 60% de la muestra indica que se desenvuelven en un mercado altamente competitivo.
- La documentación y la formalidad de los procesos sustantivos de una empresa es esencial para el cumplimiento de los objetivos por parte del personal; sin embargo,

un 75% de los bares y restaurantes no lleva a cabo dichos aspectos; es decir, se basan en conceptos empíricos para el desarrollo de sus operaciones.

- La estrategia genérica más utilizada por las mipymes del sector servicios es la diferenciación: más del 50% de los sujetos se ve identificado con ella. El inconveniente es que no se tiene un documento que establezca parámetros cuantificables para comprobar de qué manera se ejecuta la misma.
- Entre los factores más influyentes para el desarrollo de un modelo de negocio se encuentra el recurso humano de la empresa, ya que para una adecuada implementación es necesario su involucramiento, con el fin de alcanzar conjuntamente los objetivos propuestos. Los resultados del instrumento aplicado arrojaron que el 75% de los hombres y el 65% de las mujeres consideran este aspecto de suma relevancia, por lo cual es necesaria la realización de continuas capacitaciones en el tema, con el fin de una mayor comprensión y eficiencia del modelo por utilizar.
- Aunque se da una notable ausencia de conocimiento y de implementación de un modelo de negocio en los bares y restaurantes estudiados, un 75% de los sujetos a cargo concuerda en que su uso es de suma importancia para el desarrollo de una estrategia que permita obtener ventajas competitivas; por lo tanto, se refleja una alta disposición a llevarlo a cabo, pero como un objetivo de largo plazo: solo el 8% ve cercano el diseño y aplicación de la herramienta.
- Los resultados obtenidos del estudio afirman la necesidad de adaptación e innovación por parte de las mipymes en cuanto a la utilización de instrumentos estratégicos, para aumentar la competitividad en el sector en el que desenvuelven. En respuesta, se presenta una propuesta de modelo de plan de negocio que venga a ser para los pequeños empresarios como una guía sencilla, funcional y ajustada a las exigencias de sus negocios, tendiente a que logren definir las bases en las que la empresa se desarrollará para mantenerse el mercado y generar valor.

5.2. Recomendaciones

Con base en la información obtenida tanto del análisis documental como de los datos recolectados en la investigación se brindan las siguientes recomendaciones a los micro, pequeños y medianos bares y restaurantes de Pérez Zeledón:

- Utilizar herramientas básicas y útiles como FODA, CAME y PESTAL, las cuales permiten conocer la situación interna y externa de la empresa, así como diseñar acciones para mantener las fortalezas y afrontar los puntos débiles. Asimismo, es necesario que todo el personal del negocio tenga conocimiento del análisis y utilidad que ofrecen dichas herramientas, debido a que el capital humano posee muchas ideas innovadoras que pueden aportar en la mejora de las actividades o en el alcance de los objetivos.
- Involucrar al personal de la empresa en la creación, desarrollo, implementación y ejecución de un modelo de negocio, con el fin de generar un compromiso entre ambas partes que permita alcanzar los objetivos y lineamientos del documento; si el colaborador tiene claridad, el proceso a seguir la ejecución tendrá éxito.
- Incorporarse al Registro PYME del MEIC, con el fin de obtener información para mejorar sus operaciones, mediante capacitaciones según las exigencias del mercado. A pesar de que el modelo de negocio es un tema indispensable de capacitación para las mipymes, los resultados de la investigación arrojaron que es poco conocido por este tipo de negocios, por lo que resulta necesario contar con un ente que contribuya al direccionamiento de la empresa para una mayor productividad y competitividad.
- Realizar un análisis constante de la competencia dentro del sector en el que se desarrolla la empresa, con el propósito de tener una visión más amplia del mercado y de la estrategia que utiliza. Tomar como referencia tanto los aspectos positivos como los negativos para generar una adecuada toma de decisiones y una mayor competitividad.
- Documentar detalladamente los procesos productivos y administrativos de la empresa, permitiendo así la generación de un modelo de negocio tanto evolucionado como trascendental para el cumplimiento de los objetivos trazados.

- Aumentar el uso de herramientas y de equipo tecnológico para la ejecución de las actividades de la empresa, por ejemplo, páginas web y menú electrónicos. Debido a los continuos cambios a causa de la globalización, es necesario que los negocios innoven y se adapten a las necesidades del mercado, con el fin de generar un mayor nivel de competitividad.
- Hacer uso del modelo de plan de negocios propuesto para la planeación y ejecución de sus operaciones. El fin principal consiste en que los pequeños empresarios cuenten con una guía tanto clara como efectiva para plasmar sus procesos, estrategias y objetivos. Se recomienda utilizar el instructivo adjunto para una mayor comprensión de la herramienta, por cuanto detalla conceptos y funcionalidades de máxima importancia para un negocio, además de los pasos a seguir para completar las plantillas.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS

6.1. Instructivo

6.1.1. Aspectos generales

El modelo de plan de negocio busca ayudar a los empresarios a visualizar la empresa como tal desde sus aspectos generales, así como conocer el entorno en el que se desarrolla; por medio de la definición de la estrategia, las proyecciones en ventas, los aspectos tecnológicos, el recurso humano, el control de las finanzas y los aspectos legales. Además, realizando un plan de acción que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La meta principal del modelo es servir de guía para mantener una ruta clara y poder involucrar al equipo de trabajo en la ejecución del mismo. El uso de la herramienta va dirigido a las empresas con experiencia o ya posicionadas, debido a que les va a beneficiar el hecho de que conocen el mercado al que se enfrentan.

Para entrar en contexto, según Fleitman (2000), un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito, que consiste en realizar una serie de actividades entre sí, ya sea para el comienzo o desarrollo de la empresa. El autor lo describe como una guía que va a facilitar la creación o el crecimiento de las empresas.

Por otro lado, se puede ver como un instrumento de primer orden para utilizarlo en el momento de buscar inversionistas o solicitudes de crédito; a través de él se pueden localizar aspectos de interés, además de que se obtiene un resumen claro y conciso de la situación real de la empresa.

El instructivo elaborado funciona como base principal para comprender la guía del modelo de plan de negocio que se desarrolló para el sector servicios, específicamente bares y restaurantes.

6.1.2. Aspectos específicos

A continuación, se presenta la explicación detallada de cada uno de los elementos que conforman la propuesta del modelo fundamentado en un plan de negocio, con el fin de hacer más fácil su aplicación.

1. Descripción general de la empresa

En este apartado se van resumir los puntos más importantes de la empresa, para comprender de qué se trata y sus cuáles son sus características definidas. Es de suma importancia desarrollar esta fase del modelo de plan de negocio de la forma más acertada y tomando en consideración la opinión del equipo de trabajo en diferentes aspectos que se desarrollan en esta primera fase.

1.1. Datos generales del negocio

El dueño del bar o restaurante debe anotar los datos específicos que se le solicitan, con el fin orientar el modelo de plan de negocio.

Puntos a abarcar:

- Nombre comercial
- Nombre de fantasía
- Razón social
- Nombre del propietario
- Fecha de iniciación de la empresa
- Años en el mercado
- Ubicación geográfica (dirección)
- Horario de atención
- Clasificación: Indique cuál es la actividad de su negocio; por ejemplo, si es restaurante clasifíquelo en: gourmet, de especialidad, familiar, de comida rápida, temático o de entrega a domicilio. Si es bar clasifíquelo en: bar de tapas, de vinos, tradicional, deportivo, de terraza, de club, de hotel, etc.
- Descripción breve del negocio: Redacte una descripción de su negocio, el tipo de servicio que ofrece y su mercado meta.
- Periodo del modelo de plan de negocio: Formule cuál es el periodo de tiempo que va a considerar este plan de negocio.

1.2. Determinación de la misión

La misión se redacta para dar a conocer la razón de existir, finalidad o tarea esencial de la empresa. Esta debe responder a las preguntas: ¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestra razón de ser?

En caso de que su bar o restaurante no tenga por escrito la misión empresarial, se debe desarrollar en esta fase, tomando en consideración los aspectos que se presentan en la siguiente tabla con el fin de redactarla de la mejor forma posible. Se aconseja que la misión sea desarrollada por el fundador, dado que es quien conoce bien la razón de existir del negocio.

Por otro lado, si ya posee una misión definida y documentada, conviene autoevaluarla con respecto a los mismos aspectos que se recomiendan para desarrollarla, con el fin de considerar si requiere alguna mejora. En caso de requerirla, realice los cambios y vuelva a revisar hasta que considere que es la adecuada para su empresa.

Misión		
Aspectos a evaluar	Sí	No
Responden a la pregunta ¿Por qué existimos?		
¿Aclara la forma general de hacer las cosas?		
¿Se adapta exactamente a la identificación de la empresa?		
¿Diferencia a la empresa?		
¿Motiva a la participación, integración y compromiso de los grupos interesados?		
¿Genera credibilidad en ella?		

1.3. Determinar la visión empresarial

La visión es la meta que se propone alcanzar la empresa, la que va a dar sentido a los esfuerzos realizados diariamente. Debe ser una meta ambiciosa a largo plazo, pero a su vez creíble al momento de plantearla. Debe responder a las preguntas: ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Dónde queremos llegar?

En caso de que su empresa no tenga por escrito la visión empresarial, se debe desarrollar en esta fase, incluyendo todos los aspectos que se presentan en la siguiente tabla con el fin de redactarla de la mejor forma posible. De igual manera que la misión, se recomienda desarrollar ambos conceptos con la misma actividad, involucrando a los colaboradores.

Si, por el contrario, ya posee una visión definida y documentada, es importante autoevaluarla con respecto a los mismos aspectos, con el fin de considerar si requiere alguna mejora. En caso de requerirla, realice los cambios y vuelva a revisar hasta que considere que es la adecuada para su empresa.

Visión		
Aspectos a evaluar	Sí	No
Responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?		
¿Inspira motivación y coraje?		
¿Está bien redactada y fácil de comprender?		
¿Se estableció pensando en un marco de tiempo específico para lograrla?		
¿Compromete a todos los colaboradores a lograrla?		

1.4. Determinar los valores empresariales

Los valores se establecen como criterios que definen el camino que llevará a la empresa a alcanzar las metas de la visión. Deben ser bien definidos y que se adapten a la realidad y dedicación de la empresa, ya que le servirán de dirección en procura de evitar desviaciones que la afecten.

Para desarrollar los valores empresariales el dueño o gerente del bar o restaurante debe tener bien claro quiénes son y en qué se quieren diferenciar. Los valores no solo son para tenerlos por escrito, sino para inculcarlos en los colaboradores y crear un ambiente organizacional que los distinga por esos valores que eligieron.

Como lo expresan Sherman y Bohlander (1994, p. 54), los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”.

Usualmente se definen menos de 8 valores. De cada uno de ellos se debe explicar brevemente qué significa para la organización.

1.5. Reseña histórica

La reseña histórica debe ser redactada específicamente por el fundador de la empresa, ya que es él quien conoce a fondo los detalles de cómo y cuándo inició la idea del negocio y cómo fue desarrollándose con el paso del tiempo. La historia en sí es especial, puesto que tiene que ver con los valores y las motivaciones que inspiran a los fundadores a hacer de su negocio algo real, con principios que van más allá de una simple oferta comercial.

Mediante este apartado se logra conectar al fundador con sus clientes para ver cómo se diferencian y crean un producto o servicio que los represente en el mercado. Esta reseña histórica debe ser breve, entretenida y abarcar los puntos más importantes desde su creación.

1.6. FODA

En este apartado se pretende que los empresarios analicen el comportamiento interno y externo de sus negocios. La idea principal se basa en detectar y afrontar los aspectos negativos, así como fortalecer los positivos. Por esta razón se recomienda la utilización de la herramienta FODA o DAFO, que consiste tanto en definir como analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa. Se da un enfoque en primer lugar a las deficiencias o posibles problemáticas, pues son las que afectarían directamente las operaciones y la estabilidad en el mercado. Posteriormente se estudian los aspectos sobresalientes a utilizar en beneficio del negocio.

Cada uno de los elementos de la herramienta van enfocados en cuatro perspectivas básicas: finanzas, clientes, procesos y crecimiento. La clasificación permitirá detallar y

medir más fácilmente el desempeño de la empresa para tomar decisiones oportunas y efectivas.

Definición de las perspectivas:

FINANZAS	CLIENTES
Aspectos relacionados a los ingresos, gastos y presupuesto de la empresa.	Segmento del mercado al cual va dirigido el producto y/o servicio; incluye todos los elementos y características de su satisfacción.
PROCESOS	CRECIMIENTO
Incluye los procesos internos que se llevan a cabo para atender las necesidades de los clientes mediante un producto y/o servicio.	Se enfoca en las herramientas y habilidades de los colaboradores para conseguir las metas de la empresa.

Por otra parte, se sugiere que el instrumento contenga el análisis CAME, con el que se determinan acciones para corregir, afrontar, mejorar y explorar los aspectos que se incluyeron en el DAFO. El objetivo es establecer una estrategia que permita una mayor adaptación y competitividad en el mercado.

A continuación, se muestra cómo completar los datos para cada uno de los elementos que conforman al FODA, a las perspectivas y al CAME.

1.6.1. Debilidades de la empresa

Según Gascó (s.f.), la debilidad de una empresa muestra los aspectos, procesos y áreas en los que se es deficiente; influyen en el cumplimiento de las metas y en el caminar del negocio. Este aspecto puede ser analizado desde varios puntos, ya sea la atención del cliente, las finanzas, los procesos, el producto, las instalaciones e inclusive el personal.

Por lo tanto, se deberán enumerar las debilidades según las cuatro perspectivas antes mencionadas; una vez claras las deficiencias, será necesario desarrollar posibles acciones para corregirlas y así evitar afectaciones en el marchar del negocio.

A continuación, se muestra un ejemplo para la primera perspectiva:

Área	Debilidad	Acciones correctivas
Finanzas	Ausencia de presupuestos anuales	Buscar a un profesional que se encargue de la contabilidad del negocio.

1.6.2. Amenazas de la empresa

Una amenaza se define como todo aquello negativo que es externo a la empresa y que podría afectar su funcionamiento; por ejemplo, factores relacionados al cliente, a la competencia, a la tecnología, a la economía, entre otros (García, 2017).

Se deberán anotar en la plantilla las posibles amenazas que atentarían contra las operaciones del negocio según cuatro perspectivas. Además, listar las acciones que permitan afrontarlas generando el menor impacto negativo a la empresa.

Se visualiza un ejemplo para la segunda perspectiva:

Área	Amenaza	Acciones para afrontar
Clientes	Cambios en las tendencias de consumo	Indagar continuamente en las exigencias del mercado el nivel de satisfacción de los clientes y desarrollar promociones atractivas.

1.6.3. Fortalezas de la empresa

Estas guardan relación con aquellos puntos fuertes, personalizados y sobresalientes que facilitan el cumplimiento de sus objetivos. Es relevante que los dueños o gerentes tengan claras las características que destacan al negocio para competir en el mercado (García, 2017).

Se debe realizar un listado de las fortalezas según las perspectivas indicadas y, a la misma vez, determinar algunas acciones para mantenerlas, con el propósito de lograr el bienestar del negocio.

Se observa en el siguiente cuadro un ejemplo para la tercera perspectiva:

Área	Fortalezas	Acciones de mantenimiento
Procesos	Calidad en el producto	Realizar continuos controles para verificar la calidad del producto y encuestar a los clientes para conocer sus necesidades con relación a este.

1.6.4. Oportunidades de la empresa

Según Quiroa (s.f.), las oportunidades son aspectos o situaciones fuera de la empresa que se pueden aprovechar para obtener un beneficio y así demostrar mayor competitividad, mejorando con ello los ingresos y las utilidades.

Se deben listar las oportunidades de crecimiento y mejora que la empresa encuentra en el mercado donde compete, además de las acciones para explorarlas con mayor éxito.

A continuación, se presenta un ejemplo para la perspectiva cuatro:

Área	Oportunidad	Acciones para explorar
Crecimiento	Nuevos productos de temporada	Indagar en las preferencias del mercado, mediante encuestas presenciales o el uso de redes sociales.

Es de suma importancia darle seguimiento a la herramienta, con el fin de conservar los datos actualizados y reales a la situación de la empresa, y a la misma vez medir el nivel de cumplimiento de las acciones propuestas para corregir, afrontar, mantener y explorar los aspectos encontrados en el negocio. Así se logrará determinar la utilidad que se le está dando al instrumento y las mejoras que se deben efectuar, de acuerdo con la plantilla que se provee más adelante en este apartado.

Se deben anotar las fechas de elaboración y de evaluación del FODA, además del tiempo transcurrido entre ellas (se recomienda dar seguimiento al FODA cada 6 meses). Luego se deberá indicar la cantidad total de acciones propuestas, cumplidas, pendientes y descartadas durante el periodo evaluado en cada uno de los elementos que conforman la herramienta. Finalmente, el porcentaje de cumplimiento se obtiene dividiendo la cantidad de acciones cumplidas entre la cantidad de acciones propuestas, multiplicando el resultado por 100.

Definiciones:

Cantidad de acciones propuestas: Número total de acciones que se plantearon para corregir, afrontar, mantener y explorar los elementos del FODA.

Cantidad de acciones cumplidas: Las que durante el período evaluado se completaron, se llevaron a término o se ejecutaron en su totalidad.

Cantidad de acciones pendientes: Acciones que por algún aspecto no se ha logrado llevar a cabo al cien por ciento.

Cantidad de acciones descartadas: Aquellas que no se van a ejecutar por variables físicas, económicas, de tiempo u organizacionales que influyen.

A continuación, se muestra un ejemplo:

Porcentaje de cumplimiento: $5/10 = 0.50$.

$0.50 * 100 = 50\%$

Fecha de inicio:	12/02/2020		Fecha final:	12/08/2020	
Tiempo transcurrido:	6 meses				
	Cantidad de acciones propuestas	Cantidad de acciones cumplidas	Cantidad de acciones pendientes	Cantidad de acciones descartadas	Porcentaje de cumplimiento
Debilidades	10	5	4	1	50%

1.7. PESTAL

La herramienta PESTAL se utiliza para realizar un análisis externo de una empresa. Busca diagnosticar la situación actual de un territorio en específico y obtener información relevante para la formulación tanto de objetivos como de estrategias. El significado de las siglas es: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Definición de los factores que conforman al PESTAL

Político: Se analiza la información gubernamental de una localidad, ciudad o país, como los partidos políticos, el comercio exterior, los tratados internacionales o de administración nacional.

Económico: Se hace énfasis en los aspectos de la economía, como la evolución del PIB, nivel de empleo, la inflación, tasas de interés o tipos de cambio.

Social: Se examina a la sociedad de acuerdo a la cultura, los gustos, la demografía, las modas, la escolaridad, los hábitos y el comportamiento.

Tecnológico: Estudio de los avances en electrónica, telecomunicaciones, computación y robótica tales como el equipo y maquinaria relacionada a las operaciones de la empresa, uso de las redes sociales, innovación y necesidades de adaptarse a ellos.

Ambiental: Factores relacionados con el medio ambiente como la protección de la naturaleza, el reciclaje, el cambio climático y las regulaciones por aplicar en pro del entorno.

Legal: Todo cuanto tenga que ver con leyes, permisos, regulaciones, normativas, códigos o decretos que se involucran con el negocio.

Se recomienda indagar a mayor profundidad en la definición de cada factor, con el propósito de darle un mejor uso a la herramienta. Existen muchas páginas que suministran datos y ejemplos tanto de la utilidad como del beneficio para una empresa.

Una vez que se comprenda cada uno de los elementos que conforman al PESTAL, se da uso a la plantilla, en la cual se deberán anotar los puntos a investigar. El dueño, gerente o encargado define los límites de la exploración; no obstante, es un hecho que entre más amplia sea mayor información se obtendrá para tomar decisiones. Finalmente, cuando se complete según la necesidad de cada empresa, se procede con la investigación, en la cual se detallará cada uno de los puntos anotados. Se sugiere que el estudio sea realizado en equipo, para que abarque más datos, además tener en cuenta indagar en páginas fiables y con datos verídicos.

A continuación, se proporciona un ejemplo:

<p>Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno actual • Partidos políticos • Conflictos • Regulaciones de empleo público • Comercio nacional e internacional. 	<p>P</p>	<p>E</p>	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Tasas de interés • Tipo de cambio • Nivel de desempleo • Evolución del PIB
--	-----------------	-----------------	--

<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Población del país • Pobreza • Modas • Desempleo • Idioma 	<p>S</p>	<p>T</p>	<p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Maquinaria y equipo para la empresa • Uso de las redes sociales • Factura electrónica
<p>Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reciclaje • Carbono neutral • Responsabilidad Social • Políticas ambientales 	<p>A</p>	<p>L</p>	<p>Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad tributaria • Leyes relacionadas con el consumidor. • Código de trabajo • Ley Constitutiva de la CCSS

1.8. Planteamiento de la estrategia

En esta sección se plantea cuál va a ser esa estrategia que utilizará su negocio para competir en el mercado. El objetivo de plantearla no es vender más productos, sino vender durante mucho tiempo.

Andrews (1977) define la estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas

metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser” (p. 59).

La estrategia que redacte debe ser clara y precisa de tal forma que todos los colaboradores la comprendan y la puedan llevar a cabo. Por ejemplo, la estrategia empresarial de la cadena Starbucks es vender el “tercer lugar”: ese lugar especial donde las personas van después de la casa y el trabajo, solos o en familia. De modo que ofrecen un servicio excelente más que su propio producto como tal.

1.9. Ventaja competitiva

Una vez definida su estrategia, debe conocer y definir cuáles son las ventajas competitivas que definen a su empresa: el liderazgo en costos o la diferenciación.

Porter (1980) definió precisamente esos dos tipos básicos de ventajas competitivas, dependiendo de la forma en que la empresa decida situarse en el mercado. Definió la estrategia competitiva como aquella acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las 5 fuerzas competitivas, de tal modo que pueda obtener un resultado superior al promedio.

Castro (2010), por su parte, interpreta así las ventajas competitivas creadas por Porter:

- **Diferenciación**

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado: lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igual o mayor precio (p. 269).

- **Líder en costes**

Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que

permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable (p. 269).

Continuando con el ejemplo de Starbucks, esta cafetería posee una ventaja competitiva por diferenciación, ya que sus locales se caracterizan por un estilo fino y sus clientes acuden por el servicio genuino que reciben. Pone a disposición un ambiente acogedor en donde las personas pueden ir a charlar, reunirse o a trabajar.

Una vez definidos ambos conceptos, determine cuál se adapta más a su negocio y dé una breve explicación del porqué considera que es esa su ventaja competitiva.

2. Mercadotecnia

Esta sección significa la realización de actividades y procesos que se van a llevar a cabo para fortalecer y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, con el fin de identificar oportunidades y minimizar los riesgos a los que se pueda exponer su bar o restaurante.

2.1. Determinación del perfil del cliente

El perfil del cliente es una serie de características que le van a permitir identificar y entender quién es su cliente meta, para ofrecer el servicio que en realidad le demanda. El objetivo de determinar cómo es su cliente es aumentar la precisión en la estrategia a utilizar en la mercadotecnia.

Esta información la puede obtener mediante: una encuesta telefónica, encuesta en línea, encuesta personal, la observación directa, la valoración o la discusión entre los grupos de atención al cliente. Es necesario utilizar el método más conveniente y que le parezca más acertado para determinar el perfil de su cliente. El método que elija debe tomar en cuenta involucrar los puntos desarrollados en la tabla 2.1 de la guía del modelo de plan de negocio, los cuales se agrupan en características demográficas y características propias del consumidor.

Una vez que haya utilizado alguno de los métodos mencionados para recolectar la información, ya sea por su propia cuenta, ayuda de los colaboradores o ayuda de una persona externa, puede proceder a llenar la tabla 2.1 de la guía del modelo de plan de negocio con los resultados y el análisis de los datos obtenidos.

2.2. Mercado potencial

El mercado potencial son aquellas personas que tienen la necesidad que satisface el producto o servicio ofrecido, o la pueden llegar a tener. Por lo general este mercado le compra a la competencia, pero no quiere decir que en algún momento no vaya a cambiar de tipo de consumo o marca (Rodríguez, 2008).

En la tabla 2.2 de la guía del modelo de plan de negocios se despliegan algunos aspectos a tomar en consideración para saber quién puede llegar a ser su mercado potencial, en caso de que esté comenzando en el negocio o desee implementar un nuevo tipo de servicio en el bar o restaurante; por ejemplo, implementar el servicio de entrega a domicilio o introducir un producto nuevo.

Los dos primeros aspectos de la tabla los puede adquirir de datos del INEC, basados en la zona de afluencia de su empresa; los otros dos se pueden tomar del mismo instrumento que vaya a utilizar para llenar y determinar el perfil del cliente. Con los resultados que obtenga de esta tabla podrá analizar cuántas personas hay en la zona donde se encuentra ubicado y cuántas tienen un perfil de cliente que usted anda buscando. Entonces puede tomar en consideración el dato para ver cómo atraer a más clientes de acuerdo a la cantidad de servicios que piensa ofrecer y la cantidad de personas que usted atiende. Por otro lado, el promedio de consumo es importante para conocer si está realizando las cosas bien, analizar si su horario de atención es el adecuado o pensar si se presta para introducir algún tipo de servicio nuevo ligado al que ya ofrece.

2.3. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es un factor indispensable en cualquier tipo de empresa. Consiste en indagar en las capacidades, estrategias, productos, clientes y demás aspectos relacionados a los competidores directos e indirectos del negocio, con el fin de tomar como referencia sus componentes positivos y negativos para generar una adecuada toma de decisiones y una mayor competitividad.

Para llevar a cabo el análisis propuesto se recomienda realizar un estudio previo mediante algunas de las siguientes opciones:

- Contratar a profesionales que se encarguen de brindar los resultados esperados.
- Utilizar la técnica de observación, que consiste en dirigirse a la empresa para visualizar los productos, precios y técnicas; además de las reacciones de los clientes.
- Adquirir el producto o servicio para verificar su calidad.
- Indagar en las páginas web y en redes sociales para observar la aprobación del cliente.

El nivel de aceptación se puede medir mediante el número de visitas a la empresa durante un periodo establecido, o bien, mediante la cantidad de comentarios y me gustas en las redes sociales que los competidores utilicen. Se considera como “Alta” cuando supera la posición actual de la empresa, “Regular” si se encuentra en un punto igual o muy cercano, y “Poca” si los resultados son inferiores al negocio que está implementando el plan.

El número de competidores en estudio queda a decisión de cada encargado; sin embargo, se sugiere que no sea menor a cinco empresas, ya que se busca obtener la mayor información posible para generar ventajas competitivas. En la plantilla se deben llenar los siguientes datos: el nombre de la empresa competidora, el nivel de aceptación, la ubicación, el mercado meta, el valor agregado que ofrece, los precios y los medios de promoción que maneja.

2.4. Evaluación de la competencia

Una vez realizado el análisis anterior, se sugiere llevar a cabo una evaluación de las empresas estudiadas como muestra del comportamiento de la competencia, mediante la obtención de un promedio general de los resultados; la idea se basa en tomar las decisiones necesarias según las amenazas u oportunidades detectadas.

A continuación, se presenta la escala de evaluación a utilizar; la misma se toma como base de una herramienta cuyo nombre es “Mini Plan Estratégico”, basado en un modelo original A. Dunyó, elaborado por editor consulting s.l . y A. D. Esteve, durante el año 2018.

CONDICIÓN	ESCALA	CLASIFICACIÓN
Mucho	3	AMENAZA
Normal	2	PREVENTIVO
Poco	1	OPORTUNIDAD

Para completar la primera variable de la plantilla se recomienda indagar en páginas de internet de alta confiabilidad sobre el comportamiento del sector en el que se desarrolla la empresa. Con respecto a los demás aspectos, se deberá completar de acuerdo al estudio que se sugirió en punto anterior, tomando como referencia las siguientes condiciones:

Comparación con la competencia			
	3.Mucho	2.Normal	1.Poco
Mejor precio	Inferior	Similar	Superior
Mayor reconocimiento	Superior	Similar	Inferior
Mejor imagen	Superior	Similar	Inferior
Variedad de proveedores	Superior	Similar	Inferior
Diferenciación en producto/servicio	Superior	Similar	Inferior
Número de clientes	Superior	Similar	Inferior
Horario	Muy accesible	Similar	Poco accesible
Variedad de productos	Superior	Similar	Inferior

Si se otorga el número 3, se debe considerar una posible amenaza para la empresa, por lo que es necesario analizar el factor y tomar las decisiones al respecto para evitar una mayor afectación. Si la calificación es un 2, el negocio se encuentra en un punto

preventivo, el cual es manejable; no obstante, se debe estar atento, dados los continuos cambios del mercado. Finalmente, si el puntaje es 1 hay una clara oportunidad de potencial crecimiento y mejora, si se aprovecha.

Se calcula un promedio de los resultados para tener claro el número que se debe anotar en la plantilla; es decir, se suma los datos obtenidos en cada variable y el total se divide entre total de competidores analizados; si contiene decimales se redondea según corresponda.

2.5. Describir el tipo de producto que ofrece

El producto o servicio debe estar enfocado en la satisfacción de un mercado en específico, por lo que es indispensable que la empresa domine a la perfección los aspectos relacionados a este, como las características, diseño, presentación, calidad, contenido, tamaño y diferenciación.

Por lo tanto, en el plan de negocio se propone realizar una descripción del producto o servicio en relación a los factores que lo conforman; si se cuenta con más de uno, queda a escogencia del encargado si se hace el proceso individualizado para todos o solo una explicación de manera general y clara.

2.5.1. Producto estrella

Luego de realizar la descripción general de los productos o servicios brindados, se sugiere que se identifique cuál es catalogado como la estrella de la empresa; es decir, aquel que es más buscado o adquirido por los clientes, gracias a sus atributos reconocidos que le otorgan grandes beneficios al negocio, por lo que se le debe de dar un adecuado tratamiento.

Una vez anotado el producto en la plantilla, se deben contestar algunas preguntas que afirmen por qué se ubica en esa categoría, además de determinar si se promociona de la forma correcta. Después se procede a realizar una pequeña evaluación de acuerdo a un conjunto de aspectos; se recomienda llevarla a cabo según una encuesta realizada antes a los clientes acerca del producto en específico, para sacar un promedio de los resultados obtenidos.

Los clientes deberán anotar un número del 1 al 4 para describir al producto según su calidad, imagen, precio, tamaño y publicidad. El número 4 hace referencia a “Excelente”, el 3 a “Muy bueno”, el 2 a “Bueno” y el 1 a “Malo”. Si los datos arrojan en mayor nivel el número más alto, significa que el producto cumple con las expectativas y se deben mantener sus características para seguir satisfaciendo al mercado. Si se obtuviera un 3 se deben tomar algunas medidas para mejorar el factor evaluado; en caso de ser un 2 las correcciones deberán ser aún más drásticas, dado que la aceptación es muy poca; mientras que si es un 1, el cambio radical resulta impostergable. Cabe mencionar que si en la mayoría de los factores se califica con 2 o 1, no se puede considerar como un producto estrella, ya que no se está reflejando en lo que piensa el cliente.

El promedio se calcula sumando los resultados obtenidos de cada variable y dividiéndolos después entre el número de clientes que se entrevistó. Si el dato involucra decimales, se debe redondear según corresponda. Por ejemplo, se encuestan 8 personas y para el aspecto de la calidad dieron la siguiente calificación: $4+4+4+3+3+4+4+4= 30$. Si se suman los datos se obtiene un total de 30, que dividido entre el número de participantes ($30/8$) da como resultado 3.75, el cual se redondea a 4, ya que el decimal es más alto que 0,50.

Escala de evaluación

4	3	2	1
Excelente	Muy bueno	Bueno	MALO
Siempre cumple con las expectativas esperadas.	Casi siempre cumple con las expectativas esperadas.	Pocas veces cumple con las expectativas esperadas.	Nunca cumple con las expectativas esperadas.

A continuación, se presenta un ejemplo para un restaurante:

¿Cuál es el producto estrella de la empresa?	
Hamburguesas de pollo	
¿Por qué razón es el principal?	La mayoría de los clientes lo consumen y lo recomiendan.
¿Cuáles son sus características?	Su característica principal es su buen sabor y el gran tamaño de las porciones.
¿Cómo es la imagen del producto?	Se presenta en una tabla de madera y se le agrega un mensaje de motivación.
¿Cómo se promociona?	Imágenes dentro y fuera del restaurante, y se realizan publicaciones en redes sociales.
Evaluación del producto	
Calidad	4
Imagen	4
Precio	3
Tamaño	4
Publicidad	4

2.6. Precio

El precio es uno de los principales factores que toma en consideración una persona para adquirir un producto o servicio, por lo que la administración de una empresa debe realizar una adecuada estrategia para determinar dicho valor y mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual, considerando aspectos relacionados a los costos, inversión, competencia y utilidad esperada.

2.6.1. Estrategia de precio

La estrategia de precios hace énfasis en los procesos y aspectos a considerar en una empresa para definir el valor monetario de los productos o servicios que se ofrecen al cliente; la misma puede modificarse con el paso del tiempo según los cambios y

necesidades que se presenten, o bien, hacer una diferenciación para algunos productos en específico.

Existen variedad de estrategias de precios que una empresa puede utilizar; si no se cuenta con una definición clara, se recomienda investigar a mayor profundidad cuál se ajusta a la necesidad del negocio, mediante libros o páginas de internet con alta confiabilidad. Algunos ejemplos de estrategias son:

Estrategia de penetración: Se le da un precio inferior al producto o servicio en comparación al mercado, con el fin de atraer más fácilmente a los clientes.

Estrategia de alineamiento: El precio está equilibrado con el valor que le da el cliente al producto o servicio, además es similar al que le otorga la competencia.

Estrategia de selección: El precio está acorde al valor que le otorga el cliente al producto, debido a la calidad del mismo; no obstante, es superior al que ofrece la competencia.

Cabe mencionar que para conocer cómo se encuentra el precio en el mercado se debe desarrollar un estudio que permita observar y analizar tanto el comportamiento como la aceptación de los productos o servicios de la competencia, con el propósito de definir una adecuada estrategia. Si no se cuenta con el personal y el tiempo necesarios para indagar dicha información, se debe optar por contactar profesionales que se encarguen de la investigación; en muchos casos hay estudiantes que cuentan con la disposición de colaborar a los negocios en estos aspectos, por lo que podría ser una opción factible.

2.6.2. Formas de cobro

En este apartado se deben anotar las formas de que dispone la empresa para cobrar por el producto o servicio brindado. Los avances tecnológicos actualmente ofrecen más opciones que nunca para la satisfacción y fidelidad de los clientes, como la tarjeta de crédito o débito, el efectivo y el SINPE.

Cuando haya constancia clara de las formas de cobro, el encargado deberá anotarlas en la plantilla suministrada. El ejercicio resultará de utilidad para considerar la aplicación de nuevas opciones según las exigencias del mercado. Es importante determinar

también si se otorga algún tipo de descuento según la forma de pago escogida por el cliente; por ejemplo, crear alianzas con algunos bancos para ofrecer descuentos si se paga con la tarjeta de ellos.

2.7. Imagen de la empresa

La imagen de la empresa debe ser clara y que llame la atención del consumidor, de tal forma que donde quiera que esté el cliente recuerde el nombre o logo de la empresa, o bien lo relacione con algo fácil de recordar.

En la guía se requiere el cumplimiento de ciertos puntos para identificar la imagen de la empresa, los cuales son explicados a continuación:

- Nombre comercial: Es de importancia crítica para la empresa, ya que lo va a diferenciar de la competencia; sirve asimismo para atraer clientes y mantener una cierta reputación en el mercado. No necesariamente debe ser una o varias palabras, sino que lo puede mezclar con figuras o imágenes que lo identifiquen.
- Significado del nombre comercial: Es potestad del dueño o gerente del negocio definir este aspecto, ya que debe estar documentado.
- Logotipo: Debe ser legible y de fácil comprensión, que transmita al cliente la esencia de la empresa. En este caso, si no tiene definido un logo, es recomendable solicitar ayuda a un diseñador para que le cree su logotipo original.
- Eslogan: El eslogan debe ser una frase coherente y llamativa, que el cliente identifique cuando lo escucha y lo relacione al tipo de bar o restaurante.

2.8. Estrategia de promoción

En palabras de Blanco (2010), la promoción consiste en “informar, convencer y difundir en forma amplia, contundente y persuasiva, la existencia de un producto, de una marca, de una idea, de una persona, de una empresa o de una institución, hacia un mercado meta o *target*, en base a objetivos, estrategias y planes de acción bien definidos para el logro de los mismos en forma redituable” (p. 5).

En esta fase se diseñan las acciones que se van a realizar para dar a conocer la empresa y el servicio que se ofrece como tal. Se trata de utilizar la mayoría de medios

posibles para transmitir el mensaje y ganar la mayor cantidad de clientes, adquiriendo a su vez una buena posición en el mercado, con el fin de aumentar ventas.

El dueño o gerente debe llenar las casillas de la primera tabla del punto 2.8 de la guía del modelo de plan de negocio. A continuación, se muestra un ejemplo de la segunda tabla; esta funciona y se debe llenar cuando se elige cómo se va a promocionar el negocio.

Estrategias de promoción				
Estrategia	Actividad	Costo	Frecuencia	Responsable
Promoción en redes sociales (Instagram)	Se realizará un concurso en Instagram de una cena para dos personas; la dinámica consiste en comentar la publicación, etiquetar a un amigo y publicarlo en el perfil del usuario. Con estos pasos el usuario queda participando.	10.000 colones	Una vez al mes	Gerente

2.9. Proyección de ventas

La proyección de ventas es un cálculo estimado de las ventas que se pueden hacer en el futuro, tomando como referencia las ventas anteriores de la empresa. Existen diferentes métodos para realizar una proyección de ventas; en este caso se aconseja analizar los ingresos y cantidades de ventas pasadas si tiene el dato a mano para sacar una proyección porcentual.

Una vez que analice las ventas pasadas puede estimar un porcentaje de crecimiento mensual de sus ventas y así lo puede ir proyectando. Probablemente las ventas no sean necesariamente lineales ni aumentarán con un porcentaje exactamente igual, por diferentes factores que pueden afectar dependiendo del mes, pero es una manera fácil y entendible.

En el ejercicio del punto 2.9 de la guía, primero se realiza una proyección por unidades vendidas y en la segunda tabla una proyección de ventas en colones. En este caso, por tratarse de un bar o restaurante, se crea la proyección de acuerdo a los tipos de productos ofrecidos, para un análisis más específico. Al final se suman las ventas proyectadas y se puede sacar el total para los distintos productos. En caso de que no conozca los datos y se le dificulte el procedimiento, es recomendable buscar ayuda de un experto en el tema.

3. Tecnología

El recurso tecnológico debe estar presente siempre en una empresa, debido a que su uso permite mejorar los procesos y brindar una adecuada atención al cliente según sus necesidades. Para mantenerse en un mercado tan competitivo como el actual las mipymes deben adaptarse a la innovación y a los continuos cambios que se relacionan con los aspectos tecnológicos; deben definir el uso que le están dando a estas herramientas y las posibles aplicaciones futuras.

3.1. Uso de la tecnología

El paso siguiente es elaborar una lista de los equipos y herramientas tecnológicas que utiliza la empresa para el desarrollo de sus operaciones, además detallar cuál es beneficio que se adquiere en el negocio. Es relevante mantener el adecuado mantenimiento del equipo y la seguridad del software, valorar su aporte en el funcionamiento del negocio.

En seguida se presenta un ejemplo para un bar:

Herramientas tecnológicas	Uso	Beneficios para la empresa
Computadora de escritorio	Se utiliza para llevar el control de las órdenes y el cobro por los productos.	Permite realizar rápidamente el control de las órdenes; por lo tanto, una vez que el cliente desee pagar, se cuenta con la información almacenada en la computadora para generar la factura.

3.2. Planeación tecnológica

Los constantes cambios que se presentan en el mercado provocan que las empresas deban estar en continua actualización tecnológica para aumentar su competitividad y mejorar sus procesos, por lo que en este punto la idea es que el dueño, gerente o encargado indague en las necesidades del negocio y en las opciones para mejorar la productividad, con miras a la satisfacción del cliente.

Una vez decidido el tipo de tecnología que se planea utilizar en un periodo futuro, se debe desarrollar el propósito o fin de su utilización, la estrategia de implementación y el costo de adquisición.

En el siguiente ejemplo se explica más claramente el uso de la plantilla:

Empresa: Un bar

Tipo de tecnología	Propósito	Estrategia	Costo
Televisor de pantalla plana	Atraer el cliente, mediante mayor distracción o diversión.	Promocionar el bar y los productos para los días en los que se desarrollen eventos que se tramitan en vivo por televisión, y sean una opción agradable para los clientes. Por ejemplo, deportes o conciertos.	₪200.000,00

4. Plan de organización del recurso humano

Independiente del número de trabajadores de la empresa se debe diseñar un plan para la organización del recurso humano, con el fin de llevar un control de los colaboradores. Abstenerse de hacer este plan supondría un desconcierto y descoordinación, ya que no estaría involucrando a su activo más importante en la ejecución del negocio.

4.1. Perfil del personal

El perfil del colaborador varía de acuerdo a las características, expectativas y objetivos de cada empresa, por lo que en este punto el dueño descubrirá lo que espera de su recurso humano en base a un conjunto de aspectos. Se recomienda que se utilice la plantilla para cada uno de los puestos del negocio.

A continuación, se despliega un ejemplo:

Puesto: Cajero				
Formación académica	Experiencia	Habilidades	Valores	Conocimientos específicos
Bachillerato en Educación Superior	Mínimo 1 año de experiencia en puestos afines	Orientación al cliente, atención a los detalles, facilidad y control del dinero	Honestidad, respeto y compañerismo	Uso adecuado de computadora y datáfono

Formación académica: Estudios o títulos académicos que se requieren para el puesto.

Experiencia: Tiempo determinado en el mercado laboral o en el desempeño de puestos similares.

Habilidades: Capacidad, talento o destreza que se espera de una persona para llevar a cabo una actividad en específico.

Valores: Cualidades o virtudes que caracterizan a una persona y son necesarias para el adecuado desarrollo del puesto.

Conocimientos específicos: Aspectos necesarios relacionados directa o indirectamente al puesto, según consideraciones específicas de cada empresa.

4.2. Control del personal

El dueño, gerente o encargado de una empresa necesita mantener un adecuado control de la información de cada uno de sus colaboradores con relación al puesto que desempeñan. Definir las actividades de cada empleado permite valorar las cargas laborales y tomar decisiones en caso de que sea necesario realizar cambios.

Es por ello que parte de la información básica a detallar en la plantilla es el nombre completo del empleado, el puesto que asume y las funciones que lo conforman; además de la fecha en la que la persona inicia dichas labores, con el fin de observar cómo evoluciona su experiencia en la empresa.

Información general del empleado			
Nombre completo	Puesto	Funciones	Fecha de inicio en el puesto
Juan Castro López	Cajero	Manejar caja registradora. Atención directa al cliente. Realizar cortes parciales y totales de caja. Llevar control de facturas.	15/02/2020

4.3. Evaluación del desempeño

En este apartado se pretende evaluar el desempeño de los colaboradores desde varias perspectivas, directamente con las funciones asignadas, así también con sus habilidades y el factor humano de cada uno. El propósito principal es detectar el aporte de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Siendo un factor importante para la toma de decisiones con respecto al personal y las operaciones del negocio.

La plantilla propuesta consiste en otorgarle una clasificación a un conjunto de factores relacionados tanto a las labores como al empleado, en una escala donde 5 es "Óptimo", 4 "Bueno", 3 "Regular", 2 "Poco aceptable" y 1 "Deficiente". Se debe de anotar una "X" según la opción más acorde al caso. Una vez completado se debe

anotar el número total por columna, con el fin de otorgar finalmente un promedio a cada una. Además, se visualiza un espacio llamado “Observaciones”, en el cual se podrá anotar algunas recomendaciones o anotaciones de los resultados.

A continuación, se muestra un ejemplo:

Nombre del empleado		Juan Pérez			
Factores por evaluar	Optimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Poco aceptable (2)	Deficiente (1)
Cantidad de trabajo realizado	X				
Dedicación en el trabajo (Calidad)	X				
Conocimiento de las labores desarrolladas	X				
Trabajo en equipo	X				
Resolución de conflictos		X			
Creatividad	X				
Tiempo de duración en las tareas		X			
Comunicación			X		
Puntualidad			X		
Responsabilidad		X			
Cantidad total de “X”	5	3	2	0	0
Promedio total	50%	30%	20%	-	-
<p>Observaciones: (En este apartado se podrá anotar cual dato que se considere oportuno, recomendaciones para la empresa o empleado. O bien, se puede mencionar un resumen de los resultados)</p>					

En el ejemplo anterior, se puede observar que se utilizó la “X” en las opciones de óptimo, bueno y de regular. En la primera columna se anotó 5 veces, en la segunda 3 y en la tercera 2 veces, viéndose dichos resultados en la fila “**Cantidad total de “x”**”, luego de ello, se procede a calcular un promedio general por columna, según el siguiente detalle:

Cantidad total de “X”/10 (Es el total de factores evaluados)= *

Luego el resultado “*” se multiplica por 100= %

Ejemplo: $5/10 = 0.5$

$0.50 \times 100 = 50\%$

Respuesta: De la totalidad de los factores evaluados el 50% son óptimos para el empleado Juan Pérez.

A continuación, se muestra una guía para calificar los factores de la plantilla anterior.

Factores por evaluar	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Poco aceptable (2)	Deficiente (1)
Cantidad de trabajo realizado	Siempre supera el estándar	A veces supera el estándar	Satisface el estándar	A veces por debajo del estándar	Siempre por debajo del estándar
Dedicación en el trabajo (Calidad)	Excelente calidad	Buena calidad	Calidad satisface	Calidad insatisfecha	Mala calidad
Conocimiento de las labores desarrolladas	Amplio	Lo necesario	Lo suficiente	Una parte del trabajo	Poco
Trabajo en equipo	Excelente	Bueno	Normal	Poco	Nada
Resolución de conflictos	Excelente	Bueno	Normal	Poco	Nada
Creatividad	Siempre ideas nuevas	Casi siempre ideas nuevas	Algunas veces ideas nuevas	Pocas veces ideas nuevas	Nunca ideas nuevas

Tiempo de duración en las tareas	Excelente	Bueno	Normal	Un poco lento	Malo
Comunicación	Excelente	Bueno	Normal	Poco	Nada
Puntualidad	Siempre llega a tiempo	Casi siempre llega a tiempo	Algunas veces llega a tiempo	Pocas veces llega a tiempo	Nunca llega a tiempo
Responsabilidad	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Cantidad total de "X"					
Promedio total					

Definir las tareas que conforman cada puesto de la empresa cobra mayor sentido si se evalúa su cumplimiento, lo cual permite medir el alcance de los objetivos planteados y la eficiencia en las operaciones del negocio.

La siguiente plantilla busca que se califique a cada colaborador de la empresa según las actividades a cargo: se deberá indicar con una "X" si la tarea se cumple totalmente, parcialmente, o bien, si se omite su cumplimiento.

Cuando se hace referencia a "total" es porque el empleado cumple con exactitud y en un 100% las indicaciones que se le suministraron; mientras que si se marca "parcial" significa que hay una parte de proceso que se está dejando sin hacer. La herramienta permitirá que el dueño o gerente de la empresa tome medidas en caso de que gran número de tareas no se esté llevando a cabo correctamente.

4.4. Organigrama

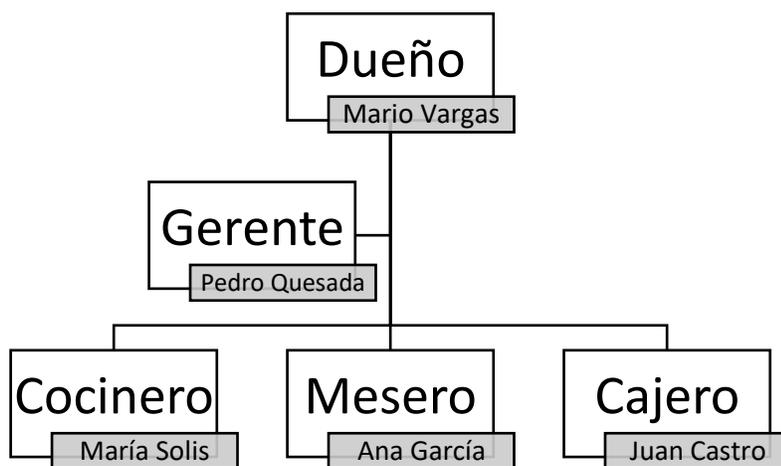
Un organigrama se trata de una representación ordenada de los empleados de una empresa, de acuerdo al departamento o área en que laboran, las actividades que

desempeñan y las relaciones jerárquicas. Existen distintos tipos de organigramas de acuerdo a la necesidad de cada empresa; se recomienda indagar sobre el tema para determinar cuál estilo adaptar al negocio.

Una vez claro el aspecto anterior, en la herramienta se visualiza un espacio para agregarlo. Se sugiere que para mayor facilidad se utilice un gráfico SmartArt, el cual se puede encontrar en la pestaña “Insertar” en el apartado de “Ilustraciones” y en la opción de “Jerarquía”, donde van a aparecer varias sub opciones que se pueden modificar según lo considere la persona a cargo.

A continuación, se muestra un ejemplo de un organigrama jerárquico:

La empresa es un restaurante que, además del propietario, cuenta con cuatro colaboradores más. El dueño es la autoridad o cabeza principal del negocio; después se encuentra el gerente, quien debe dar resultados del cumplimiento de los objetivos y de las decisiones principales, y tiene a cargo a los otros tres colaboradores.



4.5. Capacitación del personal

La capacitación es necesaria en cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño. Mantener actualizado al personal sobre los aspectos tanto internos como externos del negocio permite una mayor adaptación ante los continuos cambios del mercado. Es conveniente indagar sobre cuáles son las instituciones encargadas de brindar capacitaciones a las pymes; algunas de estas son el MEIC, Procomer, Cámara de

Comercio, Fideicomisos, entre otras más; se recomienda buscar ayuda por parte de estas para el mejoramiento del negocio.

Con la plantilla se busca desarrollar un listado de las capacitaciones que se requieren en la empresa. Este control se puede llevar a cabo con una planeación anual, mensual o inclusive semanal, contemplando el tema a tratar, el tiempo que se va destinar, quiénes van a participar y cuál es el costo en que incurrirá la administración para ejecutarlas.

Se muestra un ejemplo de cómo completar la plantilla:

Capacitaciones al personal de la empresa				
Tema a tratar	Fecha planeada	Tiempo estimado	Participantes	Presupuesto estimado
Servicio al cliente: protocolo de atención	01/02/2021	2 horas	Meseros de la empresa	₡10.000,00 por participante

4.6. Cantidad de personal y costo de nómina

La nómina es como se denomina la cantidad de dinero pagado por los sueldos, bonificaciones y reducciones de cada uno de los colaboradores de la empresa durante un periodo laborado. Resulta clave que el dueño o gerente tome en consideración las cargas sociales que debe asumir tanto el empleado como el patrono mensualmente. Según información actualizada de la Caja Costarricense de Seguro Social, el patrono debe asumir un 26,5% de las cargas sociales, mientras que el trabajador un 10,5%.

Se debe anotar el salario mensual bruto y neto de cada uno de los empleados; luego con base esa información se realiza el cálculo de las cargas sociales por pagar en la segunda parte del apartado. A continuación, se presenta un ejemplo:

Juan tiene un salario bruto mensual de ₡380.000,00, para el mes del análisis no tuvo ningún ingreso adicional por concepto de horas extras y tampoco reducciones, por lo que se anota la información básica.

Ahora bien, para realizar el cálculo de las cargas sociales que aporta el trabajador se debe multiplicar el salario neto de Juan por el porcentaje correspondiente de 10,5%: $380.000,00 \times 10,5\%$, para un total de ₡39.900,00.

En cuanto al aporte del patrono (26,5%), se debe multiplicar el salario neto por el porcentaje: $380.000,00 \times 26.5\%$, con lo cual el total por pagar es de $\text{C}\$100.700,00$.

Nombre del colaborador	Puesto	Salario bruto	Horas extras	Reducciones
Juan Castro López	Cajero	$\text{C}\$380.000,00$		

Salario neto	Cargas sociales trabajador	Cargas sociales Patrono
$\text{C}\$380.000,00$	$\text{C}\$39.900,00$	$\text{C}\$100.700,00$

5. Contabilidad

Un negocio solo puede sobrevivir si genera las ganancias suficientes para mantenerse en el mercado. En esta fase del modelo de plan de negocio se pretende recopilar información respecto a plan de inversión inicial, estructura de costos, flujo de efectivo, estado de resultados y balance general. Es pertinente tomar en cuenta la proyección en ventas que se realizó en el punto 2.9.

La idea de esta parte del modelo es exponer las implicaciones financieras de su estrategia e identificar la necesidad de financiamiento. Si usted conoce sobre los conceptos lo pueda llenar por sus propios medios y realizar los cambios que considere necesarios y oportunos, pero si se le dificulta la parte de contabilidad y finanzas es mejor buscar ayuda con un experto del tema que le asesore y le brinde resultados reales y funcionales para la toma de decisiones.

6. Plan de acción

Es un instrumento de gestión que va a permitir orientar estratégicamente los recursos que tienen disponibles con el fin de lograr una serie de objetivos. Es decir, en esta parte deben discutir qué, cómo, cuándo y quién realizará las acciones. Se desarrolló este plan de acción con las 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para visualizarlo de manera más detallada.

La idea es crear un objetivo estratégico, unos 3 objetivos específicos, las acciones planeadas para lograr los objetivos y asignarles indicadores, los cuales deben ser observables y medibles. Después se crea una meta a alcanzar; esta debe ser razonable. También se debe citar el tiempo que se estima durar para alcanzar el objetivo y asignar por último un responsable a cargo del objetivo.

En caso de que el tema se le haga confuso, se recomienda buscar un experto en el área de administración para ayudarle a familiarizarse e internalizar las ideas.

6.2. Guía

6.2.1. Aspectos específicos

A continuación, se presenta la guía práctica del modelo de plan de negocio desarrollado para los bares y restaurantes de la localidad de Pérez Zeledón, con el fin de que sus empresarios puedan definir con mayor claridad los procesos y las estrategias, logrando con ello tener un rumbo claro del negocio y a su vez mejora tanto la productividad como la competitividad.

1. Descripción del negocio

1.1. Datos generales del negocio

Nombre comercial:	
Nombre de fantasía:	
Razón social:	
Nombre del representante legal:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Redes sociales:	
Fecha de iniciación de la empresa:	
Años en el mercado:	
Ubicación del negocio:	
Horario de atención:	
Cantidad de funcionarios:	
Clasificación del bar o restaurante:	
Descripción breve del negocio:	
Periodo de enfoque del modelo de plan de negocio:	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.1.

1.2. Misión empresarial

--

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.2.

1.3. Visión empresarial

--

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.3.

1.4. Valores empresariales

Valores	Significado
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.4.

1.5. Reseña histórica



Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.5.

1.6. Matriz DAFO

1.6.1. Determinar las debilidades

Área	Debilidad	Acciones para corregir
Finanzas		
Clientes		
Procesos		
Crecimiento		

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.6.1.

1.6.2. Determinar las amenazas

Área	Amenaza	Acciones para afrontar
Finanzas		
Clientes		
Procesos		
Crecimiento		

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.6.2.

1.6.3. Determinar las fortalezas

Área	Fortaleza	Acciones para mantener
Finanzas		
Clientes		
Procesos		
Crecimiento		

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.6.3.

1.6.4. Determinar las oportunidades

Área	Oportunidad	Acciones para explorar
Finanzas		
Clientes		
Procesos		
Crecimiento		

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.6.4.

Seguimiento del FODA

Fecha de inicio:			Fecha final:		
Tiempo transcurrido:					
	Cantidad de acciones propuestas	Cantidad de acciones cumplidas	Cantidad de acciones pendientes	Cantidad de acciones descartadas	Porcentaje de cumplimiento
Fortalezas					
Oportunidades					
Debilidades					
Amenazas					

1.7. PESTAL

Político	P	E	Económico
Social	S	T	Tecnológico
Ambiental	A	L	Legal

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.7.

1.8. Planteamiento de la estrategia

--

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.8.

1.9. Ventaja competitiva

Ver instructivo del plan de negocios, sección 1.9.

2. Mercadotecnia

2.1. Determinar el perfil del cliente

Características demográficas	
Grupo generacional	
Grupos sociales	
Geografía de afluencia	
Características del consumidor	
Razones de visitas	
Promedio de visitas	
Gastronomía preferida	A. <input type="checkbox"/> Comida típica B. <input type="checkbox"/> Comida rápida C. <input type="checkbox"/> Platos internacionales D. <input type="checkbox"/> Platos simples (bocas) E. <input type="checkbox"/> Sopas F. <input type="checkbox"/> Ensaladas G. <input type="checkbox"/> Postres
Horario de mayor afluencia	
Motivos de preferencia	
Producto de mayor consumo	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.1.

2.2. Mercado potencial

Concepto	Número
Promedio de personas que habitan la zona de afluencia	
Promedio de personas dentro del rango de edad de perfil de cliente que habitan la zona de afluencia	
Promedio de consumo por persona, en colones	
Cantidad de servicios a ofrecer	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.2.

2.3. Análisis de la competencia

Competencia directa	Nivel de aceptación			Ubicación	Tiempo en el mercado	Mercado meta	Productos / Servicios	Valor agregado	Costo			Medios de promoción	Fortalezas
	Alta	Regular	Poca						Alto	Medio	Bajo		

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.3.

2.4. Evaluación de la competencia

Variables	Evaluación	Clasificación	
		Amenaza	Oportunidad
Tendencia de crecimiento del sector			
Mejor precio			
Mayor reconocimiento			
Mejor imagen			
Variedad de opciones en proveedores			
Diferenciación en productos/servicios			
Ubicación/Mejor acceso			
Número de clientes			
Horario			
Variedad de productos			

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.4.

2.5. Descripción del tipo de producto o servicio

Descripción de los productos y servicios que ofrece la empresa

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.5.

2.5.1. Producto estrella

¿Cuál es el producto o servicio estrella de la empresa?	
¿Por qué razón es el principal?	
¿Cuáles son sus características?	
¿Cómo es la imagen del producto?	
¿Cómo se promociona?	
Evaluación del producto	
Calidad	
Imagen	
Precio	
Tamaño	
Publicidad	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.5.1.

2.6. Precios

Estrategia de precios

Definición de la estrategia

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.6.1

2.6.1. Formas de cobro

Definición de las formas de cobro de los productos	
Políticas de descuentos	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.6.2.

2.7. Imagen de la empresa

Nombre comercial	
Significado del nombre comercial	
Logotipo	
Eslogan	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.7.

2.8. Estrategia de promoción

Identificar la población meta	
Establecer los objetivos a obtener mediante la estrategia de promoción	
Diseñar el concepto que se quiere llegar a transmitir	
Establecer el presupuesto destinado para toda la campaña de comunicación	
Definir qué se hará para promocionar el negocio	
Responsables de la estrategia de promoción	

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.8.

Estrategias de promoción				
Estrategia	Actividad	Costo	Frecuencia	Responsable

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.8.

2.9. Proyección en ventas

Proyección por unidades vendidas												
Año 20XX												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entradas												
Bocas												
Platos fuertes												
Licores-cervezas												
Bebidas sin licor												
Postres												
Totales												

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.9.

Proyección de ventas en colones

Año 20XX												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Producto 1												
Producto 2												
Producto 3												
Producto 4												
Producto 5												
Producto 6												
Totales												

Ver instructivo del plan de negocios, sección 2.9.

3. Tecnología

3.1. Uso de tecnología y equipo

Herramientas tecnológicas	Uso	Beneficios para la empresa

Ver instructivo del plan de negocios, sección 3.1.

3.2. Planeación tecnológica

Tipo de tecnología	Propósito	Estrategia	Costo

Ver instructivo del plan de negocios, sección 3.2.

4. Recurso humano de la empresa

4.1. Perfil del personal

Puesto:				
Formación académica	Experiencia	Habilidades	Valores	Conocimientos específicos

Ver instructivo del plan de negocios, sección 4.1.

4.2. Control del personal

Información general del empleado			
Nombre completo	Puesto	Funciones	Fecha de inicio en el puesto

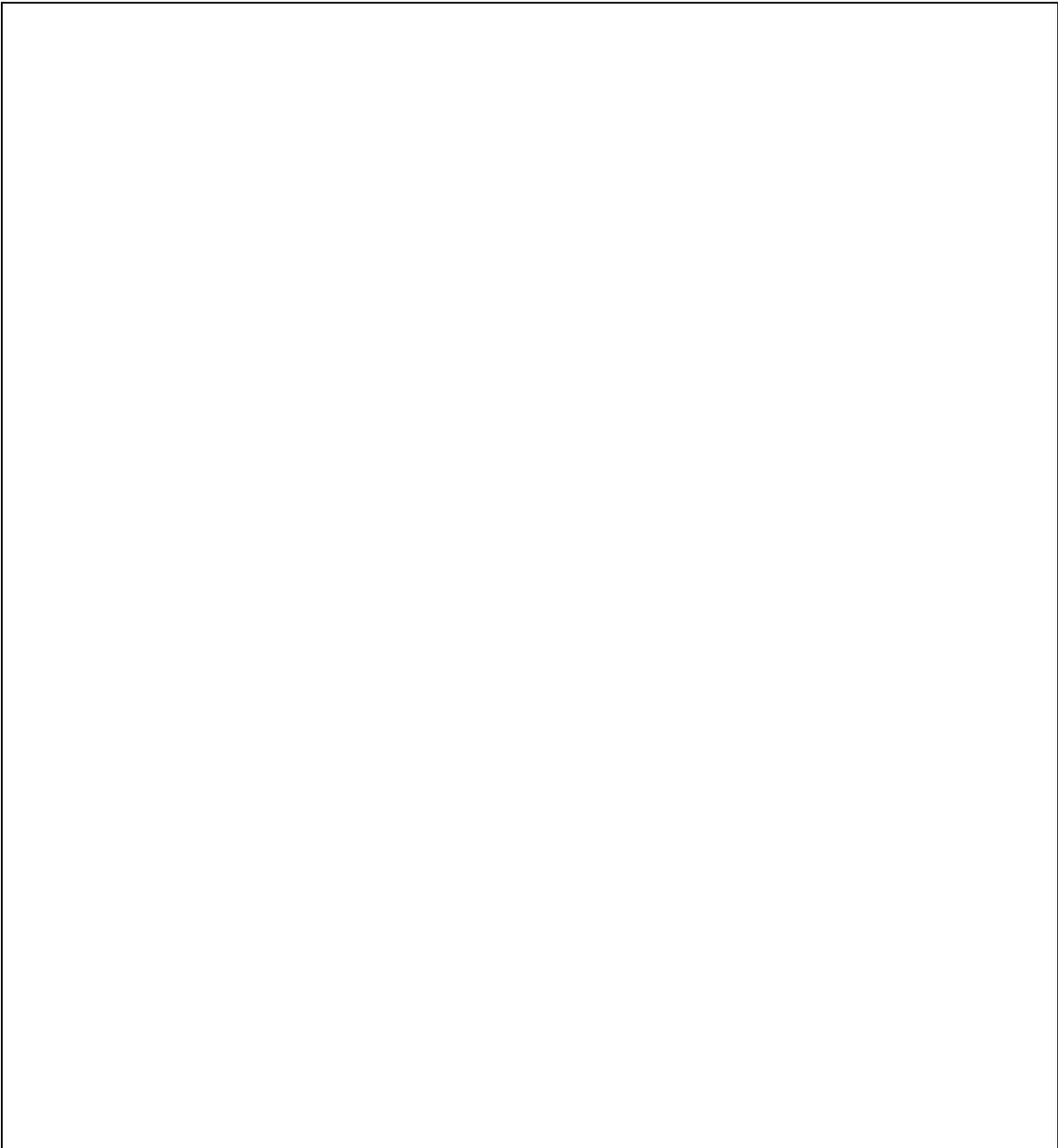
Ver instructivo del plan de negocios, sección 4.2.

4.3. Evaluación del desempeño

Nombre del empleado					
Factores por evaluar	Optimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Poco aceptable (2)	Deficiente (1)
Cantidad de trabajo realizado					
Dedicación en el trabajo (Calidad)					
Conocimiento de las labores desarrolladas					
Trabajo en equipo					
Resolución de conflictos					
Creatividad					
Tiempo de duración en las tareas					
Comunicación					
Puntualidad					
Responsabilidad					
Total (Suma por columna)					
Observaciones:					

Ver instructivo del plan de negocios, sección 4.3.

4.4. Organigrama



Ver instructivo del plan de negocios, sección 4.4.

4.5. Capacitación del personal

Capacitaciones al personal de la empresa				
Tema a tratar	Fecha planeada	Tiempo estimado	Participantes	Presupuesto estimado

Ver instructivo del plan de negocios, sección 4.5.

4.6. Cantidad de personal y costo de nómina

Nombre del colaborador	Puesto	Salario bruto	Horas extras	Deducciones	Salario neto	Cargas sociales (trabajador)	Cargas sociales (patrono)
Totales							

Ver instructivo del plan de negocios, sección 4.6.

5. Contabilidad

Ver instructivo del plan de negocios, sección 5

5.1. Plan de inversión inicial

Rubro	Valor unitario	Unidad requerida	Total de inversión
1. Activo fijo			
Terreno o infraestructura			
Máquinas y equipos			
Herramientas			
Muebles			
Total de activos fijos			
2.Gastos preoperativos			
Total de gastos preoperativos			
3.Capital de trabajo			
Total de capital de trabajo			
TOTAL			

5.2. Estructura de costos

Rubro	Valor unitario	Unidades requeridas	Costo total	
			Fijo	Variable
1.Costos directos				
Materiales				
Mano de obra				
Gastos de producción				
Total de costos directos				
2.Costos indirectos				
Gastos administrativos				
Gastos de ventas				
Total de costos indirectos				
TOTAL				

5.3. Flujo de efectivo

Concepto	Periodos				Total
	1	2	3	4	
Saldo inicial					
Ingresos					
Ventas a contado					
Cobro a clientes					
Egresos					
Pago a proveedores					
Mano de obra directa					
Gastos de fabricación					
Gastos administrativos					
Gastos de comercialización					
Gastos financieros					
Compra de maquinaria					
Superávit (déficit)					
Financiamiento					
Préstamos					
Amortización de capital					
Amortización de intereses					
Saldo final					

5.4. Estado de resultados

Empresa			
Estado de resultados proyectado			
Del XX al XX de XX			
Ventas			
incobrables			
ventas netas			
(-) Costo de ventas			
(=) Utilidad bruta			
(-) Gastos de operación			
Sueldos y comisiones			
Renta			
Gastos varios (1,5% de las ventas)			
Seguro			
Depreciación			
(=) Utilidad antes de costo financiero			
Gastos por interés			
(=) Utilidad de operación			

5.5. Balance general

Compañía		
Balance general		
Al 31 de diciembre del XX		
Activo circulante:		
Efectivo		
Cuentas por cobrar		
Estimación para incobrables		
Cuentas por cobrar netas		
Inventario de mercaderías		
Seguro pagado por adelantado		
Activo fijo:		
Equipo		
Depreciación acumulada		
Total de activos		
Pasivo y capital		
Cuentas por pagar a proveedores		
Sueldos y comisiones por pagar		
Capital contable		
Total pasivo y capital		

6. Plan de acción

Ver instructivo del plan de negocios, sección 6.

Perspectiva financiera								
	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores	Metas	Periodicidad	Responsable	
F1								
F2								
F3								

Perspectiva de clientes

	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores	Metas	Periodicidad	Responsable	
C1								
C2								
C3								

Perspectiva de procesos internos

	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores	Metas	Periodicidad	Responsable	
P1								
P2								
P3								

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores	Metas	Periodicidad	Responsable	
A1								
A2								
A3								

Recomendaciones

Seguimiento y evaluación

1. Revisarlo cada seis meses.
2. Darlo a conocer a los colaboradores de la empresa.
3. Involucrar a todo el personal en las revisiones.
4. Indagar a mayor profundidad términos, métodos y herramientas utilizados en el modelo, en caso de tener dudas.
5. Acudir a profesionales si no se cuenta con el conocimiento suficiente para la implementación de algún apartado del modelo; por ejemplo, el de contabilidad.

Bibliografía

- Al-Debei, M., El-Haddadeh, R. y Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*. 1-11.
- Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. *Cuadernos de Investigación EPG*. 1-15.
- Álvarez, M. y Durán, J. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, San Salvador.
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* 22, 493-520.
- Amaya, J. (s.f.). *Planeación y estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*. Cuarta edición. [Consultado el 3 de noviembre del 2019]. ISBN 978-958-44-0578-4. Recuperado de <http://JairoAmaya.com>.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Grégoire, B., Schmitt, M., Dubois, E., Abels, S., Hahn, A., Gordijn, J., Weigand, H. y Wangler, B. (2006). Towards a Reference Ontology for Business Models. *International Conference on Conceptual Modeling*.
- Andrews, R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Editorial Eunsa, España.
- Arce, J. (2019). Estudio situacional de la pyme Serie 2012-2017. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Arcos Dorados Costa Rica ADCR, S. (2019). <https://www.mcdonalds.co.cr/>. Obtenido de <https://www.mcdonalds.co.cr/>: <https://www.mcdonalds.co.cr/>
- Baden-Fuller, C., MacMillan, I., Demil, B. y Lecocq, X. (2008). "Special issue call for papers: business models". *Long Range Planning*.

- Banco Central de Costa Rica (2018). Indicadores económicos. Banco Central de Costa Rica. Recuperado de <https://www.bccr.fi.cr/seccion-indicadores-economicos/indicadores-econ%C3%B3micos>
- Barba, A. y Montoya, M. (2013). De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso (p. 67).
- Battistini, O. y Wilkis, A. (2004). "De la familia Falcón a la familia Toyota". En *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, editado por Osvaldo Battistini. Buenos Aires: Prometeo.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Blanco, O. (2010). *Estrategia de promoción y ventas*. Tlalnepantla: Universidad del Tercer Milenio, S.C.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Brandenburger, A. y Stuart, H. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-25.
- Brenes, L. y Bermúdez, L. (2012). Semiformalidad de la mediana y pequeña empresa (MIPYME) en Costa Rica y su relación con la competitividad y el desarrollo. *Cuadernos de investigación UNED*. ISSN:1659-4266. VOL.41.
- Browning, H, Y Singelmann, J. (1978). *The Emergence of a Service Society*. Springfield.
- Buitelaar, R. (2010). La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado de: www.eclac.org
- Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Agricultura de la Región Brunca (s.f.). Recuperado de <http://www.camarabrunca.com/directorio/?keyword=&category=129&location=2>

- Cardozo, E., Velásquez, Y. y Rodríguez, C. (2012). La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. 1345-1352.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 123-149.
- Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en las Ciencias Sociales*. Tercera edición. Buenos Aires: Rundinguin.
- CEPAL (1985). Los servicios y el desarrollo de América Latina. *Papeles del SELA No. 2*, Grupo Editor Latinoamericano.
- Chan, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima, México, Panamá, Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo: Grupo Editorial Norma.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Chen, S. y García, K. (2012). Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas en distritos de Orotina, Montes de Oro, El Roble, Barranca, Chacarita, Puntarenas, Esparza y Jacó. *Ciencias Económicas*, vol. 30, núm. 1, 346-369.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
- Cisneros, M. (2018). Industria de los servicios ganó peso en los últimos cinco años. San José, Costa Rica: *La Nación*. Recuperado de: <https://www.nacion.com/economia/finanzas/industria-de-los-servicios-gano-peso-en-los/Y4YGN3GMFZBQRMQUI23DBBLQLE/story/>

- Clairmonte, F. y Cavanagh J. (1986). "Las empresas transnacionales y los servicios: la última frontera. *Comercio Exterior*, vol. 36, núm. 4.
- Comisión Nacional de División Territorial Administrativa (2011). *División territorial administrativa*. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de la estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla: Universidad del Norte de Colombia.
- Cordero, C. (2016). ¿A qué se dedican las mipymes en Costa Rica?. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/a-que-se-dedican-las-mipymes-en-costa-rica/35U62IRLFD73AHTEBZUSALKVM/story/>
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*.
- Demil, B. y Lecocq, X. 2009. Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* (23), 86-107.
- Dini, M. y Stumpo, G. (coord.) (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2018/75), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Drucker, P. (1956). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1) (p. 128).
- Estrada, R. (s.f.). Herramientas estratégicas en la PYME y su efecto en la planeación y el rendimiento: una evidencia empírica. México. Recuperado de: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/herramientas_estrategicas_en_la_pyme_estrada__2009.pdf.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- García, T. y Cano, M. (2013). *El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- García, I. (2017). Definición de amenazas. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/amenazas>
- García, I. (2017). Definición de fortalezas. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/fortalezas>
- Gascó, T. (s.f.). Debilidades de una empresa. *Emprendepyme*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/author/tamarag>
- George, G. y Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1), 83-111.
- Gómez, J. (s.f.). La importancia del sector servicios en las economías modernas: el caso de los países OCDE y de España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/786077.pdf>
- Henríquez, L. (2009). Políticas para las mipymes frente a la crisis. Conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa. Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Galindo (2016). Modelo de gestión del servicio de transporte UBER. [fecha de consulta el 23 de noviembre del 2019]. ISBN 1665-8140. Recuperado de http://www.politicas.uaemex.mx/espaciospublicos/images/stories/fruit/PDF/Rev_47/Espacios_Publicos_47_157-175_Modelo.pdf
- Instituto de Desarrollo Rural, INDER. (2016). *Caracterización del territorio de Pérez Zeledón*. Pérez Zeledón, San José, Costa Rica

- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC (2011). Recuperado de inec.cr:
<http://inec.cr/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC (2014). *Clasificación de Actividades Económicas de Costa Rica, CAECR*, 1 edición. San José, Costa Rica, INEC.
- International Business Machines Corp. (2019). IBM Costa Rica. Recuperado de
<https://www.ibm.com/cr-es?lnk=m>
- Ivankovich, C. y Araya, Y. (2011). "Focus groups": Técnica de investigación cualitativa de investigación de mercados. *Ciencias Económicas*, vol. 29, núm. 1.
- Jackson, S. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Jimeno, J. (2016). Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?. Recuperado de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Kantais, H. (2004). *Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*, Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, enero-febrero. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.
- La Reina del Valle (s.f.). Historia del Bar Restaurante La Reina del Valle. Recuperado de:
<http://www.lareinadelvalle.com/nosotros/>
- Laitón, S. y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 85, 163–179. DOI:
<https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>.
- Linder, J. y Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), undefined-undefined. [Consultado 3 de noviembre de 2019]. ISSN: 1870-6622. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1250/125015749006>.
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12 (3), 12-20. (AR35542)
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93.
- Martínez, D. y Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mecho, R. (2015). *Operaciones básicas en cafetería y bar*. Vallehermoso, Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Ministerio de Economía, Agricultura y Comercio, MEIC (2002). Reglamento General a la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas N° 33111. San José, Costa Rica, Presidencia de la República. Recuperado de: https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf
- Mulder, N. (2018). ¿Qué pasa con el sector servicios en América Latina? Encuesta. *Nueva Sociedad*. Recuperado de <https://nuso.org/articulo/que-pasa-con-el-sector-servicios-en-america-latina/>
- Municipalidad de Pérez Zeledón (s.f.). Actividades económicas. Recuperado de perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/municipalidad/proyectos-municipales/14-informacion-general/298-actividades-economicas.html
- New Zealand Ministry of Economic Development (2011). SMEs in New Zealand: Structure and Dynamics 2011 [Pymes en Nueva Zelanda: Estructura y dinámica 2011]. Nueva Zelanda: Autor.
- Observatorio del Desarrollo-Escuela de Estadística, OdD. (2018). *Informe de resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. San Pedro, San José: Universidad de Costa Rica.

- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2015). *Formalización de las PYME en las cadenas de valor en América Latina: ¿Cuál es la función de las empresas multinacionales?* Primera edición. Suiza.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2004). Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization, *Second OCDE Ministerial Conference on SMEs*, 2-5 junio, Estambul.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Kindle edition.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Centro Libros PAFP, S. L.U.
- Palacios, M. y Duque, E. (2011). Modelos de negocios: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 23-34.
- Peréz, J. y Merino, M. (2014). Definición de restaurante. Recuperado de: <https://definicion.de/restaurante/>.
- Petrovic, O., Kittl, C. y Teksten, D. (2001). Developing business models for e-business. *Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce - ICEC*. Viena.
- Plan de Desarrollo Humano Local de Pérez Zeledón (2009). *Proyecto de Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica*. Pérez Zeledón, San José, Costa Rica.
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York: *The Free Press*.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review* América Latina. Reimpresión R0811M-E,1 -21
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, Procomer (s.f.). Comprador internacional. Sectores. Recuperado de: <https://www.procomer.com/es/comprador/servicios>

- Quiroa, M. (s.f.). Oportunidad de negocio. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/oportunidad-de-negocio.html>
- Rajala, R. y Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. *18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action*, Bled, Slovenia. 1-15.
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. México: Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.
- Real Academia Española, RAE (2018). *Diccionario de la lengua española*, 23.a ed., [versión 23.2 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es> [22-09-2019]
- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* (23),12-25.
- Rivera, H. y Malaver, M. (2011). ¿Qué estudia la estrategia? Documento de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rivera, H., Pulgarín, S. y Malaver, M. (2012). *Estrategia Empresarial: conceptos, teorías y principales herramientas*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Rodríguez, A. (2008). *Mercadotecnia la tecnología para la competencia*. México: Ediciones Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato.
- Serrano, J. C. (2011). El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias. *Clio* 37. <http://clio.rediris.es>. ISSN:1139-6237.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica, SCIJ (2014). Creación del distrito La Amistad 12 cantón de Pérez Zeledón de la provincia de San José. Decreto N° 67-2014-MGP. San José, Costa Rica.
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamericana. México
- Stutely, R. (2015). *Cómo elaborar un plan de negocios: una estrategia para la planeación inteligente de ejecutivos y hombres de negocios*. México DF: Trillas.

- Svejenova, S., Planellas, M. y Vives, L. (2010). An individual business model in the making: a Chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, (43) 408-430.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.
- Wikström, K., Artto, K., Kujala, J. y Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28, 832-841.
- Zevallos, E. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina (pp. 76-96).
- Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* (23), 108-121.
- Zuccarino, M. (2012). Modelos estadounidense-fordista y japonés-toyotista: ¿Dos formas de organización productiva contrapuestas? *Historia Caribe*, vol. 7, núm. 21. Barranquilla: Universidad del Atlántico.

Anexos

Cuestionario

<i>Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios</i>	Nombre de la mipyme	Consecutivo Proceso
<p>Buenos días/Buenas tardes. Mi nombre es _____, estoy realizando una encuesta con el objetivo de obtener información en el cantón de Pérez Zeledón; por esta razón le solicitamos de su ayuda contestando algunas preguntas.</p> <p>Toda la información que usted brinde será absolutamente confidencial y se utilizará sólo con fines estadísticos, además será de gran utilidad para desarrollar con éxito un modelo de negocios que beneficie a las mipymes del sector de (comercio/manufactura e industria/servicios (hoteles)/servicios (bares y restaurantes)) de este cantón.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con _____ al siguiente número _____.</p>		
DATOS DEL ENCUESTADOR		
Nombre del encuestador:	Cód.:	
Fecha de la encuesta:	Hora de inicio:	
Datos del informante		
Nombre del encuestado:	Teléfono:	
Nombre o razón social de la empresa/negocio:	Tipo de empresa/negocio: 1. Micro 2. Pequeña 3. Mediana	
Nombre de fantasía:	Actualmente la empresa se encuentra registrada ante el MEIC como pyme: 1. Sí 2. No	
Puesto que ocupa:	Hora de finalización:	
Control de calidad de datos		

Módulo: Datos generales

<p>1. ¿Actualmente cuántas personas trabajan en la empresa?</p> <p>¿Total? /___/___/___/ ¿Total de hombres? /___/___/___/ ¿Total de mujeres? /___/___/___/</p>
<p>2. ¿Cuántos trabajadores tenía la empresa al inicio de la pandemia COVID-19?</p> <p>¿Total? /___/___/___/ ¿Total de hombres? /___/___/___/ ¿Total de mujeres? /___/___/___/</p>
<p>3. En una escala de 1 al 5, donde 1 es nada probable y 5 es muy probable, ¿qué tan probable es que su empresa en los próximos 2 meses realice un recorte de personal? _____</p>
<p>4. ¿Cuál es su grado académico?</p> <p>1. Primaria 2. Secundaria 3. Universitaria 4. Formación técnica 9. NS/NR</p>
<p>5. ¿En qué año inició operaciones la empresa?</p> <p>AÑO DE INICIO: _____</p>
<p>6. ¿El financiamiento inicial para desarrollar la empresa provino de...? (PUEDE MARCAR VARIOS)</p> <p>1. Recursos propios 2. Prestamistas informales 3. Bancos 4. Préstamos de otras empresas</p> <p>5. Parientes o amigos 6. Fondos Propyme 7. Programa Banca para el Desarrollo</p>
<p>7. ¿Cuántos administradores o gerentes han tenido en la empresa en los últimos 5 años?</p> <p>1. Uno 2. Dos 3. Tres 4. Más de tres</p>

MÓDULO 1. Modelo de negocios

MN1. En una escala de 1 al 5, donde 1 es poco conocimiento y 5 es mucho conocimiento, ¿qué tanto conoce usted sobre modelos de negocios empresariales o de planes de negocios?

	1	2	3	4	5	
Poco conocimiento						Mucho conocimiento

MN2. En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 muy importante, ¿qué importancia le da usted a los planes de negocios para lograr una mayor competitividad en un mercado cada vez más competitivo?

	1	2	3	4	5	
Nada importante						Muy importante

MN3. ¿Han planteado de forma escrita y sistemática alguna vez un plan o modelo de negocios en su empresa?

1. Sí 2. No

MN4. En una escala del 1 al 5, donde 1 equivale a nada cercana y 5 a muy cercana, ¿qué tan cercana cree usted está la implementación de un modelo o plan de negocios en el actuar diario de su empresa?

Nada cercana	1	2	3	4	5	Muy cercana
--------------	---	---	---	---	---	-------------

MN5. En una escala de 1 al 5, donde 1 es nada dispuesto y 5 es muy dispuesto, ¿qué disposición tendría usted de iniciar un proceso de planeamiento que lo lleve a la implementación de un modelo de negocios o de un plan de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto						Muy dispuesto

MN6. En una escala de 1 al 5, donde 1 es ningún impacto y 5 es mucho impacto, ¿qué impacto gerencial tendría un proceso de planeamiento estratégico para una micro, pequeña o mediana empresa (mipyme) del sector servicios?

	1	2	3	4	5	
Ningún impacto						Mucho impacto

MÓDULO 2. Herramientas de planeación

H1. Del 1 al 5, donde uno es muy ningún conocimiento y 5 es mucho conocimiento, ¿qué tanto conoce sobre las herramientas para construir un plan de negocios?

	1	2	3	4	5	
Ningún conocimiento						Mucho conocimiento

H2. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de diagnóstico y planeación conoce usted? LEER LAS OPCIONES AL ENTREVISTADO

Herramienta	H2 Conoce		H3 Ha utilizado	
	Sí	No	Sí	No
1 BSC o cuadro de mando integral	1	0	1	0
2 FODA	1	0	1	0
3 Análisis PESTAL (PESTEL)	1	0	1	0
4 Mapa estratégico	1	0	1	0
5 Análisis de brechas	1	0	1	0

H4. De los siguientes elementos que se consideran al inicio de un proceso de planificación, favor indicar su grado de conocimiento para cada uno de los siguientes factores, donde 1 es ningún conocimiento y 5 es mucho conocimiento.

	1	2	3	4	5
Las fortalezas de su empresa					
Las debilidades de su empresa					
Las amenazas de su empresa					
Las oportunidades de su empresa					
Factores políticos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores económicos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores sociales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores tecnológicos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores ecológicos o ambientales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores legales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Metas de corto y mediano plazo que tiene la empresa					

MÓDULO 3. Estrategias empresariales

E1. Considerando que las estrategias genéricas para competir en el mercado son: liderazgo en bajo costo, diferenciación y enfoque (concentración), ¿cuál considera usted que es la estrategia genérica con la que se compete en el sector servicios, del cual forma parte su empresa?

1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque o concentración

E2. ¿Cuenta su empresa con una estrategia definida para competir, aunque la misma no esté plasmada en un documento de planeación, en un modelo o plan de negocio?

1. Sí 2. No

E3. ¿Ha recibido su persona o un colaborador de la empresa alguna capacitación con respecto a estrategias empresariales de negocios?

1. Sí 2. No

E4. ¿Cuánto tiempo anual invierte la empresa en capacitar al personal para el desarrollo e implementación de la estrategia?

1. Menos de 10 horas
2. De 10 a 20 horas
3. De 21 a 30 horas
4. Más de 30 horas
5. Nada

E5. ¿Cuánto porcentaje de los ingresos brutos invierte la empresa en reafirmar su estrategia empresarial?

1. Menos de un 5%
2. Entre un 5% y menos de un 10%
3. Entre un 10% y menos de un 15%
4. Más de un 15%
5. Otro porcentaje (indique) _____
6. NS/NR

E6. De la siguiente lista de estrategias, ¿cuál es el grado de implementación o ejecución que utiliza la empresa? (El 1 indica ninguna utilización y 5 indica mucha utilización)

	1	2	3	4	5
Estrategias de ventas					
Estrategias de costos					
Estrategias de innovación					
Estrategias de financiamiento					
Estrategias de producción o prestación de servicios					
Estrategias para el manejo del recurso humano					
Estrategias de diversificación y adaptación al cambio					
Estrategias de control financiero detallado de la empresa					

E7. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a nada de conocimiento y 5 a mucho conocimiento, ¿cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre las estrategias utilizadas por la competencia?

	1	2	3	4	5	
Nada de conocimiento						Mucho conocimiento

E8. En comparación con sus competidores, indique su grado de acuerdo con los siguientes indicadores de rendimiento de su empresa, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Ofrece productos de mayor calidad					
Dispone de proceso internos más eficientes					
Cuenta con clientes más satisfechos					
Se adapta más rápidamente a los cambios en el mercado					
Está creciendo más					
Es más rentable					
Tiene empleados más satisfechos y motivados					

E9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su sector:

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Es fácil que entren nuevas empresas.	1	2	3	4	5
2. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector.	1	2	3	4	5
3. Los clientes tienen más capacidad para imponer condiciones que las empresas de su sector.	1	2	3	4	5
4. Los proveedores tienen más capacidad para imponer condiciones que las empresas de su sector.	1	2	3	4	5
5. Es fácil encontrar productos sustitutos a los fabricados por su sector.	1	2	3	4	5

MÓDULO 4. Factores

F1. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a nada importante y 5 a muy importante, ¿qué tan importante considera usted que es el involucramiento de todo el personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada importante						Muy importante

F2. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale nada dispuesto y 5 a muy dispuesto, ¿qué tan dispuesto estaría usted en invertir en una capacitación para sus colaboradores en el tema de plan o modelo de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto						Muy dispuesto

F3. En una escala de 1 al 5, donde 1 denota ningún análisis y 5 análisis profundo, ¿qué tanto analiza usted a la competencia a la hora de realizar una estrategia para su empresa?

	1	2	3	4	5	
Ningún análisis						Análisis profundo

MÓDULO 5: DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

D1. En una escala de 1 al 5, donde 1 es nada documentados y 5 muy documentados, ¿qué tan documentados están los procesos productivos y administrativos de su empresa?

	1	2	3	4	5	
Nada documentados						Muy documentados

D2. En una escala de 1 al 5, donde 1 equivale a nada importantes y 5 a muy importantes, ¿qué tan importantes considera usted que son las herramientas de control de tiempos en cada uno de los procesos que se desarrollan en su negocio?

	1	2	3	4	5	
Nada importantes						Muy importantes

MÓDULO 6: APLICACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

A1. En una escala de 1 a 5, donde 1 hace referencia a nada interesado y 5 a muy interesado, ¿cuál es su interés en participar en talleres informativos sobre modelos de negocios y planes de negocios?

	1	2	3	4	5	
Nada interesado						Muy interesado