

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tema:

Plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco
Arte ubicado en el cantón de Bagaces centro

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Estudiantes:

Barahona González Karen María, Cédula A00145124

Moya Obando Marilyn, Cédula 504650536

Reyes Arias Mariela, Cédula 504180656

Zamora Chavarría Marialex Thamara, Cédula 504250301

Campus Liberia

Guanacaste, Costa Rica

2023

TRIBUNAL DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
CAMPUS LIBERIA

M.Sc Medardo Moscoso Vidal
Representante Decanatura SRCH

M.Sc. Jorge Luis Loáiciga Gutiérrez
Representante Dirección Académica, Campus Liberia

Dr. Fernando Gutiérrez Coto
Tutor Trabajo Final de Graduación

MCGI. Manuel Mejicano Ortiz
Lector Trabajo Final de Graduación

M.Sc. Mauro Antonio Angulo Ruiz
Lector Trabajo Final de Graduación

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte, ubicado en el cantón de Bagaces centro, como parte de los objetivos específicos, se elaboró la caracterización del emprendimiento, seguidamente, un análisis interno y externo, luego se realizó una propuesta de planeación estratégica (visión, misión, valores, principios, objetivos estratégicos, estrategias) y, por último, se propuso medidas de control para la gestión eficiente de los recursos financieros.

La recolección de la información se llevó a cabo mediante los siguientes instrumentos: observación, entrevista, aplicación de cuestionario a personas residentes del distrito de Bagaces, revisiones bibliográficas. Con base en los resultados obtenidos, se identificó que el negocio debe mejorar la gestión administrativa, comercial, operativa y financiera, por lo tanto, se estableció estrategias para cada área.

En el desarrollo de las estrategias, se determinó el costo de incurrir en cada una de ellas, a su vez, se identificó que existe una alta demanda de los productos que oferta Deco Arte, por ende, presenta la oportunidad de mejorar la rentabilidad del negocio, del análisis financiero se concluye que el proyecto genera riqueza, por lo cual, se acepta el proyecto.

Executive summary

This present research project is aimed at proposing a strategic plan that can contribute to the profitability of Deco Arte entrepreneurship, which is in Bagaces downtown. As part of the specific objectives, the characterization of the entrepreneurship was elaborated. Similarly, an internal and external analysis of Deco Arte was also carried out. Likewise, a strategic planning proposal was done, in which the vision, mission, values, principles, strategic objectives, and strategies were included. And finally, control strategies or measures were proposed for a better and efficient management of the financial resources.

In this same project, some data collection instruments were implemented to get the required information. For example, observations, interviews, questionnaires (applied to local people from Bagaces downtown), and documentary research were some of the instruments used. Based on the obtained results, the investigators identified that for a better administration of Deco Arte, its owner must work on an efficient administrative, financial, commercial, and operating management; therefore, some strategies were established for each of the areas mentioned.

In the development of the strategies, the cost for each strategy was determined – the expenses Deco Arte must incur in. At the same time, the researchers found out that there is a high demand for the products that Deco Arte offers and sells. As a result, this specific business has a high probability to improve its profitability. In short, and by considering the corresponding financial analysis, it can be concluded that the project is able to generate lots of profits, and that's why, at the end, the project itself is accepted.

RESUMEN EJECUTIVO**Tipo de Modalidad**

Trabajo Final de Graduación en la modalidad de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

Tema

Plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte ubicado en el cantón de Bagaces centro.

Problemática

Dar regalos y decorar para alguna fecha especial es una de las tradiciones que ha trascendido desde la antigüedad, con el fin de demostrar aprecio, agradecimiento, amor, obsequiar, o simplemente para decorar. Conforme la sociedad va adoptando nuevas culturas, la forma de arreglar o regalar evoluciona con nuevos diseños, estilos y gustos por parte de las personas.

Deco Arte es un emprendimiento que ofrece servicios y productos de decoración con base en flores con accesorios, asimismo, brinda opciones para los diferentes gustos y preferencias mediante un servicio personalizado. A pesar de tener poco tiempo en funcionamiento, según la propietaria, es un emprendimiento con alto potencial, ya que no tiene competencia directa en el distrito y hasta el momento ha logrado permanecer en el mercado, aunque es poco reconocido.

Sin embargo, no ha podido explotar esta ventaja competitiva (productos de calidad), debido a la falta de conocimientos en planificación y estrategias que le permitan generar mayor rentabilidad al negocio, lo cual es una de las necesidades más importantes que la emprendedora posee actualmente.

Objetivo General

Proponer un plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte ubicado en el distrito de Bagaces, Guanacaste.

Objetivos específicos

1. Elaborar una caracterización del emprendimiento Deco Arte para la comprensión de la gestión administrativa, operativa, financiera y comercial.
2. Realizar un análisis interno y externo de las variables del entorno, del sector y de la competencia del emprendimiento.
3. Diseñar una propuesta de planeación estratégica que contribuya a una gestión eficiente y a la rentabilidad del emprendimiento.
4. Proponer medidas de control que contribuyan a la gestión eficiente de los recursos financieros de Deco Arte, de acuerdo con los objetivos planteados.

Nombre e Información de contacto de los sustentantes

Nombre	Teléfono	Correo Electrónico
Karen María Barahona González	8757- 4024	karen.bg3094@gmail.com
Marilyn Moya Obando	6210- 1810	marilynmoya1@hotmail.com
Mariela Reyes Arias	8440- 9372	marireyes1808@gmail.com
Marialex Thamara Zamora Chavarría	8941- 6247	mar.tha.zam.cha.98@gmail.com

Nombre, correo y firma de responsable académico

Nombre	Correo electrónico	Firma
Fernando Gutiérrez Coto	fernando.gutierrez.coto@una.cr	

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, porque cada triunfo es gracias a él. A mis padres Juanita y Augusto. A mis hermanos Juan, Sergio, Luis, Diego, Julio. A mis sobrinos Greylin, Heidy, Eimy, Gael, Samuel, Isabella, cuñadas, a mi novio Ariel, por el amor y el apoyo incondicional que me han brindado. A mis amigos, compañeras de tesis, especialmente a Marialex por su compromiso, sin la ayuda de todos, este logro no habría sido posible.

Karen

Le dedico esta tesis a Dios, quien me ha guiado y me ha dado la mayor fortaleza. A mi hija Kamila, quien ha sido mi mayor motivación e inspiración para seguir adelante. El principal agradecimiento a mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante. A mi familia, por su paciencia y comprensión. A mis compañeras, por las risas, el estudio, los momentos que compartimos juntas desde el primer año. A mis profesores, por su dedicación y pasión por la enseñanza.

Marilyn

Dedico de todo corazón esta tesis a Dios. A mi madre y a mi abuela, gracias a su amor, apoyo y compañía que me he forjado como persona, así mismo, agradezco a mis hermanas por formar parte de cada evento importante en mi vida, y a mis amigas y compañeras de estudio, con las que he recorrido este largo camino.

Mariela

A Dios, por darme fuerza y sabiduría. A mi familia, por demostrarme su cariño, forjarme como persona y enseñarme a luchar por mis sueños. A mi persona favorita Carlos, por su amor, comprensión e incondicionalidad, en los momentos más estresantes de mi carrera, y a mi compañera de tesis Karen, sin su dedicación y perseverancia, esto no hubiera sido posible.

Marialex

Agradecimientos

Queremos agradecer primeramente a Dios, por darnos la sabiduría necesaria para elaborar esta tesis, la cual implicó un arduo trabajo lleno de dificultades, sin embargo, durante el camino hubo la participación de personas e instituciones que realizaron aportes valiosos para que el trabajo llegara a este término.

Tal es el caso de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Chorotega, Campus Liberia, por abrirnos las puertas y acogernos durante siete años, especialmente a nuestros profesores: Diego Campos, Roberto Villalobos, Alberth Espinoza, Roger Valderrama, Marcela Mora, Guiselle Alvarado, Johasson Vega, entre otros, quienes han sido la parte más importante, ya que con sus conocimientos y experiencias nos forjaron para desempeñarnos como grandes profesionales, tanto en el ámbito laboral como personal.

Seguidamente, a nuestro tutor de tesis, el Dr. Fernando Gutiérrez Coto, por su capacidad para guiar nuestras ideas, la disponibilidad y paciencia que hizo que nuestras acaloradas discusiones enriquecieran nuestro trabajo. Asimismo, a nuestros lectores: M.Sc. Mauro Antonio Angulo Ruiz y MGCI. Manuel Mejicano Ortiz, por sus valiosos aportes, a la propietaria de Deco Arte, Ana Laura Herra Aragón, por brindarnos la oportunidad y por depositar su confianza en nuestro trabajo.

Finalmente, el agradecimiento más profundo es para nuestros familiares quienes nos forjaron con valores que fueron claves en este proceso, por siempre creer en nuestras capacidades, por enseñarnos a luchar por nuestros sueños. Si bien es cierto, el camino no ha sido fácil gracias al apoyo incondicional, al amor, la paciencia y los consejos brindados, fue lo que nos motivó a concluir esta etapa. Es por tal razón, que para nosotras es un honor y un privilegio dedicarles esta tesis, ya que este logro también es de ustedes.

¡A todos, muchas gracias!

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	ii
Dedicatoria.....	vi
Agradecimientos.....	vii
Tabla de contenidos.....	viii
Índice de figuras.....	xii
Índice de tablas.....	xiii
Lista de siglas y abreviaturas.....	xv
Introducción.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
Caracterización del problema.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Interrogante de la investigación.....	5
1.3 Justificación de la investigación.....	5
1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional.....	6
1.5 Marco contextual.....	6
1.5.1 Actividades de la región.....	6
1.6 Objetivos de la investigación.....	8
1.6.1 <i>Objetivo general</i>	8
1.6.2 <i>Objetivos específicos</i>	9
CAPÍTULO II.....	10
Marco Metodológico.....	10
2.1 Conceptualización, operacionalización, instrumentalización de variables.....	11
2.2 Estrategia de investigación aplicada.....	17
2.2.1 <i>Tipo de investigación</i>	17
2.2.2 <i>Enfoque de la investigación</i>	17
2.3 Fuentes de información.....	18
2.3.1 <i>Fuentes primaria</i>	18
2.3.2 <i>Fuentes secundarias</i>	18
2.4 Población y muestra.....	18
2.4.1 <i>Población</i>	18
2.4.2 <i>Muestra</i>	19
2.5 Recopilación de la información.....	20
2.5.1 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos.....	21
2.6 Análisis e interpretación de la información.....	23
2.7 Alcances y limitaciones.....	24
2.7.1 <i>Alcances</i>	24
2.7.2 <i>Limitaciones</i>	25
CAPÍTULO III.....	26
Fundamentación Teórica.....	26
3.1 Estado de la cuestión.....	27

3.2 Marco teórico.....	27
3.2.1 Planeación estratégica	27
3.2.1.1 Intención estratégica.	28
3.2.1.1.1 Misión organizacional.....	29
3.2.1.1.2 Visión organizacional.....	29
3.2.1.1.3 Valores organizacionales.	30
3.2.1.1.4 Objetivos organizacionales.	30
3.2.1.1.5 Estructura organizacional.....	31
3.2.1.1.6 Organigrama.	31
3.2.1.2 Diagnóstico estratégico externo e interno.	33
3.2.1.2.1 Cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter.	34
3.2.1.2.2 Análisis PESTEL.....	37
3.2.1.2.3 Análisis FODA.....	37
3.2.1.3 Formulación de la estrategia.....	39
3.2.1.3.1 Planteamiento de los Objetivos.	39
3.2.1.3.2 Estrategias.....	41
3.2.1.3.2.1 Estrategias de formalización empresarial.	41
3.2.1.3.2.2 Estrategias de marketing.....	44
3.2.1.3.2.3 Estrategias de operaciones.....	48
3.2.1.3.2.4 Estrategias financieras.	51
3.2.1.4 Medidas de control financieras.....	54
3.3 Marco Conceptual.....	61
3.3.1 Variables sobre la temática.....	61
3.3.1.1 Caracterización.	61
3.3.1.2 Gestión administrativa.....	61
3.3.1.3 Gestión operativa.....	61
3.3.1.4 Gestión financiera.....	61
3.3.1.5 Gestión comercial.....	61
3.3.1.6 Análisis interno.....	62
3.3.1.7 Análisis externo.....	62
3.3.1.8 Planeación estratégica.....	62
3.3.1.9 Competencia.....	62
3.3.1.10 Gestión eficiente.....	62
3.3.1.11 Rentabilidad.....	63
3.3.1.12 Medidas de control.....	63
3.3.1.13 Recursos financieros.....	63
CAPÍTULO IV	64
Caracterización del emprendimiento Deco Arte	64
4.1 Antecedentes del emprendimiento.....	65
4.3 Misión, visión, valores y principios.....	66
4.4 Estructura organizacional	67
4.5 Signo de marca	67
4.6 Productos/Servicios ofertados	68
4.7 Proveedores	71

4.8 Clientes	72
4.9 Competencia	72
4.10 Localización.....	73
4.11 Situación financiera	75
CAPÍTULO V.....	85
Análisis interno y externo del emprendimiento Deco Arte	85
5.1 Análisis basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter	86
5.1.1 Poder de negociación de los clientes.....	86
5.1.2 Poder de negociación de los proveedores	86
5.1.3 Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.....	87
5.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	87
5.1.5 Rivalidad de los competidores actuales	88
5.2 Análisis PESTEL.....	89
5.3 Análisis FODA	91
5.4 Análisis MECA.....	93
CAPÍTULO VI	97
Propuesta de planeación estratégica	97
6.1 Etapa I: Intención estratégica.....	98
6.1.1 Propuesta de la misión	98
6.1.2 Propuesta de la visión	99
6.1.3 Propuesta de los valores y principios.....	100
6.1.4 Objetivos organizacionales	101
6.1.5 Estructura Organizacional	102
6.1.5.1 Organigrama.....	103
6.1.5.2 Descripción de puestos.....	103
6.1.5.3 Requisitos de puestos.....	107
6.1.5.4 Presupuesto de planilla y deducciones salariales.....	110
6.2 Etapa II Formulación de la estrategia	111
6.2.1 Planteamiento de los objetivos estratégicos.....	111
6.2.2 Propuesta de estrategias de formalización empresarial	113
6.2.2.1 Constitución como persona jurídica.....	114
6.2.2.1.1 Requisitos y pasos para constituir una S.R.L.....	115
6.2.2.2 Inscripción como PYME ante el MEIC.....	116
6.2.2.2.1 Requisitos para inscribirse como PYME ante el MEIC.....	116
6.2.2.3 Inscripción de la marca ante el Registro Nacional.....	117
6.2.2.3.1 Pasos para inscribirse como marca ante el Registro Nacional.....	117
6.2.2.4 Costos de la estrategia de formalización empresarial.....	118
6.2.3 Propuesta de estrategias de marketing	118
6.2.3.1 Plan de marketing.....	119
6.2.3.1.1 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	119
6.2.3.1.2 Proyección de ventas.....	128
6.2.3.1.3 Diseño del perfil del consumidor.....	129
6.2.3.1.4 Marketing mix.....	130
6.2.3.1.5 Reestructurar signo de marca.....	136

6.2.3.1.6 Eslogan.....	137
6.2.3.1.7 Análisis de la competencia.....	138
6.2.3.1.8 Costos de las estrategias de marketing.....	139
6.2.4 Propuesta de estrategias operativas.....	139
6.2.4.1 Plan de operación.....	139
6.2.4.1.1 Descripción técnica del producto/servicio.....	140
6.2.4.1.2 Necesidades y requerimientos de materia prima.....	143
6.2.4.1.3 Requerimientos del mobiliario y equipo.....	147
6.2.4.1.4 Distribución de planta de producción.....	148
6.2.4.1.5 Estandarización del proceso de producción.....	150
6.2.4.1.6 Costos de la estrategia de operación.....	153
6.2.5 Propuesta de estrategias financieras.....	153
6.2.5.1 Plan financiero.....	153
6.2.5.1.1 Supuestos y políticas.....	154
6.2.5.1.2 Determinación de la inversión inicial y el capital de trabajo.....	160
6.2.5.1.3 Valor de desecho.....	163
6.2.5.1.4 Estructura y fuentes de financiamiento.....	163
6.2.5.1.5 Estados financieros proyectados.....	164
6.2.5.1.5.1 Estado de resultados.....	164
6.2.5.1.5.2 Flujo de Caja proyectado.....	167
6.2.5.1.6 Costo de capital (CAMP).....	170
6.2.5.1.6.1 Costo Promedio Ponderado de Capital.....	173
6.2.5.1.7 Análisis y evaluación de la rentabilidad.....	174
6.2.5.1.7.1 Valor actual neto (VAN).....	174
6.2.5.1.7.2 Tasa interna de retorno (TIR).....	175
6.2.5.1.7.3 Índice de deseabilidad (ID).....	176
6.2.5.1.7.4 Periodo de recuperación (PR).....	177
CAPÍTULO VII.....	178
Medidas de control.....	178
7.1 Punto de equilibrio (PE).....	179
7.2 Establecer un presupuesto.....	181
7.3 Política para el control de inventario.....	183
7.4 Establecer una caja chica.....	184
CAPÍTULO VIII.....	187
Conclusiones.....	188
Recomendaciones.....	190
Referencias Bibliográficas.....	192
Anexos.....	202

Índice de figuras

Figura 1 Distritos del cantón de Bagaces.	7
Figura 2 Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.....	19
Figura 3 Ejemplo de organigrama estructural.	32
Figura 4 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	34
Figura 5 Ejemplo de eslogan de la empresa Saboreando	47
Figura 6 Ejemplo de logotipo de la empresa Flor de Lis	48
Figura 7 Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades	56
Figura 8 Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades monetarias.....	57
Figura 9 Actualmente el signo de marca del emprendimiento Deco Arte.	67
Figura 10 Diseño de coronas florales	68
Figura 11 Diseño de rosa arreglada.....	69
Figura 12 Diseño de arreglos florales económicos.....	69
Figura 13 Diseño de arreglos florales personalizados.....	70
Figura 14 Diseño de arreglo para tributos.	70
Figura 15 Ubicación geográfica del distrito de Bagaces.	74
Figura 16 Ubicación geográfica del emprendimiento Deco Arte.....	74
Figura 17 Foto del local del emprendimiento Deco Arte.	75
Figura 18 Propuesta de organigrama.....	103
Figura 19 Intención de compra de productos/servicios elaborados a base flores.....	119
Figura 20 Ocasiones en las que comprarían un arreglo floral.	120
Figura 21 Características que son determinantes para la decisión de compra.	120
Figura 22 Tipo de arreglo floral que comprarían	121
Figura 23 Rango de precios del producto.	122
Figura 24 Floristerías que conocen los clientes.....	123
Figura 25 Floristerías en las que han comprado arreglos florales	123
Figura 26 Medio usual de compra.	124
Figura 27 Producto sustituto de un arreglo floral.....	124
Figura 28 Medios para conocer sobre promoción y ventas.....	125
Figura 29 Reconocimiento de la floristería Deco Arte.....	125
Figura 30 Género de las personas encuestadas.....	126
Figura 31 Rango de edad de las personas encuestadas.....	126
Figura 32 Nivel de ingreso en colones.	127
Figura 33 Ocupación de las personas encuestadas.....	128
Figura 34 Propuesta de signo de marca.	137
Figura 35 Propuesta de distribución de la planta para el emprendimiento Deco Arte	149
Figura 36 Propuesta de diagrama de flujo para el emprendimiento Deco Arte.	152
Figura 37 Tasa libre de riesgo.	171
Figura 38 Fórmula para el cálculo del VAN	174
Figura 39 Fórmula para el cálculo del índice de deseabilidad	176
Figura 40 Fórmula para el cálculo del período de recuperación	177

Índice de tablas

Tabla 1 Delimitación temporal, espacial e institucional.....	6
Tabla 2 Población total, área y densidad poblacional del distrito de Bagaces	8
Tabla 3 Análisis de variable del objetivo uno	11
Tabla 4 Análisis de variable del objetivo dos.....	12
Tabla 5 Análisis de variable del objetivo tres.....	13
Tabla 6 Análisis de variable del objetivo cuatro	16
Tabla 7 Detalle de cada letra de la fórmula y los datos para el cálculo del tamaño de la muestra.....	19
Tabla 8 Matriz PESTEL	37
Tabla 9 Matriz FODA.....	38
Tabla 10 Matriz MECA.....	39
Tabla 11 Proveedores del emprendimiento Deco Arte.....	71
Tabla 12 Activos fijos de Deco Arte	75
Tabla 13 Ventas promedio mensuales en unidades del año 2023	77
Tabla 14 Ventas mensuales promedio en monedas (colones) del año 2023.....	78
Tabla 15 Costo unitario, precio y margen de utilidad	79
Tabla 16 Gastos operativos de Deco Arte en colones	79
Tabla 17 Estado de resultados de la situación actual año 2023.....	81
Tabla 18 Flujo de caja de la situación actual.....	83
Tabla 19 Análisis PESTEL.....	89
Tabla 20 Análisis FODA	91
Tabla 21 Análisis MECA.....	93
Tabla 22 Componentes de la misión.....	98
Tabla 23 Componentes de la visión.....	100
Tabla 24 Valores del emprendimiento.....	101
Tabla 25 Objetivos Organizacionales.....	102
Tabla 26 Propuesta de descripción de puesto para gerente	105
Tabla 27 Propuesta descripción de puesto para un dependiente.....	106
Tabla 28 Propuesta de requisitos para el puesto de gerente	108
Tabla 29 Propuesta de requisitos para el puesto de dependiente.....	109
Tabla 30 Presupuesto de planilla, cargas sociales y provisiones.....	110
Tabla 31 Propuesta de objetivos estratégicos	112
Tabla 32 Costos de trámites de formalización.....	118
Tabla 33 Frecuencia de compra.....	122
Tabla 34 Proyección de ventas monetarias a cinco años.....	129
Tabla 35 Comparación de precios de los productos en colones de Aldora y Deco Arte..	132
Tabla 36 Costos de las estrategias de marketing	139
Tabla 37 Categoría para fechas y ocasiones especiales.....	140
Tabla 38 Categoría para eventos sociales.....	141
Tabla 39 Categoría para el hogar, oficina y comercios	142
Tabla 40 Categoría para tributos.....	142
Tabla 41 Categoría arreglos económicos.....	143
Tabla 42 Materia prima de la corona floral	144
Tabla 43 Materia prima del arreglo floral para tributo	145
Tabla 44 Materia prima de la rosa arreglada	145
Tabla 45 Materia prima del arreglo floral económico	146
Tabla 46 Materia prima del arreglo floral personalizado	146
Tabla 47 Requerimientos del mobiliario y equipo de Deco Arte	147

Tabla 48	Símbolo y su significado para la elaboración de un diagrama de flujo	152
Tabla 49	Ventas mensuales proyectadas en unidades para el año 1	155
Tabla 50	Ventas mensuales proyectadas en dólares para el primer año	157
Tabla 51	Costo de venta mensual para el primer año	158
Tabla 52	Gastos operativos mensuales para el primer año	159
Tabla 53	Balance de materia prima mensual para iniciar operaciones	160
Tabla 54	Cálculo de la inversión inicial por periodo mensual	161
Tabla 55	Tabla de amortización de la deuda anual	163
Tabla 56	Estado de resultados mensual proyectado	165
Tabla 57	Flujo de caja mensual proyectado	167
Tabla 58	Flujo de caja anual proyectado	169
Tabla 59	Betas utilizadas	171
Tabla 60	Tasa riesgo de mercado	172
Tabla 61	Riesgo país	172
Tabla 62	Resumen de datos para el cálculo del costo de capital del proyecto	172
Tabla 63	Resumen de datos para el cálculo del costo promedio ponderado de capital ...	173
Tabla 64	Datos previos al cálculo del PE	179
Tabla 65	Costos fijos totales de Deco Arte	180
Tabla 66	Punto de equilibrio en unidades y en unidades monetarias	181
Tabla 67	Propuesta de plantilla de presupuesto mensual para Deco Arte	182
Tabla 68	Propuesta de plantilla de caja chica	185

Lista de siglas y abreviaturas

B.C.C.R:	Banco Central de Costa Rica.
C.C.S.S:	Caja Costarricense del Seguro Social.
C.P.P.C:	Costo promedio ponderado de capital.
CAMP:	Modelo de Valoración de Activos Financieros.
CF:	Costo Fijo.
CFT:	Costo Fijo Total.
COVID 19:	Coronavirus.
CV:	Costo de Venta.
CVT:	Costos de Ventas Totales.
CVU:	Costo Variable Unitario.
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
FODEMIPYME:	Fondo Especial para el Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.
I.N.EC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
I.N.S:	Instituto Nacional de Seguros.
ID:	Índice de deseabilidad.
IO:	Inversión inicial.
IVA:	Impuesto de Ventas
Kd:	Costo de Deuda
Ke:	Costo de capital.
M.E.I.C:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica.
M.I.C.I.T.T:	Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.
M.S:	Ministerio de Salud.

M.T.S.S:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
MCP:	Margen de contribución ponderado.
MCU:	Margen de Contribución Unitario.
MECA:	Mejorar, Explotar, Corregir, Afrontar.
PB:	Periodo de recuperación.
PE:	Punto de equilibrio.
PEPS:	Primeras entradas, primeras salidas.
PESTEL:	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
PR:	Período de recuperación.
PU:	Precio Unitario.
PV:	Precio de Venta.
PYME:	Pequeñas y medianas empresas.
Qd:	Deuda.
Rf:	Tasa libre de riesgo.
Rm:	Riesgo de mercado.
RP:	Riesgo país.
SICOP:	Sistema Integrado de Compras Públicas.
S.R.L:	Sociedad de responsabilidad limitada.
TIR:	Tasa interna de retorno.
VAN:	Valor Actual Neto.
VPFE:	Valor presente de los flujos de efectivo.
VT:	Ventas totales.
β:	Riesgo sistemático de la industria

Introducción

Actualmente, el mundo de los negocios está en constante cambio, las personas varían de preferencias cada día, esto obliga a las empresas a adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, por lo que surgen nuevas oportunidades de negocio, como lo son las flores, las cuales han tomado relevancia para la decoración de todo tipo de eventos sociales, una forma de recreación para las personas en sus casas de habitación y una alternativa de obsequio para seres queridos.

De igual forma, el emprendedurismo ha tomado protagonismo en los hogares de muchos costarricenses, con el fin de cubrir sus necesidades, o bien, diversificar sus ingresos. Estas actividades son un elemento dinamizador en la economía de un país, es por ello, que se deben apoyar para su consolidación y desarrollo. Por tal razón, se realizó el siguiente trabajo de investigación, con el objetivo de proponer un plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte, ubicado en el distrito de Bagaces; el cual está compuesto de la siguiente manera:

Capítulo I “caracterización del problema”; apartado en el que se explica y describe el planteamiento del problema, se plantea la interrogante del problema y se justifica la investigación, los objetivos y marco contextual de la investigación.

Capítulo II “Marco metodológico”, se describe la metodología que se aplicó para obtención de la información; tipo y fuentes de información, así como se detalla la operacionalización e instrumentalización de los objetivos específicos.

Capítulo III. El cual abarca la “Fundamentación teórica” que contempla si existen antecedentes bibliográficos de proyectos similares y las respectivas variables de los objetivos planteados.

Capítulo IV “Caracterización del emprendimiento Deco Arte”, en este se desarrolló el objetivo uno, para ello fue necesario acudir a la entrevista y observación, en él se describe la gestión administrativa, comercial, operativa y financiera del negocio.

Capítulo V “Análisis interno y externo del emprendimiento Deco Arte” esta parte está constituida por el desarrollo del objetivo dos, aplicando las herramientas de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, matriz PESTEL, FODA y MECA, los cuales se presentan en tablas y de forma escrita, con el fin de analizar situación actual del emprendimiento para la propuesta del plan estratégico.

Capítulo VI “Propuesta de planeación estratégica”, en esta parte de la investigación se llevó a cabo el objetivo tres, para el desarrollo de él, se debió acudir a la aplicación de un cuestionario a clientes potenciales del emprendimiento, realizar entrevistas a profesionales e instituciones, así mismo, se tomó en cuenta la información suministrada por la propietaria, revisiones bibliográficas. En él se presenta las estrategias propuestas, el costo y el análisis de rentabilidad, en caso de aplicarlas.

Capítulo VII “Propuestas de medidas de control”, el cual corresponde al objetivo cuatro, en este apartado, se presenta herramientas que facilitarán el control eficiente de los recursos financieros, entre ellas: punto de equilibrio, plantilla para definir un presupuesto, políticas para el control del inventario y establecimiento de una caja chica.

Capítulo VIII “Conclusiones y recomendaciones”, en esta parte de la investigación se pretende recalcar los principales descubrimientos de la investigación, del mismo modo, indicar a la propietaria en qué aspectos debe mejorar para lograr una mayor rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO I

Caracterización del problema

1.1 Planteamiento del problema

Desde la Antigüedad, el uso que se le daba a las flores fue más que todo como medio de expresión. Es a partir de la Edad Media cuando en Europa adoptaron el uso de las flores para decorar iglesias y eventos festivos, como banquetes. De igual forma, existe la creencia que las flores perfumaban el lugar, esto era importante, dado que las normas de higiene en la Edad Media no estaban tan desarrolladas. Cabe destacar que fue la iglesia católica la que propició esta utilidad.

Según menciona Navarro (s.f.), “la poderosa Iglesia no veía con buenos ojos las tradiciones paganas y eso incluía la decoración floral que se había realizado en la decoración de templos y banquetes en las distintas culturas europeas” (párr.2). Por consiguiente, esto fue otorgándole un nuevo simbolismo al uso de las flores como una nueva forma de decoración y embellecer espacios, así mismo, se convirtieron en un medio para expresar respeto, agradecimiento, tributo o estatus.

Además, se convirtieron en un nuevo lenguaje que se ha ido heredando de cultura a cultura durante los años. Por ello, actualmente los arreglos florales se pueden adquirir en cualquier floristería, entre una gran variedad de diseños que generalmente se ofrecen mediante un catálogo y disponibles en tienda.

Por consiguiente, los arreglos con flores son considerados un presente, ya que se han incorporado en la cultura general, debido a que estos son buscados para distintas celebraciones o fechas importantes. De modo que ha impulsado a que los diseños evolucionen de acuerdo con los gustos y preferencias, según la intención de compra, o lo que las personas desean transmitir.

En la actualidad, en los eventos festivos, tales como: cumpleaños, bodas, días especiales, funerales, eventos empresariales, decoración para el hogar. A nivel mundial estas festividades requieren de flores en las decoraciones, a partir de allí, nace una

necesidad y, por lo tanto, una oportunidad de negocio, favoreciendo a las empresas que se dedican a brindar los servicios de decoración a innovar en él.

En cuanto a Costa Rica se refiere no es la excepción, tomando en cuenta que el tipo de clima favorece el cultivo de flores, por lo que los negocios que necesitan de este insumo cuentan con una variedad de proveedores en el territorio nacional. Por ejemplo, según lo menciona Morales (2020): “Freesia sp., de África, hierba bulbosa híbrida con inflorescencias escorpioides y hermosas flores de varios colores, que se cultiva poco en Costa Rica, casi exclusivamente para arreglos florales” (párr. 3144).

Respecto a la provincia de Guanacaste, esta cuenta con tiendas que brindan servicios de decoración con flores, tales como ramos, arreglos florales, plantas exóticas, ya que es muy común obsequiar o decorar eventos especiales con arreglos florales. Partiendo de lo anterior, el emprendimiento Deco Arte está ubicado en la provincia de Guanacaste, en el cantón de Bagaces, distrito primero, el cual nace a partir de una necesidad de generar nuevos ingresos, por parte de la propietaria.

Por consiguiente, la emprendedora pone en marcha una idea de negocio, en la que logra observar que, en el distrito de Bagaces y comunidades aledañas, no hay una empresa similar que ofrezca sus mismos servicios y productos. De modo que esto representa una oportunidad para invertir, ya que puede cubrir un nicho de mercado con un producto y servicio innovador a través de Deco Arte.

Actualmente, la emprendedora cuenta con un local físico en el centro del distrito de Bagaces, gracias a un crédito que le otorgó Caja de Ande. Se debe reconocer, que la dueña no cuenta con conocimientos en administración, ni en planificación estratégica, pero a pesar de esto, ha logrado mantener con éxito el negocio en el mercado.

Cabe destacar que un conocimiento básico del proceso administrativo es importante, debido a que toda empresa necesita claridad en esos temas para salir adelante

con su negocio. Por lo tanto, es indispensable contar con un plan estratégico que le permita comprender y visualizar aspectos internos y externos de la organización, que otorgue una ruta que debe seguir, cómo y con qué hacerlo.

Además, es necesario tomar en cuenta la importancia de realizar dicho plan, ya que, González y Rodríguez (2019), lo definen como "la planeación estratégica es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzará por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales" (p.9).

Por tal motivo, para la propietaria de Deco Arte, es esencial plasmar su idea de negocio en un documento donde pueda llevar a cabo el diseño, la implementación y el control de las estrategias para toma de decisiones eficientes que contribuyan a generar mayor rentabilidad.

A su vez, otra necesidad que presenta la emprendedora es la falta de conocimiento e información sobre estrategias, para dar a conocer sus servicios y productos a sus clientes potenciales, lo cual es muy importante, debido a que le permitiría captar nuevos clientes y posicionarse en el mercado competitivo.

En concordancia con lo anterior, Molina (2018), menciona lo siguiente:

Por ello se hace necesario que el empresario tenga que saber quiénes son esos clientes, cuya adquisición no solo va a aumentar la cuota de mercado a corto plazo, sino que elevará la rentabilidad y los beneficios de la empresa a largo plazo. (p.18)

Por tal razón, la creación de un plan estratégico es la respuesta a las necesidades que presenta el emprendimiento Deco Arte para mejorar la rentabilidad del negocio, la estructura del presente documento es base esencial para el análisis de las oportunidades y/o retos, así como plantear de forma clara sus objetivos, elaborar estrategias, identificar las

posibles soluciones para aquellos inconvenientes que se puedan presentar en el futuro, con el fin de alcanzar el éxito.

1.2 Interrogante de la investigación

Seguidamente, se presenta la interrogante de la investigación.

¿Qué estrategias necesita el emprendimiento Deco Arte para mejorar su rentabilidad en el mercado?

1.3 Justificación de la investigación

Desde hace algunos años, la cultura emprendedora ha tomado relevancia y protagonismo en el país, por diversos motivos, como la necesidad de subsistencia, por lo que, se ha convertido en una fuente de ingresos económicos en los hogares y una oportunidad para diversificar las ganancias, o bien, por tradición familiar.

Según la página Nación Emprendedora del MEIC, caracteriza los tipos de emprendimiento en la categoría por necesidad, se define como:” acción empresarial iniciada por personas, que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica, lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia” (2022, párr.7).

Por tal razón, la presente investigación tiene como fin proponer un plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte, ubicado en el distrito de Bagaces, que permita a la empresaria Ana Laura Aragón Herra, desarrollar eficientemente dicho negocio, además de brindar la orientación necesaria hacia la estabilidad económica, a partir de la elaboración e implementación de estrategias.

Del mismo modo, mediante un análisis interno y externo, se puede identificar estrategias que contribuyan al mejoramiento y creación de nuevos procesos, para que logre incrementar sus operaciones de forma rentable y, a su vez, consolide el crecimiento sostenido de Deco Arte, por medio de una adecuada gestión.

De igual forma, la presente investigación podrá ser tomada como una guía segura y confiable por emprendimientos similares que desean desarrollarse y posicionarse en el mercado competitivo de la decoración. A su vez, contribuye con el desarrollo económico de la zona y genera fuentes de empleos en el cantón de Bagaces.

Por último, la realización de dicho plan es importante, debido a que contribuye con las autoras a ampliar el conocimiento adquirido durante la carrera mediante la práctica, permite desarrollar habilidades que son necesarias en el campo laboral, por ejemplo: capacidad de síntesis, investigación, la forma de compartir las ideas, escritura y emitir juicio de valor.

1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional

A continuación, se muestra la delimitación temporal, espacial e institucional del presente trabajo.

Tabla 1

Delimitación temporal, espacial e institucional

Temporal	Espacial	Institucional
II Ciclo 2022 y I Ciclo 2023	Distrito Bagaces del cantón de Bagaces, Guanacaste, Costa Rica.	Emprendimiento Deco Arte

Nota. En la tabla anterior se establece la delimitación temporal, espacial e institucional.

Fuente: Elaboración propia (2022).

1.5 Marco contextual

1.5.1 Actividades de la región

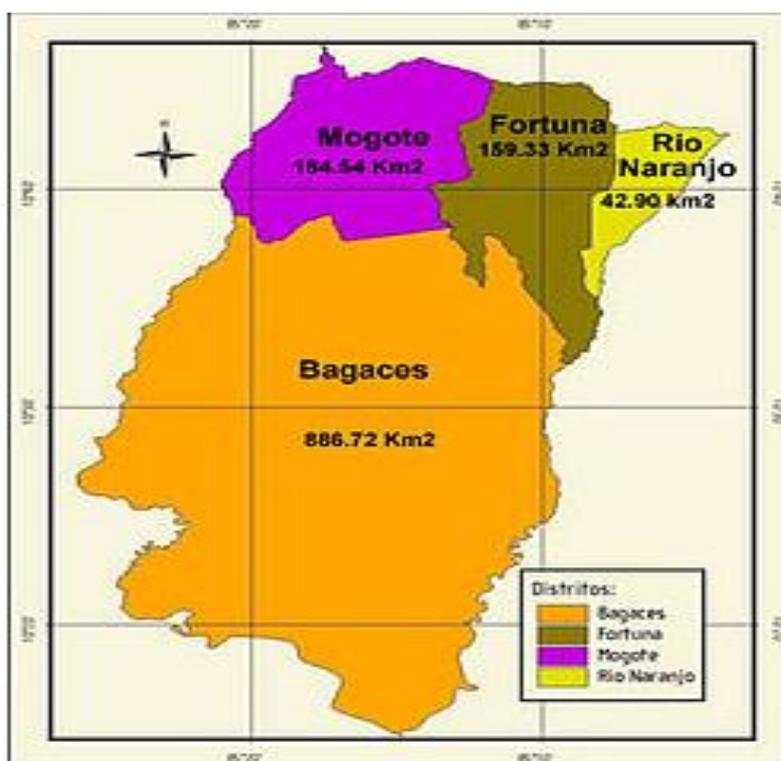
El presente trabajo de investigación tiene su origen en Bagaces, cantón número cuatro de la provincia de Guanacaste, los límites geográficos son: al norte Upala, al oeste Liberia, al este con Cañas y al sur Nicoya. La población total del cantón en el año 2011 era de 19 536 personas y tiene un área aproximada de 1273,49 km². Está dividido en cuatro distritos: Bagaces, Fortuna, Mogote y Río Naranjo, el primero en mención es el central,

donde se concentra la mayor cantidad de habitantes y el más grande territorialmente (Municipalidad de Bagaces, 2019).

A continuación, se muestra la distribución geográfica de los distritos y el área que representan en km².

Figura 1

Distritos del cantón de Bagaces.



Nota. La figura anterior muestra los cuatro distritos que conforman el cantón de Bagaces.

Fuente: Municipalidad de Bagaces (2019).

La presente investigación se llevó a cabo en el distrito de Bagaces, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en el año 2011, la población del distrito era de 12 367 y la densidad de la población en promedio por km² era de 13,9. Seguidamente, se presenta una tabla resumen sobre la población total, el área y densidad poblacional.

Tabla 2*Población total, área y densidad poblacional del distrito de Bagaces*

Distrito	Población total	Área km²	Densidad poblacional
Bagaces	12 367	886,72	13,9

Nota. La tabla anterior resume información sobre la población total, el área y densidad poblacional del distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo y la página oficial de la Municipalidad de Bagaces (2022).

Con respecto a las actividades económicas que desarrolla la población del distrito, “el censo detalla que la población económicamente activa se distribuye de la siguiente forma: sector primario (el 29,2 %) sector secundario (el 12,6 %) y sector terciario (el 58,6 %)” (como se citó en la página oficial de la Municipalidad de Bagaces, 2019), en cuanto al primer sector económico, ejemplos de actividades en la zona son: la siembra de arroz, caña de azúcar, sandía, melón, papaya, producción de heno y ganadería bovina, entre otros.

Por otro lado, referente al tercer sector, el cantón de Bagaces es conocido como “la cuna de la ecología costarricense”, por la diversidad de fauna y flora que posee, lo cual lo hace atractivo para el turismo, ejemplos de destinos reconocidos e importantes para la localidad son: las Cataratas Llanos del Cortez, Proyecto Geotérmico Miravalles, Parque Nacional Miravalles y Parque Nacional Palo Verde, lo cual atrae la visita de turistas nacionales y extranjeros, por tanto, impulsan el desarrollo y crecimiento económico de la región.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico que contribuya a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte ubicado en el distrito de Bagaces, Guanacaste.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Elaborar una caracterización del emprendimiento Deco Arte para la comprensión de la gestión administrativa, operativa, financiera y comercial.
2. Realizar un análisis interno y externo de las variables del entorno, del sector y de la competencia del emprendimiento.
3. Diseñar una propuesta de planeación estratégica que contribuya a una gestión eficiente y a la rentabilidad del emprendimiento.
4. Proponer medidas de control que contribuyan a la gestión eficiente de los recursos financieros de Deco Arte, de acuerdo con los objetivos planteados.

CAPÍTULO II
Marco Metodológico

2.1 Conceptualización, operacionalización, instrumentalización de variables

Tabla 3

Análisis de variable del objetivo uno

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Elaborar una caracterización del emprendimiento Deco Arte para la comprensión de la gestión administrativa, operativa, comercial y financiera.	Caracterización del emprendimiento.	Según Torres (2017): “La caracterización, es una herramienta que facilita la descripción, gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales” (párr.3).	El desarrollo de esta variable se aplicó el instrumento de la entrevista a la propietaria y, a su vez, las entrevistadoras tuvieron que hacer uso de la observación, con el fin de comprender la gestión administrativa, comercial, operativa y financiera del negocio.	Entrevista Observación Revisión bibliográfica

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo número uno de la presente investigación, su conceptualización, la forma de operacionalización e instrumentalización.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 4*Análisis de variable del objetivo dos*

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Realizar un análisis interno y externo de las variables del entorno, del sector y de la competencia del emprendimiento.	Análisis interno y externo.	El análisis interno es la caracterización e identificación de los recursos disponibles, capacidades claves o atributos que generan ventaja competitiva que ha logrado desarrollar la organización a través del tiempo considerados fortalezas, así mismo, se pueden identificar las debilidades que ponen en riesgo a la organización (García, 2019). El análisis externo o “entorno competitivo y el análisis general, la empresa puede identificar tendencias, factores o situaciones que pueden ser utilizadas para el desarrollo de sus actividades y resultados” (García, 2019, p.15).	Para el desarrollo de esta variable fue necesario realizar un análisis interno y externo, para el cual se acudió al instrumento de revisión bibliográfica y observación, con el objetivo de identificar las herramientas que facilitaron el desarrollo de los análisis, tales como: FODA, MECA, PESTEL y 5 Fuerzas de Michael Porter, de este modo, conocer la situación actual del emprendimiento.	Entrevista Observación Revisión bibliográfica

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo número dos de la presente investigación, su conceptualización, la forma de operacionalización e instrumentalización.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 5*Análisis de variable del objetivo tres*

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Diseñar una propuesta de planeación estratégica que contribuya a una gestión eficiente y a la rentabilidad del emprendimiento.	Planeación estratégica.	“Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (Chiavenato y Sapiro, p.21).	<p>Con base en la información obtenida de los análisis realizados en el objetivo anterior, se identificó cuáles son las necesidades del emprendimiento, para posteriormente realizar una planeación estratégica.</p> <p>De la entrevista realizada a la propietaria se obtuvo información para diseñar la primera etapa de la planeación estratégica, llamada intención estratégica: el cual se compone de la siguiente forma: misión, visión, valores, principios, objetivos y el tipo de estructura organizacional, la cual contempla un organigrama, descripción, requisitos de los puestos de trabajo, planilla y deducciones salariales.</p> <p>Así mismo, para la segunda etapa. que corresponde a la formulación de la estrategia. se tomó en cuenta el análisis interno y externo, para plantear los objetivos estratégicos. según las necesidades del emprendimiento.</p> <p>De acuerdo con los objetivos estratégicos planteados, se propuso estrategias que responden a las necesidades más inmediatas que presenta Deco Arte, tales como:</p> <p>Primera estrategia de formalización empresarial, en la cual se identificó los permisos para formalizar una idea de negocio en Costa Rica y el costo en que debe incurrir un emprendimiento para operar legalmente.</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación</p> <p>Cuestionario</p> <p>Información gubernamental</p> <p>Revisión bibliográfica</p>

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
			<p>Segunda estrategia marketing, primeramente, se desarrolló un plan de marketing, en el cual se identificó los clientes del emprendimiento, para ello, fue necesario crear el perfil del consumidor, el diseño se hizo con base en la información proporcionada por la propietaria sobre: características de los clientes frecuentes, producto/servicio más vendido, frecuencia de compra, a quién desea vender (público objetivo) entre otros...</p> <p>Además, se tomó en cuenta los aspectos mencionados para la confección de un cuestionario en formato GOOGLE DRIVE, el cual se aplicó en forma presencial a los clientes potenciales del emprendimiento Deco Arte, con la finalidad de conocer la intención de compra, oferta del producto, precio, comercialización, las necesidades, competencia, gustos y preferencias, estrategias, proyección de ventas, entre otros. Una vez obtenida la información, se procedió a realizar la tabulación y análisis de los datos, utilizando la herramienta Microsoft Excel (figuras y tablas).</p> <p>Siguiendo la misma línea del plan de marketing, se procedió a plantear estrategias basadas en las 4P's producto, plaza, precio y promoción para consolidar la parte comercial.</p> <p>Por último, con respecto a la estrategia de marketing, se propuso la reestructuración del signo de marca, eslogan.</p> <p>También, fue necesario realizar una entrevista a un diseñador gráfico sobre el costo del signo de marca.</p> <p>Tercera estrategia operación, del cuestionario mencionado, también se</p>	

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
			<p>obtuvo información para desarrollar el plan de operación, por ejemplo, la demanda, para plantear aspectos importantes como lo son: proyección de necesidades y requerimientos de materia prima, descripción técnica del producto/servicio, requerimientos del mobiliario y equipo, distribución de la planta y estandarización del proceso de producción.</p> <p>Con respecto al proceso de producción, las entrevistadoras debieron acudir a la observación y revisión bibliográfica de empresas con la misma actividad económica, para estandarizar por medio de un diagrama de flujos. Y, por último, crear un presupuesto de operación.</p> <p>Finalmente, la estrategia financiera, la cual consiste en proponer un plan financiero, tomando en cuenta la información suministrada por la propietaria Aragón Herra sobre: ingresos, gastos, patrimonio, pasivos, costos, inversión inicial y capital de trabajo.</p> <p>Para el desarrollo del plan financiero, primero fue necesario establecer supuestos y políticas, seguidamente, determinar la inversión inicial necesaria para la implementación del plan estratégico, luego definir la estructura de financiamiento, para ello, fue necesario consultar sobre opciones de financiamiento a instituciones financieras públicas y privadas. Una vez obtenida toda la información, se procedió a preparar los estados financieros proyectados con el uso de financiamiento externo, tomando en cuenta el costo de las estrategias propuestas. Asimismo, antes de aplicar los indicadores fue necesario calcular el costo de capital mediante el método CAMP.</p>	

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
			Por último, se aplicó los indicadores financieros: VAN, TIR, PR, ID entre otros... con el fin de analizar la rentabilidad del negocio.	

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo 3 de la investigación, su conceptualización, la forma de operacionalización e instrumentalización.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 6

Análisis de variable del objetivo cuatro

Objetivo	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Proponer medidas de control que contribuyan a la gestión eficiente de los recursos financieros de Deco Arte, de acuerdo con los objetivos planteados.	Medidas de control.	Según Mondragón (2017), “es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (p.65).	Para el desarrollo de esta variable se tomó en cuenta la entrevista realizada a la propietaria, la observación, las estrategias propuestas y revisión bibliográfica de las cuales se obtuvo información y datos cualitativos, para proponer algunas herramientas y acciones que faciliten el control eficiente de los recursos financieros, entre ellas: el punto de equilibrio, presupuesto, manejo de inventario, control de gastos e ingresos (caja chica), entre otros.	Observación Entrevista Revisión bibliográfica.

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo número cuatro de la presente investigación, su conceptualización, la forma de operacionalización e instrumentalización.

Fuente: Elaboración propia (2022).

2.2 Estrategia de investigación aplicada

El siguiente apartado de la investigación está constituido por diferentes aspectos metodológicos que se detalla a continuación:

2.2.1 Tipo de investigación

Dentro de la estrategia de investigación, se tomó en cuenta los siguientes alcances: descriptiva, correlativa y explicativa.

Esto se debe a que, para abordar esta investigación fue necesario la descripción que se realizó con base en documentos y otras fuentes de información bibliográfica, que colaboraron a la sustentación teórica de la investigación y al desarrollo de cada uno de los objetivos planteados.

A su vez, se tomó en cuenta el alcance correlacional, debido a que se pretendió profundizar el análisis descriptivo y, para ello, fue necesario el análisis de las siguientes variables: caracterización del emprendimiento, análisis interno y externo, planeación estratégica y medidas de control financieras, con el fin de establecer una relación entre las distintas partes que componen la propuesta de una planeación estratégica.

Por consiguiente, se utilizó el alcance explicativo, de modo que facilitó la interpretación y análisis de las variables de la investigación, lo cual contribuyó a destacar los beneficios de la elaboración de un plan estratégico para el emprendimiento Deco Arte.

2.2.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es de carácter mixto, ya que, para cada uno de los objetivos planteados previamente, se debió recolectar información, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo, así mismo, se hizo una integración, análisis y comparación de la información recopilada, lo que contribuyó a una perspectiva más amplia y completa de la interrogante por resolver.

2.3 Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se muestra las distintas fuentes de recolección de datos.

2.3.1 Fuentes primaria

También llamadas de primera mano, son importantes para el desarrollo de una investigación, debido a que proporcionan información que no ha sido publicada, filtrada e interpretada, otra característica de este tipo de fuente es que no explica explícitamente su propósito. En la presente investigación se utilizó las siguientes fuentes primarias: el conocimiento técnico en flores de la propietaria del emprendimiento, del mismo modo, la opinión de clientes potenciales e información que brindaron instituciones públicas o privadas y el profesional en diseño gráfico.

2.3.2 Fuentes secundarias

Por otro lado, las fuentes secundarias son información que ha sido recolectada, procesada y publicada, cuyo objetivo es facilitar y maximizar contenido de las fuentes primarias. Para el presente trabajo, también resultó necesario acudir a fuentes secundarias, tales como: libros, tesis, informes, revistas, páginas en la web, entre otros, que proporcionaron información actualizada sobre el tema en estudio, lo cual facilitó a las autoras adquirir conocimiento para el desarrollo de la investigación.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

La población se define como un conjunto de objetos o personas de los que se desea conocer algo. Para la realización del presente plan estratégico, la población en estudio fueron las personas que pertenecen a la fuerza de trabajo en el distrito de Bagaces.

A continuación, se menciona el dato de la población para dicho sector, según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, del censo realizado

en el año 2011, la población económicamente activa para el distrito de Bagaces era de 3886 personas.

2.4.2 Muestra

La determinación de la muestra tiene como objetivo constituir una parte representativa con la mayor exactitud posible, para su posterior utilización en la investigación. El tipo de muestreo que se utilizó es probabilístico, ya que lo que se buscó es que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser seleccionados.

El tipo de muestreo que se escogió es estratificado, el cual consiste en dividir una población grande en subgrupos con características específicas. Se recurrió a la fórmula:

Figura 2

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{Z^2 \times P \times Q + (N \times E^2)}$$

Nota: La figura anterior muestra la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.

Fuente: López Roldán y Fachelli, 2017, p.22.

La definición de cada letra se detalla a continuación:

Tabla 7

Detalle de cada letra de la fórmula y los datos para el cálculo del tamaño de la muestra

Letra	Significado	Datos de la investigación
n	Tamaño de la muestra	350
N	Tamaño de la población	3886
Z	Nivel de confianza	95 % (1,96)
P	Probabilidad de éxito	0,5
Q	Probabilidad de fracaso	0,5 (1-p)

E	Nivel de error	5 % (0,05)
---	----------------	------------

Nota: La tabla anterior muestra el significado de cada letra de la fórmula y los datos que se utilizaron para determinar el tamaño de la muestra.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los términos definidos en la fórmula de hallazgo de la muestra, con base en una distribución normal, donde el nivel de confianza es del 95 % y de acuerdo con las tablas de valor Z es 1,96 dando lugar a un nivel de error del 5 %, realizando las operaciones en la fórmula, da como resultado que el tamaño de la muestra es de 350.

Dicho esto, se encuestó a 350 transeúntes, los cuales se dividieron en dos subgrupos hombres (175 encuestas) y mujeres (175 encuestas), ambos géneros tuvieron las siguientes características: encontrarse en el rango de edad entre 18 a 67 años, poseer un ingreso económico igual o mayor a ₡236 655 por ser personas con poder de adquisición y, por último, residir en el distrito de Bagaces.

2.5 Recopilación de la información

Para llevar a cabo la presente investigación, se muestra un resumen de las principales actividades realizadas:

Primero, se realizó la selección del emprendimiento, seguidamente se llevó a cabo una entrevista a la propietaria para explicar en qué consiste el trabajo final de graduación, ella acepta la propuesta, luego se procede a comunicar la idea de proyecto al profesor tutor, una vez obtenida la aprobación, se plantea la caracterización del problema, marco metodológico y fundamentación teórica, para lo cual fue necesario acudir a la revisión bibliográfica.

Durante el desarrollo de los tres capítulos mencionados, el profesor tutor realizó revisiones y recomendaciones, de igual forma, una vez concluidos. Luego, el documento fue enviado a la comisión para la respectiva lectura, la exposición del anteproyecto se llevó

a cabo el día 01 de diciembre de 2022, el cual fue aprobado con observaciones.

Seguidamente, se realizó todas las correcciones que sugirió la comisión de la mano con el profesor tutor. Después, se da inicio al desarrollo de los capítulos de caracterización del emprendimiento, análisis interno y externo, propuesta de planeación estratégica y medidas de control, para ello fue necesario:

Realizar entrevistas a la emprendedora, visitas al negocio para hacer uso de la observación, revisiones bibliográficas, consulta a profesionales sobre el costo de inscripción de marca, creación de un signo de marca, catálogo de productos; aplicación de cuestionario a residentes del distrito de Bagaces, cotizar mobiliario y equipo a empresas comerciales, análisis de la competencia (Aldora), consulta sobre préstamos a entidades financieras, propuestas de plantillas para presupuesto y caja chica.

Para cada actividad mencionada se procedió a sistematizar y presentar la información o los resultados obtenidos de la forma más adecuada. Al igual que los capítulos anteriores, se presentó avances al profesor tutor para las revisiones, una vez que el documento fue finalizado, se envió a los dos profesores lectores, para realizar las recomendaciones que consideren pertinentes, a su vez, obtener el visto bueno. Seguidamente, se envió al filólogo, Lic. Miguel Fajardo, y se solicitó la aprobación de la defensa del trabajo final de graduación a la comisión.

2.5.1 Instrumentos y técnicas para la recolección de datos

En este apartado, se describió los tipos de instrumentos y técnicas para la recolección de datos e información para dicha investigación, los cuales se menciona a continuación:

a. Cuestionario

Para la creación del perfil del consumidor del emprendimiento Deco Arte, se elaboró un cuestionario, que ayudó a definir características importantes sobre los clientes

potenciales y aspectos, tales como: socioeconómicos, intención de compra, gustos y preferencias, características del producto/servicio por ofrecer, por otro lado, también se obtuvo información para la parte operativa como, por ejemplo: la demanda, frecuencia de compra, para proyectar requerimientos de materia prima.

El cuestionario se aplicó a 350 personas de forma personal, tanto a hombres como mujeres, en igualdad de género, que residen en el distrito de Bagaces, en el año 2023.

b. *Revisión bibliográfica*

En el desarrollo de la investigación fue necesario la revisión constante de literatura, de modo que esta amplió el horizonte de información y comprensión en el avance de los objetivos planteados, además de otorgar orientación ante posibles errores.

c. *Entrevista*

En esta investigación fue indispensable la utilización del instrumento de la entrevista personal para la obtención de información de primera fuente: las características del emprendimiento Deco Arte, cuya dueña y representante legal Ana Laura Aragón Herra fue la facilitadora. Por otra parte, se aplicó un cuestionario (Google drive), de intención de compra mencionado con 15 preguntas estructuradas, para la cotización de un signo de marca y un catálogo de productos/servicios a un profesional de diseño gráfico.

También, se realizó consultas telefónicas para cotizar precios a empresas proveedoras de materias primas, mobiliarios y equipos, entre otros. Del mismo modo, se acudió a instituciones financieras públicas y privadas para conocer opciones de financiamiento a convenir para el emprendimiento.

d. *Observación*

Este tipo de instrumento fue necesario en la investigación, ya que permitió recolectar información importante que no se poseía, por ejemplo: las investigadoras observaron las actividades que se llevan a cabo en el proceso de producción de arreglos

florales, con el objetivo de estandarizar, por medio de un diagrama de flujos. Del mismo modo, para el plan de marketing realizaron visitas al emprendimiento, con el fin de apreciar los factores que influyen en el comportamiento y características del consumidor, la experiencia de compra e identificar la competencia directa e indirecta, entre otros... Además, se tomó fotos a algunos productos de los que ofrece Deco Arte, con el fin de proponer un catálogo de productos/servicios.

e. *Fuente de información gubernamental*

Este instrumento fue utilizado para obtener información importante y necesaria para la formalización empresarial del emprendimiento, para ello, fue necesario consultar en las páginas web de las instituciones públicas pertinentes.

2.6 Análisis e interpretación de la información

Después de obtener la información cuantitativa y cualitativa, se procedió a tabular, analizar e interpretar, tomando en cuenta la forma más adecuada para la presentación y explicación de los resultados obtenidos.

La información recolectada mediante revisiones bibliográficas, entrevistas a la propietaria del emprendimiento, consultas a páginas de instituciones públicas, así como la observación, se utilizó para elaborar la propuesta de la planeación estratégica: primeramente, se realizó la caracterización del emprendimiento en aspectos como antecedentes, nombre, signo de marca, producto/servicios ofertados, proveedores, clientes, competencia, localización, situación financiera. Luego, los análisis internos y externos del emprendimiento, la información descrita se presentó de forma escrita, mediante figuras y tablas.

Seguidamente, la propuesta estratégica contempla los aspectos de intención estratégica, formulación de la estrategia y las estrategias propuestas, los cuales se presentaron de forma escrita, por medio de tablas y figuras, según la forma más adecuada,

a excepción del diagrama de flujos, el cual se presentó de forma gráfica. Referente a la aplicación del cuestionario a los clientes potenciales, los resultados obtenidos se presentaron mediante gráficos y tablas, con el fin de analizar la demanda, oferta del producto/servicio, precio, comercialización, competencia y gustos y/o preferencias de los clientes, entre otros.

Por otra parte, para la estrategia financiera fue necesario ordenar y sistematizar la información de carácter monetario obtenida en la entrevista a la propietaria, instituciones financieras, la aplicación del cuestionario y los resultados de las estrategias se utilizó para evaluar la rentabilidad del negocio y opciones de financiamiento, esto se representó mediante la elaboración de los estados financieros, tales como: estado de resultados mensual del primer año, flujo de caja mensual y anual proyectado a cinco años; posteriormente, la aplicación de los indicadores financieros (VAN, TIR, PR, ID), con el fin de analizar la rentabilidad y el éxito del emprendimiento.

Por último, las propuestas relacionadas con las medidas de control financieras se obtuvieron mediante la revisión bibliográfica, las cuales se presentó por medio de tablas, gráficos y de forma escrita, entre ellas: el punto de equilibrio, caja chica, el presupuesto, control de gastos e ingresos y manejo de inventario, entre otros.

2.7 Alcances y limitaciones

2.7.1 Alcances

Dentro de los alcances, en esta investigación se menciona los siguientes:

- El presente trabajo de investigación ayudará a realizar una propuesta de un plan estratégico para el emprendimiento Deco Arte que contribuya a la rentabilidad.
- Este trabajo de investigación solo abarca el emprendimiento Deco Arte, ubicado en el distrito de Bagaces.
- Esta investigación, al señalar la realización de un plan estratégico, le permitirá al

emprendimiento Deco Arte, obtener una proyección de su futuro más acertado en cuanto a la rentabilidad de él, en el que pueda tomar las decisiones idóneas.

- El presente trabajo se podrá tomar como una guía para otros emprendedores que tengan una actividad igual o similar a la de Deco Arte.

2.7.2 Limitaciones

Entre las limitaciones que se dan en esta investigación están las siguientes:

- Una de las limitaciones presentes en esta investigación es la falta de información bibliográfica y estudios similares realizados actualmente, o con una fecha de actualización en los últimos seis años.
- Esta investigación cuenta con un limitado detalle de descripción del emprendimiento, para la elaboración del plan estratégico, debido a que la mayoría de la información requerida para el diagnóstico de la situación actual del negocio deberá ser redactada por las investigadoras, en conjunto con la emprendedora Ana Laura Aragón Herra, para la debida obtención de los resultados de esta investigación.

CAPÍTULO III

Fundamentación Teórica

3.1 Estado de la cuestión

Después de haber revisado los repositorios institucionales de las principales universidades públicas de Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, Universidad Nacional y Universidad de Costa Rica, no se encontró trabajos finales de graduación similares o iguales, con una fecha de actualización en los últimos seis años, al presente trabajo de investigación que se llevó a cabo. Por lo que no se pudo conocer y analizar otros estudios relacionados con un plan estratégico para una floristería.

3.2 Marco teórico

A continuación, se detalla el marco teórico, en el cual fue necesario realizar consultas bibliográficas para la comprensión e introducción de las teorías que permitieron desarrollar la investigación.

3.2.1 Planeación estratégica

Actualmente, las empresas compiten por recursos, clientes, imagen, prestigio y por ganar una ventaja competitiva, en un entorno dinámico e incierto, que ocasiona cambios en la sociedad, los mercados, las tecnologías, el medioambiente, entre otros. Por tal razón, resulta importante que los administradores de los negocios estén atentos a la dinámica que ocurre a su alrededor, y formulen estrategias que garanticen la competitividad y sostenibilidad en un mundo de negocios en constante cambio.

La planeación estratégica es la que guiará a las organizaciones en la formulación de estrategias. A continuación, se menciona su definición:

Para Drucker la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos

frente a las expectativas que se hayan generado. (como se citó en Chiavenato y Sapiro, 2017, p.27)

La planeación estratégica se compone de las siguientes etapas: Intención estratégica (misión, visión, valores, análisis interno y externo), formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia, por último, el control y evaluación de la estrategia. Además, este tipo de planeación es importante, ya que permite monitorear un entorno cambiante y competitivo, tener claridad de la misión y visión del negocio, un enfoque dirigido mediante objetivos de largo plazo y un comportamiento proactivo frente a factores externos.

Por último, es importante mencionar que redactar un plan estratégico genera beneficios para el propietario, entre ellos: una visión más clara y organizada del negocio, reducir riesgos, dar seguimiento y control a las operaciones, obtener financiamiento y atraer nuevos socios, entre otros...

3.2.1.1 Intención estratégica

Según Chiavenato y Sapiro (2017), se define como “el conocimiento de la esencia de la organización y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas dentro de un entorno de la competencia” (p.47). De acuerdo con la cita anterior, el conocimiento de la esencia de la organización se puede obtener respondiendo a tres preguntas, a saber: Misión ¿Cuál es el negocio de la organización? Visión: ¿Cómo será el negocio de la organización? Valores organizacionales: ¿Qué es lo importante para la organización?

La redacción de la misión, visión, valores organizacionales y la elección de la estructura organizacional es lo que guía los esfuerzos para alcanzar los resultados deseados, por ello, es recomendable la participación de todos los miembros de la organización de los diferentes niveles y áreas, ya que todos deben comprender la razón de

ser y estar motivados por los valores de la empresa.

3.2.1.1.1 Misión organizacional

Chiavenato y Sapiro (2017), manifiestan que:

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir (p.49).

Una causa frecuente de los fracasos de los negocios es que los propietarios rara vez se cuestionan ¿Cuál es el propósito del negocio?, al no tener claridad y no formular la misión, esto trae consecuencias para el negocio, algunas de ellas son: persiguen propósitos contradictorios, los colaboradores no comprenden la razón de ser de la empresa, por lo tanto, no trabajan en la misma dirección, la asignación de recursos no es acorde con la misión, entre otros.

Para la declaración de la misión de una empresa se debe redactar un texto breve, claro e inspirador, tomando en cuenta los siguientes aspectos: competencias centrales, es decir, lo que la distingue de las otras empresas con la misma actividad, el sector preferencial de actuación (servicio, bienes de consumo e industriales), mencionar la calidad tecnológica o los servicios que se ofrece, indicar lo que se está tratando de satisfacer, a quién se está tratando de satisfacer.

3.2.1.1.2 Visión organizacional

Chiavenato y Sapiro (2017), explica que la visión “significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro” (p.53). En otras palabras, la visión es la forma en cómo se proyecta la empresa en el futuro, la redacción debe ser realista, pero sin dejar de lado la ambición para motivar a

los colaboradores a lograr los objetivos propuestos.

3.2.1.1.3 Valores organizacionales

Según Chiavenato y Sapiro (2017), “en muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas; en otras, por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos” (p.59). Los creadores de la visión pueden entender claramente su propósito, sin embargo, los colaboradores no necesariamente lo pueden hacer, por ello, resulta necesario crear una guía que permita transmitir la idea en acciones colectivas.

Es ahí donde los valores comienzan a jugar un papel importante, pues a nivel interno constituyen una guía para las decisiones y conductas que ocurren dentro de la empresa. Y a nivel externo, refleja la filosofía y cultura organizacional, es decir, el papel que desempeña en la sociedad cabe recalcar que la sociedad está en constante cambio, por lo tanto, los objetivos no pueden ser estáticos, deben modificarse acorde con los nuevos retos planteados o necesidades.

3.2.1.1.4 Objetivos organizacionales

Se define como las metas que una empresa procura alcanzar a corto, mediano y largo plazos en las distintas áreas que la componen. Puentes Clavijo (2020), afirma que “son un conjunto de ideas realizables que tiene la alta gerencia en distintas áreas de su interés, las cuales son plasmadas en su proyección futura y que se encuentran contenidas en la misión y visión” (p.4)

A continuación, se menciona ejemplos de objetivos organizacionales:

- Incrementar la participación de mercado.
- Maximizar las ganancias anuales.
- Expandirse a nuevos mercados.

- Minimizar los riesgos de inversión.

El mismo autor plantea que los objetivos organizacionales son una guía sobre la ruta trazada por la organización, y que pueden ser usados para tomar decisiones que contribuyan al funcionamiento y desarrollo, del mismo modo, eficacia en la organización al asignar correctamente recursos, costos, como lo son el talento humano y los recursos empresariales, igualmente, coherencia de la organización al definir directrices para que los colaboradores tengan claridad sobre lo que desea lograr la empresa y, por último, evaluación del desempeño por medio del cumplimiento de ellos, se demuestra el éxito de la organización.

3.2.1.1.5 Estructura organizacional

Brume (2019), la define como:

... un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización.

Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (p.8)

Toda organización, ya sea grande o pequeña, necesita tener una estructura que le permita organizar los esfuerzos de todos los colaboradores, con el fin de cumplir las metas y el objetivo propuestos. La estructura de un negocio se diseña con base en la estrategia, por lo tanto, no es definitiva, si la estrategia es cambiante, de igual forma, la estructura en función de las nuevas necesidades, procesos y actividades que requiera.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la estructura y la estrategia están directamente relacionadas a una "... estructura que esté bien diseñada proporciona bases para tener una buena planificación, control y dirección de las actividades que realice en base a la estrategia establecida" (Bastidas y Pérez, 2018, p.22).

3.2.1.1.6 Organigrama

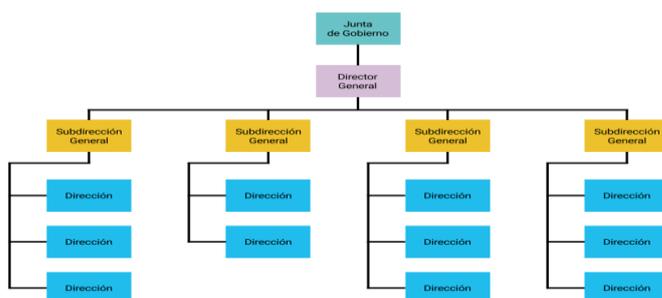
Una vez definida la estructura organizacional acorde con la estrategia que implementará el negocio, el siguiente paso es elaborar un organigrama, el cual consiste en “... un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva” Terry (como se citó en Brume, 2019, p.42). Puede estar diseñado por símbolos, figuras, fotos, entre otros.

Elaborar un organigrama trae consigo muchos beneficios, primeramente, ayuda a identificar cuál es el recurso humano que debe ser añadido a la empresa, seguidamente, una vez que el negocio está puesto en marcha: facilita el flujo de comunicación interna entre colaboradores, hay claridad sobre las responsabilidades y funciones de cada empleado, permite conocer los niveles de autoridad, entre otros... e inclusive, es importante para el cliente, pues es una forma de saber a qué departamento o persona debe acudir cuando lo requiera.

Existen muchos tipos de organigramas, entre ellos: de acuerdo con el contenido (estructurales, funcionales, matriciales, de integración de puestos y de ubicación) y de acuerdo con su formato (verticales, horizontales, mixtos, de bloque, circulares). A continuación, se muestra un ejemplo del organigrama que más se utiliza en las empresas.

Figura 3

Ejemplo de organigrama estructural.



Nota: La figura anterior muestra el ejemplo de un organigrama estructural o de funciones.

Fuente: Brume (2019).

A. Descripción de puestos

Después de haber elaborado el organigrama e identificar cuál es el talento humano que el negocio requiere para funcionar con éxito, hay que realizar una descripción de los puestos de trabajo. Según Torres (2019), “es la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo” (p.33). No hay un formato específico que deba utilizarse, pero es importante que contemple lo siguiente: identificación en el organigrama y resumen, especificaciones del puesto, responsabilidad, deberes, autoridad a la que debe reportar, condiciones de trabajo, entre otros.

B. Requisitos para el puesto

Por último, una vez identificado el contenido del puesto se debe analizar los requisitos que el puesto le exige a su ocupante, según Torres (2019), por lo general, el análisis de los puestos se basa en cuatro tipos de requisitos: intelectuales (nivel de escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, aptitud) físicos (esfuerzo requerido, concentración visual, destrezas o habilidades, compleción física).

Asimismo, las responsabilidades adquiridas (supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, documentos, información confidencial, relaciones internas y externas) y condiciones de trabajo (accidentes o enfermedades profesionales). El objetivo de este paso es seleccionar el candidato idóneo, para mantener o aumentar la eficiencia y eficacia organizacional.

3.2.1.2 Diagnóstico estratégico externo e interno

Dentro de un plan estratégico es necesario realizar un análisis externo e interno tomando en cuenta a todos los factores que pueden afectar el desempeño de una empresa, con el fin de determinar la situación real de ella. A partir de establecer objetivos y crear

estrategias que contribuyan al crecimiento, algunas herramientas que se pueden utilizar son las siguientes: Cinco Fuerzas de Michael Porter, PESTEL, FODA y el MECA.

3.2.1.2.1 Cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter

Actualmente, las empresas participan en mercados muy competitivos en el cual deben competir por la preferencia de los clientes y proveedores, para lograrlo, deben tener un desempeño mayor que el de sus competidores, es decir, una ventaja competitiva. Donawa y Morales (2018) la definen como "... la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho o con más eficiencia, a un menor costo" (p.100).

De acuerdo con lo anterior, las empresas logran ventaja competitiva por medio de una estrategia, el economista Michael Porter creó un estudio llamado *las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter* en el que indica que la formulación de la estrategia requiere un análisis de la industria y la posición de la compañía dentro de ella, en el que se analiza: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de competidores entrantes y la rivalidad entre los competidores.

Figura 4

Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.



Nota: La figura anterior muestra las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Fuente: Alonso (2022).

A continuación, se explica cada una de las fuerzas competitivas:

- **Poder de negociación de los clientes**

En cuanto más se organicen los clientes, más condiciones y exigencia impondrán sobre el precio, calidad y más prestaciones, en este sentido resulta importante identificar quiénes son los clientes importantes y establecer buenas relaciones a largo plazo, considerando que son relevantes cuando los productos ofertados son poco diferenciados, hay muchos productos sustitutos en el mercado y los clientes son pocos, pero compran en grandes cantidades.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Esto sucede cuando la demanda es mayor que la oferta, según Bello (2022), “al existir un número elevado de materias primas los proveedores podrán incrementar el precio del producto final” (párr.17) cuando se depende de un proveedor, tiene gran influencia en el precio y la calidad del producto, por ejemplo, cuando sube el costo de la materia prima, las empresas no compran grandes cantidades y, por lo general, no hay materia prima sustituta para los productos.

El poder de negociación de los proveedores es alto por el grado de concentración de los proveedores, cuando el costo de cambiar de proveedor es elevado y cuando no hay proveedores que ofrezcan un producto o servicio determinado. Por ello, resulta necesario identificar los proveedores importantes y establecer condiciones.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Esta fuerza se refiere a la entrada de empresas que ofrecen productos/servicios que pueden llegar a sustituir los que normalmente se oferta, la aparición de estos productos provoca una limitación en el precio y se convierten en una verdadera amenaza, cuando ofrecen mejor calidad, el coste del cambio no es elevado y el precio es inferior.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Esta fuerza se refiere a la facilidad o dificultad que tiene una empresa de ingresar en un sector consolidado, en este sentido, si las barreras de entrada en una industria son accesibles, pueden ingresar empresas con los mismos productos o nuevos recursos y adueñarse de una parte del mercado.

Y, por el contrario, la existencia de barreras permite a las empresas mantener o aumentar su cuota de mercado, algunas de las más utilizadas son: economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, acceso a los canales de distribución, barreras legales, experiencia acumulada, entre otras. Por lo tanto, es importante conocer las ventajas frente a la competencia y realizar acciones para preservar la participación en el mercado.

- **Rivalidad de los competidores actuales**

Alonso (2022) afirma que:

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se verá reflejada, entre otras, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, o tal vez en el requerimiento de una constante innovación. (párr.14)

En otras palabras, esta última fuerza es el resultado de las anteriores, es el grado de competencia entre las empresas que ya operan en el sector, a mayor número de competidores con mayor tamaño, capacidad y ofertando los mismos productos o similares, menos rentabilidad obtienen las empresas, por tal razón, resulta necesario implementar estrategias, tales como: diferenciar el producto, agregando valor añadido, bajar costos, aumentar la inversión en marketing, incrementar calidad y crear alianzas estratégicas.

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter ofrece múltiples beneficios a las empresas, primeramente, anticiparse e influir en la competencia,

seguidamente, identificar cuáles fuerzas están limitando o impulsando la rentabilidad, proporciona información para planificar estrategias y poner en marcha un plan estratégico. Aunque el modelo es muy útil para comprender el entorno competitivo, debe complementarse con análisis más amplios como el FODA y PESTEL.

3.2.1.2.2 Análisis PESTEL

Según Amador (2022), el análisis PESTEL, se entiende como:

Un análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro.

PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores. (p.1)

A partir de este análisis, se podrá obtener un panorama más conveniente y entender cómo afectan los factores macroeconómicos. Por ejemplo, las leyes, políticas (fiscal) estabilidad gubernamental, inflación, nuevas tecnologías, tendencias, gestión de residuos, disponibilidad de créditos, gustos y preferencias de los consumidores, entre otros.

A continuación, se muestra la matriz PESTEL:

Tabla 8

Matriz PESTEL

Políticos	Economía	Social
Tecnología	Ecológico	Legal

Nota: Elaboración propia (2023).

3.2.1.2.3 Análisis FODA

Una herramienta para el análisis interno que es muy utilizada por las empresas es la

matriz FODA, la cual, según Reyes et al. (2021), la definen como:

FODA es una herramienta de planeación, donde a través de una matriz se analiza la situación en la que se encuentra un proyecto/organización para tomar decisiones y crear estrategias en pro del bienestar de la misma (sic) y según los objetivos previamente planteados. (p.27)

Esta herramienta les permite a las empresas obtener un análisis interno de la situación actual, con base en esto, plantear e implementar objetivos y estrategias que contribuyan a aprovechar las oportunidades y fortalezas, potenciar las debilidades, así como anticiparse ante las amenazas, con el fin de disminuir los impactos negativos.

A continuación, se muestra la matriz FODA:

Tabla 9

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Nota: Elaboración propia (2023).

3.2.1.2.4 Análisis MECA

El análisis MECA es otra herramienta que se utiliza para analizar la situación interna de una empresa, esta se complementa con el FODA por lo que permite estudiar y planificar acciones en el futuro, para una mejor definición de la estrategia. Sánchez (2018), menciona lo siguiente: “El análisis CAME permite definir cuáles van a ser los aspectos a mantener (sic), a explotar, a corregir y los aspectos a afrontar. Específicamente busca: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, y a explotar las oportunidades” (p.26).

A continuación, se muestra la matriz MECA:

Tabla 10*Matriz MECA*

Mantener	Explotar
Corregir	Afrontar

Nota: Elaboración propia (2023).

3.2.1.3 Formulación de la estrategia

Esta etapa de la planeación estratégica consiste en el establecimiento de los objetivos, los cuales deben ir de la mano con la misión, visión, valores, estructura organizacional y los análisis externos e internos y de qué forma va a llevarlos a cabo la empresa, es decir, cuál es la estrategia por implementar para el cumplimiento de estos.

Chiavenato y Sapiro (2017), mencionan lo siguiente:

...la tarea básica de la concepción estratégica reside en el establecimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo y la búsqueda de las alternativas estratégicas adecuadas para alcanzarlos de la mejor manera posible, a través de una actividad que involucre a toda la organización como un conjunto integrado y cohesivo de recursos y capacidades. (p.129)

3.2.1.3.1 Planteamiento de los Objetivos

Un objetivo puede entenderse como algo por alcanzar en un momento determinado, en la planeación estratégica se pueden plantear diferentes tipos de objetivos. Chiavenato y Sapiro (2017), los clasifican de la siguiente forma:

- **Objetivos estratégicos**

“Son objetivos de largo plazo, con un horizonte de tiempo de cinco a diez años, dependiendo de la naturaleza de la organización y de los resultados que se pretende alcanzar” (p.182).

- **Objetivos Tácticos**

“Son los objetivos de mediano plazo que suelen coincidir con el ejercicio fiscal o anual de la organización y cubren, por lo general, cada una de las áreas en relación con sus diferentes funciones: marketing, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología” (p.182).

- **Objetivos Operacionales**

“Son los objetivos específicos y de corto plazo, por ejemplo, referidos a días, semanas o meses, que se concentren en la ejecución de las operaciones rutinarias que están en la base de la organización” (p.182).

En una empresa siempre es necesario pensar en cómo crear y mantener una ventaja competitiva, si desea permanecer en el mercado, por ello, es importante recalcar que los objetivos que se van a plantear deben ser alcanzables, medibles y realizables en el tiempo, con el fin de evitar el desperdicio de los recursos.

Para ello, se debe tomar en cuenta y preguntarse: ¿Dónde se quiere ir? ¿Qué resultados se quieren lograr? ¿De qué forma se puede llegar?

A continuación, se menciona algunos ejemplos de objetivos:

- Aumentar las interacciones con los clientes reales a través de redes sociales en los próximos seis meses.
- Aumentar las ventas en un 6 % a través de la publicidad en las redes sociales como Facebook e Instagram, en los próximos seis meses.
- Crear alianzas estratégicas entre empresas para la obtención de una mejor exposición de la marca en los próximos cuatro meses.
- Invertir en equipos de producción que ayuden al aumento de la capacidad instalada en los próximos tres años.
- Crear una página web para la recepción de pedidos y pagos por parte de los clientes

en los próximos seis años.

3.2.1.3.2 Estrategias

Para llevar a cabo la realización de los objetivos será necesario formular estrategias, para ello, la empresa deberá buscar cual es la mejor alternativa que se adapta a sus necesidades. Según García et al. (2017) “Las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura” (párr.3).

Asimismo, hay diferentes estrategias que pueden ser formuladas de acuerdo con los objetivos planteados, tales como:

3.2.1.3.2.1 Estrategias de formalización empresarial

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, la define como: La formalización debe entenderse más que como una obligación de registro, como un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles. (párr.1)

En otras palabras, es un proceso donde el propietario de un negocio desea legalizar su actividad comercial para cumplir con el ordenamiento jurídico y, a su vez, acceder a oportunidades de crecimiento, lo cual permite un alcance mayor del mercado, potenciar el negocio, acceso a financiamiento y otros programas gubernamentales destinados al desarrollo y fortalecimiento de las empresas.

Por ejemplo, en Costa Rica, las micro, pequeñas y medianas empresas que cumplan con los requisitos de formalidad pueden contar con la ayuda del Ministerio de Economía Industria y Comercio (M.E.I.C.), a través de programas y proyectos de apoyo en capacitaciones, financiamiento, asistencia técnica, entre otros.

A continuación, se menciona algunos procesos básicos de formalización:

- **Constitución legal de una empresa**

Esta puede definirse como los procesos legales a los que se debe acudir para la creación de una empresa. Para ello, es importante determinar el tipo de figura legal que se adecue con los requerimientos de la actividad que se desea emprender.

Por ejemplo, al definir el tipo de empresa por formar, entre las opciones existentes en Costa Rica son las siguientes: empresa como persona física o jurídica, para esta última figura legal, existen una serie de opciones de sociedades permitidas en el país, según el Código de Comercio de la Ley N°3284, en el artículo 7, estas son: sociedad a nombre colectivo, sociedad comandita simple, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima.

- **Permisos gubernamentales**

- A) Legislación tributaria**

Con respecto a la legislación tributaria, las empresas que deseen llevar a cabo sus actividades comerciales deben estar inscritas ante el fisco o institución encargada de la recaudación de los impuestos, por ejemplo, en Costa Rica se debe registrar en el Ministerio de Hacienda.

- B) Patentes comerciales**

Una patente comercial puede entenderse como un permiso que otorga una institución pública a las empresas para desarrollar actividades lucrativas. Por lo que es indispensable cumplir con este requisito. Por ejemplo, en Costa Rica, las Municipalidades son las encargadas de brindar y aprobar esta autorización. Toda actividad lucrativa en un país requiere una patente (o licencia) del gobierno local para poder llevar a cabo sus actividades diarias.

- C) Pólizas de riesgos de trabajos**

Las pólizas de riesgos de trabajo tienen como finalidad proteger y brindar subsidios

a los colaboradores, en caso de sufrir un accidente laboral o una enfermedad, así como la atención médica. En una empresa, los patronos están en la obligación de asegurar a sus trabajadores contra los riesgos laborales.

En Costa Rica, para el trámite de la póliza en línea se debe completar la información solicitada en el formulario llamado Solicitud de Seguro del Instituto Nacional de Seguros, además, presentar el documento de identificación vigente (Instituto Nacional de Seguros [INS], 2022, párr.2).

D) Cumplimiento de la seguridad Social

Parte esencial de la formalización de una empresa, es brindar seguridad social a los colaboradores, con el fin de otorgar protección a la salud y asegurar el bienestar futuro mediante una pensión en el momento de su jubilación. Además, es importante mencionar que es un derecho humano por lo que, es deber del patrono asegurar al trabajador. En Costa Rica, la ley que rige este derecho es la Ley N°7983 de Protección al Trabajador y la institución encargada de administrar las cuotas, fondos y pensiones de los seguros es la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S).

Del mismo modo, otro requisito fundamental que debe cumplir una empresa es remunerar a los colaboradores con un salario mínimo, tal como lo establezca la institución a cargo en el país, en Costa Rica la institución encargada es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (M.T.S.S) bajo los lineamientos que establece el Código de Trabajo.

De acuerdo con lo expuesto, la seguridad social, además de ser parte de la formalidad empresarial en una organización, al cumplirse le da beneficios a ella, ya que los trabajadores se sienten más seguros y motivados, por lo tanto, esto aumentará la productividad.

E) Permiso sanitario de funcionamiento

Este se refiere a las autorizaciones sanitarias obligatorias para que las empresas

puedan operar en sus actividades diarias. Estas deben cumplir con ciertos requisitos solicitados por la institución a cargo de verificar que las actividades que se van a desarrollar no generen impactos negativos en el ambiente y la salud de las personas. En Costa Rica, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicios deben contar con un permiso sanitario de funcionamiento, otorgado por el Ministerio de Salud para operar dentro del territorio nacional.

3.2.1.3.2.2 Estrategias de marketing

La estrategia de mercadeo es un plan de acción que permite llegar a los consumidores y, por ende, fidelizarlos con la marca, el producto o servicio, convirtiéndolos en clientes. Generalmente es una estrategia eficiente porque permite focalizar el esfuerzo para el alcance de objetivos.

A continuación, se menciona algunas estrategias:

- **Plan de marketing**

El plan de marketing es una herramienta imprescindible para cualquier idea de negocio que desee establecerse, consolidarse y liderar el mercado competitivo de manera exitosa, es decir, convertirse en una oportunidad de negocio. Mediante dicho plan, se puede conocer el entorno comercial, definir los gustos, preferencias y, sobre todo, la intención de compra de los clientes. Del mismo modo que se establecen estrategias que contribuyan al acercamiento con el cliente.

Según Estrada et al. (2017), el plan de marketing “es una guía para la comercialización que hará recorrer el camino necesario para rentabilizar los productos y generar una imagen de estos y de la empresa” (p.7). Por lo tanto, este plan permite analizar aspectos importantes como lo son el público objetivo, la oferta, el producto, la plaza, el precio y la promoción, entre otros. Así mismo, establecer estrategias que contribuyan al alcance de los objetivos planteados.

A) Identificación de los clientes

Los clientes son la necesidad de la empresa, ya que son imprescindibles para el progreso y desarrollo de cualquier negocio. Es por tal motivo que, como primer paso en el desarrollo del plan de marketing, se le otorga importancia al término cliente reales y potenciales.

Generalmente, la identificación de estos se lleva a cabo mediante la implementación de un cuestionario que permita determinar el nivel de aceptación del producto/servicio o bien la intención de compra del consumidor. Una vez, o cuando ya se tenga claro el perfil de consumidor del cliente.

B) Identificación de la competencia

El análisis de mercado hace referencia a la identificación de los clientes (como demanda) y, de manera adjunta, a la identificación de la competencia (como oferta). El que según Zambrano (2020), consiste en que se “investigue el número de empresas de la industria y analice las empresas que son competencia real, ya sea porque ofrecen productos o servicios similares o sustitutos” (p.11).

Este apartado se inclina por la identificación y análisis de la competencia con más participación en el mercado, los rangos de precios y características del producto o el servicio que ofrece, ya sea similar o sustituto. Del mismo modo, se analiza las estrategias que implementa las fortalezas y las debilidades.

- **Estrategia de las 4P (Marketing Mix)**

A menudo los emprendedores motivados se olvidan de pautas vitales para la consolidación de su oportunidad de negocio en el mercado competitivo y, entre estas, las estrategias del marketing mix. Las cuales permiten dar a conocer quiénes somos, qué ofrecemos y cuáles necesidades podemos satisfacer (Zambrano, 2020). Las estrategias deben responder interrogantes o contemplar aspectos básicos que contribuyen con el

alcance de objetivos.

A) Producto o servicio

Es relevante definir el producto o servicio. Primero se debe señalar el problema y plantear una solución o los atributos diferenciadores del producto. Posteriormente, se describe un aporte innovador, tomando en cuenta el análisis de la competencia realizado. Por último, se presenta y describe formalmente la evolución del producto o servicio (Zambrano, 2020).

Es indispensable realizar un exhaustivo análisis a los productos o servicios para poder brindar información relevante sobre ellos y, a su vez, resaltar atributos diferenciadores que capte la curiosidad y el interés de los clientes potenciales.

B) Promoción

La promoción de los productos es clave para todo emprendimiento y el posicionamiento de él. Actualmente, las redes sociales son un medio efectivo para promover los productos según la manipulación y el manejo que se le dé al material como fotografías, videos, catálogo, reels, entre otros. Las redes sociales más utilizadas actualmente para promover los emprendimientos, sus productos y servicios son: Instagram, Facebook, Tiktok y WhatsApp.

C) Plaza

En esta estrategia se establece los métodos mediante los cuales se pretende acercar el producto o servicio a los clientes, considerando principalmente la ubicación física del establecimiento, las dimensiones, la afluencia de personas en la zona y las facilidades que se pretende brindar al cliente en la logística de distribución. Por ejemplo, si se realiza entregas presenciales, envíos, o bien, según la urgencia solo pasar a retirar.

D) Precio

Existen algunos métodos de fijación de precios, usualmente, los comercios se basan

en costos, el cual finalmente también complementa a la competencia. Es relevante tener en cuenta que, además de referenciarse con los productos similares o sustitutos de la competencia para establecer precios, se debe tomar en cuenta el poder adquisitivo, la percepción de nuestros productos y los atributos diferenciadores de los productos (si son personalizados, de alguna temática específica, el tipo de materiales, si es artesanal, exclusivo, entre otros).

Zambrano (2020), plantea que una vez fijado el precio se debe establecer una estrategia de precio de lanzamiento y definir los medios de pago, por ejemplo, si es efectivo, tarjeta, transferencias, entre otros. Y el plazo, si la cancelación es de contado o a crédito.

- **Eslogan y logotipo**

Según Borges, (como se citó en Silva, 2018), plantea que:

El eslogan – en inglés, slogan – es esa frase que acompaña a tu marca y que intenta trasladarle a tu (posible) cliente el valor que tiene tu producto, el beneficio que le ofrece. En unos casos, es puramente descriptiva, mientras que en otros trata de despertar una sensación.

De acuerdo con la cita anterior, se puede decir que el eslogan es una frase breve e inspiradora que atraiga la atención de los clientes, lo que busca resaltar los atributos del producto/servicio que se oferta frente a los de la competencia.

Figura 5

Ejemplo de eslogan de la empresa Saboreando.



Nota: La figura anterior es un ejemplo que muestra el eslogan de la empresa saboreando.

Fuente: Página web de la empresa saboreando (2020).

Según el diccionario Oxford, (como se citó en Silva, 2018), define el logotipo como un “símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y las cosas que tienen relación con ellas” (p.19). En otras palabras, es una representación gráfica de quién es la marca, qué hace y qué ofrece todo en una sola imagen, las empresas por lo general lo utilizan para promover la marca en el mercado: páginas web, redes sociales, papelería, gafetes, entre otros.

Figura 6

Ejemplo de logotipo de la empresa Flor de Lis.



Nota: La imagen anterior muestra un ejemplo de logotipo de una empresa con actividad económica similar a Deco Arte.

Fuente: Página web de la empresa Flor de Lis (2023).

3.2.1.3.2.3 Estrategias de operaciones

Pineda y García (2020), mencionan lo siguiente:

...la estrategia de operaciones es el plan que especifica el diseño y uso de los recursos para apoyar la estrategia global de la empresa. Lo anterior incluye ubicación, tamaño y tipo de instalaciones disponibles; habilidades de los trabajadores y talentos requeridos; uso de la tecnología, los procesos y los equipos especiales requeridos; y los métodos de control de calidad. (párr.16)

En otras palabras, la estrategia de operaciones consiste en un conjunto de acciones que permitan alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico, haciendo el mejor uso de los recursos, este tipo de estrategias tiene como objetivo crear una ventaja competitiva sostenible para la empresa, con acciones como: aumentar la calidad, productividad, satisfacción del cliente, reducción de costos, entre otros.

- **Plan de Operación**

El plan de operaciones es un documento donde se determina los objetivos del área operacional de una organización, es el eje principal para materializar la propuesta de valor, debido a que mediante esta propuesta se puede satisfacer las necesidades del cliente, tomando en cuenta el diseño de productos/servicio, gestión de calidad, necesidades de requerimientos entre otros procesos de producción (Uribe, 2021).

Es decir, en este punto se hace “una descripción de las etapas que comprenderán las operaciones diarias del negocio, empezando por las compras, pasando por la transformación de los productos, y culminando con el almacenaje y la distribución de estos” (Pérez, 2017, p.67).

A continuación, se menciona algunas de las etapas que se deben llevar a cabo para realizar un plan de operación.

A) Descripción técnica del producto/servicio

Como primera etapa es necesario empezar con la descripción de las principales características técnicas del producto, por ejemplo: talla, medidas, materiales, todo esto en un listado que permita una comprensión sencilla.

En el caso de ser un servicio, se mencionan aspectos como tecnología, funcionalidades, beneficios, certificaciones de calidad obtenidas, a modo de que se especifique y demuestre lo que diferencia este servicio de los demás.

B) Necesidades y requerimientos

Este se realiza a partir de los datos de pronósticos de ventas, dando a detalle la materia prima necesaria para la elaboración del producto o lo requerido para dar un servicio, además, se toma en cuenta aspectos como: la capacidad de suministro de los proveedores y las especificaciones técnicas de la materia prima y su respectivo almacenamiento.

Por lo que, con esta información, se crea un listado de materiales con una

descripción de los recursos, sus características técnicas, las unidades de medida y la cantidad requerida para la realización del producto y/o servicio (Uribe, 2021).

C) Localización e infraestructura

Respecto a la localización e infraestructura, en este punto del plan operativo se describe y señala las características de la infraestructura: tamaño, ubicación y las razones por las que se ha elegido dicha ubicación y otros aspectos técnicos, tales como: capacidad instalada, disposición de la maquinaria y equipo del negocio (Pérez, 2017).

D) Proceso de producción

Para el proceso de producción de productos y prestación de servicios es necesario establecer la relación de las actividades entre sí, vinculando las funciones de los colaboradores, maquinaria, equipos y la materia prima.

Por lo que permite tener una planificación general de las actividades de producción, debido a que estas son las que consumen recursos y su uso eficiente está vinculado con la satisfacción del cliente al adquirir un producto o al recibir el servicio (Uribe, 2021).

E) Diagrama de flujo

Dentro del diagrama de flujo, se detalla las actividades que conforman los flujos de trabajo, bajo la representación de símbolos (rectángulos, triángulos y óvalos) y flechas lo que indican, la etapa del proceso y las flechas la ruta por seguir.

Además, permite estandarizar el proceso de producción del bien o del servicio, lo cual facilita el análisis para su posterior optimización, a la vez, servirá como herramienta para dar a conocer a las partes interesadas el paso a paso del proceso (Uribe, 2021).

● Presupuesto de operación

Los presupuestos son “considerados como instrumentos valiosos en la previsión de los criterios del rendimiento aceptable de la organización en el futuro, además de proporcionar un mecanismo para asignar en forma racional y económica, la mano de obra,

instalaciones y demás recursos” (Parra y La Madriz, 2017, p.43).

Por lo tanto, en el presupuesto de operación se considera los aspectos mencionados en el plan de operación, por ejemplo: materia prima, cantidad requerida según las características de cada producto y/o servicio, por otra parte, se tomará en cuenta las necesidades de recursos, los gastos y costos que incurran en la producción del bien o en la prestación del servicio, para presentar un presupuesto que responda a las proyecciones de ventas y pueda ser ajustado en el plan financiero.

3.2.1.3.2.4 Estrategias financieras

Según Gaytán Cortés (2022), la estrategia financiera consiste en:

...abarcando un conjunto de áreas claves como lo son la inversión, la estructura de capital, los riesgos financieros, la rentabilidad, el manejo de su capital de trabajo y la gestión del efectivo, todos ellos necesarios para lograr la competitividad y un crecimiento armónico. (párr.1)

De acuerdo con lo anterior, esta estrategia es muy importante, debido a que primeramente se reúne toda la información financiera del negocio, para luego evaluar la rentabilidad, por último, los administradores deben analizar y tomar decisiones financieras que contribuyan a resolver necesidades, así como el crecimiento de la organización.

- **Plan financiero**

El plan financiero consiste en la recopilación de datos e información monetaria para calcular, evaluar y analizar la rentabilidad de la empresa. Es uno de los más esenciales porque permite tener una proyección en el futuro de los recursos necesarios y los resultados económicos, además de determinar si es una buena opción llevar a cabo un proyecto o una inversión.

Según Zambrano (2020), menciona lo siguiente “el plan financiero tiene como objetivo demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio es rentable

o viable” (p.25).

A continuación, se menciona las variables por considerar para llevar a cabo el plan financiero:

A) Ingresos y gastos

Los ingresos pueden definirse como aquella cantidad de dinero ganado por la venta de bienes y servicios. Y los gastos por la cantidad de dinero que se gasta con el fin de satisfacer las necesidades. En relación con actividades empresariales, son las entradas y salidas reales de efectivo. Por lo tanto, para llevar a cabo un plan financiero será necesario recolectar esta información.

B) Supuestos y políticas

De los supuestos empleados en los planes que se desarrollen se debe tomar en cuenta la información financiera, así como los datos históricos, en caso de que la empresa ya esté en marcha, además, es importante recalcar que dentro de estos se debe considerar aquellos factores que afectan algunas variables que no se pueden controlar, debido al comportamiento de ellas, tales como la inflación, tasa de intereses, tipo de cambio, entre otros...

Respecto a las políticas, se refiere a aquellas que se han de aplicar en las operaciones de la empresa, por ejemplo, las políticas de cobro, pago a proveedores, disminución de gastos, créditos, entre otros (Zambrano, 2020).

C) Inversión inicial

Esta se refiere a aquellos activos, ya sean tangibles e intangibles, necesarios para poner en marcha el proyecto o la inversión por realizar, por ejemplo: mobiliario y equipo de trabajo, software, inventarios, entre otros.

D) Capital de trabajo

Esto se entiende por la cantidad de recursos económicos que son necesarios para

que la empresa lleve a cabo sus actividades diarias, por lo que es sumamente importante calcular el capital que se requiere para poner en marcha las operaciones normales, de manera que sea suficiente hasta el momento de recuperar con las ventas (Zambrano, 2020). En otras palabras, es restarles a los activos corrientes los pasivos corrientes.

E) Estructura, fuentes de financiamiento y costo de capital

La estructura de financiamiento en una empresa puede entenderse como la composición de las fuentes de recursos financieros que se han obtenido mediante los accionistas, pasivos, socios, entre otros.

Por lo tanto, para establecerla debe considerarse la inversión inicial, el capital de trabajo y los recursos propios aportados. En caso de necesitar una fuente de financiamiento externo, se debe buscar y analizar opciones en instituciones financieras (públicas o privadas), para luego elegir la mejor alternativa de acuerdo con las condiciones de pago. Para ello, será necesario elaborar una tabla de amortización de la deuda.

Además, se debe calcular el costo de capital para determinar cuánto se tiene que pagar por los recursos adquiridos para la inversión. Parra (2018), menciona lo siguiente: “el costo de capital de la empresa viene a ser aquella tasa de retorno deseada que debe superarse para aceptar proyectos de inversión” (p.7).

F) Estimación del flujo de caja proyectado

Este se refiere a aquellas entradas y salidas del efectivo en un periodo determinado y que permite proyectar en el futuro los requerimientos de dinero. Además, se toma en cuenta la depreciación, amortización de los pasivos, inversión inicial requerida, valor de desecho, entre otros.

G) Preparación de estados financieros

Con base en toda la información recolectada se procede a realizar los estados financieros, los cuales ayudarán a representar la situación financiera actual y futura de la

empresa, los cuales se detalla a continuación:

- **Estado de resultados**

Este estado proporciona la información de los resultados obtenidos de las operaciones de la empresa en un periodo determinado (anual o mensual), también conocido como el de pérdidas y ganancias.

H) Análisis y evaluación de rentabilidad

Este proceso consiste en determinar si un proyecto es viable o no, en otras palabras, si en el futuro va a generar ganancias. Aguirre et al. (2020), mencionan lo siguiente: “La rentabilidad como un indicador amplio e importante a nivel mundial, permite que bajo su análisis financiero se tenga una valoración a una empresa sobre la capacidad que tiene para generar beneficios y así financiar sus operaciones” (p.51).

Por lo tanto, a partir de la información obtenida de carácter monetario, se procede con la aplicación de los indicadores financieros como lo son:

- Valor Actual Neto (VAN).
- Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Índice de Deseabilidad (ID).
- Periodo de Recuperación (PR).

3.2.1.4 Medidas de control financieras

La última etapa de la planeación estratégica es el control y evaluación de estrategias, que consiste en controlar que ellas se lleven a cabo de la forma correcta, así como evaluar y analizar los resultados obtenidos. En otras palabras, si se cumplió con el objetivo propuesto a con la estrategia empleada. Para ello, existen herramientas, procedimientos y políticas que pueden facilitar a los administradores en esta parte, los cuales se menciona más adelante.

Carías (2017), señala que el control financiero:

...puede ayudar a una entidad a lograr sus metas en cuanto a desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar la confiabilidad en la información contable. Y puede ayudar a asegurar que la empresa cumpla con leyes y regulaciones, evitando daño a su reputación y otras consecuencias. (p.17)

Siguiendo la misma línea los autores, Chiavenato y Sapiro (2017), mencionan que el control implica realizar evaluaciones constantes, por lo tanto, afirman lo siguiente:

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. (p.300)

Es importante mencionar que este proceso debe llevarse a cabo durante todo el desarrollo de la planeación estratégica, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer lo que se medirá.
- Definir los indicadores y metas.
- Medir el rendimiento o impacto.
- Comparar el rendimiento real con lo planificado.
- Aplicar y tomar medidas correctivas.

Además, es necesario definir los criterios con los cuáles se va a medir la estrategia, estos pueden ser cualitativos, tales como: opinión de los clientes, interacción de seguidores en redes sociales, popularidad del producto/servicio respecto a la competencia, entre otros. Asimismo, están los cuantitativos, que permiten analizar y evaluar los resultados, por ejemplo, indicadores financieros.

- **Herramientas para control financiero**

Para llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos financieros es necesario

emplear herramientas que permitan controlar y evaluar el uso de ellos, asimismo, optimizar la rentabilidad de la empresa. A continuación, se mencionan algunas de estas herramientas:

A) Punto de equilibrio

Riviera (2020), define el punto de equilibrio como el:

... punto muerto o umbral de rentabilidad (*break-even point*, en inglés), es el número mínimo de unidades de un producto que una empresa o negocio requiere vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, es el punto en el que los costes totales igualan a los ingresos totales por venta. (párr.3)

De acuerdo con la cita anterior, se puede decir que es el cálculo de las unidades que una empresa debe fabricar para cubrir los costos y gastos de operación, además es importante conocerlo, ya que es el punto a partir del cual inicia la generación de ganancias.

- **Cálculo del punto de equilibrio**

Para el cálculo es necesario conocer tres aspectos esenciales en la empresa: primeramente, los costos fijos son los que se debe incurrir produzca o no, por ejemplo, el alquiler, seguidamente, los variables, como su nombre lo dice, varían dependiendo del nivel de producción, ejemplo la materia prima. Por último, el ingreso del negocio, el cual se obtiene multiplicando las unidades vendidas por el precio de venta unitario.

A continuación, se muestra dos fórmulas para calcular el punto de equilibrio:

- **Punto de equilibrio en unidades**

Figura 7

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades.

$$PE = \frac{CFT}{PV - CVU}$$

Nota: La figura anterior muestra la fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades.

Fuente: Página oficial del Instituto Nacional de Aprendizaje (2023).

En donde:

PE: Punto de equilibrio.

CFT: Costos fijos totales.

PV: Precio de venta.

CVU: Costo variable unitario.

- **Punto de equilibrio en unidades monetarias**

Figura 8

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades monetarias.

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Nota: La figura anterior muestra la fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades monetarias.

Fuente: Váquiro (2019).

En donde:

CF: Costos fijos.

CVT: Costos variable total.

VT: Ventas totales.

- **Ejemplo de cálculo de punto de equilibrio**

Supongamos que una ventana de empanadas llamada Las 4M's tiene unos costos fijos de ¢12 000. Vende cada empanada a ¢500 (precio de venta unitario) y producir cada una cuesta ¢200 (costo de venta unitario).

Punto de equilibrio en unidades

$$PE = \frac{CFT}{PV - CVU}$$

$$PE = \frac{12\,000}{500 - 200} = 40 \text{ unidades/ empanadas.}$$

Punto de equilibrio en unidades monetarias

Primero hay que calcular el nuevo costo variable total y ventas totales, en función de la cantidad de empanadas por producir, es decir, 40.

$$CVT: 40 \times 200 = 8000$$

$$VT: 40 \times 500 = 20\,000$$

$$PE = 1 - \frac{CF}{VT} = 1 - \frac{8000}{20\,000} = \text{¢}20\,000 \text{ en ventas}$$

En conclusión, al vender 40 empanadas o generar ¢20 000 en ventas, los costos se igualan a las ventas y, por lo tanto, se obtiene una utilidad de 0, a partir de la venta de la empanada 41, el negocio comenzará a obtener ganancias.

El punto de equilibrio es una herramienta útil para cualquier emprendedor y fácil de calcular, no solo permite determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe vender para cubrir sus costos. También posibilita planear, proyectar, evaluar la rentabilidad de los niveles de producción/ventas, controlar costos, y tomar decisiones sobre estrategias.

B) Presupuesto de Operación

El presupuesto se encarga de justificar anticipadamente cualquier gasto o proyecto en el que se piensa incurrir. De acuerdo con Pacheco (2020), el presupuesto es una herramienta que muestra un panorama completo de los pasos y coordinación entre los departamentos de la empresa, para el logro del objetivo general de la organización, expresado en términos monetarios.

Entre los aspectos importantes para la elaboración de un presupuesto, se debe tomar en cuenta el registro, análisis de recursos y otros datos que varían, según la actividad que desarrolle el negocio, tales como materiales (precios y tiempos de reabastecimientos),

mano de obra (costos y tiempos de producción), servicios (costos y capacidad instalada), costo de fabricación (fijos y variables), maquinaria (capacidad, costo de uso) y presupuestos de venta.

Así mismo, se considera que la asignación de los recursos depende de las necesidades de cada área de la pyme, por lo tanto, para este tipo de actividad es recomendable que su presupuesto sea flexible, pues debe tener un margen de adaptación a las oportunidades y circunstancias, tanto externas como internas, por la que pueda atravesar el negocio dentro del lapso planeada que, por lo general, es de un año. (González, 2021)

C) Manejo de inventario

El manejo de inventarios es una práctica común de todos los negocios empresariales. Los inventarios, según Guerrero (2022), se definen como: “un conjunto de recursos que se mantienen ociosos hasta el instante que se necesitan” (p.2).

De acuerdo con la cita anterior, el manejo de inventario se define como un sistema que contempla todas las actividades de la cadena de suministros (desde el abastecimiento y adquisición de materias primas hasta el proceso de producción y distribución del producto terminado).

Por otro lado, existen diferentes sistemas de control de inventarios y su elección dependerá de aspectos como el tamaño de la empresa, las actividades, las necesidades, el tipo de sistema (periódico o perpetuo) y el tipo de demanda (determinística: si se conoce es bajo pedido. Probabilística: porque no se conoce con certeza).

La principal importancia del manejo adecuado de inventario es asegurar la disponibilidad de materiales o artículos que la empresa tiene la intención de vender según la demanda, temporada o novedad. Lo cual también tiene estrecha relación con el servicio al cliente. Del mismo modo que, el tener un control de costos, debido a que en los

inventarios se encuentra una significativa inversión en materia primas.

Existen una serie de sistemas que usualmente son implementados para el control de inventarios como el sistema ABC o el método PEPS, código de barras, entre otros. Es recomendable que, además de la implementación de algún método de control de inventario, también se establezcan condiciones o políticas de almacenamiento.

D) Establecimiento de caja chica

Las operaciones son actividades importantes que en toda organización deben complementarse con la contabilidad, como herramienta fundamental para el control financiero. Según Moral et al. (2023), “La caja chica es una suma de dinero en efectivo relativamente pequeña, destinada para gastos diarios pequeños o del momento, ya sea en una empresa, comercio...” (párr.1). Existen aspectos puntuales que se deben establecer para garantizar el buen funcionamiento de la caja chica como:

- Responsable y responsabilidades, esto para darle el uso adecuado a los fondos y que un funcionario custodie los movimientos (gastos).
- Se debe establecer un fondo de caja chica mensual distribuido para el cambio de monedas, los gastos menores como papelería, los suministros diarios, los mantenimientos menores, los artículos de limpieza o cualquier otro imprevisto menor que se puedan presentar.
- Procedimiento de fondo fijo, que el reintegro de caja chica estará únicamente sujeto a reembolso contra presentación de justificante o comprobante de pago.
- El reembolso deberá solicitarse mensualmente, o bien, cuando no haya dinero disponible.

3.3 Marco Conceptual

3.3.1 Variables sobre la temática

3.3.1.1 Caracterización

Según Torres (2017): “La caracterización, es una herramienta que facilita la descripción, gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales” (párr.3).

3.3.1.2 Gestión administrativa

La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, ha sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico, cuyo fin es supervisar las operaciones de la organización, asegurar que los recursos sean utilizados de manera correcta y que el flujo de información sea efectivo (González, Izquierdo, Verdezoto y Viteri, 2020).

3.3.1.3 Gestión operativa

Implica llevar a cabo las prioridades competitivas y al máximo las capacidades operativas a través de varias elecciones e intercambios para diseño de decisiones y operación de la organización (Gómez y Brito, 2020).

3.3.1.4 Gestión financiera

La gestión financiera abarca desde la formulación de estrategias, la supervisión adecuada de los recursos financieros y, por último, el control de ingresos y gastos, los cuales deben tener coherencia en relación con la planificación de las necesidades de la empresa todo este proceso es un pilar para la toma de decisiones (Aguilar y Mora, 2021).

3.3.1.5 Gestión comercial

La gestión comercial, está relacionada con la planificación y ejecución de objetivos, además del análisis de la interacción de la organización hacia el mundo exterior, para el desarrollo de tareas como: lograr la satisfacción del cliente, mantener y ampliar la

participación en el mercado, cuyo fin es el incremento de los niveles de venta (Galeano, Mata y Misas, 2021).

3.3.1.6 Análisis interno

Consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Este ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos (Pacheco, 2020).

3.3.1.7 Análisis externo

“El análisis externo está representado por los factores que están fuera de la empresa, como competencia, proveedores, leyes de mercado, entre otras. Siendo estos factores los que determinan las oportunidades y amenazas de la organización” (Cañarte, Tóala y Tóala, 2022, p.1022).

3.3.1.8 Planeación estratégica

Se define “como una base y guía para el adecuado funcionamiento de una empresa u organización, por medio de ella, se puede gestionar elementos claves y llevarlos a la práctica, estableciendo mecanismos de control para evaluar su pertinencia y mejora continua” (Díaz Soto, 2019, p.20).

3.3.1.9 Competencia

“La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales, así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar” (Castro, Orozco y Ramírez, 2020, p.5).

3.3.1.10 Gestión eficiente

La gestión eficiente es el trabajar de forma conjunta entre todas las partes en función de la mejoría de la operatividad a nivel general de la empresa, detectando puntos fuertes y errores que permitan invertir en métodos más eficientes que colaboren a la

mejora continua de la organización (Álvarez, 2019).

3.3.1.11 Rentabilidad

Es una medida de eficiencia que contribuye con la medición de la utilidad neta o cambios en los activos netos del negocio, en relación con los ingresos, el capital o patrimonio contable y los activos obtenidos en un periodo determinado (Arévalo, Navarro y Quintero, 2020).

3.3.1.12 Medidas de control

Las medidas de control tienen como objetivo fundamental corroborar si los planes ejecutados han sido exitosos o por el contrario si existen desvíos, para su debido seguimiento y el análisis para realizar las correcciones necesarias y garantizar que los objetivos de los planes diseñados sean ejecutados con éxito (Obiol, Schmidt y Tennina, 2018).

3.3.1.13 Recursos financieros

“Se refiere al dinero en efectivo que tiene a su disposición, así como cuentas bancarias, bonos, acciones o deudas por cobrar, es decir, recursos que fácilmente pueden ser capital disponible para la empresa” (BBVA, 2023, párr.2).

CAPÍTULO IV

Caracterización del emprendimiento Deco Arte

En este capítulo se desarrolló el objetivo número uno, en el cual se analizó aspectos que corresponden a la caracterización del emprendimiento Deco Arte de acuerdo con la información suministrada por la propietaria del negocio, la observación, revisiones bibliográficas, tales como: antecedentes, nombre, signo de marca, productos/servicios ofertados, proveedores, clientes, competencia, localización, con el fin de conocer la situación actual de él y que, a su vez, contribuya al cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

4.1 Antecedentes del emprendimiento

Deco Arte es un emprendimiento ubicado en el cantón de Bagaces en la provincia de Guanacaste, surge a partir del año 2020, cuando la propietaria Ana Laura Aragón se encontraba desempleada a consecuencia de la COVID-19, la cual busca una forma de obtener ingresos para la manutención de su familia.

De tal forma que incursionó en vender coronas navideñas elaboradas con flores artificiales al ofertar en una página de Facebook de compra y venta, logró que el producto fuera bien aceptado por el público. Al tener habilidad en realizar decoraciones y motivada por la familia ve una oportunidad de negocio.

Por consiguiente, comienza a tener una demanda de él, es a partir de ahí que decide emprender con un negocio en donde pudiese diversificar los productos/servicios de decoración. Al inicio, los servicios y productos de decoración eran ofrecidos de manera virtual a través de redes sociales como Instagram, Facebook y *apps* de mensajería instantánea como WhatsApp.

Tras un año de estar operando de manera virtual, Ana Laura solicita un préstamo a la entidad financiera Caja de ANDE por ₡2 100 000 para establecerse físicamente en el centro de Bagaces, con los que logró cubrir la compra de materia prima, alquiler del

espacio físico, parte de los gastos de operación, activos como una cámara pequeña para el almacenamiento de las flores y una mesa de trabajo.

Por lo tanto, Ana Laura también necesitó contratar una colaboradora que le ayudará en la parte de servicio al cliente. Respecto a la estructura legal del emprendimiento llevó a cabo todos los requisitos que corresponden para operar formalmente, está inscrita ante el Ministerio de Hacienda como persona física y tributa bajo el régimen simplificado.

Actualmente, el emprendimiento ha diversificado los servicios y productos de decoración, gracias a la capacitación constante de la propietaria y creatividad innovadora, lo que, a su vez, le ha permitido cubrir las necesidades y las nuevas tendencias que demandan las personas en decoración de arreglos florales.

Por último, entre las aspiraciones de crecimiento que tiene la emprendedora, están registrar a Deco Arte como una marca, establecerse persona jurídica, expandir el negocio (franquicia) fuera del cantón de Bagaces, innovar los servicios/productos tomando en cuenta los gustos y preferencias de los clientes, mejorar la gestión administrativa, operativa, comercial y financiera, entre otras.

4.2 Nombre

El significado del nombre del emprendimiento Deco Arte viene de la palabra decoración, de la cual se toma la abreviatura Deco, más la palabra arte, esta última, debido a que la propietaria desea transmitir a los clientes que los productos y servicios son elaborados a través de sus manos con delicadeza.

4.3 Misión, visión, valores y principios

De acuerdo con la información suministrada por la propietaria, actualmente el emprendimiento no posee una declaración de la misión, visión y valores. A pesar de que reconoce que es importante para el negocio y tiene claridad sobre el conocimiento teórico de cada uno.

4.4 Estructura organizacional

Con respecto a la estructura organizacional y el organigrama, la emprendedora no posee conocimiento teórico, por lo que no tiene una definición formal de ellos, de igual forma, no existe una descripción y requisitos de los cargos.

Actualmente, el emprendimiento cuenta con dos puestos de trabajo: una administradora, quien, a su vez, es la propietaria y un dependiente, el primer puesto es la representante legal y, a su vez, la autoridad formal que toma todas las decisiones del negocio, mientras que el segundo cumple únicamente las funciones operativas previamente asignadas. En cuanto a la comunicación entre ambos, es vertical, directa y descendente.

4.5 Signo de marca

Figura 9

Actualmente el signo de marca del emprendimiento Deco Arte.



Nota: La figura anterior muestra el signo de marca del emprendimiento Deco Arte.

Fuente: A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

De acuerdo con la figura anterior, se puede observar que Deco Arte posee un signo de marca, el cual es una combinación de imagen y letras, la elección de la imagen se debe a que la propietaria tomó como referencia el primer producto vendido *las coronas florales*, el cual fue elaborado con sus manos.

Actualmente, el negocio ha diversificado los productos/servicios que ofrece, sin embargo, ella desea mantener la filosofía que cada elaboración es hecha a mano con amor, arte y delicadeza para los clientes.

4.6 Productos/Servicios ofertados

Deco Arte ofrece productos y servicios de decoración personalizados entre ellos: coronas florales, arreglos florales (para aniversarios, embellecimiento, cumpleaños, graduaciones, propuesta de noviazgo o matrimonio), arreglos florales para tributos, centros de mesas, entre otros.

Los cuales son elaborados con flores naturales o artificiales y accesorios, tales como: bases de madera, bisutería, peluches, globos, tarjetas con mensajes, dulces, jarrones de vidrio, maquillaje, entre otros. A continuación, se menciona algunos de los productos más demandados:

- **Coronas florales**

Este producto es elaborado con flores artificiales o naturales, a un precio accesible en un rango de ¢12 000 a ¢22 000.

Figura 10

Diseño de coronas florales.



Nota: La imagen anterior muestra el diseño de una corona floral.

Fuente: A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

- **Rosa arreglada**

Este producto está elaborado con una flor natural, decorativos (papel de colores, papel cartón, cintas, globos) y follaje, el precio está entre los ¢2000 a ¢2500.

Figura 11

Diseño de rosa arreglada.



Nota: La imagen anterior muestra el diseño de una rosa arreglada.

Fuente: A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

- **Arreglos florales económicos**

Este producto está elaborado con tres flores naturales, follaje, decorativos (papel de colores, papel cartón, cintas) y el precio es de ₡5000 en adelante.

Figura 12

Diseño de arreglos florales económicos.



Nota: La imagen anterior muestra el diseño de un arreglo floral económico.

Fuente: A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

- **Arreglos florales personalizados**

Este producto se elabora de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes, ya sea con flores naturales o artificiales, decorativos (papel de colores, papel cartón, cintas, globos), algún accesorio, bisutería, bebidas, dulces y otros. Los precios van a partir de

€5000. Entre los más pedidos están los maxi ramos, los cuales contienen de 22 a 30 flores naturales, los cuales tienen un precio entre los €38 000 a los €40 000.

Figura 13

Diseño de arreglos florales personalizados.



Nota: La imagen anterior muestra el diseño de un arreglo floral personalizado.

Fuente: A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

- **Arreglo para tributos**

Este producto está elaborado con flores naturales, follaje, cintas con mensajes, entre otros... Estos arreglos son especialmente para tributos, es decir, honrar restos fúnebres, los precios están entre los €7000 a €20 000.

Figura 14

Diseño de arreglo para tributos.



Nota: La imagen anterior muestra el diseño de un arreglo para tributo.

Fuente: A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

4.7 Proveedores

Actualmente, el emprendimiento Deco Arte cuenta con cuatro proveedores de flores llamados: Lexma, Caché, Flores del Guarco y Ticaflor, los cuales le ofrecen variedad de flores nacionales e importadas para realizar los productos florales, asimismo, los accesorios que son agregados a los productos, por ejemplo: floreros, bases, globos, peluches son adquiridos en almacenes como El Rey y Pequeño Mundo y, por último, las compras de bisuterías se realiza a emprendedoras de la zona llamados: Najui, Tropical y Entre Perlas. Y las herramientas de decoración que la emprendedora necesita como: papel, espuma floral, bases cinta, preservantes son suministrados por un proveedor llamado Floristel.

A continuación, se muestra los proveedores de Deco Arte, según el producto/servicios que suministran, condiciones de pago, localización, plazos de entrega, lugar de entrega y calidad.

Tabla 11

Proveedores del emprendimiento Deco Arte

Proveedores	Producto/ Servicio	Método de pago	Ubicación	Plazo de entrega	Lugar de entrega	Calidad	Precio
Flores Lexma	Flores importadas, pero no trabajan todas las flores	Crédito de una semana	Barva, Heredia	Realizan entregas tres veces a la semana	Local físico	Excelente porque tienen mayor durabilidad en rosas	Moderado
Caché	Flores nacionales	De contado	Cartago	Realizan entregas tres veces a la semana	Local físico	Buena porque tiene mayor durabilidad en flores	Más alto
Flores del Guarco	Flores importadas y nacionales	De contado	Cartago	Realizan entregas una vez a la semana	Local físico	Mala porque tiene poca durabilidad	Más bajo
Ticaflor	Flores nacionales	De contado	Liberia	Realizan entregas tres veces a la semana	La envían por encomienda	Mala porque tiene poca durabilidad	Moderado

Floristel	Papel decorativo, espuma floral, bases cinta, preservantes	De contado	Cartago	Realizan entregas cada mes	Local físico y envían por encomienda	Excelente	Es bajo
Qualatex	Globos, spray, productos para pegar.	De contado	San José	Realizan entregas cada mes	Lo envían por encomienda	Excelente	Alto
Najui, Tropical y Entre perlas	Bisutería	De contado	Bagaces	Realizan entregas cada tres meses	Local físico	Buena	Alto
Almacenes	Jarrones, papel, cajas, peluches.	Contado	Liberia	Compras personales	Local físico	Buena	Es bajo

Nota: La tabla anterior muestra los principales proveedores del emprendimiento Deco Arte y las condiciones de pago, plazo, lugar de entrega, calidad y precio.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada A. Aragón (comunicación personal, 19 de marzo, 2023).

4.8 Clientes

Los clientes del emprendimiento Deco Arte son aquellas personas que desean obsequiar un detalle especial a algún ser querido, embellecer un espacio para una pequeña ocasión, tales como: propuesta de matrimonio o noviazgo, cena romántica, aniversario de bodas, celebración de cumpleaños, honrar restos fúnebres, entre otros.

4.9 Competencia

Actualmente, los competidores que se considera para el emprendimiento Deco Arte en la zona de Bagaces son los siguientes:

- **Competidor Directo**

Deco Arte considera como único competidor directo a Deko Flores, el cual está ubicado en otro distrito del cantón llamado Mogote (Guayabo), este ofrece los servicios y productos de decoración como arreglos elaborados con flores naturales, entre ellos: arreglos florales personalizados, coronas, arreglos para tributos, entre otros.

A diferencia de Deco Arte el emprendimiento guayabeño ofrece servicios de

decoración para eventos grandes como, por ejemplo, bodas, debido a que posee una alianza estratégica con otro emprendimiento llamado Tila Flores y Colinas del Miravalles siendo esta unión lo suficientemente fuerte para prestar sus servicios a eventos.

En relación con lo anterior, otra competencia directa que posee el emprendimiento son floristerías llamadas Ciudad Blanca, Ticaflor, Aldora y Florarte, los cuales se localizan en el cantón de Liberia, al ser un cantón cercano, se puede considerar parte de la competencia del emprendimiento.

- **Competidor Indirecto**

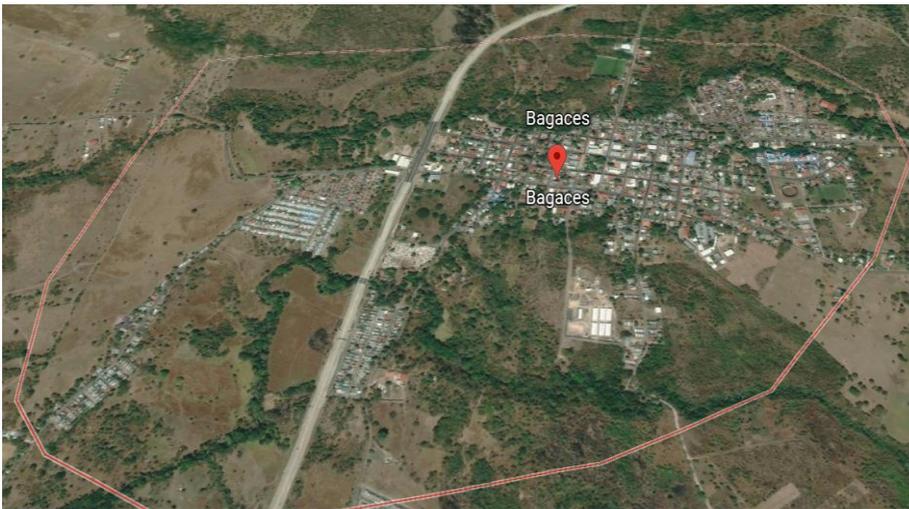
Deco Arte considera como competidores indirectos los siguientes: los comerciantes informales, ya que ofrecen productos similares para fechas festivas como el día del amor y la amistad, día de la madre, día de muertos, por ejemplo, una joven llamada Katherine Alvarado realiza ventas en el garaje de su casa de habitación para fechas célebres mencionadas, así mismo, Maritza Pastrana, otra emprendedora informal, también lleva a cabo su operación ocasionalmente.

4.10 Localización

El emprendimiento Deco Arte está ubicado en el distrito Bagaces, en el cantón de Bagaces, provincia de Guanacaste, específicamente, 100 metros oeste del Banco Nacional de Costa Rica, lo que se considera un punto estratégico, ya que es donde se presenta la mayor afluencia y es de fácil ubicación para los clientes que no residen en la zona.

Figura 15

Ubicación geográfica del distrito de Bagaces.

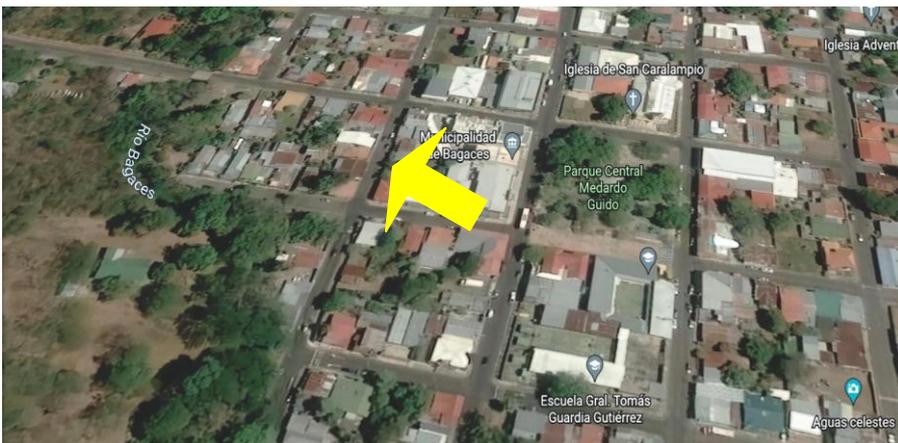


Nota. La imagen anterior muestra la ubicación del distrito de Bagaces en el cantón.

Fuente: Google Earth (2022).

Figura 16

Ubicación geográfica del emprendimiento Deco Arte.



Nota. La imagen anterior muestra la ubicación del emprendimiento Deco Arte en el distrito de Bagaces.

Fuente: Google Earth (2022).

El establecimiento del emprendimiento posee una extensión de 30,42 m².

A continuación, se muestra una foto del local físico del emprendimiento:

Figura 17

Foto del local del emprendimiento Deco Arte.



Nota: La imagen anterior muestra una foto del local del emprendimiento Deco Arte, tomada por una de las autoras del presente documento.

Fuente: Elaboración propia (2023).

4.11 Situación financiera

Actualmente, Deco Arte lleva a cabo las operaciones con fondos propios y un préstamo a largo plazo que adquirió cuando inició operaciones por un monto de ¢2 100 000 a 60 meses con una tasa del 11 % anual, pagando una cuota fija de ¢45 660 (ver anexo C). Por otra parte, durante la entrevista, la propietaria mencionó que dispone de un inventario de artículos extras valorado en ¢1 500 000 ya que algunos clientes personalizan los arreglos florales, e incluyen algunos de estos productos. A continuación, se muestra los datos que corresponden a inversión inicial, ingresos, costos, gastos, activos y otros, según la información suministrada.

Tabla 12

Activos fijos de Deco Arte

Activos fijos	Costo	Vida útil técnica	Depreciación mensual	Depreciación anual
Mobiliario y equipo de cómputo	¢500,000	10	¢4,167	¢50,000
Mobiliario y equipo de trabajo	¢1,800,000	10	¢15,000	¢180,000

Herramientas de trabajo	€250,000	10	€2,083	€25,000
Cámara de enfriamiento	€400,000	10	€3,333	€40,000
Total	€2 950 000		€24 583	€295 000

Nota: En la tabla anterior se muestran los activos fijos, el costo, la depreciación mensual y anual que posee cada bien al 31 de mayo del 2023.

Fuente: Elaboración propia, según los años de depreciación que establece el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica (2023).

Cabe recalcar, que la cuenta de mobiliario y equipo de trabajo contempla una mesa de trabajo, máquina cortadora de papel, estantes, mostrador y carrito de almacenamiento, los cuales corresponden a los activos fijos que posee actualmente el emprendimiento (ver anexo D).

Tabla 13*Ventas promedio mensuales en unidades del año 2023*

	Estacionalidad	7.3%	10.2%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	14.1%	7.3%	7.7%	8.6%	8.3%	100%
Productos	Margen de participación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual
Corona floral	6.67 %	8	8	8	8	8	8	8	8	8	14	14	14	114
Arreglo floral para tributo	12.50 %	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	30	15	195
Rosa arreglada	60.00 %	72	120	72	72	72	72	72	144	72	72	72	72	984
Arreglo floral económicos	16.67 %	20	20	20	20	20	20	20	60	20	20	20	20	280
Arreglo floral personalizado	4.17 %	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	70
Total	100 %	120	168	120	120	120	120	120	232	120	126	141	136	1643

Nota: La tabla anterior muestra las ventas promedio en unidades de los arreglos florales, según la propietaria espera que para los meses de agosto, octubre, noviembre y diciembre la demanda aumente debido a la estacionalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Para la información presentada fue necesario calcular un promedio de unidades vendidas al mes, con ayuda de la propietaria, seguidamente se calcula la suma total de unidades vendidas por cada mes, una vez obtenido el dato, se procede a dividir la unidad promedio entre el total unidades; luego se multiplica x 100, dando como resultado el porcentaje de participación de cada producto. Todo ello con el objetivo de conocer el margen de participación por producto y la estacionalidad de los meses.

Tabla 14*Ventas mensuales promedio en monedas (colones) del año 2023*

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual
Corona floral	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€144,000.00	€252,000.00	€252,000.00	€252,000.00	€2,052,000.00
Arreglo para tributo	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€240,000.00	€120,000.00	€1,560,000.00
Rosa arreglada	€180,000.00	€300,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€360,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€180,000.00	€2,460,000.00
Arreglo floral económico	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€420,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€140,000.00	€1,960,000.00
Arreglo floral personalizado	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€90,000.00	€270,000.00	€1,260,000.00
Total	€674,000.00	€794,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€1,134,000.00	€674,000.00	€782,000.00	€902,000.00	€962,000.00	€9,292,000.00
Otros ingresos por ventas artículos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual
Bisutería, adomos, accesorios	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€6,838,000.00
Total de otros ingresos	€526,000.00	€6,838,000.00											
Total de ingresos	€1,200,000.00	€1,320,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,660,000.00	€1,200,000.00	€1,308,000.00	€1,428,000.00	€1,488,000.00	€16,130,000.00

Nota: Otros artículos como bisutería, adornos y accesorios de los cuales obtiene una utilidad del 40 %, según la propietaria espera que para los meses de agosto, octubre, noviembre y diciembre la demanda aumente debido a la estacionalidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Para obtener las ventas mensuales en monedas, se procedió a multiplicar las unidades promedio por el precio de cada producto, los cuales son los siguientes: corona floral ₡18 000, arreglo para tributo ₡8000, rosa arreglada ₡2500, arreglo económico ₡7000, arreglo personalizado ₡18 000. Además, la propietaria percibe un ingreso extra por la venta de bisutería, adornos y accesorios de ₡526 000 en cada mes.

Tabla 15

Costo unitario, precio y margen de utilidad

Productos	Costo unitario en colones	Precio unitario en colones	Margen de utilidad
Coronas florales	₡9,910	₡18,000	45 %
Arreglo para tributo	₡4,162	₡8,000	48 %
Rosa arreglada	₡967	₡2,500	61 %
Arreglos florales económicos	₡2,405	₡7,000	66 %
Arreglos personalizados	₡9,625	₡18,000	47 %

Nota: La tabla anterior muestra el costo unitario, precio unitario y el margen de utilidad de los arreglos florales más vendidos en Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Tabla 16

Gastos operativos de Deco Arte en colones

Gastos operativos	Mensual	Trimestral	Anual
Artículos de limpieza	₡25,000		₡300,000
Artículos de trabajo	₡30,000		₡360,000
Artículos de empaque	₡11,667		₡140,000
Alquiler	₡100,000		₡1,200,000
Servicio por electricidad	₡25,000		₡300,000
Servicio por agua	₡5,000		₡60,000
Internet	₡22,000		₡264,000
Teléfono	₡13,000		₡156,000
Pólizas de seguros	₡3,366		₡40,389

Salarios netos	¢234,449		¢2,813,391
Cargas sociales patronales	¢69,996		¢839,955
Contador	¢15,000		¢180,000
Patente		¢15,000	¢60,000
Gastos por mantenimiento del local	¢5,000		¢60,000
Cuota del préstamo	¢45,660		¢547,920
Total	¢605 138	¢15 000	¢7 321 655

Nota: En la tabla anterior se muestra los gastos operativos mensuales y anuales del emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Amortización de la deuda	€30,840.59	€31,123.29	€31,408.59	€31,696.50	€31,987.05	€32,280.27	€32,576.17	€32,874.79	€33,176.14	€33,480.25	€33,787.16	€34,096.87	€389,327.67
Total gastos operativos	€614,901.82	€615,184.52	€630,469.82	€615,757.73	€616,048.28	€631,341.50	€616,637.40	€616,936.02	€632,237.37	€617,541.48	€617,848.39	€633,158.10	€7,458,062.47
Otros ingresos por artículos extras	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€6,312,000.00
Costo de venta artículos	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€3,787,200.00
Total de otros ingresos	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€210,400.00	€2,524,800.00
Utilidad operativa	-€38,060.82	€35,240.48	-€53,628.82	-€38,916.73	-€39,207.28	-€54,500.50	-€39,796.40	€254,080.98	-€55,396.37	€7,839.52	€65,102.61	€75,972.90	€118,729.53
Intereses	€14,818.50	€14,535.79	€14,250.50	€13,962.59	€13,672.03	€13,378.82	€13,082.92	€12,784.30	€12,482.95	€12,178.84	€11,871.93	€11,562.22	€158,581.39
Utilidad antes de impuestos	-€52,879.32	€20,704.69	-€67,879.32	-€52,879.32	-€52,879.31	-€67,879.32	-€52,879.32	€241,296.68	-€67,879.32	-€4,339.32	€53,230.68	€64,410.68	-€39,851.86
Impuesto renta/IVA	€53,400.00			€57,476.79			€56,084.31			€61,059.03			€228,020.13
Utilidad o pérdida neta	-€106,279.32	€20,704.69	-€67,879.32	-€110,356.11	-€52,879.31	-€67,879.32	-€108,963.63	€241,296.68	-€67,879.32	-€65,398.35	€53,230.68	€64,410.68	-€267,871.99

Nota: La tabla anterior muestra el estado de resultados del emprendimiento Deco Arte para el año 2023.

Fuente: Elaboración a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

El estado de resultados refleja la ganancias o pérdidas de un proyecto al finalizar un período. En el caso de Deco Arte se puede observar que el costo de venta y los gastos operativos superan las ventas, dando como resultado pérdidas para la mayoría de los meses del año 2023. El flujo de caja refleja los ingresos, costos y gastos que tiene el emprendimiento al financiarse con recurso propio. Al igual que en el estado de resultado, se puede observar en la tabla 18 que el costo de venta y los gastos operativos tienen un efecto negativo en el flujo de efectivo, por tal razón, resulta necesario crear estrategias que contribuyan a mejorar la rentabilidad del negocio.

Tabla 18*Flujo de caja de la situación actual*

Deco Arte													
Flujo de caja mensual situación actual													
Cuenta	Ene	Feb	Mar	abr	may	jun	jul	Ago	sept	oct	nov	dic	Total
Ventas de arreglos florales	€674,000.00	€794,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€1,134,000.00	€674,000.00	€782,000.00	€902,000.00	€962,000.00	€9,292,000.00
Contado 100%	€674,000.00	€794,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€674,000.00	€1,134,000.00	€674,000.00	€782,000.00	€902,000.00	€962,000.00	€9,292,000.00
Costo de venta	€307,559.00	€353,975.00	€307,559.00	€307,559.00	€307,559.00	€307,559.00	€307,559.00	€473,383.00	€307,559.00	€367,019.00	€429,449.00	€463,269.00	€4,240,008.00
Utilidad bruta	€366,441.00	€440,025.00	€366,441.00	€366,441.00	€366,441.00	€366,441.00	€366,441.00	€660,617.00	€366,441.00	€414,981.00	€472,551.00	€498,731.00	€5,051,992.00
Gastos operativos													
Artículos de limpieza	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€25,000.00	€300,000.00
Artículos de trabajo	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€30,000.00	€360,000.00
Artículos de empaque	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€11,666.67	€140,000.04
Depreciación de activos fijos	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€295,000.00
Alquiler	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€100,000.00	€1,200,000.00
Servicios públicos	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€65,000.00	€780,000.00
Pólizas de seguros	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€3,365.75	€40,389.00
Salarios	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€234,449.26	€2,813,391.18
Cargas sociales	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€69,996.22	€839,954.58
Contador	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€15,000.00	€180,000.00
Patente			€15,000.00				€15,000.00			€15,000.00		€15,000.00	€60,000.00

Gastos por mantenimiento del local	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€5,000.00	€60,000.00
Total gastos operativos	€584,061.23	€584,061.23	€599,061.23	€599,061.23	€7,068,734.80									
Otros ingresos por venta de artículos extras	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€526,000.00	€6,312,000.00
Costo de venta artículos	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€315,600.00	€3,787,200.00
Total de otros ingresos	€210,400.00	€2,524,800.00												
Utilidad operativa	-€7,220.23	€66,363.77	-€22,220.23	-€7,220.23	-€7,220.23	-€22,220.23	-€7,220.23	€286,955.77	-€22,220.23	€41,319.77	€98,889.77	€110,069.77	€110,069.77	€508,057.20
Intereses	€14,818.50	€14,535.79	€14,250.50	€13,962.59	€13,672.03	€13,378.82	€13,082.92	€12,784.30	€12,482.95	€12,178.84	€11,871.93	€11,562.22	€11,562.22	€158,581.39
Utilidad antes de impuestos	-€22,038.73	€51,827.98	-€36,470.73	-€21,182.82	-€20,892.26	-€35,599.05	-€20,303.15	€274,171.47	-€34,703.18	€29,140.93	€87,017.84	€98,507.55	€98,507.55	€349,475.81
Impuesto renta/IVA	€53,400.00			€57,476.79				€56,084.31			€61,059.03			€228,020.13
Utilidad ^o pérdida neta	-€75,438.73	€51,827.98	-€36,470.73	-€78,659.61	-€20,892.26	-€35,599.05	-€76,387.46	€274,171.47	-€34,703.18	-€31,918.10	€87,017.84	€98,507.55	€98,507.55	€121,455.68
Depreciación de activos fijos	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€24,583.33	€295,000.00
Amortización de la deuda	€30,840.59	€31,123.29	€31,408.59	€31,696.50	€31,987.05	€32,280.27	€32,576.17	€32,874.79	€33,176.14	€33,480.25	€33,787.16	€34,096.87	€34,096.87	€389,327.67
Flujo de caja	-€81,695.99	€45,288.02	-€43,295.99	-€85,772.78	-€28,295.98	-€43,295.99	-€84,380.30	€265,880.01	-€43,295.99	-€40,815.02	€77,814.01	€88,994.01	€88,994.01	€27,128.01

Nota: La tabla anterior muestra el flujo de caja de la situación actual.

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

CAPÍTULO V

Análisis interno y externo del emprendimiento Deco Arte

En esta parte del capítulo se pretende desarrollar un análisis interno y externo, ya que actualmente Deco Arte carece de ellos, utilizando las herramientas, tales como: Cinco Fuerzas de Michael Porter, análisis PESTEL, análisis FODA y análisis MECA, los cuales se presentan por medio de tablas o matrices, los cuales facilitarán el diagnóstico de la situación actual del emprendimiento para la propuesta de un plan estratégico.

5.1 Análisis basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter es un análisis externo profundo de la competencia, en el cual se analiza aspectos como: los clientes, proveedores, competencia directa, posibles entrantes y los productos sustitutos. El comprender las cinco fuerzas competitivas permite identificar cuál es la posición actual de Deco Arte en el sector y, a partir de ahí, planificar estrategias para establecer una ventaja competitiva con base en las fortalezas y oportunidades.

5.1.1 Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de Deco Arte son los consumidores finales, su concentración es baja, debido a que las personas que residen en la zona donde se ubica no tienen la costumbre de obsequiar o adquirir un producto para decorar, por lo que exigen mejores precios, calidad y variedad en los productos/servicios. Asimismo, otro aspecto por considerar es que el emprendimiento es nuevo y tiene poco reconocimiento en el mercado.

A pesar de esto, los clientes están dispuestos a comprar los productos y servicios a un valor económico medio, ya que son personalizados y especiales, en comparación con los productos sustitutos, además los compradores no tienen acceso a otro negocio similar en el centro de Bagaces. Por lo tanto, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

5.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Para Deco Arte la principal materia prima de sus productos y servicios son las

flores naturales, actualmente, el emprendimiento cuenta con varios proveedores, por lo que puede decirse que la concentración es baja. Sin embargo, estos distribuidores no consideran a Deco Arte un cliente importante, ya que se encuentra alejada de la zona de producción (gran área metropolitana) y la cantidad de compra no es tan elevada, a diferencia de otras floristerías, por ejemplo, *Ciudad Blanca*.

Cabe recalcar que una limitación que posee Deco Arte es que no cuenta con más alternativas de distribuidores de flores en la zona, por lo que se ve obligada a incurrir en los costos que ofrecen los proveedores y los insumos que le ofertan son de calidad, tal es el caso de Lexma y Flores del Guarco. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es alto.

5.1.3 Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

En la localidad de Bagaces hay diferentes tiendas de bisutería, de ropa y perfumería como lo son JyJ, Luna de Plata y El Rodeo, los cuales ofrecen productos que pueden sustituir los arreglos florales como forma de obsequio, tributo, o bien, arreglos que solo contienen dulces, sin embargo, la propietaria de Deco Arte se vio en la necesidad de innovar los diseños e incluir en los arreglos florales productos como: comestibles, peluches, globos, tarjetas con mensajes, maquillaje, entre otros.

Con respecto al precio del producto/servicio ofrecido hay variedad de opciones, de acuerdo con el poder adquisitivo, el costo de adquirir un producto sustituto es más alto. Por otro lado, una ventaja que posee Deco Arte frente a los sustitutos es que los productos y/o servicios pueden utilizarse para cualquier situación y las opciones de reemplazo son pocas. En otras palabras, la amenaza de productos y/o servicios sustitutos es baja.

5.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores aparecen en días festivos como: el día del amor y la amistad, día de los difuntos, día de la madre, día del padre, donde la demanda de arreglos

florales aumenta, por lo que surgen vendedores ocasionales que ofertan los mismos productos o similares, pero no se consideran una amenaza para Deco Arte. Sin embargo, para los días festivos, al haber una demanda alta los proveedores de flores tienden a subir los precios de los insumos, esto provoca que se reduzca el margen de utilidad para dichas fechas.

Para los nuevos competidores que desean incursionar en este tipo de actividad, existen varias barreras o impedimentos, las cuales proporcionan una ventaja a las empresas ya establecidas frente a los nuevos participantes, tales como:

- **Requisitos de capital**

Las empresas que tienen mayor tiempo en el mercado poseen mayor capital para realizar inversiones, pueden optar a préstamos bancarios y apoyo económico por parte de instituciones públicas.

- **Curva de experiencia**

Otra de las ventajas es que los negocios que llevan más tiempo en el mercado pueden ofrecer productos de mayor calidad, tienen identificado el público objetivo, establecidas mejores condiciones a los proveedores, ubicación estratégica, conocimiento certificado, identificación de la marca, personal capacitado, por lo tanto, esto da una gran ventaja a las empresas consolidadas.

- **Acceso a canales de distribución**

Para un nuevo competidor es difícil acceder a canales de distribución, debido a que los competidores que tienen más tiempo en mercado han posicionado su producto, por lo que, los principiantes deben realizar mayores esfuerzos como ofertas promocionales y pagar publicidad para poder ingresar en el mercado.

5.1.5 Rivalidad de los competidores actuales

Actualmente, en días normales, Deco Arte se enfrenta a dos competidores que no

se ubican en el distrito de Bagaces como lo son: Deko Flores, ubicado en el distrito de Mogote y Ciudad Blanca, en el cantón de Liberia, por lo que se puede decir que los clientes no tienen muchas opciones para escoger y es una oportunidad de la emprendedora para posicionarse en el mercado.

Por otro lado, la mayor competencia se da en días festivos como: San Valentín, Día de las Madres, Día del Padre, Día Internacional de la Mujer, Día de los Fieles Difuntos y La Navidad, en los cuales se compite en aspectos como: precio, variedad de productos y publicidad, debido a que todos quieren ser el mejor o más reconocido.

5.2 Análisis PESTEL

A continuación, se presenta un análisis externo del emprendimiento Deco Arte, utilizando la herramienta de la matriz PESTEL, con el fin de comprender y analizar aquellas variables que se encuentran en el macroentorno, a su vez, pueden afectar la interacción y el desempeño del emprendimiento en el mercado competitivo.

Tabla 19

Análisis PESTEL

Variables Externas	Variables	
	Positivas	Negativas
Políticos y Legales	Programas de instituciones gubernamentales como: Municipalidades, Universidades Públicas, INA, MEIC, que contribuyen a mejorar la gestión administrativa de los emprendimientos. Códigos y reglamentos que protegen las garantías de todo trabajador, como, por ejemplo: La ley de Protección al Trabajador.	Modificaciones en los requisitos para los permisos municipales, pueden ser menos flexibles y afectar a Deco Arte. Reformas dentro de la legislación costarricense que afecte el desempeño cotidiano del emprendimiento, por ejemplo, aumento de impuestos.

Económicos	<p>Tendencias de consumo de productos enfocados al arte, decoración y estética a base de flores.</p> <p>Programas de financiamiento a pymes de instituciones bancarias públicas y privadas, instituciones públicas como el IMAS, INAMU, MEIC, entre otras.</p>	<p>Alza en el tipo de cambio, lo que puede afectar el precio de las materias primas.</p> <p>Dificultad en las condiciones para el acceso a crédito.</p> <p>La inflación.</p> <p>Costos y gastos adicionales en los envíos de materia prima.</p>
Tecnológicos	<p>El acceso a internet y tecnologías que permiten la automatización de ciertos procesos, por ejemplo, sistemas de facturación. Asimismo, equipo como lo es la cámara de refrigeración que permiten el almacenamiento idóneo de la materia prima.</p> <p>Otro aspecto a favor es la participación de Deco Arte en redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp), que mejora la interacción con sus clientes, promoción de los productos/servicios, por lo tanto, el aumento en las ventas.</p>	<p>Así mismo, cómo la tecnología puede impulsar a Deco Arte, esta da oportunidad a la competencia para impulsar sus productos y servicios, lo que puede afectar el desarrollo del emprendimiento.</p>
Sociales	<p>La ubicación del emprendimiento Deco Arte es de gran ventaja, debido a que se encuentra en el centro del distrito de Bagaces muy cerca de la terminal de buses y el parque donde se realizan todo tipo de eventos.</p> <p>Muchas personas tienen la costumbre y tradición de obsequiar detalles especiales como arreglos florales a los seres queridos, dependiendo de la ocasión.</p>	<p>Costumbres y tradiciones, debido a que las personas demandan este tipo de productos y servicios únicamente para eventos o fechas importantes y no en días comunes.</p> <p>Cambio en los gustos y preferencias, elección de productos sustitutos como: ropa, bisutería, perfumes, maquillaje.</p> <p>Aumento del desempleo, las personas priorizan la compra de bienes y servicios.</p>

Ecológicos	Este emprendimiento, tiene el compromiso de evitar el desperdicio y reducir el uso de materiales no reciclables en todo su proceso de producción y ventas para colaborar con el medioambiente.	Los factores medioambientales que afectan a Deco Arte, son el clima tropical seco de Guanacaste, lo que limita el cultivo de flores en la zona, por lo que debe acudir a proveedores del Valle Central para poder obtener la materia prima. Así mismo, debe establecer condiciones óptimas en el lugar de almacenamiento para preservar la calidad de las flores.
-------------------	--	---

Nota: La tabla anterior muestra el análisis externo PESTEL con base en las cinco variables: políticos y legales, económicos, tecnológicos, sociales y ecológicos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

5.3 Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta de evaluación que colabora en la planificación estratégica, tomando en cuenta los aspectos internos y externos de la organización, y se subdividen de la siguiente forma: debilidades, fortalezas (factores internos), oportunidades y amenazas (factores externos). El objetivo de la Matriz FODA es la identificación de estos factores, por lo que a continuación se definirá:

Tabla 20

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● El local comercial se encuentra ubicado en una zona con gran afluencia. ● Posee materias primas de calidad para la elaboración de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas estratégicas con otros emprendedores o negocios. ● Capacitación en organización de eventos. ● Participación en ferias o actividades que

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad de productos terminados. ● Productos y servicios personalizados. ● Colaboradores certificados en arreglos florales ● Sistema de facturación. ● Precios accesibles de los productos. ● Actualmente no hay competencia directa cercana a la ubicación del emprendimiento. | <ul style="list-style-type: none"> pretenden impulsar emprendimientos. ● Inscripción del emprendimiento como PYME ante el MEIC. ● Alianzas con hoteles e instituciones de la zona para colocar los productos. ● Vender los productos y servicios a instituciones públicas y privadas. ● Acceso a financiamiento. ● Apoyo económico y conocimiento administrativo por parte de instituciones públicas. ● Ampliar el negocio entrando como proveedora de flores para eventos grandes. ● Establecer un nuevo local en el cantón de La Cruz. |
|---|--|

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● La limitada capacidad instalada del local y los equipos de refrigeración para temporadas altas, así como para eventos. ● Falta de inversión en la promoción de la marca, productos y servicios. ● Dependencia a proveedores. ● La falta de interacción constante en las redes sociales. ● Poco personal disponible con las destrezas y habilidades requeridas. ● Falta de conocimiento en gestión administrativa. ● La falta de disponibilidad de servicio exprés al 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad de materia prima a causa del cambio climático y la alta demanda en temporada alta. ● Nuevos competidores entrantes. ● Productos sustitutos. ● Afectación del poder adquisitivo de los clientes por la inestabilidad económica del país. ● Incremento de los costos de materias primas. ● Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.

no contar con un medio de transporte propio.

- Estandarizar el proceso de producción.
- Falta de medidas de control financiero.
- Falta de estudio de mercado.
- Los colores del local son poco llamativos

Nota: La tabla anterior muestra el análisis externo e interno con base en: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023) y la observación por parte de las investigadoras.

5.4 Análisis MECA

Este análisis es un complemento del FODA, ya que por medio del primero se logra identificar aspectos importantes de la empresa como lo son: las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Y el análisis MECA toma como base esa información para plantear acciones (con los verbos mantener, explorar, corregir y afrontar), que permitan garantizar la continuidad y crecimiento del emprendimiento Deco Arte.

A continuación, se presenta la Matriz MECA:

Tabla 21

Análisis MECA

Mantener	Explotar
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener la ubicación del local para captar nuevos clientes, así como tener fácil acceso a la compra y recibo de materia prima. ● Seguir comprando materia prima de calidad para continuar siendo la opción de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar alianzas con otras empresas de la zona para darse a conocer y colocar el producto. ● Ampliar las habilidades y capacidades mediante capacitaciones constantes. ● Participar en las ferias y actividades que

preferencia de los clientes.

- Continuar ofreciendo diversidad en los productos terminados para que los clientes tengan muchas opciones de compra, por ende, la marca siga creciendo.
- Realizar siempre productos y servicios personalizados es una forma de hacer sentir especial al cliente al tomar en cuenta sus ideas.
- Proseguir capacitando a los colaboradores en arreglos florales para que adquieran nuevos conocimientos, mejoren las habilidades y que sean más eficientes.
- Adquirir tecnología avanzada para optimizar y mejorar los procesos, por ejemplo, sistema de facturación.
- Ofrecer siempre precios accesibles, sin perjudicar la calidad de los productos y servicios para aumentar las ventas
- Estar anuentes a los competidores potenciales para anticiparse a las nuevas necesidades y, con ello, mantener la cuota de mercado.

incrementen la dinamización económica.

- Inscribir la marca para potenciar y protegerla frente a los competidores, así como para diferenciarse.
- Buscar asesoramiento en licitaciones públicas para ofrecer sus productos y servicios al Estado.
- Cumplir con todos los permisos y requisitos legales para optar por financiamientos bancarios.
- Aprovechar el apoyo de instituciones públicas en aspectos económicos y capacitaciones que contribuyan al crecimiento empresarial.
- Suministrar flores a empresas de decoración para eventos en la zona de Guanacaste.
- Invertir en un nuevo local en el cantón de la Cruz para aumentar los ingresos.

Corregir

- Buscar opciones de financiamiento para invertir en los equipos de trabajo, transporte y materia prima con el fin de aumentar la capacidad instalada.
- Aumentar la cantidad de personal con las

Afrontar

- Crear un plan de contingencias que le permita velar por los empleados, proteger bienes, minimizar el impacto y reanudar las actividades en caso de un desastre natural.
- Implementar estrategias y mejora de las

competencias del puesto para temporadas altas.

- Identificar nuevos proveedores para disponer de alternativas de costo, variedad de productos, equipos de refrigeración, con el fin de garantizar la disponibilidad de materias primas.
- Buscar un local más amplio para aumentar la capacidad instalada.
- Crear una programación semanal de la publicación de contenido.
- Invertir significativamente en la promoción de los productos y servicios en redes sociales mediante publicaciones, reels, giveaway, entre otros.
- Llevar a cabo cursos de formación empresarial especialmente para PYMES con el fin de mejorar la gestión administrativa.
- Realizar alianzas estratégicas con personas que hacen el servicio de entregas en la zona.
- Estandarizar el proceso de producción para optimizar los recursos, aumentar la productividad y garantizar la calidad.
- Implementar medidas de control financiero para prevenir, detectar y corregir problemas en la gestión administrativa que afecte la rentabilidad del emprendimiento.
- Realizar un plan de marketing, con el fin de conocer el perfil del consumidor, analizar

relaciones con proveedores para garantizar la toma de pedidos y entregas de ellos ante la escasez de materias primas.

- Dar seguimiento postventa para determinar la satisfacción de los clientes reales y qué aspectos debe mejorar, con el fin de mantener la ventaja competitiva ante los competidores nuevos.
 - Estar anuente a las nuevas tendencias de los arreglos y decoración floral para que los clientes prefieran nuestros productos en lugar de los sustitutos.
 - Agregar valor al producto para que los clientes mantengan su fidelización.
 - Buscar alternativas de reemplazo en materia prima, con el fin de reducir el costo, en caso de que estas aumenten, así mismo, para que el precio de los productos ofrecidos no se vea muy afectado.
-

información de los competidores y diseñar estrategias.

- Pintar con colores más llamativos la fachada del local para atraer a los clientes

Nota: La tabla anterior muestra el análisis MECA en el cual se plantean estrategias con base a los datos obtenidos en el análisis FODA.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023) y la observación.

CAPÍTULO VI

Propuesta de planeación estratégica

Una vez conocida la situación actual, se logra determinar que el emprendimiento Deco Arte carece de misión, visión, valores, principios, objetivos, estructura organizacional y estrategias. El planteamiento de los elementos mencionados es muy importante para cualquiera empresa, ya que constituyen las bases iniciales en las que esta se cimienta, a partir de la declaración de ellos, se puede determinar dónde se dirige la empresa, definir la situación actual, formular estrategias, por último, dar control y seguimiento a las estrategias planteadas.

Por tal razón, en esta parte del capítulo se procede a desarrollar una propuesta de un plan estratégico con base en la información obtenida de los aspectos generales del negocio, los análisis externos e internos, aplicación de un cuestionario, entrevistas y la revisión bibliográfica, de modo que el emprendimiento tenga un direccionamiento estratégico para que pueda llevar a cabo una buena gestión administrativa y, por ende, mejorar la rentabilidad del negocio.

6.1 Etapa I: Intención estratégica

6.1.1 Propuesta de la misión

La misión se define como “... el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que les da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la complacencia del público, del personal, de la competencia” (López Parra, 2017, p.8). En el caso del emprendimiento Deco Arte no posee una declaración de misión, por lo tanto, se procede a formular la misión, con base en las preguntas planteadas por la misma autora.

Tabla 22

Componentes de la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Personas que desean obsequiar un detalle especial a algún ser querido o embellecer un

	espacio.
¿Cuáles son los principales productos/servicios?	Arreglos florales.
¿En dónde compite la empresa?	En el distrito de Bagaces.
¿La empresa está al día con la tecnología que utiliza?	No
¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?	Creencias: Hoy las personas regalan flores como muestra de amor, celebración de un logro y para recordar un día importante. Valores y prioridades éticas: Honestidad, respeto, compromiso, responsabilidad, pasión, puntualidad y amor. Aspiraciones: Expandirse a otros lugares de Guanacaste.
¿Cuál es la ventaja competitiva más importante?	Elaborar productos personalizados con creatividad y materia prima de calidad.
¿Cuál es el valor que se le da a los empleados?	Capacitarlos para que desarrollen sus habilidades y los empodera para que utilicen su creatividad.

Nota: En la tabla anterior se plantean una serie de preguntas que contribuyan a redactar la declaración de misión.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Para la misión del emprendimiento Deco Arte se presenta la siguiente propuesta, de acuerdo con la información recopilada.

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos y servicios de decoración personalizados con flores de alta calidad, a precios accesibles para momentos especiales; nos preocupamos por capacitar a nuestros colaboradores, ya que a través de sus manos preparan con mucho amor, responsabilidad, pasión, creatividad y puntualidad cada uno de los detalles que nuestros clientes desean obsequiar a sus seres queridos o utilizarlos para embellecer un espacio.

6.1.2 Propuesta de la visión

Es importante recordar el concepto de la visión para tener claridad en su elaboración. López (2017) afirma que es “una idea clara de lo que quiere ser en el futuro” (p.9). Al igual que la misión el emprendimiento no posee una declaración de visión, por lo

que se utiliza una serie de preguntas que contribuyan a facilitar su redacción.

Tabla 23

Componentes de la visión

Preguntas	Respuestas
¿Cómo visualiza al emprendimiento en los próximos cinco años?	Lo visualiza con un local de mayor tamaño, diversidad en productos y servicios de decoración para eventos, así como expandirse a otras zonas de Guanacaste.
¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrecerá?	Ofrecer los mismos productos actuales en la tienda física y brindar diversidad en los servicios de decoración enfocados a eventos.
¿Quiénes trabajarán en la empresa?	Personal capacitado, con habilidades blandas y valores éticos.
¿Cómo creen que se referirán los clientes, trabajadores y proveedores de la empresa?	Clientes: Empresa comprometida e innovadora por brindar productos y servicios de decoración de calidad. Colaboradores: Ser reconocidos por valorar al personal. Proveedores: Marca más reconocida en la zona de Guanacaste.

Nota: En la tabla anterior se plantean una serie de preguntas que contribuyan a redactar la declaración de visión.

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Para la visión del emprendimiento Deco Arte se presenta la siguiente propuesta de acuerdo con la información recopilada:

Ser la marca más reconocida de productos y servicios de decoración de eventos en la zona de Guanacaste en los próximos cinco años por su calidad, innovación, colaboradores capacitados y la expansión a otras zonas a través de franquicias, logrando satisfacer a nuestros clientes con productos personalizados, modernos y accesibles.

6.1.3 Propuesta de los valores y principios

Los valores y principios en una empresa permiten establecer una cultura

organizacional dentro de ella, sirven para expresar la filosofía, la conducta que deben seguir los integrantes, guiar el comportamiento ético y, a su vez, permiten reforzar la imagen de la marca lo que crea fidelidad por parte de los clientes. Los valores y principios que se establecieron en conjunto con la propietaria de Deco Arte son los siguientes:

Tabla 24

Valores del emprendimiento

Valores y principios	Significado
Respeto	Respeto hacia nuestros clientes, colaboradores y proveedores con el fin de recibir el mismo trato.
Ética profesional	Nos comprometemos a no divulgar información privada. Trabajamos bajo confidencialidad.
Honestidad	La forma de actuar de la representante y los colaboradores conforme a los principios y valores éticos de la empresa.
Compromiso y puntualidad	Cumplir con los acuerdos establecidos con los clientes, colaboradores y proveedores al más mínimo detalle.
Responsabilidad	Afrontar las consecuencias negativas o positivas de las acciones.
Pasión	Trabajar con amor, creatividad y espíritu para transmitir cada uno de los sentimientos o emociones de nuestros clientes en los detalles especiales.
Calidad	Ofrecer productos y servicios con las mismas cualidades en cada venta y superando las expectativas de los clientes.
Innovación	Buscar constantemente ideas de mejoras, a partir del conocimiento que se posee, con el fin de agregar valor a los productos o crear nuevos.

Nota: La tabla anterior muestra los valores que identifican al emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

6.1.4 Objetivos organizacionales

Los objetivos empresariales son metas que la propietaria del emprendimiento desea alcanzar a corto, mediano y largo plazos están relacionadas con la misión y visión, estas se plasman por medio de objetivos para medir el desempeño que tiene el negocio. Seguidamente, se muestra los objetivos organizacionales de Deco Arte:

Tabla 25*Objetivos Organizacionales*

Objetivos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Incrementar las ventas ● Satisfacer las expectativas de los clientes ● Capacitar el personal ● Registrar el emprendimiento como persona jurídica y PYME
Objetivos a mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificar los servicios de decoración enfocados a eventos ● Registrar la marca ● Establecer el local N°2 en el cantón de La Cruz ● Contratar más colaboradores ● Crear alianzas con otros empresarios como hotelería para posicionar la marca
Objetivos a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Expandir la marca a otras zonas de Guanacaste mediante franquicias ● Aumentar la capacidad instalada para satisfacer la demanda ● Ser proveedora de productos para decoración de eventos en la zona de Guanacaste

Nota: La tabla anterior muestra los objetivos organizacionales que la emprendedora desea alcanzar.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

6.1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es importante, debido a que, según Quiroa (2020), “representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas” (párr.3). Con respecto al emprendimiento Deco Arte, la propietaria manifiesta que no posee una estructura organizacional y un organigrama definido formalmente.

Entre las aspiraciones de crecimiento que posee la emprendedora está la creación de una sociedad y el establecimiento de otro local fuera de la zona de Bagaces, específicamente, en el cantón de La Cruz. Es por tal razón, que se propone que el tipo de estructura organizacional que mejor se adecua al emprendimiento es funcional, debido a

que es la más utilizada por empresas pequeñas.

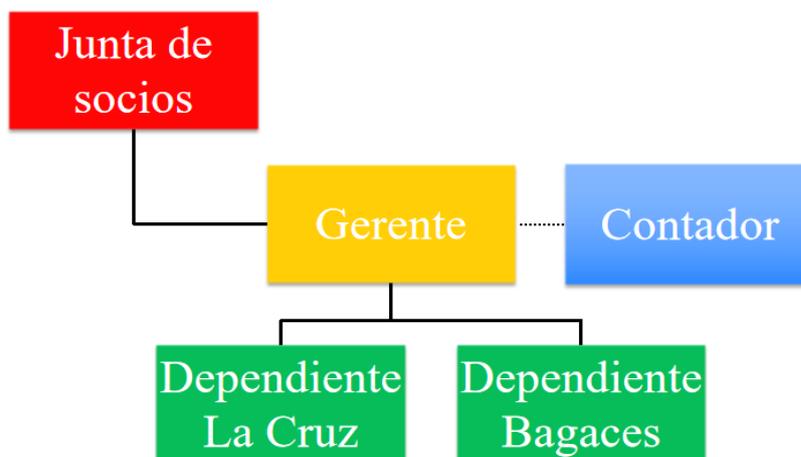
Según Rojas (2018), este tipo de estructura organizacional “se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales” (p.22).

6.1.5.1 Organigrama

A continuación, se muestra la propuesta de la representación gráfica de la estructura organizacional.

Figura 18

Propuesta de organigrama.



Nota: La figura anterior muestra la propuesta de organigrama que se planteó para el emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

6.1.5.2 Descripción de puestos

El establecer una descripción de puestos en las empresas es esencial, ya que facilita los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, en otras palabras, es una guía donde se plasman las funciones de los trabajadores, responsabilidades asociadas al cargo y condiciones de trabajo.

La guía le facilita al empresario tener una referencia del perfil del colaborador que busca y al aspirante al puesto claridad sobre las funciones, obligaciones y garantías sociales que ofrece la empresa reclutadora. Cabe recalcar, que la descripción de puesto puede variar dependiendo del crecimiento del negocio y las necesidades que se vayan presentando, por ejemplo, Deco Arte planea expandirse a otras zonas de Guanacaste y, por ende, va a tener la necesidad de contratar más dependientes y dado caso, un gerente.

Con respecto a la información contable, es elaborada y analizada por un contador, el cual brinda los servicios por medio de una contratación externa llamada outsourcing, a continuación, se muestra los servicios que el profesional brinda a Deco Arte:

- **Servicios contables**

- A. Solicitar trimestralmente a la propietaria de Deco Arte las compras correspondientes en dichos meses para su debida clasificación y registro contable.
- B. Preparar la documentación necesaria para la presentación de las obligaciones tributarias.
- C. Presentar la declaración del impuesto de ventas (IVA) y renta al Ministerio de Hacienda, bajo el régimen simplificado (cada tres meses).
- D. Mantener al día los documentos contables del emprendimiento.
- E. Comunicar y mantener al día a la propietaria sobre la situación contable del negocio.

De igual manera, tomando en cuenta que la propietaria desea constituirse como sociedad de responsabilidad limitada en un futuro, se debe considerar el siguiente cargo:

- **Junta de socios**

Este cargo estaría conformado por los socios, quienes tendrán la responsabilidad de tomar las decisiones relacionadas con el manejo de la empresa. Por lo que se considera como el principal cargo dentro de la estructura organizacional del emprendimiento.

A continuación, se muestra unas plantillas para la descripción de puestos de un gerente y un dependiente:

Tabla 26

Propuesta de descripción de puesto para gerente

Descripción de puesto de trabajo	
Nombre del Cargo	Gerente
Área	Administrativa
Código	G01-B
Jefe inmediato	Junta de socios
Objetivo del puesto	
Efectuar el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de Deco Arte.	
Funciones	
Revisar, aprobar y pagar los pedidos de los insumos.	
Realizar el depósito de las ventas diarias.	
Preparar y realizar el pago de la planilla.	
Reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal nuevo.	
Realizar el pago de los gastos del local (servicios públicos, patentes y cargas sociales).	
Realizar las cotizaciones solicitadas por los clientes.	
Realizar los presupuestos quincenales y mensuales.	
Diseñar estrategias de mercadeo, operativas y financieras.	
Realizar la compra de insumos y herramientas en los almacenes.	
Crear el diseño de los productos y servicios.	
Llevar un control de ingresos y gastos.	
Negociar y pagar a los proveedores de materia prima.	
Solicitar la declaración de impuestos trimestralmente y los estados financieros semestralmente a la contadora.	
Establecer los procesos y controles internos de recepción, preparación y el almacenamiento del inventario.	
Planificar y realizar reuniones con el personal una vez a la semana.	
Responsabilidades asociadas al cargo	
Supervisión de trabajadores	Alta: Capacitar, asignar y supervisar funciones de los dependientes.
Cumplimiento de los objetivos estratégicos	Alta: Es el responsable principal de definir las metas y acciones con base en los objetivos estratégicos para el cumplimiento de ellos.
Responsabilidad por materiales, equipo y herramienta de trabajo	Alta: Velar por el funcionamiento, cuidado y control de existencias de los equipos, herramientas y materiales de trabajo.

Cumplimiento de los valores y principios de la organización	Alta: Aplicar los valores y principios en la toma de decisiones y las relaciones con los clientes.
Manejo de información confidencial	Alta: En algunos casos, se trabaja con información sensible, por lo que su revelación causaría un daño al emprendimiento.
Comunicación y motivación	Alta: Motivar al personal. La comunicación debe ser clara y directa.
Condiciones de trabajo	
Lugar del trabajo	Local físico.
Garantías Sociales	Jornada diurna: 8 horas, seguro social, cesantía, vacaciones, aguinaldo, preaviso, horas extras, póliza de riesgos de trabajo.
Horario laboral	De lunes a viernes: 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
Riesgo por el lugar o materiales de trabajo	Baja: Herramientas punzo cortantes (cuchillos y tijeras).
Riesgo por condiciones ambientales	No hay

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de una plantilla de descripción de puesto para un gerente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Tabla 27

Propuesta descripción de puesto para un dependiente

Descripción de puesto de trabajo	
Nombre del Cargo	Dependiente
Área	Ventas
Código	D01-B
Jefe inmediato	Gerente
Objetivo del puesto	
Contribuir con la gestión operativa realizando las funciones de: preventa, venta, postventa, administración del inventario y en la creación de los productos/servicios de decoración.	
Funciones	
Elaborar los arreglos solicitados por los clientes	
Brindar atención al cliente a través de los diferentes canales de comercialización	
Facturar los productos y servicios vendidos	
Recibir, clasificar, almacenar, asignar precios y llevar el control de la mercadería comprada	
Asistir a los eventos de decoración	
Realizar el inventario y los pedidos a proveedores posterior a su aprobación (administradora)	
Utilizar las redes sociales del emprendimiento para promocionar los productos mediante la publicación de	

contenidos	
Ser capaz de responder a la demanda de productos/servicios tomando en cuenta los objetivos de la empresa	
Mantener la mercadería en las condiciones óptimas	
Realizar mantenimiento a las instalaciones, equipo y herramientas de floristería	
Aprender las técnicas y procesos de mantenimiento, almacenamiento, conservación de flores	
Responsabilidades asociadas al cargo	
Supervisión de trabajadores	No tiene
Cumplimiento de los objetivos estratégicos	Alta: Es el responsable de atender, asesorar, ofrecer y vender los productos/servicios a los clientes con el fin de obtener beneficios económicos para Deco Arte
Responsabilidad por materiales, equipo y herramienta de trabajo	Alta: Velar por el funcionamiento, cuidado y control de existencias de los equipos, herramientas y materiales de trabajo
Cumplimiento de los valores y principios de la organización	Alta: Aplicar los valores y principios en la toma de decisiones y las relaciones con los clientes
Manejo de información confidencial	Alta: En algunos casos, se trabaja con información sensible por lo que su revelación causaría un daño al emprendimiento
Comunicación y motivación	Alta: La comunicación debe ser clara, directa y en el momento oportuno
Condiciones de trabajo	
Lugar del trabajo	Local físico
Garantías Sociales	Jornada diurna: 8 horas, seguro social, cesantía, vacaciones, aguinaldo, preaviso, horas extras, póliza de riesgos de trabajo
Horario laboral	De lunes a viernes; 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
Riesgo por el lugar o materiales de trabajo	Alta: Herramientas punzo cortante (cuchillos y tijeras)
Riesgo por condiciones ambientales	No hay

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de una plantilla de descripción de puesto para un dependiente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por la propietaria A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

6.1.5.3 Requisitos de puestos

Para cualquier empresa es importante definir cuál es el perfil del puesto, ya que le permite identificar los requisitos necesarios que deben poseer los candidatos para desempeñar dicho cargo. Entre los requisitos que se toma en cuenta son los siguientes: formales (educación), físicos (esfuerzo físico y mental), técnicos (habilidades y

conocimientos especiales), experiencia y otros requerimientos relacionados al puesto. Cabe recalcar, que estos pueden variar, debido a que las empresas están en constante evolución, por lo que pueden surgir nuevas necesidades en la parte de gestión del talento humano.

Agregando a lo anterior, la empresa contratante puede mencionar el monto de la remuneración y los beneficios disponibles, con el fin de atraer y motivar aspirantes externos e internos. Por consiguiente, se propone una plantilla para cada uno de los cargos en Deco Arte con los requisitos, según la información suministrada por la propietaria, la cual puede ser utilizada para futuros reclutamientos y selección de personal. A continuación, se muestra las plantillas de requisitos para el puesto de gerente y dependiente:

Tabla 28

Propuesta de requisitos para el puesto de gerente

Requisitos del puesto de trabajo		
Características Físicas	Mujer/Hombre/Otro	
Formación académica	Técnico en administración Paquetes office (Word, Excel y PowerPoint) Inglés intermedio	
Experiencia laboral y conocimientos específicos	Administración (planilla, manejo de inventario, gestión de recursos) Manejo de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp Business) Conocimiento en manualidades y decoración (deseable) Dos años de experiencia en puestos similares	
Habilidades	Esencial Deseable No aplica	
	Planificación y Control	X
	Orientación a los resultados	X
	Técnicas de negociación y resolución de conflictos	X
	Pensamiento estratégico	X
	Organización y método de trabajo	X
	Trabajo en equipo	X
	Manejo de personal	X
Actitudes	Responsable Comprometido Proactivo Comunicativo Integro	

	Ética profesional
--	-------------------

Salario y beneficios disponibles: Salario según lo indicado por la ley, capacitaciones, garantías sociales, entre otros.

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de una plantilla de requisitos para el puesto de un gerente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

Tabla 29

Propuesta de requisitos para el puesto de dependiente

Requisitos del puesto de trabajo		
Características Físicas	Mujer/Hombre/Otro	
Formación académica	Bachiller en educación media Paquetes office (Word, Excel y PowerPoint) Inglés básico (deseable) Cursos en manualidades (deseable)	
Experiencia laboral y conocimientos específicos	Servicio al cliente Manejo de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp Business) Conocimiento en manualidades Un año de experiencia en puestos similares	
Habilidades		Esencial Deseable No aplica
	Creatividad y afinidad por la decoración	X
	Destreza física	X
	Resolver conflictos	X
	Capacidad para recomendar y sugerir arreglos en función de las ocasiones	X
	Combinaciones de colores, accesorios y flores al crear arreglos	X
	Excelente atención al cliente	X
	Capacidad para entender la elección de los clientes	X
Actitudes	Responsable Comprometido Proactivo Comunicativo Íntegro Ética profesional	

Salario y beneficios disponibles: Salario según lo indicado por la ley, capacitaciones, garantías sociales, entre otros.

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de una plantilla de requisitos para el puesto de

un dependiente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de abril, 2023).

6.1.5.4 Presupuesto de planilla y deducciones salariales

Del mismo modo, es necesario considerar cuánto será el presupuesto con el que debe contar la emprendedora para cubrir los gastos de planilla, prestaciones y las cargas sociales de acuerdo con el personal requerido.

Para determinar el salario de los colaboradores de Deco Arte, se utilizó como referencia la lista de salarios mínimos que establece el Ministerio de Trabajo para el año 2023, específicamente, el de un administrador (a) y dependiente. Con respecto a las deducciones salariales, se tomó en cuenta las disposiciones que establece el Código de Trabajo para el cálculo de aguinaldo. De igual forma, los aportes a la caja del trabajador y patrono.

A continuación, se presenta el diseño de una plantilla para el cálculo de la planilla y deducciones salariales, según la legislación vigente que establece cada institución pertinente. (Ver anexo E).

Tabla 30

Presupuesto de planilla, cargas sociales y provisiones

			26,67 %	10,67 %	8,33 %	
Cargo	Cantidad	Salarios brutos	Cargas sociales patronales	Cargas sociales del trabajador	Provisión aguinaldo	Salario líquido
Administrador	1	\$1,145.44	\$305.49	\$122.22	\$95.41	\$1,023.22
Dependiente	1	\$699.79	\$186.63	\$74.67	\$58.29	\$625.12
Total		\$1845,23	\$492,12	\$196,89	\$153,71	\$1648,34

Nota: El tipo de cambio utilizado es el de venta ₡547,24 según el B.C.C.R. (consultado el día 24/06/2023) de igual forma, se emplea para los cálculos posteriores.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recopilada de las instituciones (2023).

La plantilla anterior muestra el cálculo de las principales deducciones laborales mensuales que se realizan a un trabajador, los porcentajes indicados sobre aguinaldo corresponde a una representación porcentual de lo que se debe pagar, según lo indicado por la ley. Con respecto al cálculo mostrado en la tabla anterior, es importante que los emprendedores tengan conocimiento sobre estos, ya que les permitirá salvaguardar el capital del negocio y hacer frente a las obligaciones patronales futuras.

Explicación de los cálculos

- Aporte patronal: Se obtiene multiplicando el salario bruto \$1145,44 por el porcentaje que indica la C.C.S.S., el 26,67 % lo cual da como resultado \$305,49
- Aporte del trabajador: De igual forma que el cálculo anterior, el resultado se obtiene producto de la multiplicación del salario bruto \$1145,44 por el porcentaje 10,67 % dando como resultado \$122,22
- Provisión de aguinaldo: Primeramente, el porcentaje del 8,33 % se obtuvo de dividir un mes de trabajo entre 12, luego multiplicado por 100. Después de obtener el porcentaje se multiplica el salario bruto \$1145,44 lo que da como resultado \$95,41.
- Los mismos pasos fueron empleados para el cálculo del dependiente.

6.2 Etapa II Formulación de la estrategia

En esta parte del capítulo, se propone los objetivos estratégicos de acuerdo con las necesidades de Deco Arte, los cuales se derivan de los análisis internos y externos previamente realizados. Por consiguiente, la propuesta de estrategias que pueden implementarse para el cumplimiento de alguno de estos. Cabe señalar que la etapa de implementación le corresponde únicamente a la propietaria, en caso de querer ejecutarlas.

6.2.1 Planteamiento de los objetivos estratégicos

De acuerdo con el análisis realizado en los puntos 5.3 FODA y 5.4 MECA del

capítulo V, se propone los objetivos estratégicos, según las necesidades del emprendimiento Deco Arte, la redacción se realiza con base en el método SMART, por lo tanto, son: específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitados en el tiempo.

Tabla 31

Propuesta de objetivos estratégicos

Área	Tiempo	Objetivos
Administrativa	A corto plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el local N°2 en el cantón de La Cruz en los próximos dos meses. 2. Contratar colaboradores para el nuevo local ubicado en el cantón de La Cruz en los próximos dos meses. 3. Comunicar a los colaboradores y clientes en los próximos tres meses los lineamientos de la empresa, de tal forma que tengan claridad sobre la misión, visión y valores. 4. Formalizar la actividad empresarial: inscripción de marca, registro como persona jurídica, inscripción como PYME ante el MEIC con el fin de aprovechar las oportunidades de apoyo económico, financiamiento, aprendizaje (capacitaciones) que brindan las instituciones públicas/privadas en los próximos ocho meses.
	A mediano plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser una gran proveedora de productos florales para la decoración de eventos en la zona de Guanacaste dentro de los próximos tres años.
	A largo plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar estrategias de formalización, administrativas, de marketing, operativas y financieras que contribuyan a mejorar la rentabilidad del negocio dentro de los próximos cinco años.
Mercadeo	A corto plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir de manera masiva el emprendimiento en las redes sociales, generando contenido de calidad como: videos, fotos, contenido informativo dentro de tres meses. Con la debida segmentación de mercado. 2. Participar en ferias y actividades que impulsen emprendimientos en los próximos seis meses. 3. Diseñar un plan de marketing en los próximos cuatro meses, el cual se compone de: estrategias basadas en las 4Ps, establecimiento del signo de marca, eslogan, la creación de un catálogo y el perfil del consumidor para obtener una ventaja competitiva.
	A mediano plazo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear alianzas estratégicas con otros empresarios de la zona, por ejemplo: restaurantes y lugares de alojamiento para fechas especiales, con el fin de obtener mayor posicionamiento dentro de año y medio. 2. Elaborar paquetes corporativos de servicios de decoración para empresas privadas como una forma de diversificar los ingresos.

	A largo plazo	1. Expandir la marca a otras zonas de Guanacaste mediante franquicias en los próximos seis años.
Operativa	A corto plazo	1. Innovar en nuevos productos/servicios acordes con las tendencias del mercado cada año. 2. Desarrollar un plan de operación para la identificación de las necesidades y requerimientos de materia prima, mobiliario, equipo, descripción técnica del producto/servicio, distribución y, por último, la estandarización del proceso de producción en los próximos cuatro meses. 3. Crear un presupuesto de operación con base al plan de operación en los próximos cuatro meses.
	A mediano plazo	1. Alquilar un local más grande en el centro del distrito de Bagaces, con el objetivo de aumentar la capacidad instalada dentro de año y medio. 2. Adquirir equipo de refrigeración para conservar las flores y rosas, lo que, a su vez, permita el aumento de la capacidad instalada en los próximos dos años.
Financiera	A corto plazo	1. Realizar análisis de la rentabilidad del negocio cada seis meses. 2. Implementar medidas de control financiero para prevenir, detectar y corregir problemas en la gestión administrativa, que afecte la rentabilidad del emprendimiento en los próximos seis meses.
	A mediano plazo	1. Consultar sobre opciones de financiamiento a instituciones públicas/ privadas para la inversión en: equipos de trabajo y materia prima dentro de año y medio.
	A largo plazo	1. Invertir en nuevos puntos de ventas alrededor de Guanacaste para aumentar los ingresos y, por ende, el crecimiento del negocio en los próximos cinco años.

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de los objetivos estratégicos según las necesidades del emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los análisis (2023).

6.2.2 Propuesta de estrategias de formalización empresarial

Después de elaborar los objetivos estratégicos para el área administrativa se puede determinar que las estrategias prioritarias que Deco Arte desea implementar pertenecen a la formalización empresarial, tales como: constituirse como persona jurídica, inscripción de la marca ante el Registro de la Propiedad Industrial, autoridad administrativa adscrita al Registro Nacional, encargada de registrar los derechos en dicha materia; e inscripción como PYME ante el MEIC. El cumplimiento de dichas estrategias le permitirá obtener y

mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores, debido a los beneficios que obtendrá, por ejemplo, protección de la propiedad intelectual, financiamiento, capacitaciones, charlas y alianzas.

Cabe señalar que el emprendimiento cuenta actualmente con permisos que le permiten operar legalmente, tales como la patente municipal, póliza de riesgo de trabajo del INS, inscripción ante Hacienda y la Caja Costarricense de Seguro Social (ver anexos F-G-H). Los cuales son algunos de los requisitos que, según la página oficial del MEIC, se deben aportar para llevar a cabo el Registro de PYME por primera vez.

Una de las aspiraciones de crecimiento que tiene la emprendedora es registrarse como persona jurídica, con el fin de incrementar el capital mediante la inclusión de socios, proteger la propiedad intelectual, establecerse como pequeña y mediana empresa, así como obtener nuevas oportunidades de mejora.

6.2.2.1 Constitución como persona jurídica

Según Sánchez (2021), la persona jurídica se define como “se refiere a una unidad con una serie de derechos y obligaciones. Dicha unidad puede estar compuesta por uno o varios individuos a través de la creación de sociedades mercantiles, entes estatales u otras organizaciones de diverso tipo” (párr.1).

En Costa Rica, según el Artículo 17, del Código de Comercio, existen las siguientes sociedades mercantiles, independientemente de su finalidad:

- La sociedad a nombre colectivo;
- La sociedad en comandita simple;
- La sociedad de responsabilidad limitada; y
- La sociedad anónima.

El tipo de sociedad mercantil recomendado que se apega al objetivo de constituir a Deco Arte como persona jurídica es como sociedad de responsabilidad limitada, por sus

características y beneficios para los socios.

La sociedad mencionada se caracteriza por proteger a sus socios, los cuales poseen responsabilidad en forma limitada, de acuerdo con el aporte de capital para su constitución, así mismo, les otorga la potestad a los socios de determinar cómo será la distribución de los beneficios. Por lo general, en Costa Rica este tipo de sociedad es una de las más utilizadas para crear negocios entre familiares y personas de confianza.

Por lo tanto, este tipo de sociedad se considera como la mejor opción, en comparación con las demás, por su administración flexible y la protección que brinda al patrimonio personal de los socios. A continuación, se menciona los requisitos para llevar a cabo la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.):

6.2.2.1.1 Requisitos y pasos para constituir una S.R.L.

Para llevar a cabo el registro de una sociedad mercantil de Responsabilidad Limitada en Costa Rica ante el Registro Nacional, es necesario seguir los siguientes requisitos:

- Revisar la disponibilidad del nombre o razón social.
- Seleccionar los socios, representantes legales y apoderados determinando las facultades y limitaciones de ellos.
- Firmar el Acta Constitutiva ante un Notario Público.
- Pagar los derechos de inscripción (timbres e impuestos).
- Realizar una publicación en el Diario La Gaceta.
- Una vez inscrita la sociedad, le será asignado el número de cédula jurídica.
- Posterior a esto, deberá realizar la debida inscripción ante las diferentes instituciones gubernamentales según su fin (Por ejemplo: Ministerio de Hacienda, C.C.S.S., otros).

6.2.2.2 Inscripción como PYME ante el MEIC

El registro y certificación del emprendimiento como PYME ante el M.E.I.C. le otorgará a Deco Arte una serie de beneficios que potenciará su desarrollo y le permitirá ser pionera en el mercado competitivo, los cuales son: acceso a diversas opciones de financiamiento, avales y garantías de Fodemipyme (Banco Popular) o fondos no reembolsables para innovación Propyme (M.I.C.I.T.T.), con los cuales podrá adquirir equipo y mobiliario de trabajo para aumentar su capacidad instalada, al igual que costear su participación como proveedor del Estado o sus servicios corporativos.

Del mismo modo, que podrá tener acceso a los servicios de desarrollo empresarial como charlas y capacitaciones, que garantizan el apoyo para una adecuada gestión empresarial, mejora constante e innovación.

Así mismo, la participación en ferias empresariales o encuentros de negocios, que impulsen el emprendimiento y promocionen la marca, sus servicios y productos en diversas zonas del país, lo que brinda la oportunidad de expandirse a nuevos mercados. Además, le da acceso a una tarifa diferenciada en el registro sanitario, exoneración del IVA en el pago del alquiler y de impuestos a personerías jurídicas.

A continuación, se menciona los requisitos para llevar a cabo la inscripción.

6.2.2.2.1 Requisitos para inscribirse como PYME ante el MEIC

Primeramente, se debe completar el formulario “*Inscripción Registro PYME*”, el cual consiste en una declaración jurada y este se puede obtener en las oficinas o el sitio web; además, existen tres requisitos de los cuales se debe aportar al menos dos para el registro y obtención de la condición PYME ante el MEIC, los cuales son los siguientes:

- Recibo de la póliza de riesgos que emite el INS, al día.
- El Formulario de Declaración de Impuestos sobre la Renta: sea el formulario D101 del Régimen Tradicional o el formulario D105 del Régimen Simplificado, del

último periodo fiscal.

- Planilla de la C.C.S.S. o el comprobante del trabajador independiente, donde se demuestre que está al día con las obligaciones.

6.2.2.3 Inscripción de la marca ante el Registro Nacional

A pesar de que en nuestro país no está prohibido explotar una marca sin estar inscrita ante el Registro de la Propiedad Industrial, siempre y cuando, la marca por utilizar no pertenezca a otra empresa, no es recomendable realizarlo. Posicionar la marca en el mercado sin realizar la respectiva inscripción trae consigo incertidumbre y riesgos, en cambio, al realizar la inscripción, esta brinda protección y garantiza exclusividad.

6.2.2.3.1 Pasos para inscribirse como marca ante el Registro Nacional

Existen una serie de pasos para registrar la marca en Costa Rica, los cuales pueden ser delegados a un abogado especialista en derecho de marcas, o bien, (lo cual tendría un costo adicional para cubrir los honorarios de él). Así mismo, los puede llevar a cabo el propietario o representante legal por sí solo digitalmente, o apersonarse en la respectiva oficina. El primer paso es la preparación que consiste en:

- Asegurarse en el sistema que la marca no haya sido registrada por otra persona, es decir, que sea original. Y puede incluir el logo.
- Averiguar qué clasificación Niza le corresponde al producto o servicio, se puede agregar varias clasificaciones para describir mejor el producto o servicio.
- Se debe cancelar los montos equivalentes a timbres del Registro Nacional;

La segunda etapa es completar el formulario de solicitud:

- El cual se descarga en la página web, o solicitarlo vía correo electrónico.
- Además, si incluirá el logo, en el proceso deberá imprimirlo en color y con las medidas solicitadas.
- Así mismo, deberá adjuntar timbres y comprobantes de pago;

Y como última etapa, la publicación de la solicitud, una vez hayan sido efectuados adecuadamente los pasos anteriores y cuando el Registro así lo comunique, deberá:

- Realizar tres publicaciones en Diario La Gaceta, con el fin de determinar si existe algún oponente en el registro de la marca con algún argumento válido.

Una vez efectuado todo este proceso y la inscripción, el Registro hará la notificación y emitirá un certificado. La inscripción de marca por primera vez certificada tiene validez por un periodo de 10 años, transcurrido este lapso, se deberá realizar la solicitud de renovación durante el último año de vencimiento.

6.2.2.4 Costos de la estrategia de formalización empresarial

Tabla 32

Costos de trámites de formalización

Costos de los trámites de formalización		
Trámite	Institución	Costo
Registro de S.R. L.	Registro Nacional	\$411.15
Servicio de Inscripción de Marca	Registro de la Propiedad Industrial	\$374.61
Tres tipos de clasificaciones Niza		\$150
Total costos		\$935,76

Nota: Para la clasificación Niza se debe cancelar \$50 por cada clasificación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de revisiones bibliográficas, la información suministrada por la abogada y notaría pública Alexandra Ramírez (comunicación personal, 19 de abril, 2023) (ver anexo I).

Cabe recalcar que la inscripción como PYME no se incluye, porque es totalmente gratuita.

6.2.3 Propuesta de estrategias de marketing

La siguiente propuesta de estrategias está enfocada en la realización de un plan de marketing, su implementación facilitará el cumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos del área de mercadeo a corto, mediano y largo plazos. El plan le permitirá al

emprendimiento responder a las necesidades más inmediatas que presenta Deco Arte, tales como: lograr un mayor posicionamiento en el mercado, dar a conocer los productos/servicios a los clientes potenciales, así mismo, crear una ventaja competitiva frente a sus competidores.

6.2.3.1 Plan de marketing

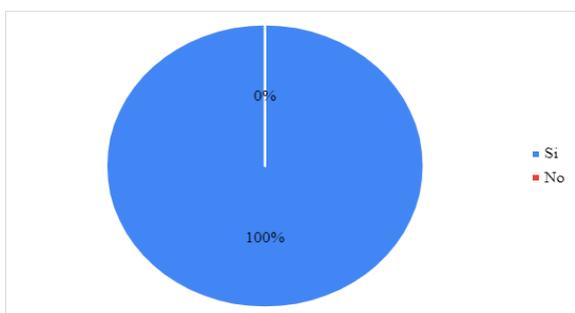
El siguiente plan de marketing tiene como objetivo crear una ventaja competitiva para el emprendimiento Deco Arte dentro de cuatro meses, al mejorar su posicionamiento en mercado, identificar quiénes son sus clientes, competencia, productos sustitutos, diseñar estrategias con el objetivo de aumentar las ventas.

Para el desarrollo del plan de marketing se aplicó un cuestionario a 350 personas que trabajan y residen en el distrito de Bagaces (ver anexo J), con el fin de crear el perfil del consumidor y diseñar estrategias basadas en la 4P's, por otro lado, proyecciones que contribuyan a la rentabilidad del emprendimiento Deco Arte. A continuación, se muestra los resultados obtenidos.

6.2.3.1.1 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Figura 19

Intención de compra de productos/servicios elaborados a base flores.



Nota: Pregunta de selección única para conocer la intención de compra de los residentes del distrito de Bagaces.

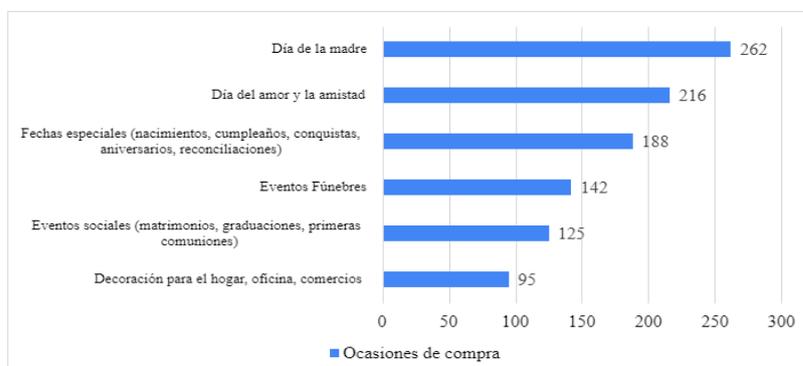
Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede evidenciar que el 100

% de los 350 encuestados estaría dispuesto a comprar productos/servicios elaborados a base de flores del emprendimiento Deco Arte.

Figura 20

Ocasiones en las que comprarían un arreglo floral.



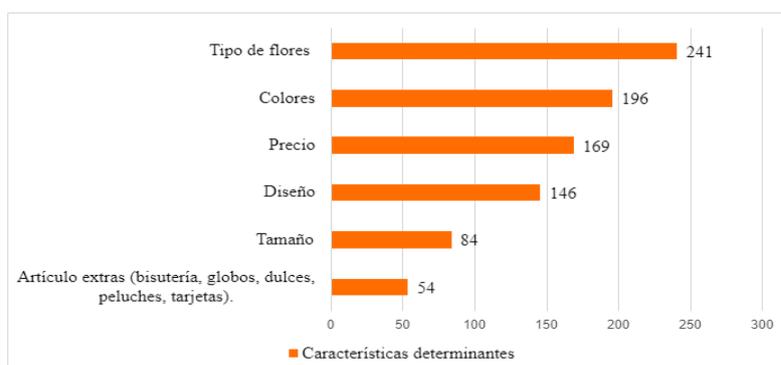
Nota: La pregunta corresponde a opción múltiple para conocer en cuáles ocasiones las personas comprarían un arreglo floral.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede evidenciar que los encuestados comprarían un arreglo floral para tres ocasiones, primeramente, el día de la madre (262 personas), seguidamente, para el día del amor y la amistad (216 personas) y fechas especiales (nacimientos, cumpleaños, conquistas, aniversarios, reconciliaciones) 188 personas, siendo estas las tres más elegidas por las personas.

Figura 21

Características que son determinantes para la decisión de compra.



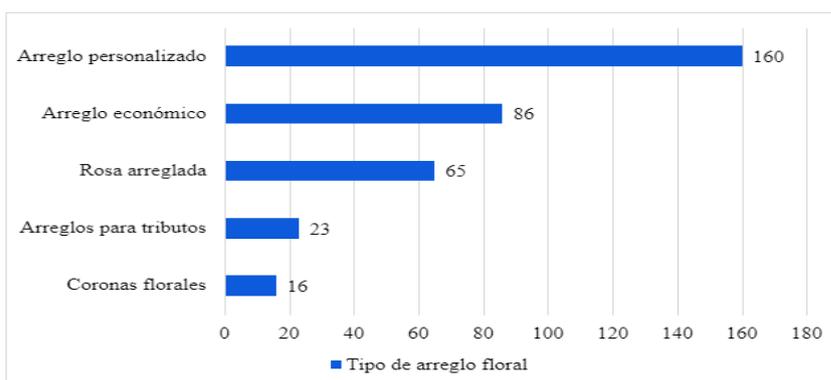
Nota: La pregunta corresponde a opción múltiple para conocer las características que son determinantes en la decisión de compra.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede observar que las tres principales características que determinan la decisión de compra de un arreglo floral son: el tipo de flores, seguido de los colores y el precio.

Figura 22

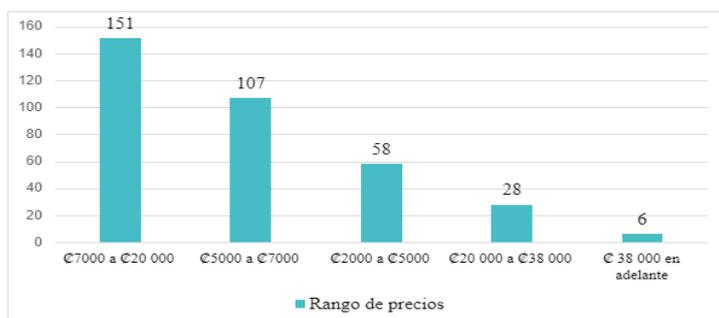
Tipo de arreglo floral que comprarían.



Nota: Pregunta de selección única para conocer la intención de compra, según el tipo de arreglo floral que estarían dispuestos a comprar.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede observar que el tipo de arreglo floral de mayor agrado para los encuestados corresponde al arreglo personalizado (160), seguidamente, un arreglo económico (86). Por otro lado, se evidencia que las coronas florales (16) son el tipo de arreglo por el cual tienen poca preferencia e intención de compra.

Figura 23*Rango de precios del producto.*

Nota: Pregunta de selección única para conocer la disposición de precio por pagar por un arreglo floral.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: En la figura anterior se muestra que la mayoría de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar un rango de precios de €7000 a €20 000 por un arreglo.

Tabla 33*Frecuencia de compra*

Frecuencia de compra	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1 una vez	5	10	45	60
2 veces	2	3	19	53
3 veces	0	1	11	64
4 veces	0	1	8	45
5 veces	0	1	5	17
Total de personas	7	16	88	239

Nota: La pregunta corresponde a selección única para determinar la frecuencia de compra semanal, quincenal, mensual o anual de arreglos florales.

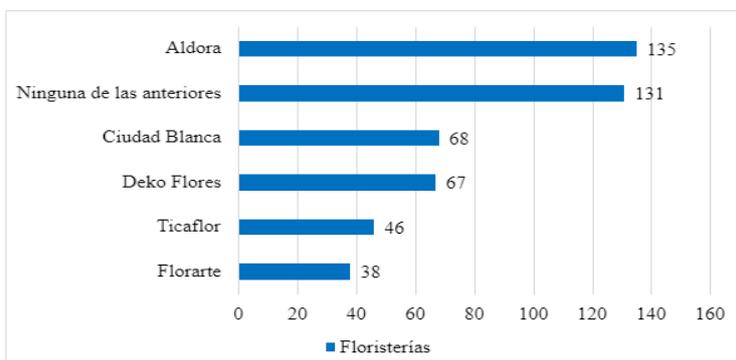
Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: En la tabla anterior, se puede observar que, del total de encuestados, cinco personas realizarán compras semanales, diez personas de manera quincenal, cuarenta y cinco personas lo harían mensualmente, por último, sesenta y cuatro

comprarían tres veces de forma anual.

Figura 24

Floristerías que conocen los clientes.



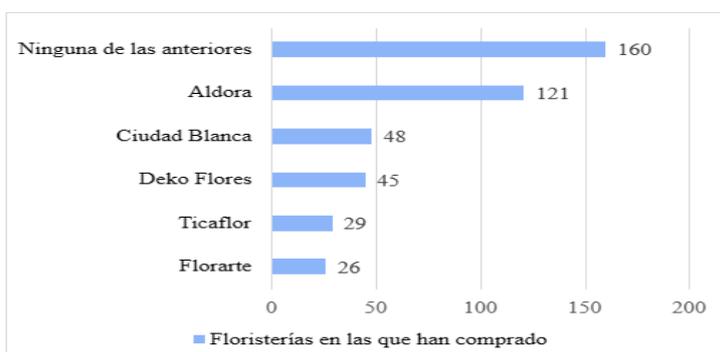
Nota: Pregunta de opción múltiple para identificar cuáles son las floristerías que conocen los residentes del distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: Según la figura anterior, se puede observar que la floristería más conocida por los encuestados es Aldora.

Figura 25

Floristerías en las que han comprado arreglos florales.



Nota: La pregunta anterior corresponde a selección múltiple, para determinar en cuáles floristerías los encuestados han realizado compras de productos y servicios a base de flores.

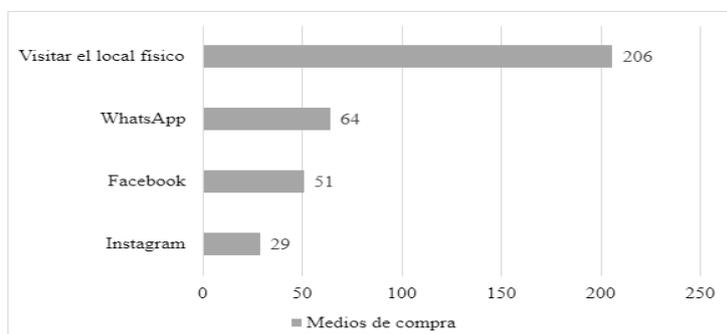
Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, una cantidad importante del

total de los encuestados sí han realizado compra de productos y servicios en al menos las siguientes floristerías: Aldora (212), Ciudad Blanca (48) y Deko Flores (45).

Figura 26

Medio usual de compra.



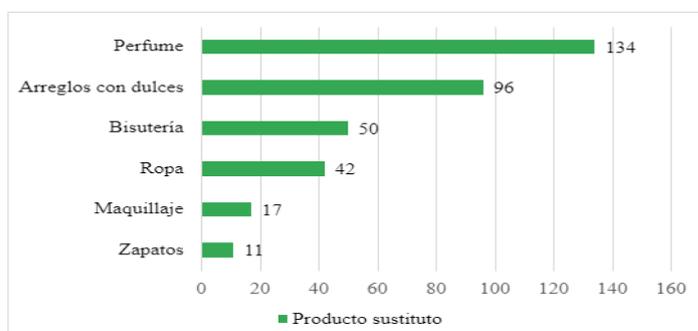
Nota: Pregunta de selección única para conocer el medio más usual de compra de los residentes del distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: En la figura anterior, se puede identificar los medios que prefieren utilizar los residentes del distrito de Bagaces a la hora de adquirir un producto o servicio, el más utilizado, según la opinión de 206 de las personas encuestadas es visitar el local físico, por otra parte, el medio con menor relevancia es Instagram.

Figura 27

Producto sustituto de un arreglo floral.



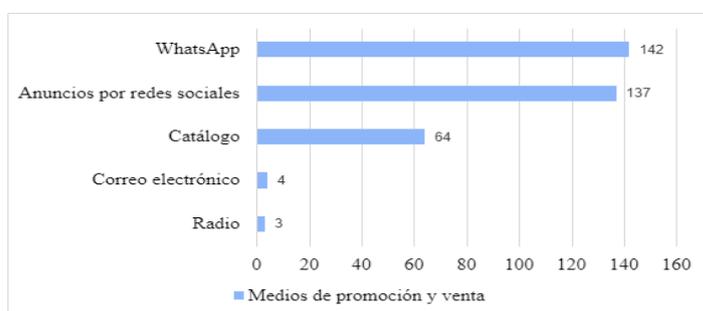
Nota: La pregunta es de opción única para conocer cuál producto lo consideran un sustituto de un arreglo floral.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede observar que los productos que más consideran los encuestados un sustituto de un arreglo floral son el perfume y los arreglos con dulces.

Figura 28

Medios para conocer sobre promoción y ventas.



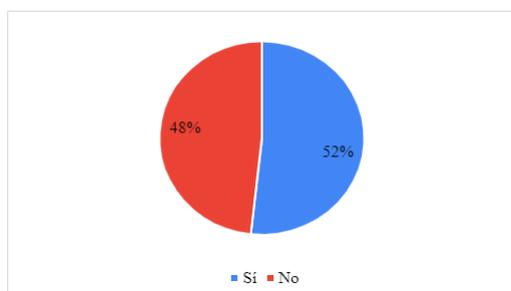
Nota: Pregunta de selección única para conocer el medio por el cual, los encuestados del distrito de Bagaces prefieren para conocer sobre promociones y ventas de arreglos florales.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: Según la figura anterior, el medio por el cual los encuestados prefieren conocer sobre promociones y ventas de arreglos florales es a través de WhatsApp (142), seguido de anuncios en redes sociales (137).

Figura 29

Reconocimiento de la floristería Deco Arte.



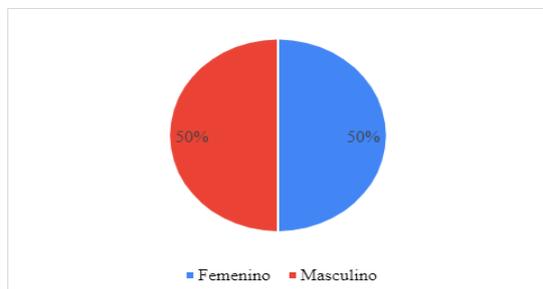
Nota: Pregunta de selección única para determinar el nivel de reconocimiento que posee el emprendimiento Deco Arte en el distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se muestra que la mayoría de las personas encuestadas afirmaron conocer el emprendimiento.

Figura 30

Género de las personas encuestadas.



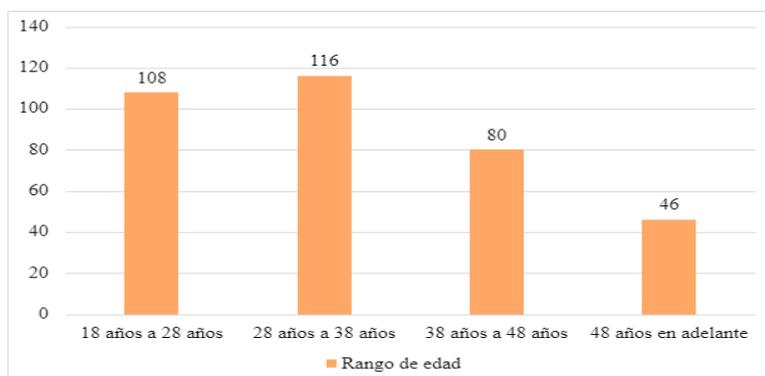
Nota: Pregunta de selección única para conocer el género de las personas encuestadas en el distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: En la figura anterior se muestra que este instrumento fue aplicado en dos subgrupos al 50 % del género femenino como masculino, es decir, 175 personas encuestadas, respectivamente, por cada género, con la finalidad de tener una opinión y participación homogénea de ambos géneros.

Figura 31

Rango de edad de las personas encuestadas.



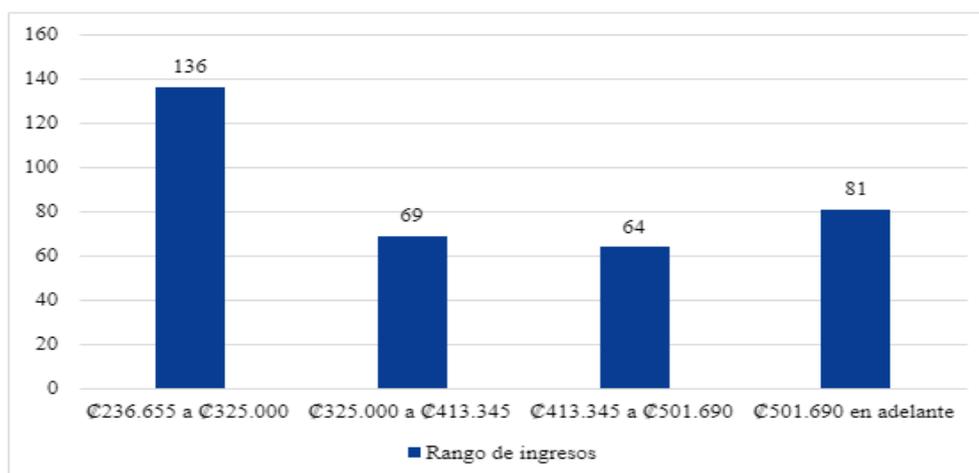
Nota: Pregunta de selección única, para conocer los rangos de edades de los encuestados en el distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: En la figura anterior se muestran los rangos de edades, en los que se encuentran las 350 personas encuestadas, donde la mayoría ronda entre las edades de 28 a 38 años, por otra parte, las edades de menor participación son del rango de 48 años en adelante.

Figura 32

Nivel de ingreso en colones.



Nota: Pregunta de selección única para determinar el nivel de ingreso de las personas que trabajan en el distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas percibe un nivel de ingreso entre ¢236 655 a ¢325 000.

Figura 33

Ocupación de las personas encuestadas.



Nota: Pregunta de selección única para identificar la ocupación de las personas residentes del distrito de Bagaces.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede decir que la mayoría de las personas encuestadas desempeñan puestos operativos y profesionales.

6.2.3.1.2 Proyección de ventas

Información obtenida para el cálculo del año 1: La población económicamente activa de Bagaces es de 3886 y el 39 % de los encuestados coinciden con el mismo ingreso; por lo que 1516 personas ($3886 \times 39\% = 1516$) pueden comprar los productos del emprendimiento. Asimismo, según la encuesta realizada, el 100 % están dispuestos a comprar arreglos florales en los próximos meses (1516), donde la mayor parte de los encuestados (64 personas) lo harían tres veces al año, es decir, se proyecta que para el año 1 se vendan 4548 unidades (1516×3).

Así mismo, se tomó en cuenta la información suministrada por la propietaria de la participación de los productos más vendidos: corona floral el 6,67 %, la rosa arreglada con el 60 %, arreglo floral para tributo el 12,50 %, económico el 16,67 % y el personalizado con el 4,17 % corona floral, así como los precios: ₡18 000, rosa arreglada ₡2500, arreglo

floral para tributo ₡8000, económico ₡7000 y personalizado ₡18000. Por lo tanto, se proyecta un total de ₡25 544 600 en ventas monetarias.

Tabla 34

Proyección de ventas monetarias en dólares a cinco años

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$46,678.97	\$49,325.96	\$52,127.97	\$55,092.82	\$58,217.22

Nota: Se utilizó la inflación del 2,8 % proyectada para el año 2024 por el B.C.C.R. (2023).

Fuente: Elaboración propia (2023).

6.2.3.1.3 Diseño del perfil del consumidor

El emprendimiento Deco Arte tiene más de un año en operación, hasta el momento no tiene claridad sobre quiénes son sus clientes, es decir, no conoce el perfil del consumidor, es importante para las empresas definirlo, ya que les permite comunicarse eficazmente con los clientes, ofrecer los productos/servicios a los clientes, según las necesidades de ellos, identificar productos/servicios sustitutos y la competencia, entre otros. A partir de ahí, enfocar de una mejor forma la estrategia de marketing.

Para establecer el perfil de consumidor, se llevó a cabo una investigación de mercado en la que se aplicó los métodos de observación, opinión de la propietaria y la aplicación de un cuestionario, con el objetivo de recolectar y analizar información acerca de clientes, competencia, demanda y oferta de productos/servicios, entre otros.

De acuerdo con los métodos aplicados, se puede concluir que el perfil del consumidor para el emprendimiento Deco Arte, se compone de las siguientes características, todas aquellas personas que tienen afinidad por la compra de arreglos florales para fechas u ocasiones especiales, con una frecuencia de compra de tres veces al año, que se encuentran en un rango de edad de 28 a 38 años y con un nivel de ingresos de ₡236 655 a ₡325 000.

6.2.3.1.4 Marketing mix

- **Producto**

El emprendimiento Deco Arte pone a disposición del público productos/servicios elaborados a base de flores, ya sean naturales o artificiales, dentro del valor intrínseco se destaca el arte, diseños únicos, la calidad y creatividad por lo que están hechos. Estos pueden ser utilizados como un presente para una ocasión especial o decoración. De los cuales se distinguen varios, entre los más demandados por los clientes están:

A) Rosa arreglada: es un producto sencillo compuesto por una rosa de color (al gusto del cliente), follaje, papel de color y accesorio decorativo (sticker, mariposa, tarjeta con mensajes).

B) Corona floral: es un producto elaborado por flores artificiales (al gusto del cliente) con su debido follaje. Es muy usado para decorar oficinas, casas y comercios.

C) Arreglo floral económico: es un producto elaborado por una flor principal, dos flores del mismo tipo, follaje, papel de color y de tamaño mediano.

D) Arreglo para tributo: este producto está elaborado principalmente de flores blancas, amarillas, rosadas, moradas, follaje, el diseño puede ser en forma de cruz, corona o al gusto del cliente.

E) Arreglos personalizados: el diseño, la base, el tamaño, los tipos, colores y la cantidad de flores son elegidas por el cliente, además, pueden agregarse artículos extras (peluches, chocolates, globos, bisutería, tarjetas).

Por consiguiente, dentro de las estrategias que debe considerar el emprendimiento Deco Arte es capacitarse constantemente, estar anuentes a las tendencias, gustos y preferencias de las personas, por ejemplo, en la figura 21 las características que los clientes consideran determinantes para la decisión de compra son: el tipo de flor, los colores y el precio, tomar en cuenta estos aspectos le permitirá innovar en los productos/servicios,

captar nuevos clientes, así como superar las expectativas; de tal manera que sean más atractivos que los de la competencia.

En relación con lo anterior, la figura 22 muestra que el tipo de arreglo floral menos demandado son las coronas florales y el arreglo para tributo. Por lo tanto, la emprendedora debe crear estrategias que contribuyan a la venta de ellos.

Por ejemplo, para el primer producto, la emprendedora puede realizar diseños más atractivos e implementar estrategias de promoción, para dar a conocer más el producto y que el cliente tenga conocimiento que también se ofertan arreglos para decorar el hogar, oficinas y comercios. Para el segundo producto menos demandado, se pueden crear paquetes de combinación de arreglos fúnebres con diferentes diseños y tamaños, incluye algún tipo de recordatorio (rosarios pequeños, tarjetas personalizadas con versículos bíblicos, entre otros).

Por otra parte, en la figura 27 se evidencia que el producto que utilizaría los clientes para sustituir un arreglo floral son los perfumes y arreglos con dulces. A partir de esto, Deco Arte podría introducir una nueva línea de productos de arreglos con dulces, con el objetivo de captar nuevos clientes y posicionarse en la mente de los consumidores, cabe señalar que en la zona aún no hay un negocio que oferte este tipo de producto, por lo cual se da una nueva oportunidad de negocio.

Con respecto a los perfumes, la emprendedora puede realizar alianzas con otros emprendedores que ofrezcan, o bien, buscar alternativas con proveedores que vendan estos productos, de tal forma que pueda incluirlos como artículos extras en los arreglos florales, con el fin de brindar más opciones, de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes.

- **Precio**

Actualmente, Deco Arte, brinda precios accesibles para sus clientes, en el cual

determina sus costos fijos y variables, por ejemplo, como la compra de materia prima a los proveedores, así como mano de obra. A partir del costo unitario de cada producto, establece un margen de contribución, es decir, la ganancia que desea obtener. El precio mínimo va desde los ₡2000 a ₡38 000 en adelante, cabe señalar que no hay uno fijo, debido a que dependen de los gustos y preferencias de cada cliente (tipo de flor, colores, tamaño, artículos extras), en el momento de solicitar un producto.

Por otro lado, el emprendimiento Deco Arte no da opciones de crédito, solamente brinda el sistema de apartados con adelantos de pagos, así mismo, descuentos y promociones, tanto en fechas especiales y días normales.

Los precios de Deco Arte referentes a su principal competidor Aldora son más accesibles. A continuación, se muestra una tabla de productos que ofertan ambos negocios y su respectivo precio:

Tabla 35

Comparación de precios de los productos en colones de Aldora y Deco Arte

Producto	Precios	
	Aldora	Deco Arte
Rosa arreglada	₡3500 	₡2500 
Arreglo económico	₡10 000 	₡5000 

<p>Arreglo personalizado (28 rosas)</p>	<p>€35 000</p> 	<p>€45 000</p> 
<p>Arreglo para tributo</p>	<p>€20 000</p> 	<p>€7000</p> 
<p>Corona floral</p>	<p>€18 000</p> 	<p>€12 000</p> 

Nota: La figura anterior muestra un resumen de los precios por producto comparando a la floristería Deco Arte y su principal competidor la floristería Aldora.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 30 de mayo, 2023) y de Floristería Aldora (comunicación personal, 30 de mayo, 2023).

De acuerdo con la tabla anterior, se puede concluir que Deco Arte emplea una estrategia basada en el liderazgo de precios, mientras que su competidor utiliza la de diferenciación. Sin embargo, se proponen las siguientes estrategias para asignar correctamente el precio de los productos, sin comprometer la calidad y el valor percibido por el cliente:

A) Mantener un control actualizado de los costos de la materia prima y mano de

obra, tomando en cuenta los costos intangibles (servicio, asesoramiento, arte) con base en eso, establecer correctamente los precios, lo ideal sería a corto plazo, debido a que los costos pueden variar.

B) Establecer el margen de utilidad que desea obtener de cada producto, a partir del costo de venta.

C) Entregar cupón de descuento a los clientes frecuentes para fomentar la fidelización y lealtad a la marca.

D) Tomar como referencia los precios de la competencia y el rango de precios que estarían dispuestos a pagar las personas encuestadas en el distrito de Bagaces (ver la figura 23).

- **Plaza**

Los medios de distribución son aspectos fundamentales que contribuyen con el posicionamiento de la marca en el mercado. En la actualidad, Deco Arte entrega sus productos directamente en el local, el cual se encuentra en una avenida de Bagaces con gran fluidez de vehículos, pero no de gran afluencia de personas.

A pesar de tener una ubicación céntrica es poco reconocida, debido a que está ubicada en un área que no es comercial y, además, no posee una fachada que llame la atención del público (colores). Por lo tanto, se le recomienda a Deco Arte implementar un rótulo más visible y llamativo, una pizarra doble de pie para anunciar promociones, los servicios/productos. Del mismo modo, es necesario incluir las flores en el diseño de la vitrina para usarlo como enganche, mostrar la actividad y crear una presentación más atractiva.

De acuerdo con la observación realizada por las investigadoras, otra estrategia que se propone es limpiar, organizar, quitar todo aquello que pueda estorbar al consumidor, así como colocar los productos estratégicamente. Es decir, de una manera más atractiva, que

guíe a los clientes en el recorrido por la tienda y les permita sentirse cómodos. Así mismo, rotular el área de cancelación, porque es donde finaliza la venta.

Según el cuestionario aplicado, se logró identificar que los medios más utilizados por los clientes para realizar compras de productos y servicios con frecuencia son los siguientes: directamente en el establecimiento físico, o bien, mediante redes sociales como WhatsApp (ver figura 26).

Por tal razón, se recomienda crear contenido en redes que den a conocer la ubicación, los productos, así como los medios para hacer pedidos y entregas. Al igual que consolidar alianzas con otros emprendedores que brindan servicio exprés en automóvil, para realizar el envío de los productos solicitados, mediante WhatsApp, Facebook e Instagram, con el fin de mejorar el servicio al cliente al realizar convenios.

- **Promoción**

La promoción que utiliza el emprendimiento Deco Arte para dar a conocer sus productos es mediante redes sociales como: Instagram, Facebook y WhatsApp, en los cuales publica el lanzamiento de nuevos productos, realiza descuentos o combos en días normales y fechas especiales; también, lleva a cabo rifas para captar la atención de los clientes y, con ello, aumentar las ventas.

Con respecto al tema publicitario, efectúa publicación de contenidos como fotos y videos de los productos continuamente, a través de las redes sociales, además, cuenta con un letrero visible y luminoso, pero poco llamativo. De igual forma, en cada arreglo floral se coloca un *sticker* con el logo, el WhatsApp y el nombre de la página de Instagram del emprendimiento, con el fin de impulsar la marca, así como la fidelización de los clientes.

Por otro lado, participa en ferias de emprendedores, hace donaciones de productos para causas sociales, por ejemplo: un evento de cáncer de mama como parte de la responsabilidad social empresarial, al mismo tiempo que los clientes tengan una mejor

imagen de la marca.

Sin embargo, de acuerdo con el cuestionario aplicado, se logró determinar que una parte significativa de los encuestados manifiesta no conocer el emprendimiento, esto a pesar de ser residentes del distrito de Bagaces, por lo tanto, se propone las siguientes estrategias de promoción:

A) Configurar adecuadamente la herramienta de WhatsApp Business, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente, debido a que es el medio por el cual los clientes potenciales desean conocer sobre promociones y la venta de arreglos florales (ver figura 28).

B) Diseñar un catálogo de productos/servicios para conseguir mayor exposición de los productos con sus detalles.

C) Invertir en publicidad a través de las redes sociales como Facebook e Instagram para tener mayor alcance, tomando en cuenta el perfil del consumidor dentro del distrito de Bagaces y fuera de él.

D) Enviar boletines con la información de los productos/servicios que se brindan a instituciones públicas y privadas para abarcar otros mercados.

E) Crear un cronograma de publicación de contenido para el emprendimiento podría generar gran impacto en las redes sociales, ya que el contenido se planea, organiza y elabora anticipadamente, lo que permite establecer un número de publicaciones y frecuencia, identificar días festivos o relevantes por alguna celebración específica, por lo tanto, serían publicaciones objetivas y eficientes, que permiten también crear un perfil profesional y limpio.

6.2.3.1.5 Reestructurar signo de marca

La siguiente propuesta de la reestructuración del signo de marca tiene como objetivo, darle una imagen más atractiva que contribuya a posicionarse en la mente del

público y expresar de una forma más clara los productos/servicios que ofrece el emprendimiento, pero que, a su vez, sea profesional e identifique a la marca.

Figura 34

Propuesta de signo de marca.



Nota: La figura anterior muestra la propuesta de signo de marca que se planteó para el emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo la reestructuración del signo de marca se tomó en cuenta el color rojo, ya que representa la pasión con la que son elaborados todos los productos. Por otra parte, el turquesa se relaciona con la creatividad. Las letras D y A corresponden a las iniciales del nombre del emprendimiento, el tipo de flor que se eligió fue un clavel, debido a que es la flor favorita de la emprendedora, a su vez, ayuda a representar la actividad a la que se dedica Deco Arte.

6.2.3.1.6 Eslogan

Seguidamente, el eslogan, es una frase que identifica a la marca y pretende dar un mensaje. Este responde a los requerimientos solicitados por la propietaria y, a su vez, al objetivo de él: que sea corto, emocionante, con un significado, con rima coherente y que tenga relación con la actividad a la que pertenece la marca. Y, sobre todo, sea fácil de recordar, por lo que se propone lo siguiente:

“La flor ideal para cada ocasión”.

6.2.3.1.7 Análisis de la competencia

Actualmente, Deco Arte es la única floristería ubicada en el distrito central del cantón de Bagaces, así mismo, como se ha mencionado, la mayoría de los encuestados tienen conocimiento del emprendimiento. A pesar de ello, de acuerdo con los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se logró determinar que la mayor parte de las personas conocen y han comprado productos en la floristería Aldora (ver figuras 24 y 25).

Cabe recalcar que esta floristería se encuentra en el cantón de Liberia, pero es reconocida, ya que hace un tiempo estuvo localizada en Bagaces, antes de que se estableciera Deco Arte. Por lo que esto puede considerarse una desventaja para el emprendimiento y, a su vez, el competidor más fuerte.

Por consiguiente, es necesario, implementar estrategias que permitan evolucionar, innovar y mejorar constantemente, con el fin de ofrecer mejores experiencias en los productos o servicios que los demás. Es por ello por lo que, se recomienda las siguientes estrategias:

A) Estudiar y practicar el benchmarking, es decir, conocer cuáles son las quejas de los clientes acerca de la competencia, los precios y productos que ofrece, la forma de interactuar con el público, la atención al cliente. Para ello, puede investigar en las redes sociales, hacer visitas secretas, comprar un producto en su local. A partir de ahí, obtener información valiosa que permita evaluar cuáles son los puntos a favor e implementar acciones que ayuden a diferenciarse del competidor.

B) Conocer mejor a los clientes, identificar las necesidades, gustos, preferencias y evaluar la satisfacción de los clientes a través de la aplicación de encuestas, estas pueden ser aplicados en línea formularios de Google Forms, redes sociales y buzón de sugerencias.

C) Aplicar las estrategias propuestas en el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, con el fin de lograr una ventaja frente a la competencia.

6.2.3.1.8 Costos de las estrategias de marketing

Tabla 36

Costos de las estrategias de marketing

Estrategia	Descripción	Frecuencia	Costo
Promoción	Invertir en redes sociales como Instagram y Facebook, para tener un alcance de mil personas.	Mensual	\$9.14
	Crear un catálogo de productos/servicios (seis páginas y se deben facilitar las fotografías de los arreglos con fondo blanco y suficiente luz)	Semestral	\$104.64
Reestructuración del signo de marca	Cambio de colores y arreglos en el diseño.	Cada 10 años	\$27.41
Total			\$141.19

Nota: La tabla indica los costos en los que debe incurrir Deco Arte si desea implementar dichas estrategias, el costo del logo y el catálogo fueron proporcionados por S. Gómez (comunicación personal, 30 de mayo, 2023).

Fuente: Elaboración propia (2023).

6.2.4 Propuesta de estrategias operativas

La siguiente propuesta de estrategias está enfocada en la realización de un plan de operación, la implementación de dichas estrategias le facilitará el cumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos propuestos para el área operativa de Deco Arte. Entre las necesidades más inmediatas están: descripción técnica del producto/servicio, requerimientos de materia prima, mobiliario y equipo, distribución de la planta y estandarización del proceso de producción.

6.2.4.1 Plan de operación

La elaboración de este plan permitirá a Deco Arte conocer los aspectos que puede y debe mejorar en el proceso de operaciones, con base en la observación, entrevistas,

referencias bibliográficas realizadas por las investigadoras, se pretende proponer un plan de operación que contribuya a la gestión eficiente de los recursos y, por lo tanto, a la rentabilidad del emprendimiento.

6.2.4.1.1 Descripción técnica del producto/servicio

Actualmente, el emprendimiento Deco Arte, no cuenta con un documento que describa los productos/servicios, donde muestre a los clientes cuáles son los usos y características físicas, tales como tamaños, diseños, cantidad de insumos, entre otros. La descripción técnica permite a la empresa llevar un control de calidad, el costo de la materia prima y estandarizar el proceso de producción.

Así mismo, es una forma más atractiva de presentar a los clientes la información sobre los productos/servicios, de tal manera que genere confianza y estimule el deseo de compra. Por tal razón, se propone las siguientes descripciones técnicas:

Tabla 37

Categoría para fechas y ocasiones especiales

Deco Arte			
Producto	Referencia	Descripción	Unidad de medida
Rosa arreglada		Este producto está elaborado con una rosa natural (<i>Rosa L</i>) o un clavel (<i>Dianthus</i>) el color es opcional, con una altura de 30 a 35 cm de altura respectivamente, follaje tipo aster, papel de color, cinta decorativa plástica y accesorios de decoración, la duración de la preparación es de cinco minutos. Es ideal para fechas y ocasiones especiales (Día de la madre, Día del Amor y la Amistad, reconciliaciones, conquistas...)	1 unidad
Arreglo personalizado		Deco Arte también ofrece a sus clientes la opción de arreglos personalizados adaptándose a los gustos y preferencias. Por ejemplo, este arreglo está confeccionado con 28	1 unidad

rosas rojas o color por escoger, follaje tipo asper (opcional), papel tipo coreano o papel decorativo con texturas por escoger, el tiempo de preparación de este arreglo es de diez minutos aproximadamente, este ramo es ideal para ocasiones como: conquistas, cumpleaños, aniversarios, entre otros.

Los maxi ramos contienen de 22 a 30 flores, el tipo de flores, bases, tamaño, diseño, colores, bases a elección del cliente, así mismo, se pueden agregar artículos extras.

Nota: La tabla anterior muestra la descripción de arreglos florales para la categoría de fechas y ocasiones especiales propuesta al emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de mayo, 2023).

Tabla 38

Categoría para eventos sociales

Deco Arte			
Producto	Referencia	Descripción	Unidad de medida
Arreglo para graduación		Deco Arte tiene a disposición arreglos florales para eventos sociales, por ejemplo, este producto está elaborado con tres girasoles, cinco rosas rojas naturales, papel de color negro tipo cartón, cinta de tela decorativa, tiene una altura aproximada de 35 cm, el diseño es en forma de cono y el tiempo de confección es de 10 minutos. De igual forma, puede ser personalizado por el cliente.	1 unidad

Nota: La tabla anterior muestra la descripción de arreglos florales para eventos sociales (graduaciones, primeras comuniones, matrimonio) propuesta al emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de mayo, 2023).

Tabla 39

Categoría para el hogar, oficina y comercios

Deco Arte			
Producto	Referencia	Descripción	Unidad de Medida
Corona Floral		<p>Este arreglo es diseñado con: flores plásticas, follaje natural tipo asper, una base de corona mediana, alambre, silicón, cintas.</p> <p>El tiempo de confección es de treinta minutos.</p> <p>Dicho producto está elaborado para adornar espacios como oficinas, salas de estar, entre otros interiores. De igual forma, pueden ser personalizados por el cliente.</p>	1 unidad

Nota: La tabla anterior muestra la descripción de arreglos florales para la categoría de hogar, oficina y comercios propuesta al emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por A. Aragón (comunicación personal, 19 de mayo, 2023).

Tabla 40

Categoría para tributos

Deco Arte			
Producto	Referencia	Descripción	Unidad de medida
Tributo		<p>La confección de este arreglo es a base de flores naturales como: flores poemas (<i>Syzygium jambos</i>), Lirios (<i>Lilium</i>), con dos tipos de follaje entre ellos asper y cordelin (<i>Cordyline</i>), así mismo, otros materiales como una base, cinta para pegar, espuma y una tarjeta para la dedicatoria, el tiempo de elaboración de este es de 15 minutos. Este arreglo para eventos fúnebres.</p>	1 unidad

Nota: La tabla anterior muestra la descripción de arreglos florales de la categoría para tributos propuesta al emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por A. Aragón

(comunicación personal, 19 de mayo, 2023).

Tabla 41

Categoría arreglos económicos

Deco Arte			
Producto	Referencia	Descripción	Unidad de medida
Ramo floral económico		Deco Arte también se adapta a los ingresos del cliente por lo que pone a disposición arreglos económicos y estos pueden ser personalizados. Por ejemplo, este producto está elaborado con cuatro rosas negras naturales, follaje, un papel de color negro y blanco, cintas decorativas de plástico, el tamaño es de 30 a 35 cm de altura. Duración aproximada de confección 10 minutos. Para cualquier ocasión.	1 unidad

Nota: La tabla anterior muestra la descripción de arreglos florales de la categoría para arreglos económicos propuesta al emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por la A. Aragón (comunicación personal, 19 de mayo, 2023).

Para llevar la descripción de los productos, se propuso dividirlos por categorías, ya que le facilita a la emprendedora mostrarles a los clientes la disposición de productos según las necesidades. Por otro lado, se sugiere subdividir las categorías por nombres, con el objetivo de llamar la atención del cliente, por ejemplo, en la categoría para fechas y ocasiones especiales: ramos de rosas rojas, ramos de girasoles, ramos para ellos, arreglos con flores tropicales, corazón de rosas, maxi ramo con dulces, entre otros.

6.2.4.1.2 Necesidades y requerimientos de materia prima

El emprendimiento Deco Arte no cuenta con una planificación por escrito de los requerimientos de materia prima. Esto es de gran importancia, debido a que puede estimar la cantidad necesaria para la elaboración de los productos y, así poder cubrir la demanda

de ellos. De igual manera, reducir costos, no incurrir en desperdicios ni desabastecimiento de materia prima que puedan afectar la eficiencia y productividad del negocio.

Siguiendo la misma línea, de acuerdo con la encuesta realizada, se logró determinar la demanda que tendrá Deco Arte en un futuro de 4548 unidades (a modo de recordatorio ver punto 6.2.3.1.2 *proyección de ventas*). Así mismo, tomando en cuenta la participación por producto se muestra los requerimientos de materia prima y el costo mano de obra que necesitaría el emprendimiento si desea satisfacer la demanda.

Es importante aclarar que para la mano de obra se establecieron salarios, sin embargo, se tomó en cuenta costo de mano de obra por producto, ya que es un costo directo de producción, con el fin de obtener un costo de venta más cercano a la realidad. También es una manera de determinar la capacidad del personal y, si en dado caso, es necesario contratar mano de obra ocasional para días de alta demanda. A continuación, se detalla los costos unitarios de la materia prima por los que están elaborados cada uno de los productos que ofrece Deco Arte, así como los costos anuales para el año 1:

Tabla 42

Materia prima de la corona floral

Materia prima	Unidad de medida	Cantidad por unidad	Costo por unidad de	Costo total por producto	Cantidad anual	Costo año 1
Flores plásticas con follaje	Ramilletes	3	\$2.01	\$6.03	910	\$1,828.38
Alambre	70 cm	1	\$0.02	\$0.02	303	\$5.54
Cintas para coronas	metro	1	\$1.28	\$1.28	303	\$387.84
Silicon	barra	1	\$0.27	\$0.27	303	\$83.11
Corona mediana	corona	1	\$9.14	\$9.14	303	\$2,770.27
Mano de obra	30 minutos	1	\$1.37	\$1.37	303	\$415.54
Total				\$18,11		\$5490,67

Nota: En la tabla anterior se muestra la materia prima, la cantidad y el costo por unidad por la que está elaborada la corona floral, 303 unidades proyectadas según el porcentaje de participación (6,67 %).

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 43

Materia prima del arreglo floral para tributo

Materia prima	Unidad de medida	Cantidad por unidad	Costo por unidad de medida	Costo total por producto	Cantidad anual	Costo año 1
Flores pomas	ramo de 6	1	\$1.19	\$1.19	569	\$675.25
Flor lirios	ramo de 3	1	\$1.15	\$1.15	569	\$654.48
Cordelin	tallos	1	\$0.18	\$0.18	569	\$103.88
Helecho (follaje)	ramo	1	\$0.82	\$0.82	569	\$467.48
Aster (follaje)	ramo	1	\$1.05	\$1.05	569	\$597.34
Base	pieza	1	\$0.91	\$0.91	569	\$519.42
Espuma	pieza	1	\$0.48	\$0.48	569	\$275.30
Cinta para pegar	10 cm	1	\$0.18	\$0.18	569	\$103.88
Tarjeta para mensaje	pieza	1	\$0.94	\$0.94	569	\$537.09
Mano obra	15 minutos	1	\$0.69	\$0.69	569	\$389.57
Total				\$7.61		\$4,323.69

Nota: En la tabla anterior se muestra la materia prima, la cantidad y el costo por unidad por el que está elaborado el arreglo floral para tributo, 569 unidades proyectadas, según el porcentaje de participación (12,50 %).

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 44

Materia prima de la rosa arreglada

Materia Prima	Unidad de medida	Cantidad por unidad	Costo por unidad de medida	Costo total por producto	Cantidad anual	Costo año 1
Rosa	flor	1	\$0.53	\$0.53	2,729	\$1,456.05
Clavel	flor	1	\$0.18	\$0.18	2,729	\$498.65
Aster (follaje)	ramo	1	\$0.09	\$0.09	2,729	\$249.32
Papel de color	pliego	1	\$0.53	\$0.53	2,729	\$1,446.08
Accesorio mariposa	pieza	1	\$0.18	\$0.18	2,729	\$498.65
Accesorio pin	pieza	1	\$0.02	\$0.02	2,729	\$49.86
Mano de obra	5 minutos	1	\$0.23	\$0.23	2,729	\$623.31
Total				\$1.77		\$4,821.92

Nota: En la tabla anterior se muestra la materia prima, la cantidad y el costo por unidad por el que está elaborada la rosa arreglada, 2729 unidades proyectadas, según el porcentaje de

participación (el 60 %).

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 45

Materia prima del arreglo floral económico

Materia Prima	Unidad de medida	Cantidad por unidad	Costo por unidad de medida	Costo total por producto	Cantidad anual	Costo año 1
Rosas	flor	2	\$0.53	\$1.06	1,516	\$803.38
Girasol	flor	1	\$0.41	\$0.41	758	\$311.65
Claveles	flor	3	\$0.18	\$0.55	2,274	\$415.54
Eucalipto	ramo	1	\$0.91	\$0.91	758	\$692.57
Papel de color	pliego	1	\$0.53	\$0.53	758	\$401.69
Accesorio mariposa	Pieza	1	\$0.18	\$0.18	758	\$138.51
Accesorio pin	pieza	1	\$0.02	\$0.02	758	\$13.85
Cinta decorativa	metro	1	\$0.27	\$0.27	758	\$207.77
Mano de obra	10 minutos	1	\$0.46	\$0.46	758	\$346.28
Total				\$4.39		\$3,331.24

Nota: En la tabla anterior se muestra la materia prima, la cantidad y el costo por unidad por el que está elaborado el arreglo floral económico, 758 unidades proyectadas según la participación (el 16,67 %).

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 46

Materia prima del arreglo floral personalizado

Materia Prima	Unidad de medida	Cantidad por unidad	Costo por unidad de medida	Costo total por producto	Cantidad anual	Costo año 1
Caja (base)	pieza	1	\$4.57	\$4.57	190	\$865.71
Chocolates	paquete	2	\$1.64	\$3.29	379	\$623.31
Gomitas	paquete	1	\$0.91	\$0.91	190	\$173.14
Taza	unidad	1	\$2.01	\$2.01	190	\$380.91
Globo burbuja	unidad	1	\$2.74	\$2.74	190	\$519.42
Globo foil	unidad	1	\$1.83	\$1.83	190	\$346.28
Girasoles	flor	3	\$0.41	\$1.23	569	\$233.74
Aster (follaje)	ramo	2	\$0.09	\$0.18	379	\$34.63
Mano de obra	10 minutos	1	\$0.46	\$0.46	190	\$86.57
Cinta decorativa	metro	1	\$0.37	\$0.37	190	\$69.26
Total				\$17.59		\$3,332.98

Nota: En la tabla anterior se muestra la materia prima, la cantidad y el costo por unidad por el que está elaborado el arreglo floral personalizado, 190 unidades proyectadas según el porcentaje de participación (4,17 %).

Fuente: Elaboración propia (2023).

6.2.4.1.3 Requerimientos del mobiliario y equipo

Conforme a la observación realizada por parte de las investigadoras, en el establecimiento físico de Deco Arte se pudo observar que el emprendimiento posee una cámara de refrigeración pequeña, con una capacidad de almacenamiento de 120 flores, la cual es insuficiente para el almacenaje de toda la materia prima. Por ello, se recomienda adquirir una cámara de refrigeración más grande que le permita almacenar todas las flores y follajes.

De igual forma, no cuenta con una mesa de trabajo adecuada, carritos de almacenamiento de acero para las herramientas de trabajo, el material de empaque. Así como baldes plásticos para mantener las flores y follajes dentro de la cámara, un rack industrial organizador para las provisiones de la bodega, es decir, todo aquel mobiliario y equipo que le permita aumentar su capacidad instalada.

Tabla 47

Requerimientos del mobiliario y equipo de Deco Arte

Mobiliario/ Equipo	Descripción técnica	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil	Depreciación mensual	Depreciación anual
Cámara de refrigeración con vitrina	Cámara vertical, acero inoxidable, 6 parrillas plastificadas, 4 rodines giratorios, iluminación interna (LED). Medidas externas, alto: 2,10 cm, fondo: 71 cm. Frente: 124 cm.	1	\$2,519.92	\$2,519.92	10	\$21.00	\$251.99
Baldes	Plástico, con agarradera, 18 libras	6	\$5.47	\$32.82	15	\$0.18	\$2.19
Mesa de trabajo	Acero inoxidable, 170x70x85	1	\$343.54	\$343.54	7	\$4.09	\$49.08

Rack industrial organizador	Acero resistente, 183x54x183 cm, estantería de 4 niveles, soporta hasta 1600 kilos, color gris oscuro	1	€237	\$237.46	10	\$1.98	\$23.75
Carrito de almacenamiento	Acero, 34x45x84 cm, 3 niveles, 4 ruedas fuertes de 360 grados, soporta hasta 44 libras por nivel	2	\$51.07	\$102.14	10	\$0.85	\$10.21
Total			\$3,157.46	\$3,235.88		\$28.10	\$337.22

Nota: La tabla anterior muestra los requerimientos de mobiliario y equipo del emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las consultas realizadas a Refrigeración Omega y EPA (comunicación personal, 30 de mayo, 2023) (ver anexo L).

Con el mobiliario y equipo propuesto se pretende aumentar la capacidad instalada del emprendimiento, por ejemplo, si adquiere la nueva cámara de refrigeración se triplicará la capacidad de almacenamiento, en comparación la actual que es de 120 flores, con el fin de poder cubrir la demanda actual y en un futuro un incremento.

6.2.4.1.4 Distribución de planta de producción

De acuerdo con la observación realizada por las investigadoras, al visitar el comercio se pudo identificar que los productos no están organizados estratégicamente, segundo, el área de producción es muy pequeña, además, se encuentra mezclada con la de cobro y en la bodega la materia prima, las herramientas, artículos de trabajo y limpieza (bases, cajas, vinil, productos para las flores y limpieza, entre otros), están sin acomodar adecuadamente, lo cual dificulta la búsqueda de ellos.

De manera que la distribución de la planta actual que posee causa que los clientes no aprecien los productos disponibles en el local, la circulación de trabajo no se da correctamente y no hay aprovechamiento efectivo de los espacios. Por otro lado, se debe desplazar de un punto a otro en búsqueda de lo que se necesita para la elaboración de los

arreglos florales, tomando en cuenta que están desorganizados esto provoca que aumente el tiempo de producción.

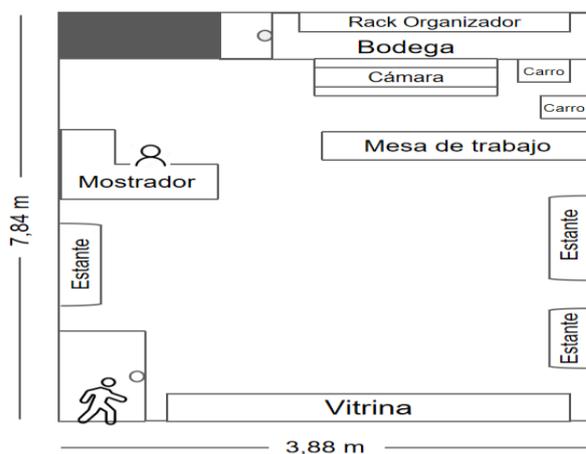
Por tal motivo, se propone una nueva distribución de planta, en la que se dividen las áreas de producción y cobro, también, se asigna espacios para los tipos de productos, por ejemplo, papelería, bisutería, peluches, entre otros. Con respecto a la primera área se contempla una mesa de trabajo más grande, dos carritos de almacenamiento, una cámara de enfriamiento de mayor capacidad, con el objetivo de disponer de todos los insumos, herramientas y materiales en el mismo lugar, en otras palabras, mejorar la productividad.

Por otro lado, separar el área de cobro permite que el cliente tenga claridad sobre donde finaliza el proceso de compra. Por último, en la bodega incluir un rack organizador para tener de forma accesible las herramientas y artículos de trabajo que no se utilizan diariamente, pero son relevantes para determinadas ocasiones.

Seguidamente, se muestra la propuesta de distribución de planta descrita:

Figura 35

Propuesta de distribución de la planta para el emprendimiento Deco Arte.



Nota: La figura anterior muestra una nueva distribución de planta para el emprendimiento Deco Arte en el local actual.

Fuente: Elaboración propia con base en la observación.

6.2.4.1.5 Estandarización del proceso de producción

El emprendimiento no posee un proceso de producción definido formalmente, sin embargo, su propietaria manifiesta llevar a cabo el siguiente orden de actividades para realización de todos los tipos de arreglos florales, el tipo de proceso que utiliza es bajo pedido.

El cual comienza con la compra de materia prima a los proveedores nacionales para la elaboración de los arreglos florales, seguidamente, se recibe el pedido solicitado por cliente, se indica la disponibilidad y precio del producto durante el proceso de venta, luego se procede a elaborar los arreglos de acuerdo con las especificaciones dadas por el cliente, finaliza con la entrega del producto en el local.

A continuación, se explica detalladamente las actividades que comprende el proceso de producción de Deco Arte:

A) Se realiza un **análisis de tendencias y estilos** por temporadas, se contacta a los proveedores para evaluar la mejor oferta en calidad, precio y disponibilidad de materia prima.

B) Pedido a proveedor: Seguidamente, se realiza un pedido al proveedor escogido sobre el tipo de flor y la cantidad requerida, las cuales son transportadas al local.

C) Una vez que la materia prima llega al local, se realiza un **control de calidad** a los insumos (revisar que las flores estén frescas y no tengan defectos).

D) Pago a proveedor: Se toma la decisión sobre la adquisición de la mercadería, es decir, aceptarla o rechazarla, en caso de que cumpla la primera, se procede a realizar el pago al proveedor.

E) Preparar la materia prima: en el momento de adquirirla, se procede a limpiar las flores, lo cual consiste en retirar los primeros pétalos que, por lo general, están dañados, quitar las espinas, cortar los tallos para que puedan alimentarse, luego se clasifica

de acuerdo con el tipo de flor, por último, se introduce en un recipiente con agua nueva y un producto llamado “comida para flores”.

F) Almacenamiento: Posteriormente, se almacena en frío a una temperatura de 5° grados, mientras que el follaje se deja a temperatura ambiente, en recipientes con hielo, porque es más fuerte.

G) Solicitud de pedido de cliente: Se recibe el pedido solicitado por el cliente en las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, o bien, en el local físico.

H) Asesoramiento al cliente: Se revisa la disponibilidad de materia prima, se indica al cliente la cantidad disponible, el precio del producto, muestra opciones de diseño para la ocasión. El cliente valida la información y decide si realiza la compra.

I) Elaboración del producto: Una vez concretada la venta, se escoge las flores solicitadas, colores, follaje, materiales, recipiente, artículos extras, seguidamente, se corta los tallos para ajustar el tamaño del ramo. Se crea el producto de acuerdo con lo indicado por el cliente, por último, se agrega spray de olor y un *sticker* con el nombre del emprendimiento.

J) Producto terminado: Finalmente, se almacena en frío, mientras el cliente pasa a retirarlo en el local físico.

Es importante que toda empresa, sin importar su tamaño, tenga claridad sobre su proceso de producción, ya que le permite mostrar cómo funciona, optimizar los recursos, aumentar la productividad, mejorar la comunicación entre un equipo, identificar áreas de mejora, entre otros. Por tal razón, a continuación, se propone un diagrama de flujo para Deco Arte con base en la simbología que establece una guía para la elaboración de procedimientos del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Tabla 48

Símbolo y su significado para la elaboración de un diagrama de flujo

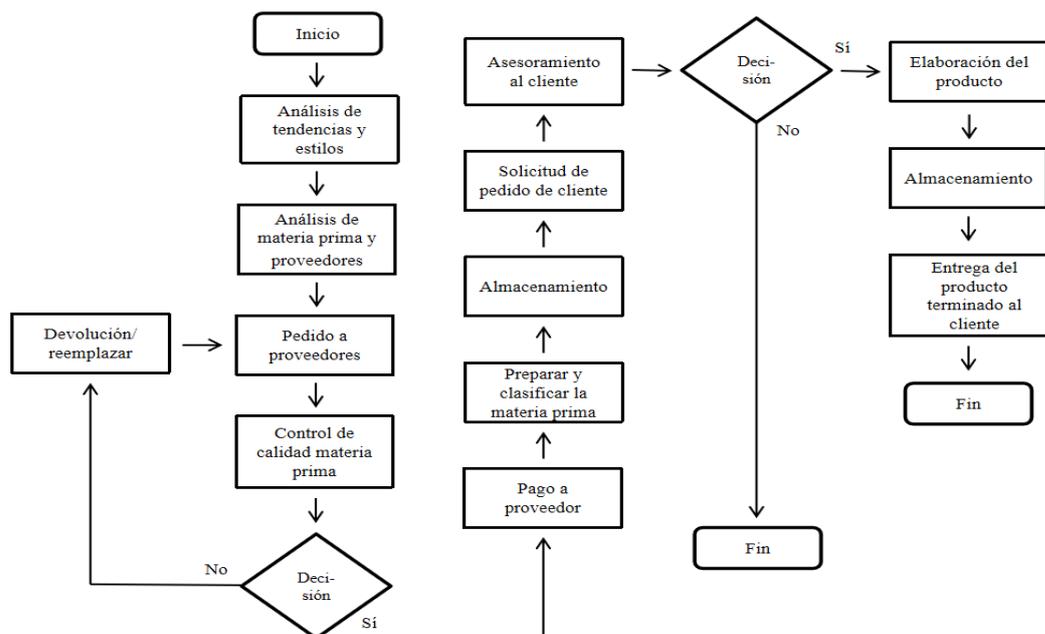
Símbolo	Representa
	Inicio o fin: indica el inicio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto en el flujo en donde se debe tomar una decisión entre 2 o más opciones.
	Procedimiento: representa la conexión con otro procedimiento durante el flujo que se debe llevar a cabo previa o paralelamente al flujo original.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra del mismo flujo.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el flujo.

Nota: La tabla anterior muestra la simbología y el significado de cada figura en la elaboración de un diagrama de flujo.

Fuente: Instituto Tecnológico de Costa Rica (2020).

Figura 36

Propuesta de diagrama de flujo para el emprendimiento Deco Arte.



Nota: La figura anterior muestra una propuesta de diagrama de flujo del proceso de producción de acuerdo con lo descrito por la propietaria.

Fuente: Elaboración propia con base a la simbología que establece la guía para la elaboración de procedimientos del Instituto Tecnológico de Costa Rica (2020).

6.2.4.1.6 Costos de la estrategia de operación

Los costos totales para llevar a cabo las estrategias de operación, para cubrir los requerimientos de materia prima para el año 1, sin tomar en cuenta el monto para la mano de obra es de \$19 439, 23 (ver tablas 42, 43, 44, 45, 46), sin embargo, lo más recomendable es que la emprendedora establezca un monto con él y pueda iniciar la operación, así como el periodo (quincenal, mensual). Por otra parte, la inversión en mobiliario y equipo sería de \$3 235,88

6.2.5 Propuesta de estrategias financieras

Por consiguiente, la propuesta de estrategias financieras está enfocada en la realización de un plan financiero, la realización de ella le facilitará el cumplimiento de algunos objetivos estratégicos propuestos para el área financiera de Deco Arte. Entre las necesidades más inmediatas están: consultar sobre opciones de financiamiento para invertir en activos, realizar análisis y evaluaciones de la rentabilidad del emprendimiento.

6.2.5.1 Plan financiero

La propuesta del siguiente plan financiero le permitirá a Deco Arte conocer la situación económica del emprendimiento, determinar, establecer y organizar recursos financieros en el futuro, de tal forma que pueda cumplir con el objetivo de la empresa, que es aumentar la rentabilidad. Además, saber si la idea de negocio, un proyecto o una inversión es rentable.

Para ello, se debió recopilar, ordenar y sistematizar toda la información necesaria de carácter monetario, tomando en cuenta las estrategias propuestas, así mismo, entrevistas y referencias bibliográficas realizadas por las investigadoras.

6.2.5.1.1 Supuestos y políticas

Primeramente, es necesario establecer supuestos y políticas que permitirán calcular las proyecciones, así como considerando que las estrategias propuestas contribuirán al crecimiento del emprendimiento:

A) Para el incremento del precio, ingresos y gastos operativos, se utilizó una tasa de crecimiento del 2,8 % anual correspondiente a la proyección promedio de la inflación para el año 2024, según el informe de Política Monetaria del Banco Central de Costa Rica del presente año (p.66).

B) El tipo de cambio del dólar utilizado estadounidense es de ₡547,24 el cual fue consultado el día 24/06/2023 en la página oficial del Banco Central de Costa Rica (ver anexo M).

C) Y una estacionalidad para los siguientes meses: enero 7,3 %, febrero 10,2 %, marzo-julio 7,3 %, agosto 14,1 %, septiembre 7,3 %, octubre 7,7 %, noviembre 8,6 % y diciembre 8,3 %. De los otros ingresos correspondientes a la venta de artículos extras se espera un ingreso del 40 % menos que el total de arreglos florales por mes.

D) El costo de ventas del primer año es 45,63 % para los arreglos florales, según lo estimado en las estrategias de operaciones y para los artículos extras corresponde a un 60 % de la venta de ellos, de igual forma, se espera que ambos aumenten conforme a la inflación.

E) Se utilizó una tasa impositiva de acuerdo con el régimen simplificado, para el cálculo del impuesto de renta el factor 0,010 tomando en cuenta lo estipulado por la Ley 9635 del Ministerio de Hacienda: Un 0 %: exenta, durante el primer período de operaciones. Un pago del 25 %: exenta en un 75 %, durante el segundo año de operaciones. Pago del 50 %: exenta en un 50 %, durante el tercer año de operaciones. A partir del cuarto año de operaciones, se cancelará la totalidad del impuesto que

corresponda. Para el impuesto al valor agregado (IVA) se aplicó el factor 0,02 sobre compras.

F) Precio de los productos en dólares: corona floral \$32,89, rosa arreglada \$4,57, arreglo floral para tributo \$14,62, económico \$12,79 y personalizado \$32,89.

G) Participación de los productos más vendidos: corona floral 6,67 %, rosa arreglada 60,00 %, arreglo floral para tributo 12,50 %, económico 16,67 % y personalizado 4,17 %.

H) Unidades totales a vender primer año: 4548.

I) Política de cobro a clientes y pago a proveedores: según lo mencionado por la propietaria, no hay disponibilidad de créditos para los clientes. Respecto a la compra de insumos todo se realiza de contado.

J) Se va a manejar un monto de efectivo en caja de \$97,37 para cubrir gastos menores que puedan surgir.

K) Se define un horizonte de evaluación de cinco años en el cual se espera obtener rendimientos en el futuro.

Tabla 49

Ventas mensuales proyectadas en unidades para el año 1

Producto	Margen de participación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual
Coronas florales	6,67 %	22	31	22	22	22	22	22	43	22	23	26	25	303
Arreglo para tributo	12,50 %	42	58	42	42	42	42	42	80	42	44	49	47	569
Rosa arreglada	60,00 %	199	279	199	199	199	199	199	385	199	209	234	226	2729
Arreglos florales económicos	16,67 %	55	78	55	55	55	55	55	107	55	58	65	63	758
Arreglos florales personalizados	4,17 %	14	19	14	14	14	14	14	27	14	15	16	16	190
Total	100 %	332	465	332	332	332	332	332	642	332	349	390	376	4548

Nota: La tabla anterior muestra las ventas proyectadas mensuales en unidades por producto, de acuerdo con su participación y estacionalidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista y la aplicación del cuestionario (2023).

Con base en la aplicación del cuestionario, se proyecta que el emprendimiento va a vender 4548 unidades anuales para el año 2024. Una vez que se conoce el dato del total de unidades anuales por vender, se procede a multiplicar por la estacionalidad de cada mes, para obtener el número de unidades totales que se van a vender por mes, véase este ejemplo $4548 \times 7,13 \% = 332$ unidades totales para enero, luego se multiplican las unidades totales mensuales por el porcentaje participación para conocer la cantidad de cada producto $332 \times 6,67 \% = 22$ coronas florales, así sucesivamente.

Tabla 50

Ventas mensuales proyectadas en dólares para el primer año

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual
Coronas florales	\$728.40	\$1,019.75	\$728.40	\$728.40	\$728.40	\$728.40	\$728.40	\$1,408.23	\$728.40	\$764.82	\$855.87	\$825.52	\$9,972.96
Arreglo para tributo	\$607.00	\$849.80	\$607.00	\$607.00	\$607.00	\$607.00	\$607.00	\$1,173.53	\$607.00	\$637.35	\$713.22	\$687.93	\$8,310.80
Rosa arreglada	\$910.49	\$1,274.69	\$910.49	\$910.49	\$910.49	\$910.49	\$910.49	\$1,760.29	\$910.49	\$956.02	\$1,069.83	\$1,031.89	\$12,466.19
Arreglos florales económicos	\$708.16	\$991.43	\$708.16	\$708.16	\$708.16	\$708.16	\$708.16	\$1,369.11	\$708.16	\$743.57	\$832.09	\$802.58	\$9,695.93
Arreglos florales personalizados	\$455.25	\$637.35	\$455.25	\$455.25	\$455.25	\$455.25	\$455.25	\$880.15	\$455.25	\$478.01	\$534.92	\$515.95	\$6,233.10
Total	\$3,409.30	\$4,773.02	\$3,409.30	\$3,409.30	\$3,409.30	\$3,409.30	\$3,409.30	\$6,591.31	\$3,409.30	\$3,579.76	\$4,005.93	\$3,863.87	\$46,678.97
Otros ingresos por ventas artículos extras	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Set	Oct	Nov	Dic	Total anual
Bisutería, adornos y accesorios	\$2,045.58	\$2,863.81	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$3,954.79	\$2,045.58	\$2,147.86	\$2,403.56	\$2,318.32	\$28,007.38
Total de otros ingresos	\$2,045.58	\$2,863.81	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$3,954.79	\$2,045.58	\$2,147.86	\$2,403.56	\$2,318.32	\$28,007.38
Total de ingresos	\$5,454.88	\$7,636.83	\$5,454.88	\$5,454.88	\$5,454.88	\$5,454.88	\$5,454.88	\$10,546.09	\$5,454.88	\$5,727.62	\$6,409.48	\$6,182.19	\$74,686.35

Nota: La tabla anterior muestra la proyección de ventas mensuales en dólares para el primer año.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Las ventas mensuales se obtuvieron multiplicando las ventas proyectadas en unidades por el precio de cada producto, en cuanto al ingreso por artículos extra recordar el supuesto C, representan un 40 % menos que el total de arreglos florales por mes. Lo que da un ingreso de \$74 686,35 anual para el primer año.

Tabla 51*Costo de venta mensual para el primer año*

Producto	Costo unitario	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Año 1
Coronas florales	\$18.11	\$401.02	\$561.43	\$401.02	\$401.02	\$401.02	\$401.02	\$401.02	\$775.31	\$401.02	\$421.07	\$471.20	\$454.49	\$5,490.67
Arreglo para tributo	\$7.61	\$315.79	\$442.11	\$315.79	\$315.79	\$315.79	\$315.79	\$315.79	\$610.53	\$315.79	\$331.58	\$371.05	\$357.90	\$4,323.69
Rosa arreglada	\$1.77	\$352.18	\$493.05	\$352.18	\$352.18	\$352.18	\$352.18	\$352.18	\$680.88	\$352.18	\$369.79	\$413.81	\$399.14	\$4,821.92
Arreglos florales económicos	\$4.39	\$243.30	\$340.63	\$243.30	\$243.30	\$243.30	\$243.30	\$243.30	\$470.39	\$243.30	\$255.47	\$285.88	\$275.75	\$3,331.24
Arreglos florales personalizados	\$17.59	\$243.43	\$340.80	\$243.43	\$243.43	\$243.43	\$243.43	\$243.43	\$470.63	\$243.43	\$255.60	\$286.03	\$275.89	\$3,332.98
Costo de venta total		\$1,555.73	\$2,178.02	\$1,555.73	\$1,555.73	\$1,555.73	\$1,555.73	\$1,555.73	\$3,007.74	\$1,555.73	\$1,633.51	\$1,827.98	\$1,763.16	\$21,300.50

Nota: La tabla anterior muestra el costo de venta mensual por producto para el primer año de operaciones, a partir del año dos aumenta de acuerdo con la inflación.

Fuente: Elaboración propia (2023).

El costo de venta mensual se obtuvo de la multiplicación del costo unitario por la cantidad de unidades proyectadas (tabla 48) por mes de cada producto, ejemplo $\$18,11 \times 22 = \$401,02$, así sucesivamente, para luego sumar y obtener el costo de venta anual del primer año, el cual es de \$21 300,50 para el primer año.

Tabla 52*Gastos operativos mensuales para el primer año*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Gastos operativos													
Artículos de limpieza	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$45.68	\$548.21
Artículos de trabajo	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$54.82	\$657.85
Artículos de empaque	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$21.32	\$255.83
Depreciación de activos fijos	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$876.29
Alquiler	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$182.74	\$2,192.82
Servicios públicos	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$118.78	\$1,425.33
Pólizas de seguros	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$6.15	\$73.80
Salarios netos	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$15,634.65
Cargas sociales	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$4,667.82
Contador	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$328.92
Patente			\$13.13			\$13.13			\$13.13			\$13.13	\$52.53
Mantenimiento del local	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$109.64
Cuota de la deuda	83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$83.44	\$1,001.22
Registro de S.R. L.	\$411.15												\$411.15
Inscripción de marca	\$524.61												\$524.61
Promoción redes sociales	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$109.68
Catálogo de productos	\$104.64					\$104.64							\$209.28
Reestructuración signo de marca	\$27.41												\$27.41
Total gastos operativos	\$3,391.32	\$2,323.51	\$2,336.64	\$2,323.51	\$2,323.51	\$2,441.28	\$2,323.51	\$2,323.51	\$2,336.64	\$2,323.51	\$2,323.51	\$2,336.64	\$29,107.09

Nota: La tabla anterior muestra los gastos operativos mensuales para el primer año de operación sin tomar en cuenta otro tipo de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Arreglos florales económico

Rosas	flor	2	\$0.53	\$1.06	111	\$58.68
Girasol	flor	1	\$0.41	\$0.41	55	\$22.76
Claveles	flor	3	\$0.18	\$0.55	166	\$30.35
Eucalipto	ramo	1	\$0.91	\$0.91	55	\$50.58
Papel de color	pliego	1	\$0.53	\$0.53	55	\$29.34
Accesorio mariposa	Pieza	1	\$0.18	\$0.18	55	\$10.12
Accesorio pin	pieza	1	\$0.02	\$0.02	55	\$1.01
Cinta decorativa	metro	1	\$0.27	\$0.27	55	\$15.17

Total						\$218,01
--------------	--	--	--	--	--	-----------------

Arreglos florales personalizados

Caja (base)	pieza	1	\$4.57	\$4.57	14	\$63.23
Chocolates	paquete	2	\$1.64	\$3.29	28	\$45.52
Gomitas	paquete	1	\$0.91	\$0.91	14	\$12.65
Taza	unidad	1	\$2.01	\$2.01	14	\$27.82
Globo burbuja	unidad	1	\$2.74	\$2.74	14	\$37.94
Globo foil	unidad	1	\$1.83	\$1.83	14	\$25.29
Girasoles	flor	3	\$0.41	\$1.23	42	\$17.07
Aster (follaje)	ramo	2	\$0.09	\$0.18	28	\$2.53
Cinta decorativa	metro	1	\$0.37	\$0.37	14	\$5.06

Total						\$237.11
--------------	--	--	--	--	--	-----------------

Total de la inversión						\$1419,79
------------------------------	--	--	--	--	--	------------------

Nota: La tabla anterior muestra el costo de la inversión inicial mensual de materia prima necesaria para poner en marcha la propuesta del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con los cálculos realizados, se determina que el emprendimiento Deco Arte necesita realizar la compra de \$1419,79 en materia prima para arreglos florales y \$548,21 en artículos extras para iniciar operaciones, lo que da como resultado un total de \$1967,99 en insumos.

Tabla 54

Cálculo de la inversión inicial por periodo mensual

Inversión	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual
Activos			
Cámara de refrigeración con vitrina	1	\$2,519.92	\$2,519.92
Baldes	6	\$5.47	\$32.82
Mesa de trabajo	1	\$343.54	\$343.54

Rack industrial organizador	1	\$237.46	\$237.46
Carrito de almacenamiento	2	\$51.07	\$102.14
Total de activos			\$3,235.88
Capital de trabajo			
Insumos/Inventario		\$1,967.99	\$1,967.99
Efectivo			\$91.37
Cuentas por cobrar		\$0.00	\$0.00
Cuentas por pagar		\$0.00	\$0.00
Total de capital de trabajo			\$2,059.36
Gastos/Costos			
Artículos de limpieza		\$45.68	\$45.68
Artículos de trabajo		\$54.82	\$54.82
Artículos de empaque		\$21.32	\$21.32
Alquiler		\$182.74	\$182.74
Servicios públicos		\$118.78	\$118.78
Pólizas de seguros		\$6.15	\$6.15
Salarios		\$1,302.89	\$1,302.89
Cargas sociales patronales		\$388.98	\$388.98
Contador		\$27.41	\$27.41
Gastos por mantenimiento del local		\$9.14	\$9.14
Cuota del préstamo		\$83.44	\$83.44
Registro de S.R. L.		\$411.15	\$411.15
Inscripción de marca		\$524.61	\$524.61
Promoción redes sociales		\$9.14	\$9.14
Creación de catálogo de productos		\$104.64	\$104.64
Reestructuración del signo de marca		\$27.41	\$27.41
Total de gastos/costos			\$3,318.29
Total			\$8,613.53

Nota: La tabla anterior muestra la inversión inicial de los recursos necesarios que requiere Deco Arte al mes para llevar a cabo el total de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia (2023).

La inversión inicial contempla recursos que son indispensables para iniciar el proyecto, entre ellos: activos fijos, inventario, efectivo, gastos, costos y gastos, para el cual se contempla un monto de \$8613,53 el cual será financiado con fondos propios y mediante un préstamo.

6.2.5.1.3 Valor de desecho

El valor de desecho corresponde al monto estimado que se espera recuperar de los activos al final de su vida útil. Existen diferentes métodos para el cálculo del valor de desecho, sin embargo, para este proyecto se utilizó el método contable, donde se obtuvo un valor de desecho del proyecto de \$31 082,52. A continuación, se muestra su cálculo.

Fórmula de valor de desecho

$$VD = \frac{\text{Utilidad Neta} - \text{Depreciación}}{\text{CPPC}} = \frac{\$7742,41 - \$876,29}{\$22,09 \%} \quad VD = \$31\,082,52$$

6.2.5.1.4 Estructura y fuentes de financiamiento

La inversión total del proyecto para dar inicio es de \$8,613,53 el cual se financiará un 21,21 % con fondos propios y el 78,79 % mediante un préstamo. Por lo cual, fue necesario consultar a varias instituciones financieras, de las cuales la más conveniente para Deco Arte fue Caja de Ande por el tipo de plazo, el cual es de cinco años (60 meses) y la tasa de interés anual del 9 %, así mismo, es importante recalcar que la emprendedora ya posee una deuda con esta institución, ya que es parte de los miembros. Lo cual facilita el acceso y la aprobación del préstamo. A continuación, se presenta la tabla de amortización anual.

Tabla 55

Tabla de amortización de la deuda anual

Periodo	Cuota	Intereses	Amortización	Principal
0				\$6,786.18
1	\$140.87	\$565.09	\$1,125.35	\$5,660.83
2	\$140.87	\$459.52	\$1,230.92	\$4,429.91
3	\$140.87	\$344.05	\$1,346.39	\$3,083.52
4	\$140.87	\$217.75	\$1,472.69	\$1,610.84
5	\$140.87	\$79.60	\$1,610.84	\$0.00

Nota: La tabla anterior se calculó por el método de amortización francés, así mismo se procedió a la conversión de colones a dólares, según el tipo de cambio establecido en los supuestos y políticas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información suministrada por la entidad financiera Caja de Ande (comunicación personal, 25 de junio, 2023) (ver anexo N).

6.2.5.1.5 Estados financieros proyectados

6.2.5.1.5.1 Estado de resultados

El siguiente estado financiero refleja las entradas y salidas proyectadas en el futuro para el emprendimiento Deco Arte, así mismo, las utilidades o pérdidas durante un periodo determinado para el plan estratégico propuesto.

Reestructuración signo de marca	\$27.41												\$27.41
Total gastos operativos	\$3,460.73	\$2,394.17	\$2,408.57	\$2,396.71	\$2,397.99	\$2,517.05	\$2,400.59	\$2,401.90	\$2,416.36	\$2,404.56	\$2,405.91	\$2,420.40	\$30,024.94
Otros ingresos por artículos extras	\$2,045.58	\$2,863.81	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$3,954.79	\$2,045.58	\$2,147.86	\$2,403.56	\$2,318.32	\$28,007.38
Costo de venta artículos	\$1,227.35	\$1,718.29	\$1,227.35	\$1,227.35	\$1,227.35	\$1,227.35	\$1,227.35	\$2,372.87	\$1,227.35	\$1,288.71	\$1,442.13	\$1,390.99	\$16,804.43
Total de otros ingresos	\$818.23	\$1,145.52	\$818.23	\$818.23	\$818.23	\$818.23	\$818.23	\$1,581.91	\$818.23	\$859.14	\$961.42	\$927.33	\$11,202.95
Utilidad operativa	-\$788.93	\$1,346.35	\$263.24	\$275.10	\$273.81	\$154.75	\$271.22	\$2,763.58	\$255.44	\$400.83	\$733.46	\$607.64	\$6,556.48
Intereses	\$71.45	\$70.20	\$68.94	\$67.67	\$66.39	\$65.09	\$63.79	\$62.47	\$61.15	\$59.81	\$58.47	\$57.11	\$772.54
Utilidad antes de impuestos	-\$860.38	\$1,276.15	\$194.29	\$207.43	\$207.43	\$89.65	\$207.43	\$2,701.11	\$194.29	\$341.02	\$674.99	\$550.53	\$5,783.94
Impuesto renta/IVA	\$80.64			\$189.25			\$166.98			\$218.94			\$655.81
Utilidad o pérdida neta	-\$941.03	\$1,276.15	\$194.29	\$18.18	\$207.43	\$89.65	\$40.44	\$2,701.11	\$194.29	\$122.08	\$674.99	\$550.53	\$5,128.13

Nota: La tabla anterior muestra los ingresos por ventas, gastos, costos y la utilidad o pérdida mensual para el primer año proyectado, tomando en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta, estrategias propuestas, supuestos e información obtenida de las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Según la tabla 56, se puede observar que Deco Arte tendrá utilidades para el primer año, en el primer mes una pérdida, siendo los gastos operativos de mayor peso, esto es debido a que en este se pretende cubrir los gastos y costos para poner en marcha las estrategias propuestas. Por lo que se puede evidenciar que para los siguientes meses empezará a obtener utilidades, mayormente, en febrero, agosto, noviembre y diciembre de acuerdo con las ventas proyectadas.

Salarios	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$1,302.89	\$15,634.65
Cargas sociales	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$388.98	\$4,667.82
Contador	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$27.41	\$328.92
Patente			\$13.13			\$13.13			\$13.13			\$13.13		\$52.53
Mantenimiento del local	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$109.64
Registro de S.R. L.	\$411.15													\$411.15
Inscripción de marca	\$524.61													\$524.61
Promoción redes sociales	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$9.14	\$109.68
Catálogo de productos	\$104.64					\$104.64								\$209.28
Reestructuración signo de marca	\$27.41													\$27.41
Total gastos operativos	\$3,307.88	\$2,240.07	\$2,253.20	\$2,240.07	\$2,240.07	\$2,357.84	\$2,240.07	\$2,240.07	\$2,253.20	\$2,240.07	\$2,240.07	\$2,253.20	\$2,253.20	\$28,105.82
Otros ingresos por venta de artículos extras	\$2,045.58	\$2,863.81	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$2,045.58	\$3,954.79	\$2,045.58	\$2,147.86	\$2,403.56	\$2,318.32	\$2,318.32	\$28,007.38
Costo de venta artículos	\$1,227.35	\$1,718.29	\$1,227.35	\$1,227.35	\$1,227.35	\$1,227.35	\$1,227.35	\$2,372.87	\$1,227.35	\$1,288.71	\$1,442.13	\$1,390.99	\$1,390.99	\$16,804.43
Total de otros ingresos	\$818.23	\$1,145.52	\$818.23	\$818.23	\$818.23	\$818.23	\$818.23	\$1,581.91	\$818.23	\$859.14	\$961.42	\$927.33	\$927.33	\$11,202.95
Utilidad operativa	-\$636.08	\$1,500.45	\$418.60	\$431.73	\$431.73	\$313.96	\$431.73	\$2,925.41	\$418.60	\$565.32	\$899.30	\$774.84	\$774.84	\$8,475.60
Intereses	\$71.45	\$70.20	\$68.94	\$67.67	\$66.39	\$65.09	\$63.79	\$62.47	\$61.15	\$59.81	\$58.47	\$57.11	\$57.11	\$772.54
Utilidad antes de impuestos	-\$707.53	\$1,430.25	\$349.66	\$364.06	\$365.35	\$248.87	\$367.94	\$2,862.94	\$357.45	\$505.51	\$840.83	\$717.73	\$717.73	\$7,703.05
Impuesto renta/IVA	\$80.64			\$189.25			\$166.98			\$218.94				\$655.81
Utilidad o pérdida neta	-\$788.17	\$1,430.25	\$349.66	\$174.81	\$365.35	\$248.87	\$200.96	\$2,862.94	\$357.45	\$286.57	\$840.83	\$717.73	\$717.73	\$7,047.24
Depreciación de activos fijos	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$73.02	\$876.29
Amortización de la deuda	\$152.85	\$154.10	\$155.36	\$156.64	\$157.92	\$159.21	\$160.52	\$161.83	\$163.16	\$164.49	\$165.84	\$167.20	\$167.20	\$1,919.12
Flujo de caja	-\$868.00	\$1,349.17	\$267.32	\$91.20	\$280.45	\$162.68	\$113.47	\$2,774.13	\$267.32	\$195.11	\$748.02	\$623.56	\$623.56	\$6,004.41

Nota: La tabla anterior muestra el flujo de caja mensual proyectado para el primer año del emprendimiento Deco Arte en el cual se toma en

cuenta los supuestos, políticas establecidas, gastos y costos de las estrategias propuestas para aumentar la rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar que el emprendimiento obtiene flujos de caja positivos, a partir del segundo mes, donde los más altos son en febrero, agosto, octubre y diciembre, después de deducir los costos, gastos e impuestos, más las obligaciones de la nueva deuda para financiar las estrategias propuestas. A pesar de que no se obtiene una utilidad significativa, se puede evidenciar que los flujos son rentables, asumiendo un nuevo financiamiento externo a través de un préstamo.

Tabla 58*Flujo de caja anual proyectado*

Deco Arte						
Flujo de caja anual proyectado						
Cuenta	0	1	2	3	4	5
Ventas de arreglos florales		\$46,678.97	\$49,325.96	\$52,127.97	\$55,092.82	\$58,217.22
Contado 100 %		\$46,678.97	\$49,325.96	\$52,127.97	\$55,092.82	\$58,217.22
Costo de venta		\$21,300.50	\$22,508.37	\$23,786.98	\$25,139.90	\$26,565.62
Utilidad bruta		\$25,378.47	\$26,817.59	\$28,340.99	\$29,952.92	\$31,651.60
Gastos operativos						
Artículos de limpieza		\$548.21	\$563.56	\$579.33	\$595.56	\$612.23
Artículos de trabajo		\$657.85	\$676.27	\$695.20	\$714.67	\$734.68
Artículos de empaque		\$255.83	\$262.99	\$270.36	\$277.93	\$285.71
Depreciación de activos fijos		\$876.29	\$876.29	\$876.29	\$876.29	\$876.29
Alquiler		\$2,192.82	\$2,254.22	\$2,317.34	\$2,382.22	\$2,448.93
Servicios públicos		\$1,425.33	\$1,465.24	\$1,506.27	\$1,548.45	\$1,591.80
Pólizas de seguros		\$73.80	\$75.87	\$78.00	\$80.18	\$82.42
Salarios		\$15,634.65	\$16,072.42	\$16,522.45	\$16,985.08	\$17,460.66
Cargas sociales		\$4,667.82	\$4,798.52	\$4,932.88	\$5,071.00	\$5,212.98
Contador		\$328.92	\$338.13	\$347.60	\$357.33	\$367.34
Patente		\$52.53	\$54.00	\$55.51	\$57.07	\$58.09
Mantenimiento del local		\$109.64	\$112.71	\$115.87	\$119.11	\$122.45
Registro de S.R. L.		\$411.15	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inscripción de marca		\$524.61	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Promoción redes sociales		\$109.68	\$112.75	\$115.91	\$119.15	\$122.49
Catálogo de productos		\$209.28	\$215.14	\$221.16	\$227.36	\$233.72
Reestructuración signo de marca		\$27.41	\$28.18	\$28.97	\$29.78	\$30.61
Total gastos operativos		\$28,105.82	\$27,906.29	\$28,663.13	\$29,441.16	\$30,240.41
Otros ingresos por venta de artículos extras						
		\$28,007.38	\$29,595.58	\$31,276.78	\$33,055.69	\$34,930.33
Costo de venta artículos		\$16,804.43	\$17,757.35	\$18,766.07	\$19,833.42	\$20,958.20

Total de otros ingresos	\$11,202.95	\$11,838.23	\$12,510.71	\$13,222.28	\$13,972.13
Utilidad operativa	\$8,475.60	\$8,712.92	\$8,956.88	\$9,207.67	\$9,465.48
Intereses	\$772.54	\$575.12	\$364.89	\$561.80	\$297.36
Utilidad antes de impuestos	\$7,703.05	\$8,137.79	\$8,591.99	\$8,645.87	\$9,168.13
Impuesto renta/IVA	\$655.81	\$905.98	\$1,063.83	\$1,349.20	\$1,425.71
Utilidad o pérdida neta	\$7,047.24	\$7,231.81	\$7,528.16	\$7,296.67	\$7,742.41
Amortización de la deuda	\$1,919.12	\$2,116.54	\$1,909.59	\$1,690.44	\$1,610.84
Depreciación de activos fijos	\$876.29	\$876.29	\$876.29	\$876.29	\$876.29
Valor de desecho					\$31,082.52
Inversión	-\$6,554.17				
Capital de trabajo	-\$2,059.36				
Préstamo	\$6,786.18				
Flujo de caja	-\$1,827.35	\$6,004.41	\$5,991.56	\$6,494.85	\$6,482.51

Nota: La tabla anterior muestra el flujo de caja anual proyectado tomando en cuenta las estrategias propuestas, la incorporación del nuevo financiamiento, así como los supuestos y políticas planteadas.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Así mismo, se puede evidenciar que, para los siguientes años, según la tabla anterior, los flujos siguen siendo positivos, por ello, se puede decir que las estrategias propuestas a largo plazo son rentables.

6.2.5.1.6 Costo de capital (CAMP)

Antes de realizar los análisis y evaluaciones de rentabilidad del flujo de caja presentado, es necesario determinar el costo de capital por lo que se utilizó el método CAMP, ya que este modelo define el costo de utilizar recursos para cada fuente de financiamiento, en el caso de Deco Arte, el 21,21 % de capital es propio y el 78,79 % restante en deuda externa.

Para el cálculo del CAPM, se tomó en cuenta la tasa libre de riesgo, el riesgo sistemático de la industria, la prima de riesgo de mercado y el riesgo país.

Fórmula utilizada:

$$K_e = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

- Ke: Costo de capital.
- Rf: Tasa libre de riesgo.
- β : Riesgo sistemático de la industria.
- Rm: Riesgo de mercado.
- RP: Riesgo país.

A continuación, se muestra cada uno de los datos de la fórmula y su respectiva fuente:

Figura 37

Tasa libre de riesgo.



Nota: El dato corresponde a la tasa libre de riesgo, la cual se obtiene de la tasa de bonos del tesoro de Estados Unidos.

Fuente: Wall Street Journal, 2023.

Tabla 59

Betas utilizadas

Industry name	Beta	D/E Ratio	Unlevered bet
Retail (General)	1.36	19.97%	1.19

Nota: Nombre de Industria, beta apalancado, relación deuda/capital y beta no apalancado, obtenidas del riesgo sistemático del sector de minorista general, siendo esta la industria donde está inmersa el proyecto.

Fuente: DAMODARAN, 2023.

En el caso de la empresa Deco Arte, se utilizó el riesgo sistemático del sector, a partir de la comparación con la industria retail (general), debido a que con esta industria es la que tiene mayor similitud, a su vez, estos se especializan en la venta de arreglos florales al detalle.

Tabla 60*Tasa riesgo de mercado*

Promedio	
1,02 %	Mensual
12,22 %	Anual

Nota: Cálculo de la tasa de riesgos de mercado.

Fuente: Yahoo! finance, 2023.

Para el cálculo de la tasa riesgo de mercado, se consultó los datos históricos del indicador Standard & Poor's 500 de los últimos tres años, para posteriormente sacar un promedio anual y, de este modo, utilizarlo en la fórmula.

Tabla 61*Riesgo país*

País	Prima de riesgo país	Calificación de Moody's
Costa Rica	9,49 %	B2

Nota: Riesgo país de Costa Rica, corresponde a la diferencia entre la tasa libre de riesgo y la tasa de los bonos de Costa Rica.

Fuente: Damodaran, A. 2023.

Tabla 62*Resumen de datos para el cálculo del costo de capital del proyecto*

Sector	FR	Beta no apalancado	Beta apalancado	RM	RP	Ke no apalancado	Ke apalancado
Minorista	3,84 %	1,19	1,36	12,22 %	9,49%	23,30 %	24,73 %

Nota: Datos para el cálculo del costo promedio ponderado de capital.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Los datos presentados en la tabla anterior se consultaron en las respectivas páginas web: Damodaran, Wall Street Journal y Yahoo! Finance, el 02 de julio del año 2023.

El Ke no apalancado es de 23,30 % se refiere a la rentabilidad mínima que se le

exigirá al proyecto. Esta tasa es utilizada para la medición del VAN básico, mientras que el K_e apalancado es de 24,73 %, esta tasa es utilizada para la medición del CPPC.

6.2.5.1.6.1 Costo Promedio Ponderado de Capital

Hace referencia a la rentabilidad mínima que debe generar la microempresa, de tal forma que le permita cumplir con sus obligaciones y generar la rentabilidad esperada del inversionista. Este costo toma en cuenta, tanto los recursos propios como la deuda externa.

A continuación, se presenta la fórmula:

$$\text{CPPC: } (Q_d * K_d) + (Q_e * K_e)$$

- Costo promedio ponderado de capital.
- Q_d : Deuda/deuda+emisión común emisión preferente)
- K_d : Costo de la deuda bancaria. Su fórmula es $K_d = \text{tasa del préstamo} (1 - \text{tasa de impuesto de la renta})$.
- Emisión/ deuda emisión común emisión preferente.
- K_e : Costos de los recursos propios.

Seguidamente, en la tabla se observa que se calculó el 22,09 % para el CPPC. El D/E utilizado, corresponde al de la industria minorista.

Tabla 63

Resumen de datos para el cálculo del costo promedio ponderado de capital

Costo promedio ponderado del capital	
D/E	19,97 %
E	1
$Q_e = E / (D + E)$	83,35 %
$Q_d = D / (D + E)$	16,65 %
K_e	24,73 %
$K_d = 9\% * (1 - 1\%)$	8,91 %

CPPC

22,09 %

Nota: Resumen de datos para el cálculo del costo promedio ponderado de capital.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Cabe destacar, que el resultado anterior se utiliza para la medición del VAN.

6.2.5.1.7 Análisis y evaluación de la rentabilidad

Los indicadores utilizados para evaluar el proyecto son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), índice de deseabilidad (ID) y período de recuperación (PB). La tasa para la evaluación del inversionista es del 22 % proveniente del cálculo del CPPC.

A continuación, se muestra su cálculo y las condiciones que establece cada uno para aceptar o rechazar un proyecto.

6.2.5.1.7.1 Valor actual neto (VAN)

El VAN “es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión”. (Velayos, 2020, párr.1). En otras palabras, determina la posibilidad de aceptar o rechazar un proyecto, de acuerdo con la riqueza que pueda generar.

Figura 38

Fórmula para el cálculo del VAN.

$$\text{VAN} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Nota: Fórmula para el cálculo del valor actual neto.

Fuente: Curso de elaboración y evaluación de proyectos, 2020.

Donde:

I_0 = Inversión inicial.

F = Flujos de efectivo del año.

K = Tasa de descuento.

Reglas de decisión

- Si $Van > 0$ el proyecto se acepta, ya que los dineros invertidos dan un rendimiento mayor que la tasa de descuento.
- Si $Van < 0$ el proyecto se rechaza, indica que los dineros invertidos dan un rendimiento menor que la tasa de descuento.
- Si $Van = 0$ el proyecto se acepta, debido a que se obtiene rendimientos iguales a la tasa de descuento.

Cálculo para Deco Arte

Para ello, se debe tomar el efectivo anual del flujo de caja proyectado a cinco años (ver tabla 58).

VAN

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
-1,827.35 +	\$6,004.41+	\$5,991.56 +	\$6,494.85 +	\$6,482.51 +	\$38,090.38+	= \$27,638.22
	$(1+22)^1$	$(1+22)^2$	$(1+22)^3$	$(1+22)^4$	$(1+22)^5$	

De acuerdo con el resultado obtenido, se determina que el proyecto debe aceptarse, ya que el resultado es mayor a cero, generando un valor de \$27 638,22

6.2.5.1.7.2 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es el porcentaje de ganancia o pérdida que genera un proyecto, esta tasa es calculada para compararla con la tasa de descuento, la decisión de aceptar o rechazar el proyecto se hace con base en las siguientes reglas:

Reglas de decisión

- Si $TIR >$ tasa de descuento, el proyecto se acepta.
- Si $TIR <$ tasa de descuento, el proyecto se rechaza.
- Si $TIR =$ tasa de descuento, el proyecto se acepta.

En el caso de Deco Arte la tasa de retorno que genera el proyecto es de 333,42 %, lo que indica que es mayor a 0, por lo tanto, el proyecto se acepta, esto quiere decir que genera una rentabilidad mayor a la tasa de descuento.

6.2.5.1.7.3 Índice de deseabilidad (ID)

Este indicador se utiliza para medir cuánto se generará de ganancia por cada dólar que la empresa invierta.

Figura 39

Fórmula para el cálculo del índice de deseabilidad.

$$ID = VPFE / I_0$$

Nota: Fórmula para el cálculo del índice de deseabilidad.

Fuente: Curso de elaboración y evaluación de proyectos, 2020.

Donde:

VPFE = Valor presente de los flujos de efectivo.

I_0 = Inversión inicial.

Reglas decisión

- $ID > 1$ el proyecto se acepta. Implica que el Van > 0 .
- $ID < 1$ el proyecto se rechaza. Implica que el Van < 0 .

Cálculo para Deco Arte

$$ID = \$29\,465,57 / \$1827,35 = 16,12$$

De acuerdo con el índice de deseabilidad, se puede afirmar que por cada dólar invertido se obtiene \$16,12 de ganancia, por lo que, según este indicador el proyecto debe aceptarse, ya que se cumple, de igual manera, que el VAN básico es mayor a 0.

6.2.5.1.7.4 Periodo de recuperación (PR)

Es el número de años o períodos para recuperar la inversión original por medio de los flujos de efectivo.

Figura 40

Fórmula para el cálculo del período de recuperación.

$$\text{PR} = \text{Inversión inicial} / \text{Flujo de efectivo} = I_0 / F_e$$

Nota: Fórmula para el cálculo del período de recuperación.

Fuente: Curso de elaboración y evaluación de proyectos, 2020.

Cálculo para Deco Arte

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Resultado
-\$1,827.35 +	\$6,004.41 +	\$5,991.56 +	\$6,494.85+	\$6,482.51+	\$38,090.38+	= 0,32

El cálculo anterior da como resultado 0,32 esto quiere decir que la inversión inicial del proyecto se recupera a los tres meses del primer año.

CAPÍTULO VII

Medidas de control

Parte de la propuesta a Deco Arte en el plan estratégico son las medidas de control y seguimiento que puede implementar, con el fin de contribuir a una gestión eficiente de los recursos, de tal forma que pueda aumentar la rentabilidad del emprendimiento, en las que pueda abarcar las áreas de administración, mercadeo, producción y, principalmente, el área financiera. Para ello, fue necesario utilizar el instrumento de la observación, entrevista y revisiones bibliográficas.

7.1 Punto de equilibrio (PE)

Este método de control tiene como objetivo proyectar las ventas mínimas que Deco Arte debe alcanzar para cubrir los costos fijos y variables, de tal forma que no tenga ganancia ni pérdidas. Es decir, donde los ingresos por producto logran cubrir los costos de venta de cada arreglo floral. En otras palabras, donde los ingresos totales igualan a los costos totales.

Por consiguiente, se elaboró el punto de equilibrio mensual, tanto en unidades por producir/vender y en unidades monetarias, tomando en cuenta la participación de cada producto que ofrece el emprendimiento. Para llevar a cabo el cálculo del PE, primeramente, se detalla y resume la siguiente información:

Tabla 64

Datos previos al cálculo del PE

Producto	Precio unitario	Costo variable unitario	Margen de participación	Margen de contribución unitario	Margen de contribución ponderado
Corona floral	\$33	\$18.11	6.67 %	14.78	0.99
Arreglo para tributo	\$15	\$7.61	12.50 %	7.01	0.88
Rosa arreglada	\$5	\$1.77	60.00 %	2.80	1.68
Arreglo floral económico	\$13	\$4.39	16.67 %	8.40	1.40
Arreglo floral personalizado	\$33	\$17.59	4.17 %	15.30	0.64
Total			100,00 %		5,58

Nota: Los precios, el costo variable unitario ya habían sido establecidos y el cálculo de la

participación relativa (ver tabla 13).

Fuente: Elaboración propia (2023).

El margen de contribución unitario (MCU) y el margen de contribución ponderado (MCP) de cada producto fueron calculados de la siguiente forma:

- **MCU** = Precio unitario (PU) - Costo variable unitario (CVU).
- **MCP de cada producto** = MCU x % de participación de cada producto.

Una vez calculado el MCP de cada producto se suman para obtener MCP total, da como resultado \$5,58 el cual será utilizado para obtener PE en unidades totales.

Así mismo, se establece los costos fijos totales:

Tabla 65

Costos fijos totales de Deco Arte

Costos fijos	Mensual
Artículos de limpieza	\$45.68
Alquiler	\$182.74
Servicios públicos	\$118.78
Salarios netos	\$1,302.89
Cargas sociales	\$388.98
Contador	\$27.41
Mantenimiento del local	\$9.14
Total	\$2075,62

Nota: En la tabla anterior se muestran los costos fijos totales de un mes en que debe incurrir la emprendedora sin importar que las ventas aumenten o disminuyan.

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio en unidades totales y en unidades monetarias, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

- **PE en unidades:** Costos fijos totales/MCP total = $\$2075,62/5.58 = 372$ **unidades totales.**
- **PE en unidades monetarias:** (margen de participación de cada producto x PE de unidades totales) = PE en unidades de cada producto por el PU.

Ejemplo, para la corona floral $6,67 \% \times 372 = 25 \times \$32,89 = \$815,65$

Tabla 66

Punto de equilibrio en unidades y en unidades monetarias

Producto	Precio unitario	Margen de participación	PE en unidades para cada producto	PE unidades monetarias
Corona floral	\$32.89	6.67 %	25	\$815.65
Arreglo para tributo	\$14.62	12.50 %	46	\$679.71
Rosa arreglada	\$4.57	60.00 %	223	\$1,019.57
Arreglo floral económico	\$12.79	16.67 %	62	\$793.00
Arreglo floral personalizado	\$32.89	4.17 %	15	\$509.78
Total			372	\$3817,71

Nota: La tabla anterior, muestra el punto de equilibrio por producto del emprendimiento

Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Por último, podemos ejemplificar con las coronas florales que el punto de equilibrio en unidades a vender son 25, lo que generará un ingreso de \$815,65 en este punto, los ingresos y costos de este arreglo floral se igualan a cero, es decir, no tiene pérdida ni ganancia. A partir de la venta de la corona número 26 se comienza a percibir ganancia.

7.2 Establecer un presupuesto

La propuesta de establecer un presupuesto tiene como finalidad brindarle a Deco Arte, una herramienta que colabore a la planificación, así como el control de los costos y gastos, en el cual se asigna los montos máximos de dinero, según las prioridades en cada área del emprendimiento. De tal forma que contribuya con la gestión eficiente de los recursos económicos.

Por otra parte, para darle un uso eficiente a esta herramienta, la administración debe realizar estimación lo más cercano a la realidad, un monitoreo periódico en el que realice comparaciones de lo planeado con los resultados reales, para evaluar si existe un

uso racional, identificar en qué se gasta más, crear un fondo para cubrir situaciones no previstas y determinar cuánto se puede destinar al ahorro e inversión para el cumplimiento de las metas planteadas, entre otros.

A continuación, se realiza la propuesta de una plantilla para establecer presupuestos:

Tabla 67

Propuesta de plantilla de presupuesto mensual para Deco Arte

Presupuesto mensual enero			
Estimación de ingreso	\$5,560.00	Ingreso real	\$5,454.88
Estimación de gastos	\$3,475.00	Gasto real	\$3,793.31
Ingresos netos	\$2,085.00	Ingreso neto real	\$1,661.57
Costos/Gastos	Presupuestado	Real	Diferencia
Insumos	\$1,555.73	\$1,657.00	-\$101.27
Artículos de limpieza	\$45.68	\$60.00	-\$14.32
Alquiler	\$182.74	\$182.74	\$0.00
Servicios públicos	\$118.78	\$143.00	-\$24.22
Pólizas de seguros	\$6.15	\$6.15	\$0.00
Salarios	\$1,302.89	\$1,302.89	\$0.00
Cargas sociales	\$388.98	\$388.98	\$0.00
Contador	\$27.41	\$27.41	\$0.00
Mantenimiento del local	\$9.14	\$16.00	-\$6.86
Promoción redes sociales	\$9.14	\$9.14	\$0.00
Total de gastos	\$3,646.63	\$3,793.31	-\$146.67
Fondo de Ahorro (20 %)			\$332.31
- Cámara de refrigeración (5 %)			\$16.62
- Rack organizador (5 %)			\$16.62
Saldo final de ahorro			\$299.08
Utilidad final			\$1329,25

Nota: La tabla anterior, muestra la propuesta de presupuesto al emprendimiento Deco Arte.

Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con el ejemplo presentado, se puede observar que la plantilla facilita visualmente identificar cuáles gastos/costos aumentaron, tal como los señalados en rojo para tomar medidas correctivas, conocer si se dispone de fondo de ahorro para el cumplimiento de estrategias o situaciones de contingencia, y el monto de utilidad neta que corresponde al propietario o socios.

7.3 Política para el control de inventario

El control del inventario es muy importante para toda empresa, ya que permite establecer un balance en el cual se establece un mínimo, con el objetivo de mantener la cantidad idónea y el tipo de materia prima en el momento oportuno. De esta manera, evitar un desabastecimiento, desperdicios cuando hay productos que tienen una duración limitada, tal como las flores naturales, productos estancados al no tener como un conocimiento de cuáles son menos demandados en ciertas épocas del año, esto provoca que se dañen.

Por tal razón, se propone las siguientes políticas de control para el emprendimiento Deco Arte, con el objetivo de mejorar la gestión del inventario:

- Primeramente, la emprendedora debe identificar cuáles son los productos que tienen mayor y menor rotación. Luego, crear un registro de la cantidad vendida cada mes, para ello, puede utilizar la herramienta de Microsoft Excel, para posteriormente analizar cuáles son los factores que influyen en la compra de esos productos (por la tendencia del momento, épocas del año).
- Después de conocer cuáles son los productos que más se venden, es necesario establecer una cantidad mínima, es decir, un *stock de seguridad* para hacer frente cambios en la demanda o retraso de los proveedores.
- Una vez establecida la cantidad mínima, se debe asignar una persona responsable de supervisar y llevar el control del inventario, la cual deberá realizar la revisión de

las existencias físicas periódicamente, por ende, solicitar un pedido al proveedor.

- Por consiguiente, cuando se realiza la orden de pedido a los proveedores, esta debe ser revisada y autorizada por la persona encargada de aprobar los pedidos de compra. Es recomendable que las funciones mencionadas sean realizadas por dos personas distintas, ya que permite garantizar la transparencia (evitar favoritismo a los proveedores), cumplimiento de las reglas, por lo tanto, asegurar la rentabilidad.
- Cuando se recibe la mercadería, los productos se deben organizar por secciones de producto (área de bisutería, área de peluches, entre otros), con el fin de ser más atractivo visualmente y, a la vez, facilitar el conteo de existencias.
- La contabilización física del inventario deberá anotarse en una lista física, la cual puede ser por proveedor o tipo de producto y, si es necesario, con las respectivas observaciones (dañado). Luego, comparar el reporte real con el del sistema, en caso de no contar con software, puede utilizar la herramienta de Microsoft Excel.
- Dar mantenimiento adecuado a los productos, según la necesidad de cada uno, por ejemplo, cada cierto tiempo cambiar el agua de las flores, limpiar y acomodar los artículos extras, entre otros.
- Por último, es importante que la emprendedora establezca políticas o reglas, según las necesidades del emprendimiento: establecer cuándo realizar el pedido de compra, cuánto pedir, cada cuánto hacer revisiones y mantenimiento a los productos, definir el responsable del control del inventario, quién solicita y quién aprueba las compras.

7.4 Establecer una caja chica

Por último, otra herramienta que puede utilizarse para llevar control financiero en Deco Arte es el establecimiento de una caja chica, la cual consiste en asignar un fondo de dinero con el objetivo de cubrir gastos menores, urgentes y no previstos, por ejemplo:

artículos de oficina, artículos de limpieza, fletes, viáticos, entre otros. Los pagos mencionados se pueden realizar sin que exista la autorización previa por parte de la administración, sin embargo, todo gasto debe ser justificado mediante comprobantes formales. A continuación, una propuesta de plantilla de caja chica que puede implementar el emprendimiento Deco Arte.

Tabla 68*Propuesta de plantilla de caja chica*

		Deco Arte	
		Caja Chica	
Nombre del encargado:	Emilio Torres	Monto de apertura:	€50,000
Número de Cédula:	504250301	Fecha:	03/07/2023
No. Comprobante	Fecha	Monto	Concepto
1212	7/3/2023	€5000	Viáticos
15423	7/3/2023	€2500	Artículo de limpieza
00100001010000000363	7/4/2023	€3000	Gasto por flete
1458	7/5/2023	€7000	Artículos de oficina
TOTAL PRESENTADO PARA REPOSICIÓN			
Monto total en efectivo:		€17 500	
Observaciones (Sobre imprevistos)			
Nota: Toda factura debe venir firmada por el encargado o el responsable. Además, la administradora debe realizar la identificación de facturas o la persona responsable de aprobarlas.			
Monto en facturas presentado para reintegro		€17 500	
Monto en facturas aprobadas para reintegro		€17 500	
Monto en facturas rechazados		€0	
Responsable de aprobación		Responsable de caja chica	
Ana Laura Aragón Herra		Emilio Torres	

Nota: Es un formato de plantilla para manejo de caja chica.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Tal como se pudo observar, a pesar de que el fondo de caja chica es creado para cubrir gastos menores, lo cierto es que debe existir un control de ellos, debido a que diariamente pueden representar un monto pequeño, sin embargo, todos sumados al final de mes pueden representar un monto considerable.

Por otro lado, también resulta importante que la persona encargada de la caja chica tenga claridad sobre cuáles son los gastos que puede solventar, además, la administración debe establecer las reglas para el buen funcionamiento, por ejemplo: en caso de existir un faltante de dinero sin justificar, el responsable debe reponerlo.

CAPÍTULO VIII

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Al desarrollar la caracterización del emprendimiento Deco Arte, se pudo identificar que carece de varios componentes de la planificación estratégica, tales como: misión, visión, valores, principios, una estructura organizacional definida (organigrama), descripción y requisitos de los cargos, por lo que no hay claridad de las funciones de cada colaborador.
- En cuanto a la situación financiera, no se lleva un registro de los ingresos, gastos, costos y activos, así mismo, se pudo analizar con el estado de resultado que la utilidad mensual es positiva únicamente en los meses de mayor demanda (febrero, agosto y diciembre).
- Por otra parte, al realizar los análisis internos y externos, se puede concluir que el emprendimiento tiene una ventaja, debido a que no existe competencia directa en el distrito, sin embargo, los productos sustitutos representan una amenaza para fechas especiales, por ejemplo, para el día del amor y la amistad, ya que las personas suelen cambiar de gustos y preferencias.
- El emprendimiento presenta una capacidad instalada limitada para hacer frente a la demanda de sus productos, debido a que los activos fijos no son los adecuados, además, el proceso de producción no está estandarizado y la distribución de la planta no es la adecuada, lo cual afecta la productividad.
- Sumado a esto, la emprendedora no tiene claridad del perfil del cliente, no invierte en estrategias de marketing para promocionar los productos y atraer clientes potenciales, tal como se pudo comprobar con la aplicación del cuestionario, donde la mitad de los encuestados manifestó no conocer el negocio, a pesar de que son residentes del distrito.
- De las propuestas de estrategias de formalización se puede decir que los requisitos

y costos son accesibles, por lo que la emprendedora no tiene dificultad para llevarlos a cabo.

- Por otro lado, de las estrategias de marketing, según los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se pudo determinar que los productos de Deco Arte presentan una alta demanda, así mismo, se pudo conocer los gustos y preferencias de los clientes, además, el precio que están dispuestos a pagar, el principal competidor, productos sustitutos, los medios de compras y promoción que prefieren.
- Por último, según los resultados obtenidos del análisis financiero, se pudo comprobar que la implementación de las estrategias propuestas genera utilidades durante el horizonte de evaluación, ya que se obtiene un VAN mayor cero, una TIR mayor a la tasa de descuento y según el periodo de recuperación, la inversión se recupera rápidamente, lo que demuestra que el proyecto, en caso de realizarse, es atractivo para la inversionista.

Recomendaciones

- Con base en el análisis financiero, se recomienda a la emprendedora realizar el proyecto, ya que le genera mayor rentabilidad, en comparación a la situación actual.
- Por otro lado, se sugiere buscar una alternativa de local que tenga un espacio más amplio, en el cual pueda realizar una mejor distribución de planta y llevar a cabo el proceso de producción. Además, que la nueva ubicación sea en un lugar de mayor afluencia.
- Con respecto a la imagen del local, una estrategia que le puede ayudar a captar la atención de los clientes es cambiar los colores de la fachada, ya que, según la observación y la opinión de los clientes, los colores son cálidos, por lo tanto, pasan inadvertidos. Del mismo modo, dentro del establecimiento, organizar los productos estratégicamente para incentivar la compra.
- Aprovechar capacitaciones por parte de instituciones públicas como el Instituto Nacional de Aprendizaje, Municipalidad de Bagaces, universidades públicas, entre otras. Con el objetivo de adquirir conocimiento sobre las áreas que debe mejorar, principalmente, la financiera.
- Para el área de mercadeo, invertir en publicidad y promoción en las distintas redes sociales oficiales del negocio, con el fin de tener mayor alcance de clientes, posicionar la marca, dar a conocer los productos, entre otros. También considerar la página de Facebook de Bagaces Radio como otra forma de invertir en publicidad, ya que cuenta con una gran cantidad de seguidores. De igual manera, la creación de un catálogo de productos para que los clientes tengan otro medio de promoción.

- En relación con la formalidad, inscribir la marca para proteger los derechos de propiedad intelectual, obtener la condición de PYME para aprovechar los beneficios que esto otorga, a su vez, potenciar el desarrollo.
- Poner en práctica el proceso de estandarización y distribución de planta para optimizar costos y aumentar la productividad.
- Aplicar las medidas de control para conocer cuáles son las unidades mínimas por producir para cubrir los costos totales, establecer un presupuesto para comparar lo que se proyectó con lo real, definir políticas sobre el manejo del inventario y crear un fondo de caja chica para gastos menores, todo esto, con el objetivo de garantizar la rentabilidad.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar-Alonso, D. y Mora-Chaves, M. (2021). Gestión Financiera y Competitividad. Estudio de las Mipymes en la ciudad Machala. *Revista Cumbres*, 7 (1).
<https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/529>
- Aguirre, C., Barona, C. y Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial. *Revista de Investigación Valor Contable*. 7 (1).
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/1396
- Alonso, M. (2022). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas?* Asana.
<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Álvarez- González, D. (2021). *Planificación financiera en las pymes del sector servicios en Costa Rica: ¿cuál es la mejor opción de planificación financiera para implementar en las pymes del sector servicios de la GAM para lograr su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado costarricense?*
<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10553/REF-1641959433-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez-Sedano, C. (2019). *Aplicación del Lean Management en las Organizaciones*. [Trabajo de grado, Universidad de Cantabria]. Archivo digital.
<https://core.ac.uk/download/pdf/269021457.pdf>
- Amador-Mercado, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1. 4.* (8).
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Arévalo, J., Navarro, G. y Quintero, W. (2020). Perfiles de rentabilidad financiera de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Colombia: Un análisis discriminante

- multivariado (ADM) y de conglomerados. *Revista Espacios*, 41 (40).
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p08.pdf>
- Banco Central de Costa Rica. (2023). *Informe de Política Monetaria*.
<https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolticaMonetariaInflacin/IPM-abril-2023-informe.pdf>
- Banco DAVIVIENDA S.A. (2022). *Cómo evaluar la rentabilidad de un proyecto o negocio*. <https://www.misfinanzasparainvertir.com/como-evaluar-la-rentabilidad-de-un-proyecto-o-negocio/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2023). *Gestiona eficazmente los recursos financieros de una empresa*. <https://www.bbva.mx/empresas/educacion-financiera/recursos-financieros-de-una-empresa.html>
- Bastidas- Espinosa, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Archivo digital.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Bello, E. (2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Business Review Harvard. (2021). *Cómo crear un plan de negocio*. Editorial Reverté S.A.
https://books.google.co.cr/books/about/C%C3%B3mo+crear+un+plan+de+negocio+Serie+Man.html?id=HHIgEAAAQBAJ&redir_esc=y
- Brume-González, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria ITSA.
<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

- Cañarte, A., Tóala, F y Tóala, S. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las empresas. *Revista Dialnet*, 8 (1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383396>
- Carias-España, D. (2017). *Evaluación del control financiero de la empresa eléctrica municipal de Zacapa*. [Tesis grado licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital. [Carias-Dunya.pdf \(url.edu.gt\)](#)
- Castro, M., Orozco, J. y Ramírez, D. (2020). *Marketing: El marketing en el siglo XXI*. [Tesis de grado, Universidad Autónoma de Nicaragua]. Archivo digital.
<https://repositorio.unan.edu.ni/12860/1/23093.pdf>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. (P, Obón, Trad; 3.ª ed). Mc GrawHill Interamericana (Trabajo original publicado en el 2016). <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. (2023). *Herramientas CPI*.
<https://contador.co.cr/herramientas-cpi/>
- Damodaran, A. (2023a). *Betas by Sector (US)*. [Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran \(nyu.edu\)](#).
- Damodaran, A. (2023b). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Del Moral- Durán, M. (2023.). *Ejemplo de Caja Chica*. [Www.ejemplode.com](http://www.ejemplode.com).
- Diaz-Soto, M. (2019). *Planeación Estratégica un Enfoque Integral: Caso para Apartamentos El Tecal, Puerto Carrillo, Hojanca, Guanacaste, Costa Rica*. [Tesis de grado, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional-
Universidad Nacional de Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/110>

[56/20695/TESIS%2010583.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/110/56/20695/TESIS%2010583.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Donawa, Z. y Morales, M. (2018). Fuerzas competitivas que moldean las estrategias en la gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta-Magdalena, Colombia. *Revista Escuela de administración* (84).

<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>

Dow Jones & Company. (2023). WSJ MARKETS. *The Wall Street Journal*.

<https://www.wsj.com/news/business>

ENAE Business School. (2018). *Estrategias de Comercialización y E. Marketing*.

https://www.enaes.es/curso/estrategias-de-comercializacion-y-e-marketing?_adin=02021864894#gref

Estrada, K., Elidea, R., Cifuentes, L. y Ayovi, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 2 (5).

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/206/pdf>

Floristería Flor de Lis. (2023). *Productos*. <https://www.flordelis.co.cr/>

Galeano, J., Mata., J y Misas, N. (2021). *Estrategia Comercial para la organización Holly Cocktails*. [Tesis de grado, Universidad Católica de Pereira]. Archivo Digital.

<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9547/6/DDMAE165.pdf>

Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M. y Quirós, J. (2016). Alcances teóricos al concepto de la eficiencia organizativa: una aproximación a lo universitario. *Revista Dialnet*, 18

(29). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7301578>

García-Consuegra, F. (2019). *Análisis FODA: Análisis interno y Análisis Externo*.

<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5040f0421e34caf4JmltdHM9MTY4ODUxNTIwMCZpZ3VpZD0yMjQ3MjI5MC03MjJmLTZhYzQtM2Q5Zi0zMjVjNzM5MTZiYjkmaW5zaWQ9NTE3NQ&ptn=3&hsh=3&fclid=22472290-722f-6ac4-3d9f->

325c73916bb9&psq=Garcia%2c+F.(2019).+Análisis+FODA%3a+Análisis+inter
no+y+An%3%a1lisis+Externo.&u=a1aHR0cHM6Ly9lZHV2aXJ0dWFsLmN1Yy
5lZH

García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*. 38 (52).
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

García, S. y Sánchez, F. (2020). *Guía para la elaboración de procedimientos del ITCR. Tecnológico de Costa Rica.*
[guia para la elaboracion de procedimientos del itcr.pdf \(tec.ac.cr\)](http://tec.ac.cr/guia_para_la_elaboracion_de_procedimientos_del_itcr.pdf)

Gaytan- Cortés, J. (2021). Indicadores financieros y económicos: Estrategia financiera, teorías y modelos. *Revista Scielo*, 22 (44). Estrategia financiera, teorías y modelos (scielo.org.mx)

Gómez, I., y Brito, J. (2020). *Administración de Operaciones*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4146>

González, S., Izquierdo, A., Verdezoto, G. y Viteri, D. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4).
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Guerro-Salas, H. (2022). *Inventarios: Manejo y control*. Ecoe Ediciones S.A.S.
Inventarios: Manejo y control - Humberto Guerrero Salas - Google Libros.

Instituto Nacional de Aprendizaje [INA]. (s.f.). *Cálculo y presupuesto de productos textiles para MIPYMES*. Inicio (ina-pidte.ac.cr)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. [INEC]. (2016). *Censo 2011. Indicadores económicos según cantón y distrito*. <https://inec.cr/estadisticas->

fuentes/censos/censo-

2011?documentTypes=results&filtertext=Indicadores%2520economicos

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Población.*

<https://inec.cr/tematicas/listado?topics=91&filtertext=canton%2520C%2520distrito>

Ley N° 3284 Código de Comercio. (2022, 05 de mayo). *Poder Ejecutivo. Artículo 17.*

Sistema Costarricense de Información Jurídica (pgrweb.go.cr).

Ley N° 7978 de Marcas y Otros Signos Distintivos. (2008, 17 de septiembre). *Poder*

Ejecutivo. Documento Oficial Núm. 22.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48168&nValor3=74019&strTipM=TC

Ley N° 7983 de Protección al Trabajador. (2000, 18 de febrero). *Asamblea Legislativa.*

Sistema Costarricense de Información Jurídica (pgrweb.go.cr).

Ley N° 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. (2019, 01 de Julio). *Asamblea*

Legislativa. Sistema Costarricense de Información Jurídica (pgrweb.go.cr).

López Roldán, P. y Fachelli, S. (2017). *Metodología de la Investigación Social*

Cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona.

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsoccaa_cap2-4a2017.pdf

López-Parra, M. (2017). La importancia de misión y visión para una microempresa a

través del servicio de consultoría. *El buzón de Pacioli* (99).

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99->

[eBook.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf)

Molina-Miranda, V. (2018). *Estrategia de Captación a Fitac Capítulo Santa Marta.*

[Título de grado, Universidad del Magdalena]. Archivo digital.

<https://core.ac.uk/download/pdf/270124676.pdf>

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. [MEIC]. (2022a). *Importancia de la Formalización y el Registro PYME para micro, mediana y medianas empresas*.
<https://www.meic.go.cr/web/151/pymes/guias/guia-sobre-formalizacion-y-el-registro-pyme-para-micro.php>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC]. (2022b). *Nación emprendedora*.
 Nación Emprendedora - MEIC Costa Rica (nación emprendedora.go.cr).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Formalización empresarial*.
<https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- Mondragón, D. (2017). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Fondo Editorial Areandino. *Formulación y Evaluación de Proyectos.pdf* (areandina.edu.co).
- Morales, C. (2020). Origen, historia natural y usos de las plantas introducidas en Costa Rica. *UNED Research Journal*, 12 (2). <https://doi.org/10.22458/urj.v12i2.3098>
- Municipalidad de Bagaces. (2019). *Entorno y demografía del cantón de Bagaces*.
<https://www.bagaces.go.cr/institucional/el-canton/entorno-demografia>
- Municipalidad de Bagaces. (2022). *Características demográficas y geográficas*.
<https://www.bagaces.go.cr/component/sppagebuilder/150-datos-estadisticos-del-canton>
- Navarro, D. (2020). *Historia de la decoración floral en la Edad Media y Moderna*. El buen jardinero. <http://www.elbuenjardinero.eu/consejos-floristeria/historia-decoracion-floral-edad-media-moderna/#:~:text=Monasterios%20e%20iglesias%20fueron%20el,que%20exist%20en%20las%20habitaci>
[Historia de la decoración floral en la Edad Media y Moderna - El Buen Jardinero](http://www.elbuenjardinero.eu/consejos-floristeria/historia-decoracion-floral-edad-media-moderna/#:~:text=Monasterios%20e%20iglesias%20fueron%20el,que%20exist%20en%20las%20habitaci)

- Obiol, L., Schmidt, M. y Tennina, M. (2018). La Función del Control en las organizaciones. *Revista CEA, II* (2).
<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/download/1349/816/3665>
- Pacheco-Coello, E. (2020) *Presupuestos un enfoque gerencial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/151225?page=37>.
- Parra, J. y La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium, 13* (38).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>
- Parra-Barrios, A. (2018). Un acercamiento al costo capital de la empresa: naturaleza y aplicación en las decisiones financieras. *Contexto, 7*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/268087975.pdf>
- Pérez-Aguilera, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: UF1820*. Editorial CEP, S.L.
<https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/51153?page=67>.
- Pineda, U. y García, R. (2020). *Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio* (49). Análisis de los componentes de la estrategia de operaciones con enfoque de servicio (scielo.org.co)
- Puentes-Clavijo, D. (2020). *Cómo lograr objetivos organizacionales en empresas del sector real*. [Tesis de posgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35151/PuentesClavijoDaniel2020.pdf?sequence=1>
- Quiroa, M. (2020). *Estructura organizacional*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

- Reyes, A., Navarro, D. y García, F. (2021). *Plan de Negocios Enfocados a Proyectos de Investigación y Desarrollo*. CEMIE-Océano.
<https://cemieoceano.mx/downloads/libros/Plan%20de%20NegociosVF.pdf>
- Rojas, L. (2018). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo*. [Universidad del Bío Bío]. Archivo digital.
http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf
- Rincón, C. y Narváez, J. (2017). *Presupuestos bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL*. Ediciones de la U. E. Libro (remotexs.co)
- Riviera, A. (2020). *¿Qué es el punto de equilibrio financiero?* (eleconomista.com.mx)
- Saboreandocr. (2020). *Historia. ¿Quiénes Somos?* – Saboreandocr
- SafetyCulture. (2022). *Guía para el control de inventarios. Control de inventarios: Definición, tipos y métodos*. SafetyCulture
- Sánchez-Galán, J. (2021). *Persona jurídica*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/persona-juridica.html#:~:text=Una%20persona%20jur%C3%ADdica%20es%20un,otras%20organizaciones%20de%20diverso%20tipo>.
- Sánchez-Rodríguez, M. (2018). *Propuesta de Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021*. [Tesis de grado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Institucional-Universidad de Costa Rica.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/8721/1/43004.pdf>

- Silva-Mancheno, D. (2018). *Hagamos marca: un manual práctico para desarrollar correctamente una marca sin ser empresario*. [Tesis de grado, Universidad de los Hemisferios]. Archivo digital. <https://backspace.uhemisferios.edu.ec/server/api/core/bitstreams/41d317c0-bc9f-4b6f-9c9f-b3288dd22f2d/content>
- Torres-Torres, E. (2019). *Diseño organizacional para la profesionalización de una pyme*. [Tesis de maestría, Instituto tecnológico de Celaya]. Archivo digital. <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/479/1/Torres%20Anahi.pdf>
- Torres, G. (2017). *La Caracterización, es un aspecto clave de la gestión de procesos*. G&C Global Solution. <https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/#:~:text=La%20Caracterizaci%C3%B3n%20es%20una%20herramienta,clave%20de%20como%20debe%20ejecutarse>
- Uribe, V., Vásquez J., Camacho, J., Díaz, J., Rodríguez, J., Rodríguez, C. y Roa, C. (2021). *Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios*. Editorial Uniagustiniana. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/199380?page=8>.
- Váquiro, J. (2019). *Punto de equilibrio. PYMESFUTURO*. (pymesfuturo.com)
- Velayos, V. (2020). *Valor actual neto*. Qué es, definición y significado. Economipedia.
- Zambrano-Sánchez, A. (2020). *Guía para la elaboración del plan de negocios*. Editorial: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Guía para la elaboración del plan de negocios (escuelaing.edu.com).

Anexo B

Entrevista a la propietaria de Deco Arte

1. Nombre de Fantasía del emprendimiento.
2. Representante Legal del emprendimiento.
3. ¿Cuál es su estructura legal actualmente?
4. Fecha de inicio.
5. Antecedentes.
6. ¿Conoce qué es la misión y visión? ¿Cuenta con ellas?
7. ¿Cuáles son los valores por los que se identifica su emprendimiento?
8. ¿Cuenta con signo de marca y eslogan?
9. ¿Quiénes son sus proveedores?
10. ¿Cuáles son los principales competidores?
11. ¿Cuáles son sus fortalezas?
12. ¿Cuáles son sus oportunidades?
13. ¿Cuáles son sus debilidades?
14. ¿Cuáles son sus amenazas?
15. ¿Cuenta con un plan corporativo?
16. ¿Cuenta con un plan de marketing?
17. ¿Cuenta con un plan de operaciones?
18. ¿Cuenta con un plan financiero?
19. ¿Cuenta con medidas de control? ¿Cuáles?
20. ¿Cuál es la situación actual financiera y contable del emprendimiento? (préstamo, gastos, capital, ingresos, inversión inicial, entre otros).
21. ¿Cuáles son sus aspiraciones de crecimiento a corto y largo plazos?
22. ¿Cuáles considera que son sus necesidades inmediatas, corto y largo plazos?

23. ¿Cuenta con un organigrama?
24. ¿Mencione cuáles son las funciones que realiza?
25. Mencione cuáles son las funciones de su colaborador (a).
26. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir un aspirante al puesto de dependiente en Deco Arte?

Anexo C

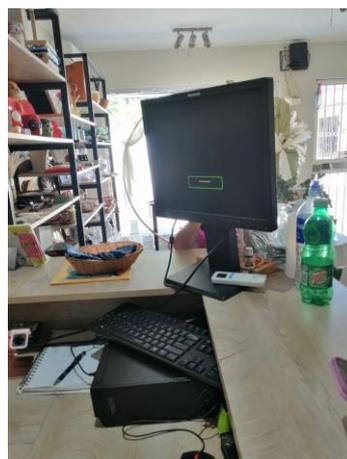
Tabla de amortización de deuda uno

Periodo	Cuota	Intereses	Amortización	Principal
0				€ 2 100 000,00
1	€ 45 659,09	€ 19 250,00	€ 26 409,09	€ 2 073 590,91
2	€ 45 659,09	€ 19 007,92	€ 26 651,17	€ 2 046 939,74
3	€ 45 659,09	€ 18 763,61	€ 26 895,47	€ 2 020 044,27
4	€ 45 659,09	€ 18 517,07	€ 27 142,02	€ 1 992 902,25
5	€ 45 659,09	€ 18 268,27	€ 27 390,82	€ 1 965 511,43
6	€ 45 659,09	€ 18 017,19	€ 27 641,90	€ 1 937 869,53
7	€ 45 659,09	€ 17 763,80	€ 27 895,28	€ 1 909 974,25
8	€ 45 659,09	€ 17 508,10	€ 28 150,99	€ 1 881 823,26
9	€ 45 659,09	€ 17 250,05	€ 28 409,04	€ 1 853 414,21
10	€ 45 659,09	€ 16 989,63	€ 28 669,46	€ 1 824 744,76
11	€ 45 659,09	€ 16 726,83	€ 28 932,26	€ 1 795 812,49
12	€ 45 659,09	€ 16 461,61	€ 29 197,47	€ 1 766 615,02
13	€ 45 659,09	€ 16 193,97	€ 29 465,12	€ 1 737 149,90
14	€ 45 659,09	€ 15 923,87	€ 29 735,21	€ 1 707 414,69
15	€ 45 659,09	€ 15 651,30	€ 30 007,79	€ 1 677 406,90
16	€ 45 659,09	€ 15 376,23	€ 30 282,86	€ 1 647 124,04
17	€ 45 659,09	€ 15 098,64	€ 30 560,45	€1,616,563.59
18	€ 45 659,09	€14,818.50	€30,840.59	€ 1 585 723,00
19	€ 45 659,09	€14,535.79	€31,123.29	€ 1 554 599,71
20	€ 45 659,09	€14,250.50	€31,408.59	€ 1 523 191,12
21	€ 45 659,09	€13,962.59	€31,696.50	€ 1 491 494,61
22	€ 45 659,09	€13,672.03	€31,987.05	€ 1 459 507,56
23	€ 45 659,09	€13,378.82	€32,280.27	€ 1 427 227,29
24	€ 45 659,09	€13,082.92	€32,576.17	€ 1 394 651,12
25	€ 45 659,09	€12,784.30	€32,874.79	€ 1 361 776,33
26	€ 45 659,09	€12,482.95	€33,176.14	€ 1 328 600,19
27	€ 45 659,09	€12,178.84	€33,480.25	€ 1 295 119,94
28	€ 45 659,09	€11,871.93	€33,787.16	€ 1 261 332,78
29	€ 45 659,09	€11,562.22	€34,096.87	€1,227,236
30	€ 45 659,09	€11,249.66	€34,409.43	€ 1 192 826,49

31	€ 45 659,09	€10,934.24	€34,724.85	€ 1 158 101,64
32	€ 45 659,09	€10,615.93	€35,043.16	€ 1 123 058,48
33	€ 45 659,09	€10,294.70	€35,364.39	€ 1 087 694,10
34	€ 45 659,09	€9,970.53	€35,688.56	€ 1 052 005,54
35	€ 45 659,09	€9,643.38	€36,015.70	€ 1 015 989,84
36	€ 45 659,09	€9,313.24	€36,345.85	€ 979 643,99
37	€ 45 659,09	€8,980.07	€36,679.02	€ 942 964,97
38	€ 45 659,09	€8,643.85	€37,015.24	€ 905 949,73
39	€ 45 659,09	€8,304.54	€37,354.55	€ 868 595,18
40	€ 45 659,09	€7,962.12	€37,696.97	€ 830 898,21
41	€ 45 659,09	€7,616.57	€38,042.52	€792,855.69
42	€ 45 659,09	€7,267.84	€38,391.24	€ 754 464,44
43	€ 45 659,09	€6,915.92	€38,743.16	€ 715 721,28
44	€ 45 659,09	€6,560.78	€39,098.31	€ 676 622,97
45	€ 45 659,09	€6,202.38	€39,456.71	€ 637 166,26
46	€ 45 659,09	€5,840.69	€39,818.40	€ 597 347,86
47	€ 45 659,09	€5,475.69	€40,183.40	€ 557 164,46
48	€ 45 659,09	€5,107.34	€40,551.75	€ 516 612,71
49	€ 45 659,09	€4,735.62	€40,923.47	€ 475 689,24
50	€ 45 659,09	€4,360.48	€41,298.60	€ 434 390,64
51	€ 45 659,09	€3,981.91	€41,677.17	€ 392 713,46
52	€ 45 659,09	€3,599.87	€42,059.22	€ 350 654,25
53	€ 45 659,09	€3,214.33	€42,444.76	€308,209.49
54	€ 45 659,09	€2,825.25	€42,833.83	€ 265 375,66
55	€ 45 659,09	€2,432.61	€43,226.48	€ 222 149,18
56	€ 45 659,09	€2,036.37	€43,622.72	€ 178 526,46
57	€ 45 659,09	€1,636.49	€44,022.60	€ 134 503,86
58	€ 45 659,09	€1,232.95	€44,426.14	€ 90 077,72
59	€ 45 659,09	€825.71	€44,833.38	€ 45 244,35
60	€ 45 659,09	€414.74	€45,244.35	€ (0,00)

Anexo D

Activo fijos actuales



Anexo E

Información para el cálculo de las deducciones laborales

<https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/>

Información para el cálculo de los aportes patronales y del trabajador

<https://www.ccss.sa.cr/calculadora>

Lista de salarios mínimos para el año 2023

[https://www.mtss.go.cr/temas-](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/LISTA%20DE%20SALARIOS%20MINIMOS%20%20ANO%202023.pdf)

[labores/salarios/LISTA%20DE%20SALARIOS%20MINIMOS%20%20ANO%202023.](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/LISTA%20DE%20SALARIOS%20MINIMOS%20%20ANO%202023.pdf)

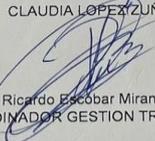
[pdf](https://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/LISTA%20DE%20SALARIOS%20MINIMOS%20%20ANO%202023.pdf)

Código de trabajo

https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Anexo F

Certificado de licencia de actividad lucrativa

BAGACES		CERTIFICADO DE LICENCIA DE ACTIVIDAD LUCRATIVA		BAGACES	
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPALIDAD DE BAGACES					
LICENCIA DE COMERCIO MB-D.A.T-PAT-N°		143	-	2021	
Nombre del establecimiento: DECO ARTE					
Ubicación: BAGACES, 100 METROS OESTE DEL BNCR Y 25 METROS SUR					
Actividades comerciales autorizadas por la municipalidad: Tienda decoración al hogar. Regalos y Bazar					
Nombre del patentado: ANA LAURA ARAGON HERRA			Cédula: 5-0376-0832		
<p>ESTA LICENCIA MUNICIPAL DEBE FUNCIONAR SOLO PARA LA ACTIVIDAD MENCIONADA, SUS PAGOS SON POR TRIMESTRES ANTICIPADOS. SE PROCEDERA DE ACUERDO A LA LEY DE PATENTES DE LA MUNICIPALIDAD DE BAGACES ANULANDO LA LICENCIA EN CASO DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD QUE NO FUERE LA DESIGNADA. PARA TRASPASAR UNA PATENTE COMERCIAL SE DEBE PRESENTAR UNA NOTA AUTENTICADA POR UN ABOGADO Y ESTAR AL DIA CON LOS IMPUESTOS MUNICIPALES AMBAS PARTES. SI LA ACTIVIDAD SE SUSPENDE SE DEBE COMUNICAR POR ESCRITO AL AYUNTAMIENTO ANTES DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE CADA TRIMESTRE, DE LO CONTRARIO SE SEGUIRA GENERANDO EL COBRO.</p>					
Permiso sanitario de funcionamiento:		MS-DRCH-DARSB-RPSF-100055-2021		del día:	06
del año:	2021	y este debe renovarse el día:	06	del mes de:	agosto
				del año:	2026
La basura comercial se cancela en nombre de:			CLAUDIA LOPEZ ZUÑIGA	Agregado: 02	
		 Ricardo Escobar Miranda COORDINADOR GESTION TRIBUTARIA		Fechas de vencimiento para el pago de patentes comerciales: 1. Trimestre. 30 Dic 2. Trimestre. 30 Mar 3. Trimestre. 30 Jun. 4. Trimestre. 30 Set.	
Coloque en un lugar Visible		Coordenadas CRTM: x: 362517,674 y: 1164233,556		Coloque en un lugar Visible	

Anexo G

Constancia de inscripción al Ministerio de Hacienda

Detalle de las Actividades Económicas				
Código de la actividad económica	Descripción de la actividad económica	Obligaciones Tributarias	Factores	Fecha de inicio de la actividad económica
523201	BAZARES	Régimen de Tributación Simplificado	0,010 Renta 0,020 IVA 13% 0,0033 IVA 2% 0,00125 IVA 1%	18/06/2021

Detalle Periodo Fiscal	
Periodo Presentación	Fechas de Presentación
Enero, Febrero y Marzo Abril, Mayo y Junio Julio, Agosto y Setiembre Octubre, Noviembre y Diciembre	Del 01 al 15 de Abril Del 01 al 15 de Julio Del 01 al 15 de octubre Del 01 al 15 de Enero

Detalle del Domicilio Fiscal

NORTE GUANACASTE
 Cantón: BAGACES Distrito: BAGACES
 Barrio: NO EXISTE. Calle: NO EXISTE.
 Otras Señas: 100 OESTE DEL BANCO NACIONAL DE CR CASA ESQUINERA COLOR AMARILLA

Representante(s) Legal(es):
 NO POSEE REPRESENTANTES.

Método Facturación
 FACTURA ELECTRONICA (RECEPTOR ELECTRONICO - NO EMISOR)
 Fecha Inicio método Facturación: 18/06/2021

Se extiende la presente el VIERNES 18 DE JUNIO DEL 2021, a las 9:14:33

COLOQUESE EN UN LUGAR VISIBLE.



M4YX435V

Anexo H

Póliza de riesgo de trabajo del Instituto Nacional de Seguros

 **INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**
San José, Calle 9 y Avenida 7 | Frente al parque España
Teléfonos: 2287-6000 800-TELEINS | Cédula Jurídica: 4-000001902-22

Comprobante de Pago		N°		R202305082264019	
Nombre del asegurado:	ARAGON HERRA ANA LAURA	Estado:	Pagado		
Tipo identificación:	Cédula Física Nacional	Moneda:	Colones		
Número de identificación	503760832	Número de identificación del pagador:			
Nombre del pagador:		Fecha de Pago:	08/05/2023		
Fecha de aviso	08/05/2023				
DETALLE					
Número de Póliza	Línea	Vigencia		Fecha Límite de Pago	Monto (incluye IVA) (Colones o Dólares)
		Desde	Hasta		
8081846 Rel. Pago 202305B005414	Riesgos del Trabajo - Reexpedición	08/05/2023	31/03/2024	08/05/2023	€40,389.00*
* Seguro exento de impuesto de ventas 580560 - Sedi Liberia - ALVARADO DIAZ HELDA MARIA				TOTAL A PAGAR:	€40,389.00
Para efectos tributarios se estará remitiendo la factura electrónica.					
INS-F-1011060 100.000 10/12 CD-011124 G5/rv					
Solo los seguros del INS tienen la garantía del Estado.					

PAGADO CON TARJETA *ARS*

Anexo I

Consulta de inscripción de marca Alexandra Ramírez Centeno, abogada y notaria

Inscripción de marca DECOARTE

Hola, espero que estés muy bien.

El servicio de inscripción de marca tiene un costo de 205,000 IVA incluido en honorarios profesionales. Ese monto es el que acordamos dividir en tres trectos.

El primer tracto se cancela al iniciar el trámite: 68,333 colones.
Segundo tracto se cancela a los 30 días del primer pago: 68,333 colones.
Y el pago final se cancela cuando se entrega el certificado de inscripción.
La factura la emito cuando se haga el pago final

Al iniciar se debe de cancelar junto con el primer tracto, 50\$ por cada clasificación NIZA, habíamos acordado inscribir DECOARTE en 3 clasificaciones 35-42 Y 44 (Servicios de bazar/ diseño de interiores/floristería) lo que corresponde a 150\$ ese monto se cancela en dólares o bien al tipo de cambio del día.

El edicto se cancela cuando lo emita el Registro.

-Adjunto cuentas bancarias.

-Y formulario que necesito llene para iniciar el trámite, recuerde adjuntar al correo el logo en formato JPG y copia de su cédula de identidad. Una vez recibido el formulario, coordinamos la firma del Poder Especial.

Quedo atenta, saludos.

--



Alexandra Ramirez Centeno
Abogada & Notaria

(506) 8411-4488
Liberia, Guanacaste, CR.

Anexo J

Cuestionario aplicado a los residentes del distrito de Bagaces.

Buenos días (tardes/noches) somos estudiantes de la Universidad de la Nacional de Costa Rica, Sede Chorotega y estamos realizando un estudio de mercado para determinar la demanda, oferta y competencia que tiene el emprendimiento Deco Arte en el distrito de Bagaces, Guanacaste, en el año 2023, por lo que les solicitamos su colaboración, contestando el siguiente cuestionario. La información que usted nos brinde será tratada en forma confidencial y solo con fines estadísticos. Muchas gracias.

Apartado A: Cliente potencial

A.1 ¿Compraría productos/servicios elaborados a base de flores? Demanda

Sí () No ()

A.2 Marque con X para que ocasiones comprará un arreglo floral Estacionalidad

- () Día de la madre
- () Eventos fúnebres
- () Día de amor y la amistad
- () Fechas especiales (nacimientos, cumpleaños, conquistas, aniversarios, reconciliaciones)
- () Eventos sociales (matrimonios, graduaciones, primeras comuniones)
- () Decoración para el hogar, oficina, comercios

A.3 ¿Cuáles características en un arreglo floral son determinantes para la decisión de compra? Gustos y preferencias

- () Tipo de flores
- () Colores
- () Tamaño
- () Diseño
- () Precio
- () Artículo extras (bisutería, globos, dulces, peluches, tarjetas)

A.4 ¿Qué tipo de arreglo floral compraría? (Se va a mostrar la foto de cada producto)

- () Rosa arreglada
- () Arreglo económico
- () Arreglo personalizado
- () Coronas florales
- () Arreglos para tributos

A.5 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un arreglo floral?

- ₡2000 a ₡5000
- ₡5000 a ₡7000
- ₡7000 a ₡20 000
- ₡20 000 a ₡38 000
- ₡38 000 en adelante

A.6 ¿Con qué frecuencia compraría arreglos florales? Pregunta de escala

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Anual

A.7 ¿Cuál de las siguientes floristerías conoce? Competencia

- Deko Flores
- Ciudad Blanca
- Ticaflor
- Aldora
- Florarte
- Ninguna de las anteriores

A.8 ¿En cuál de las siguientes floristerías ha comprado un arreglo floral?

- Deko Flores
- Ciudad Blanca
- Ticaflor
- Aldora
- Florarte
- Ninguna de las anteriores

A.9 ¿Cuál es el medio que más usa para comprar de productos o servicios?

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- Visitar el local físico

A.10 En su opinión, ¿Qué producto sería un sustituto de un arreglo floral? Producto sustituto

- Ropa
- Perfume
- Bisutería
- Maquillaje
- Zapatos
- Arreglos con dulces

A.11. ¿Por qué medio estaría dispuesto usted a conocer sobre promociones y ventas de arreglos florales? Promoción

- Catálogo
- WhatsApp
- Correo electrónico
- Anuncios por redes sociales
- Radio

A.12 ¿Conoce usted la floristería Deco Arte? Reconocimiento

Sí () No ()

Apartado B: Aspectos demográficos**B.1 Género**

- Femenino
- Masculino

B.2 Edad en años cumplidos

- 18 años a 28 años
- 28 años a 38 años
- 38 años a 48 años
- 48 años en adelante

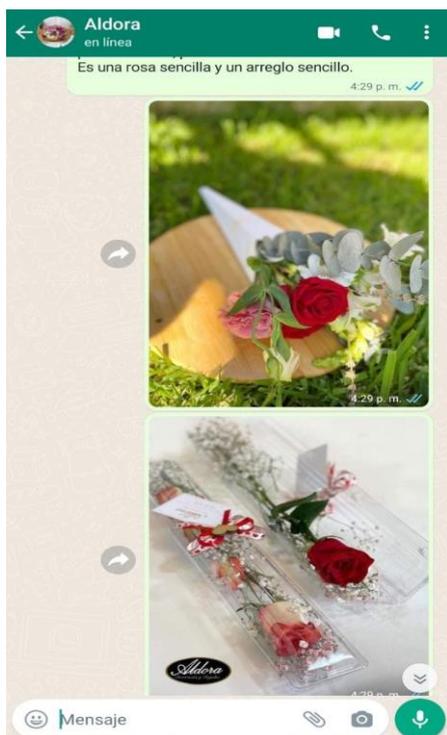
B.3¿Cuál es su nivel de ingreso?

- ¢236 655 a ¢325 000
- ¢325 000 a ¢413 345
- ¢413 345 a ¢501 690
- ¢501 690 en adelante

B.4 Ocupación

Anexo K

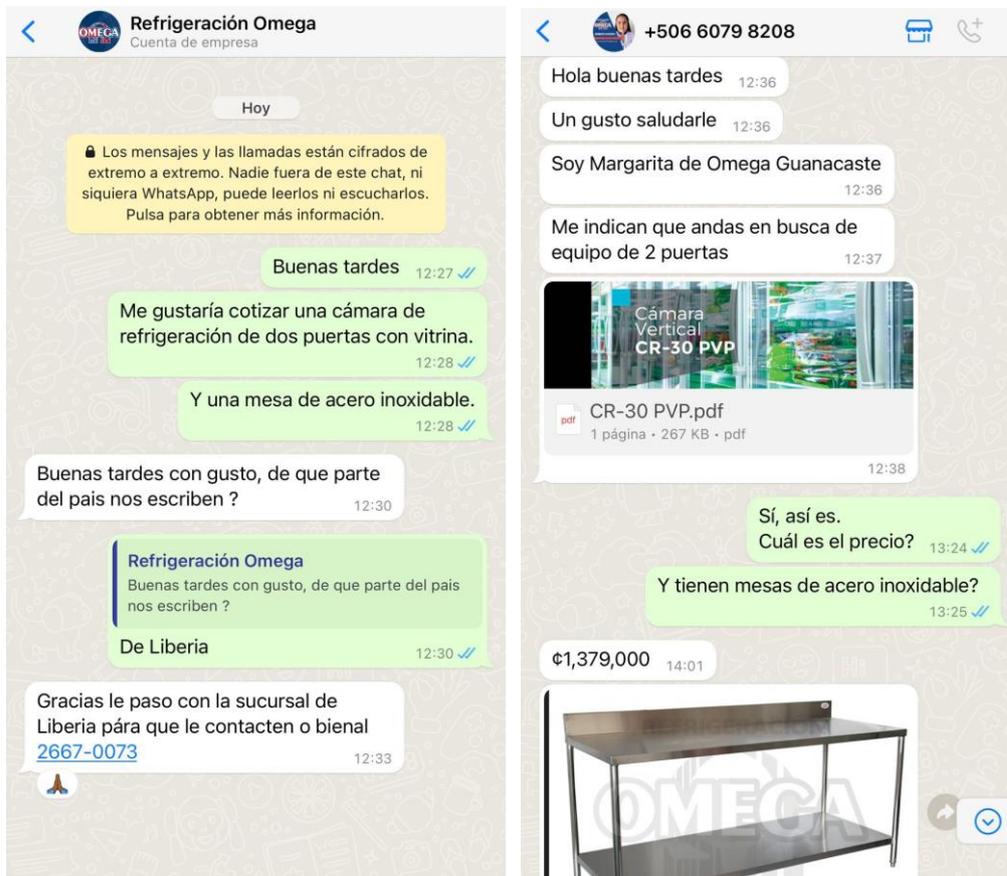
Consulta de precios productos florales (Floristería Aldora)



Anexo L

Consulta de equipo y mobiliario

Omega



EPA

Estantes | Compre en línea en EPA Costa Rica (epaenlinea.com)

Balde plástico agarradera 18 l varios colores | Ferretería EPA (epaenlinea.com)

Anexo M

Tipo de cambio de venta del dólar para el día 24/06/23

Principales Indicadores

INFLACIÓN

Meta 2023

3,00 % ±1 p.p.

Interanual a mayo

0.879%

IPC: Niveles y variaciones

TIPO DE CAMBIO DE REFERENCIA Y TASAS

Compra USD

541.96

Venta USD

547.24

Tasa básica pasiva

6.33%

Tasa efectiva dólares

3.25%

En ventanilla

Resumen MONEX

Tipo cambio de referencia para la compra y la venta del dólar de los Estados Unidos de América

MERCADO INTEGRADO DE LIQUIDEZ (MIL)

TPM

7%

FPC

7.75%

FPD

6.25%

Tasa promedio sesión

7.506%

Tasa promedio sesión anterior

6.98%

Costo promedio sesión

7.431%

Costo promedio de liquidez sesión anterior

Anexo N

Consulta en línea sobre préstamo a la entidad financiera Caja de Ande

<https://www.cajadeande.fi.cr/servicios/pr%C3%A9stamos/pr%C3%A9stamos-personales/especial-adicional/>

https://www.cajadeande.fi.cr/App_Calculadora/Calculadora.aspx