

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN LA CARRERA DE  
GERENCIA**

**“EMPRENDEDURISMO, ELABORAR UN PLAN  
ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPRESOS CLICK  
DIGITAL UBICADA EN LA FLORIDA DE TIBÁS EN EL  
PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018.”**

**Sustentante:**

**Luis Gerardo Rodríguez Barquero**

**TUTOR:**

**Rodolfo Bonilla Núñez**

**HORARIO:**

**II CUATRIMESTRE, 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Luis Gerardo Rodríguez Barquero, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-0807-0454 egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este texto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado "Emprendedurismo, elaborar un plan estratégico para la empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás en el primer cuatrimestre del 2018.", es una obra original que ha respetado lo expresado por las Leyes Penales, así como por la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; el artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, queda advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 15 días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.

Luis Gerardo Rodríguez Barquero, 1-807-454



## CARTA DEL TUTOR

San José, 15 de febrero de 2018

**Señores**  
**Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Luis Gerardo Rodríguez Barquero, cédula de identidad número 108070454, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EMPRENDEDURISMO, ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPRESOS CLICK DIGITAL UBICADA EN LA FLORIDA DE TIBÁS EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018.", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, con Énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	98%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**Rodolfo Bonilla Núñez**  
**Cédula identidad N° 501760902**  
**Carné Colegio Profesional N° 1552**

## CARTA DE LECTOR

San José, 17 de julio 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Loreto  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Gerencia

Estimados señores :

El estudiante, Luis Gerardo Rodríguez Barquero, cédula de identidad 1-0807-0454, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "EMPREDEDURISMO, ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPRESOS CLICK DIGITAL UBICADA EN LA FLORIDA DE TIBÁS EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2018 para el segundo cuatrimestre 2017" el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Dr. Berman Silas Ortega  
Decano Facultad Ciencias Económicas

Firma

Cédula

**CARTA DEL FILÓLOGO**

San José, 17 de Julio de 2018

***Escuela de Ciencias Económicas  
Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana***


Estimado señor:

El estudiante Luis Gerardo Rodríguez Barquero, cédula de identidad, uno, guión ochocientos siete, guión cuatrocientos cincuenta y cuatro (1-807-454), me ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación denominado “Emprendedurismo, elaborar un plan estratégico para la empresa Impresos Click digital ubicada en la Florida de Tibás en el primer cuatrimestre del 2018”, la cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Gerencia.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Real Academia Española, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,



Nombre: Antonio Pinto Goicoechea  
Cédula identidad: 1-0561-0350  
Carné Colegio de Licenciados y Profesores: Carné No. 13725.

## AUTORIZACIÓN

Yo, Luis Gerardo Rodríguez Barquero, cédula de identidad número 1-0807-0454, autorizo a la Universidad Hispanoamericana para que utilice el trabajo, modalidad tesis, denominado "Emprendedurismo, elaborar un plan estratégico para la empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás en el primer cuatrimestre del 2018.", para fines académicos con los estudiantes y para su publicación integral o fragmentada en los medios electrónicos o físicos de la Universidad Hispanoamericana, siempre que se hagan constar mis créditos como autor. Esta autorización no cede los derechos de autor, los cuales conservo para todos los efectos fuera de la Universidad. Además doy fe de que el trabajo es de mi autoría y que este y las imágenes que incluye no están afectados por derechos de autor con terceras personas. En fe de lo anterior firmo en San José, a los 15 días del mes de febrero del 2018.

  
Luis Gerardo Rodríguez Barquero

Autor.

# AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera me han brindado su ayuda para convertir este sueño en realidad.

A mis amigos y familiares que siempre me han extendido una mano para brindarme su apoyo, guía y conocimientos.

Muy especialmente a mi amada esposa, que siempre ha estado presente para guiarme, alentarme y ayudarme cuando más la he necesitado; por su paciencia y amor que son mi fuerza para seguir siempre adelante.

A Don Adalberto Kovach (qdDg) y Doña Dinorah Trías, abuelos de mi esposa, por su ayuda, apoyo y, sobre todo, por la confianza depositada para que yo pudiera crecer y ofrecer una mejor calidad de vida a mi familia.

A todos los profesores de la Universidad Hispanoamericana, que de manera desinteresada han brindado sus conocimientos para que yo me convierta en un profesional y me pueda desarrollar también como un mejor ser humano.

A todos mis compañeros en los diferentes cursos, porque de ellos aprendí y compartí conocimientos adquiridos, además de consejos para hacer mejor las cosas.

# DEDICATORIA

Dedico ante todo, esta tesis a DIOS, porque me envió su fuerza y sabiduría desde lo alto, para poder cumplir en esta etapa de mi vida y realizarme como persona y profesional.

A mi amada esposa Catalina Leiva Kovach, porque siempre ha estado a mi lado, alentándome para que siga adelante y no me rinda nunca, “Eres y serás siempre el amor de mi vida y gracias por estar a mi lado cuando más te he necesitado”.

A mis padres que me enseñaron principios y valores para ser un hombre de bien, que me mostraron el sentido de lucha y de trabajo continuo y a tener fe para llevar a cabo el desarrollo de mis metas.

A todos los profesores de la Universidad Hispanoamericana que de forma desinteresada me brindaron y compartieron sus conocimientos para que pudiera crecer como ser humano y como profesional.

También a todos mis compañeros de los diferentes cursos que siempre me brindaron su apoyo.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1.1. Antecedente del Problema.....	13
1.1.2. Problematización del Problema .....	15
1.1.3. Justificación del Problema .....	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.3.1. Objetivo general.....	21
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	23
1.4.1. Alcances .....	23
1.4.2. Limitaciones .....	24
2. MARCO TEÓRICO .....	25
2.1. CONTEXTO HISTÓRICO .....	26

2.2.	CONTEXTO TEÓRICO.....	29
2.2.1.	Macroambiente .....	29
2.2.1.1.	Aspectos Demográficos .....	31
2.2.1.2.	Fuerzas Sociales .....	32
2.2.1.3.	Factores Políticos .....	32
2.2.1.4.	Ambiente Natural .....	33
2.2.1.5.	Factores Tecnológicos.....	34
2.2.1.6.	Fuerzas Globales.....	35
2.2.1.7.	Condiciones Económicas.....	36
2.2.1.8.	Amenaza de Nuevos Rivales .....	39
2.2.1.9.	Barreras de Entrada.....	39
2.2.1.10.	Productos Sustitutos .....	40
2.2.1.11.	Poder del Cliente .....	41
2.2.2.	Pensamiento estratégico de la Empresa.....	44
2.2.2.1.	¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?.....	45
2.2.2.2.	¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?.....	45
2.2.2.3.	¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrenta la empresa y que intensidad tiene? .....	46
2.2.2.4.	¿Qué fuerzas impulsan el cambio de la industria y qué efectos tendrá en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria? .....	46

2.2.2.5.	¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales del sector, quién tiene una posición sólida y quién no? .....	47
2.2.3.	Análisis Interno .....	48
2.2.3.1.	Integración Horizontal .....	49
2.2.3.2.	Alianzas estratégicas .....	50
2.2.3.3.	Integración Vertical .....	51
2.2.3.4.	Estrategias ofensivas y defensivas .....	52
2.2.3.5.	Análisis FODA.....	52
2.3.	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	58
2.3.1.	Hipótesis .....	58
2.3.2.	Variables .....	59
2.3.2.1.	Variable Independiente .....	59
2.3.2.2.	Variable Dependiente .....	61
2.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	62
3.	MARCO METODOLÓGICO .....	64
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.1.1.	Finalidad .....	65
3.1.2.	Dimensión Temporal.....	67
3.1.3.	Marco.....	69
3.1.4.	Naturaleza.....	70

3.1.5.	Carácter .....	71
3.2.	SUJETOS O FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	72
3.2.1.	Primera Mano .....	72
3.2.2.	Segunda Mano.....	74
3.2.3.	Tercera Mano.....	75
3.3.	SELECCIÓN DEL MUESTREO .....	77
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN 80	
3.4.1.	Encuesta o Censo.....	80
3.4.2.	Entrevista .....	81
3.4.3.	Análisis Documental .....	82
3.4.4.	Observación No Experimental .....	83
3.4.5.	Observación Experimental.....	84
3.5.	DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES .....	85
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
4.1.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	92
4.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS.....	94
4.3.	INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS DATOS .....	97
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	101

5.1.	CONCLUSIONES .....	102
5.2.	RECOMENDACIONES .....	104
6.	PROPUESTA.....	106
6.1.	SUPUESTOS OPERATIVOS.....	107
6.2.	SUPUESTOS FINANCIEROS .....	107
6.3.	SUPUESTOS DE INVERSIÓN .....	108
	BIBLIOGRAFÍA .....	109
7.	GLOSARIO .....	116
8.	ANEXOS .....	118

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se considera que la comunidad de La Florida de Tibás, es una población con gran demanda de este tipo de empresas, debido a la gran cantidad de empresas e instituciones educativas cerca de la zona que utilizan los servicios de fotocopiado, por lo que posee un alto potencial de ingreso con una adecuada operativa.

Sin embargo, una clave esencial de éxito para cualquier empresa es tener una visión clara y concisa sobre su futuro financiero y operacional con una adecuada planeación estratégica.

Con esto se establecería una organización más formal con una visión y misión que serán los pilares para mantenerse en el tiempo al tener claramente establecido el rumbo de la empresa.

Conociendo lo anterior, mi pregunta al problema de este tema sería:

**“¿Cómo implementar en el primer cuatrimestre del 2018 un plan estratégico la Empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás, que funcione de forma satisfactoria?”**

### 1.1.1. Antecedente del Problema

“Los objetivos de la investigación se centran, principalmente en el diagnóstico del estado actual de la institución” (Patricia Bernal & Cuartas Villada, 2017, pág. 14)

“Como se ha señalado, Buenaventura ha visto afectados diversos proyectos debido a conflictos sociales relacionados a reclamos de índole comunitaria y/o de impacto ambiental producidas por las operaciones mineras.” (Castro Almeida, Guevara Ortiz, Sevilla Mendoza, & Van O Ordt Horna, 2017, pág. 17)

“...la investigación se justifica porque es importante determinar en que no existen investigaciones que hayan realizado estudios rigurosos sobre la planificación estratégica empresariales para el impulso a la gestión de los micros y pequeñas empresas privadas; por tanto se justifica la ejecución del presente Proyecto de Investigación.” (Curo Ñaupá, 2015, pág. 3)

“...pero eso no es suficiente para aumentar las ventas, ya que el actual es un mundo cambiante, en el que se necesita adaptar y crear nuevas condiciones, que atraigan a más clientes y permitan ir desarrollando nuevas condiciones estratégicas, para generar más ventas y que los clientes se sientan cómodos.” (Fernández, 2015, pág. 11)

“...empresa con poco tiempo de operar en el mercado costarricense, pero no cuenta con una estructura permita captar nuevos clientes y especializarse en nuevos nichos de mercado.” (Jimenez Carvajal & Zuñiga Viquez, 2015, pág. 19)

Uno de los mayores problemas para establecer una pequeña o mediana empresa (PYME), radica en el hecho de que la mayoría de personas desconoce los procedimientos, legislación y gestiones involucradas para cumplir con todos los requisitos que solicitan tanto el Gobierno de Costa Rica, como los Gobiernos Locales.

Muchos ciudadanos emprendedores piensan, erróneamente, ya que inician, de manera simple iniciar un negocio contra viento y marea; sin embargo, cuando comienzan a enfrentarse a la realidad del entorno, se dan cuenta de que no poseen la capacidad operativa ni financiera para hacerles frente.

Para esto un adecuado plan estratégico les ayudaría muchísimo a visualizar el entorno interno y externo al cual se enfrentan, con eso podrían anticiparse a situaciones para disminuir o eliminar riesgos del negocio.

### 1.1.2. Problematización del Problema

“La inquietud por el problema, del cual surgen innumerables cuestionamientos, parte del contexto del investigador que recurrirá a métodos de investigación con fines científicos, éticos y estéticos que le permitirán observar su realidad y transformarla...” (Simancas Fernández, Nobles Montoya, Celedón Rivero, & Arias Castro, 2016)

Según datos estadísticos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), se ha establecido el período de vida de una PYME en tres años; ¿A qué se debe esta situación?; las empresas desconocen toda la operativa que conlleva la creación, establecimiento y seguimiento de una PYME, ¿por desconocimiento?, ¿por falta de apoyo y asesoría?, la realidad es que muchas de estas empresas cierran por la mala administración financiera y operativa, por otro lado gastan mucho más de lo que generan, logrando con esto un estado deficitario que hace imposible el cumplimiento de gastos y costos implícitos (salarios, impuestos, patentes, etc.), se dan cuenta de que no tienen capacidad de enfrentar la operativa ni la necesidad financiera.

La falta de un adecuado Plan estratégico de la empresa hace que la misma termine ahogada en un período muy corto, por lo que no llegan a consolidarse como tal.

Otros de los factores que son claves es la mentalidad emprendedora, reside en que muchos ciudadanos, desde muy pequeños, han sido criados para ser subalternos y canalizar sus ideas y fuerzas para generar utilidades a un patrono.

Por esta razón, se les hace muy difícil o bien les da miedo el asumir los riesgos de un negocio o proyecto propio.

### 1.1.3. Justificación del Problema

“...en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán...” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 40)

En Costa Rica, uno de los mayores problemas es que muchas empresas, grandes o pequeñas no establecen, claramente, un plan estratégico que los pueda ayudar a dar una identidad a la compañía.

En esta tesis, se desarrollarán todos los conocimientos adquiridos durante mis estudios en administración con énfasis en gerencia para establecer un plan estratégico, que servirá para implementar una cultura y brindar un norte a la empresa para consolidarla estratégicamente y financieramente en el tiempo.

El país se beneficiaría con un mayor ingreso tributario y una disminución de la tasa de desempleo.

Con este estudio, se verá beneficiada la empresa y la comunidad aledaña, ya que se obtendrá un ordenamiento organizacional con una visión y misión establecida en forma clara y precisa.

La necesidad de la investigación surge, debido a que tanto mi persona como miles de costarricenses desean tener su propia fuente de ingresos para dejar de ser asalariados y evitar los problemas del desempleo después de cierta edad en el país al considerarse ya muy viejos para el mercado laboral.

Este proyecto beneficiaría a cualquier persona sin distinción de género, edad, lo único que necesita es la voluntad de crecer junto con la empresa mediante la elaboración de un plan estratégico.

Considero oportuno para mi persona como profesional y para la sociedad la realización de mi proyecto de tesis en este cuatrimestre, ya que estoy convencido que la investigación de éste, contribuirá e impactará positivamente en el crecimiento del prestigio de nuestra Universidad y de la sociedad costarricense.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**“¿Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás, en el primer cuatrimestre del 2018?”.**

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

“...conjunto de procedimientos e instrumentos para recoger, valorar, tratar y difundir información con el objetivo de conocer el entorno, tomar decisiones y evaluar resultados” (Lidefonso Grande & Abascal Fernández, 2017, pág. 23)

“Objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (Metodología de la Investigación, pa.37).

### 1.3.1. Objetivo general

“El objetivo general es aquél que se centra en un aspecto global del estudio. En este sentido, es el propósito fundamental de la investigación y donde se expone el resultado final que se pretende alcanzar con el trabajo.” (7Graus, 2018, pág. 1)

“El objetivo general pretende dar una visión general acerca del trabajo.” (ICONTEC, 2017)

“Están referidos a los logros que se pretenden alcanzar por el sistema en su conjunto, en un período determinado y es común que se formulen, conjuntamente con las políticas y estrategias, en el nivel superior del sistema dado.” (Sánchez, 2014).

#### **Tomando en cuenta las definiciones antes citadas tenemos:**

Establecer un plan estratégico para la empresa Impresos Click Digital ubicada en La Florida de Tibás de San José.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

“Reseñan los contenidos en el nivel de clases que aparecen en el documento del plan de clases, donde se precisan los métodos y medios de enseñanza y la frecuencia de evaluación.” (Sánchez, 2014).

“Los objetivos específicos derivan del objetivo general y pretenden indicar cómo se desarrollará la metodología del trabajo.” (ICONTEC, 2017)

“Los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por consiguiente, tenemos entonces por objetivos específicos:

- Desarrollar un plan estratégico financiero y operativo para la empresa Impresos Click Digital.
- Proponer objetivos financieros y operacionales que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Diseñar un presupuesto financiero que sirva de guía para la toma de decisiones.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

- a) La investigación definirá un plan estratégico que mostrará una guía formal de negocio y un ordenamiento operacional y financiero que beneficie a la empresa a corto, mediano y largo plazo con el establecimiento de metas concretas y alcanzables.
- b) Con la información de esta investigación, se considera que se beneficiaría no sólo a la empresa sino a la comunidad de La Florida de Tibás con servicios de mejor calidad y generando diferenciación a través del servicio al cliente.

### 1.4.2. Limitaciones

- a) La no obtención de información, por parte de los dueños de la empresa, al considerarla sensible o clasificada, lo cual dificultaría este trabajo de investigación y obligaría a generar supuestos.
- b) La poca anuencia por parte de los colaboradores, para suministrar información durante la investigación para el proyecto.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

## 2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

“Desarrollar históricamente la evolución de la teoría (analizar las contribuciones más importantes al problema de investigación hasta llegar a la teoría resultante).” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 71)

“Se denomina contexto histórico a las circunstancias y las incidencias que rodean a un suceso.” (Pérez Porto, 2016)

El fotocopiado es el resultado de reproducir un documento en un papel, transparencia, filminas, etc.

Su palabra origen es griega Xerografía, (Xeros, Seco y grafia, dibujo o imagen), el inventor de la primera fotocopiadora fue Chester Floyd Carlson en 1931.

Su forma de trabajo es muy simple ya que el documento original es barrido por una luz intensa que proyecta la imagen en una superficie fotosensible, ésta, por electrostática distribuye el tóner en las zonas electrizadas.

Las primeras fotocopiadoras en Costa Rica tienen su origen entre 1959 y 1960 y eran de la marca XEROX, sin embargo, su mayor auge estuvo entre los años 60 y 70.

En Costa Rica tuvo mucha aceptación por su rapidez y bajo costo que hacían muy necesario y accesible su utilización.

Costa Rica tuvo que realizar ajustes a la ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, por lo cual se aclaró en su artículo 74 el fotocopiado con fines académicos y en el artículo 58 de la Ley de Procedimientos de Observancia de la Propiedad. Ante esta situación Fernando Ferraro, Ministro de Justicia indicó en el 2012:

“Basta con constatar que, después de más de una década de vigencia de las leyes sobre derechos de autor y propiedad intelectual, no han existido y no hay causas abiertas al día de hoy, ni en los tribunales ni en el Ministerio Público, contra estudiantes o fotocopiadores. Esta realidad habla por sí sola”.

Sin embargo, al día de hoy todavía existen posiciones encontradas con respecto a las modificaciones de esta ley ya que existen sectores que se ven afectados por estas modificaciones como son la industria de Software, música, literatura, cine y otras actividades afines.

Ante estas posiciones Alejandra Castro, experta en Propiedad Intelectual manifestó en el año 2012:

“Si bien en otros países se prohibiría y sancionaría a fotocopiadoras por la forma en que el derecho local lo regula, en Costa Rica dichosamente para este diálogo el artículo 74 de la ley 6683 quedó redactado de forma tal que no limita la excepción académica a estudiantes, de manera que si la empresa de copiado está sacando fotocopias para antologías o publicaciones académicas, quedarían sus actos plenamente amparados en la excepción académica”.

La empresa “Impresos Click Digital” se estableció en la zona de Tibás hace cinco años, es una empresa de tipo familiar fundada por una pareja de jóvenes emprendedores, la misma ofrece servicios de imprenta como: facturas, recibos, afiches, brochures, tarjetas de presentación; además, hace trabajos de copias e impresiones en Blanco y negro y a colores, y la elaboración de empastes en resorte, lujo, tesis entre otros.

La empresa se ha posicionado en la zona, sin embargo ha carecido de la elaboración de un plan estratégico que le dé una identidad empresarial y le colabore con el crecimiento y mejora continua de la misma.

Esta empresa se ubica en la Florida de Tibás, su dirección es Tibás, La Florida, 50 norte Rostipollos y su teléfono es 2240-1108 y su servicio de whatsapp es el 8708-3653.

## 2.2. CONTEXTO TEÓRICO

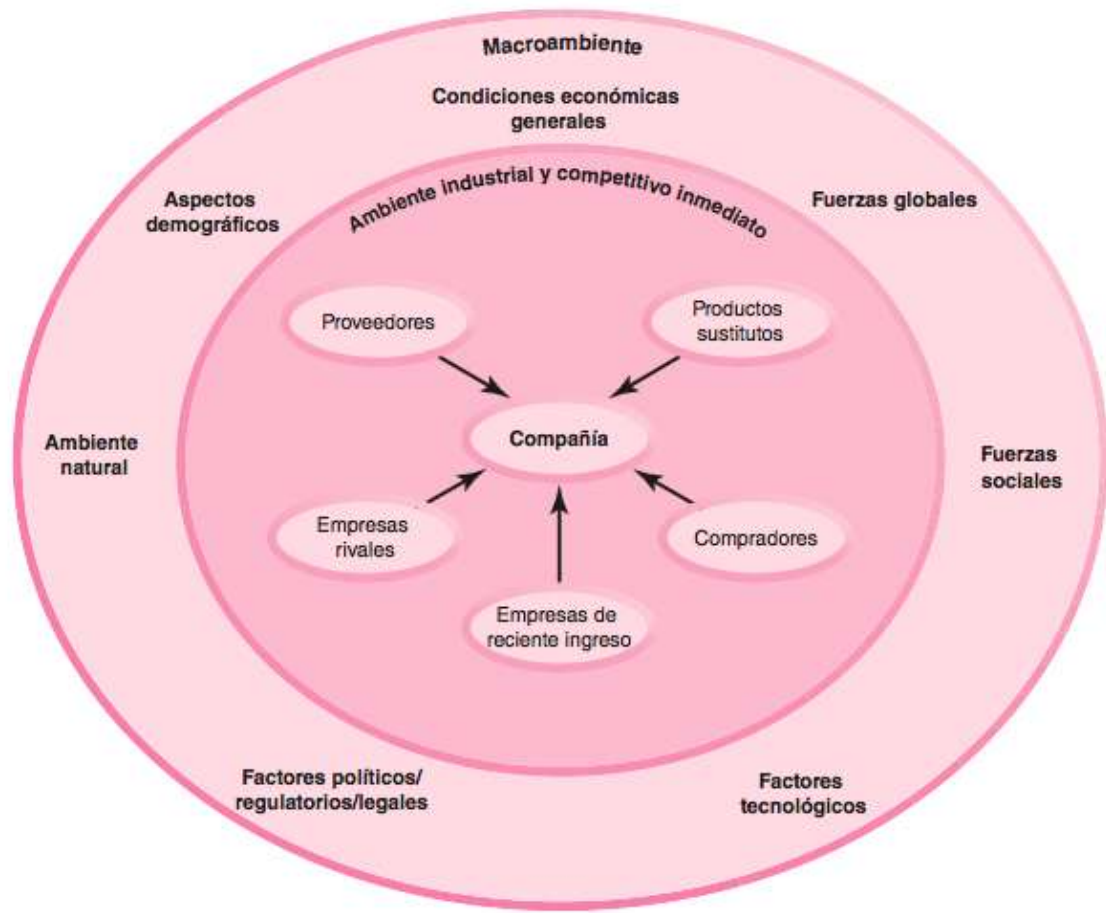
### 2.2.1. Macroambiente

“Se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa...” (Ortiz Rodríguez & Capó Vicedo, 2016, pág. 7)

...”Mientras que los externos están fuera de su competencia...” (Prieto Sierra, 2017, pág. 191)

“Son muchas las variables externas que pueden interferir en el funcionamiento de la empresa, ya sea para bien o para mal. Estos factores no dependen de la actividad comercial, sino de factores ajenos, que no sólo afectan a las empresas, sino al conjunto de la población.” (Fabra, 2016)

Es fundamental el análisis del Macroambiente ajustándolo de acuerdo con el gráfico siguiente:



### 2.2.1.1. Aspectos Demográficos

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).

	Según INEC, 2014				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tibás	82.889	83.564	84.215	84.873	85.486
San Juan	25.974	25.966	25.955	25.953	25.919
Cinco Esquinas	8.097	8.207	8.308	8.411	8.513
Anselmo Llorente	12.521	12.609	12.693	12.779	12.850
León XIII	18.976	19.293	19.603	19.909	20.233
Colima	17.321	17.489	17.656	17.821	17.971

Para elaborar los estudios de este proyecto se obtuvo la población de la zona mediante análisis e investigaciones llevada a cabo en el INEC, se logró determinar que según INEC, en el cuadro de indicadores demográficos según cantón y distrito se establece para la los distritos San Juan 25,974 habitantes y para Llorente 12,521 habitantes, para un gran total de 38,495 habitantes en el año 2017 que podrían ser clientes potenciales; además otras observaciones de esta misma institución indican que el crecimiento demográfico anual proyectado del período 2015 – 2050, será de un 0,4%. (INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, 2016)

Por otro lado esta zona se ha visto incursionada por Universidades de una alta población estudiantil, escuelas, colegios y una gran diversidad de comercios.

#### **2.2.1.2. Fuerzas Sociales**

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes del país con respecto a la decisión de La Haya con respecto al matrimonio igualitario.

“Las fuerzas sociales son energías que defienden, atacan o promueven ciertos intereses específicos ya sea a través de redes sociales, partidos políticos, grupos de presión u otras instancias en la clandestinidad.” (Sierra Mejía, 2015)

En Costa Rica este tipo de empresa tiene gran arraigo y aceptación debido a la necesidad de este tipo de servicios para las diferentes situaciones educacionales, comerciales o industriales.

#### **2.2.1.3. Factores Políticos**

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

En este apartado Costa Rica ha sufrido muchos cambios de tipo político, el más reciente la nueva ley laboral que entró a regir el pasado mes de julio del año 2017 y la que entrará a regir en el País en 2021 para lograr el Carbono Neutral.

Por otro lado se está a la espera por parte de la Asamblea Legislativa que hayan nuevos cambios en la política fiscal del país como la aplicación del IVA por ejemplo; además estamos en tiempos políticos en Costa Rica por las próximas elecciones presidenciales en el año 2018, lo cual afecta mucho la inversión extranjera y el comportamiento de los inversionistas locales a la espera de acontecimientos y todo el plan de gobierno que estará vigente.

#### **2.2.1.4. Ambiente Natural**

El ambiente natural son las fuerzas ecológicas y ambientales como el cambio climático. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias como el transporte y el suministro de servicios públicos.

El ambiente natural de Costa Rica es una consideración permanente, ya que se poseen muchos factores de afectación directa como son: los sismos, la lluvia, las inundaciones y las sequías.

En el caso particular de la empresa analizada se tiene una dependencia muy profunda del servicio eléctrico, el cual es esencial para el funcionamiento de la misma por lo que la ausencia de éste afectaría sensiblemente, esta compañía.

#### **2.2.1.5. Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de investigación y desarrollo “IyD”, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, que se pueden ver directamente afectadas con los avances tecnológicos como lo son por ejemplo las productoras de discos.

Este factor afecta la empresa con el avance de la digitalización electrónica, este aspecto afecta, de manera directa, ya que cada día es menor la necesidad de utilizar el servicio de fotocopiado, debido a que los mismos pueden ser remitidos a los interesados en forma digital, esto hace que se deba estar actualizado con las últimas tendencias digitales, además el hecho que Costa Rica quiera lograr el

Carbono Neutral para el año 2021 promovería el no uso de papel y con esto, la disminución de los ingresos.

#### **2.2.1.6. Fuerzas Globales**

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.

En este particular los dos proveedores de los productos tanto Estados Unidos como China, afectarían la adquisición de la materia prima para trabajar en el caso que se produzca alguna guerra o bien algún tipo de rompimiento de los TLC que perjudiquen el abastecimiento del producto. Aunque bien es cierto la materia prima se consigue a través de un proveedor directo, cualquier situación que afecte al proveedor, impactará indirectamente a la empresa.

### 2.2.1.7. Condiciones Económicas

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que dañan a la empresa, en este caso, lo que está perjudicando por una serie de variables como por ejemplo: el aumento de la tasa básica pasiva con ello el aumento de intereses, la inflación, el creciente desempleo que puede afectar a nuestros consumidores, el creciente déficit fiscal, la degradación económica de Costa Rica como país lo cual perjudica la confianza de los inversionistas internacionales, esto va a afectar no sólo a la empresa en su pasivo financiero, sino también, a todos los clientes que consumen el producto.

“En abril del 2016 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) revisó a la baja sus proyecciones del crecimiento económico de la región de América Latina y del Caribe, estimando para el 2016 un crecimiento cercano a -0.6%, en un entorno económico global difícil, de bajo crecimiento de los países desarrollados y desaceleración en las economías emergentes, en particular China, creciente volatilidad y costos en los mercados financieros y bajos precios de las materias primas (hidrocarburos y minerales). Sin embargo, para Centroamérica, se proyecta un crecimiento de 3.9% para el año 2016, positivo pero inferior al del 2015 (4.3%). Dichas economías se verán favorecidas por los efectos de los ajustes en las políticas fiscales que han sido adoptados en algunos países de esta subregión, indica el organismo. Proyectando un crecimiento económico para CR (Costa Rica) (3.5%), SV (Salvador) (2.4%), GT (Guatemala) (3.7%); HN (Honduras) (3.4%); NI (Nicaragua) (4.6%); PA (Panamá) (6.2%) y DO (República Dominicana) (5.5%). Según la CEPAL, es fundamental dinamizar la inversión e

incrementar la productividad para retomar una senda de crecimiento sostenido y sustentable en el largo plazo.” (BID-Banco Interamericano de Desarrollo, 2015, pág. 2)

“El nivel general de inflación ha disminuido en las economías avanzadas, consecuencia de la caída de los precios del petróleo y de otras materias primas. Asimismo, la inflación subyacente se mantiene estable y por debajo de los objetivos de inflación de los Bancos Centrales.” (BID, Estrategia del BID con Costa Rica (2015-2018), 2015)

“En febrero de 2016, Standard & Poor’s rebajó la calificación de riesgo soberana de Costa Rica desde BB a BB- y modificó la perspectiva de deuda de “estable a negativa”, debido al deterioro fiscal del país y al aumento de la vulnerabilidad a choques externos.” (Centroamericano, 2016, pág. 3).

“En ese mismo mes, Moody’s Investor modificó la perspectiva de deuda soberana de Costa Rica de “estable a negativa” y afirmó la calificación de riesgo en “Ba1”. Siendo uno de los principales motivos un alto déficit fiscal y el atraso en la aprobación de medidas para frenar dicho déficit. Las agencias calificadoras ratifican en sus informes las necesidades de mejorar el financiamiento del Gobierno y controlar los déficit fiscales y de cuenta corriente en los países de la región.” (Centroamericano, 2016, pág. 3)

“En enero Fitch Ratings confirmó la calificación de riesgo de Costa Rica en BB+ pero con perspectiva negativa, basando su criterio en el crecimiento acelerado y continuo de la deuda pública del país, impulsado por altos déficit fiscales y al lento avance de la reforma tributaria para corregir los desequilibrios

fiscales. Por otro lado, Fitch prevé que el crecimiento de Estados Unidos y la persistencia de los precios más bajos de combustible serán de apoyo del crecimiento económico de Costa Rica en 2016-2017. En tanto, en febrero Moody's modificó las perspectivas de deuda soberana de Costa Rica de “estable a negativa” y al mismo tiempo, afirmó calificación de riesgo en “Ba1”. Según la agencia calificadora de riesgo, uno de los principales motivos para dicho ajuste es la expectativa de un alto déficit fiscal y el atraso en la aprobación de medidas de política para enfrentar la dicha problemática, lo que lleva al incremento de la deuda pública. Sin embargo, como aspecto positivo Moody's destaca la fortaleza económica de Costa Rica y el PIB per cápita, mayor al de otros países de la región. Así mismo, Standard & Poor's (S&P) rebajó la calificación de riesgo soberana de Costa Rica desde BB a BB- y modificó la perspectiva de deuda soberana de Costa Rica de estable a negativa, lo anterior se debe al deterioro fiscal del país. De acuerdo con la calificadora, la combinación de crecientes presiones sobre el gasto y la ausencia de una reforma fiscal ha debilitado las finanzas públicas del país; además de que aumentó la vulnerabilidad a choques externos”. (Centroamericano, 2016, pág. 4)

Esta situación continúa al día de hoy en un descenso preocupante debido a la no corrección o solución de las políticas fiscales y el mal manejo de la política gubernamental durante el año 2017.

#### **2.2.1.8. Amenaza de Nuevos Rivales**

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.

Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades.

En este particular no se descartan la competencia de nuevos rivales en la zona lo cual puede afectar directamente en la disminución de clientela.

#### **2.2.1.9. Barreras de Entrada**

Éstas hacen que sea difícil para un recién llegado irrumpir en el mercado o la economía del negocio lo cual lo pone en desventaja con respecto a los demás. Las barreras más comunes que los candidatos deben superar son la presencia de economías de escala considerables en la producción, distribución, publicidad u otras áreas de operación.

A estas alturas, la empresa ya superó su período de prueba de las barreras de entrada, gracias a la experiencia y la sapiencia de los dueños de la empresa para consolidarla y posicionarla en la zona durante estos años.

Esto lo logró debido al conocimiento y experiencia del mercado que poseen los dueños, esto genera una reducción de los costos de producción. A este aspecto, se le suma la ventaja que se ha obtenido por la confianza de los clientes y con esta propuesta se ha logrado lealtad por la calidad de los productos ofrecidos.

#### **2.2.1.10. Productos Sustitutos**

Los bienes sustitutos son aquellos bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar el producto original del mercado.

Al analizar o elegir un mercado en el cual queremos posicionar nuestro producto, se deben tener en cuenta los riesgos que presentan, en este segmento, los demás sustitutos.

Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Estos limitan los precios y utilidades esperadas que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de

los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Es por esto que se deberán estudiar cuidadosamente las amenazas de dichos productos y evaluar la “Propensión del comprador a sustituir”, los “Precios relativos de los productos sustitutos”, “Los Niveles percibidos de diferenciación de producto” y concluir si el sustituto influye significativamente.” (Santillán, 2008)

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos.

El cambio en la mentalidad de los consumidores hacia la protección del medio ambiente, se ha incentivado el no consumo de papel, esto aunado al hecho de que muchas empresas utilizan hoy el medio de comunicación digital con lo que se ve afectado este negocio en la disminución de ingresos por ventas.

Es importante recalcar el hecho de la meta de Costa Rica por lograr el Carbono Neutral en el 2021, lo cual eliminaría el uso del papel en casi un 100%.

#### **2.2.1.11. Poder del Cliente**

Los compradores ejercen fuertes presiones a las empresas según:

- 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y
- 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio.

Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la empresa al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio de producción. La sensibilidad al precio, por parte de los compradores, limita el potencial de utilidades, al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos.

El cliente ejerce poder sobre la empresa, ya que existen otros proveedores que ofrecen los mismos productos con un poco de diferenciación en el precio, por esta razón y ante la gama del mercado, se deben fortalecer las relaciones con los clientes, fomentando sobre todo su lealtad y confianza en los productos ofrecidos.

Las facilidades de pago que se puedan brindar será un plus.

No se visualiza el poder del cliente por demanda débil, ya que este tipo de productos y servicios son de alto consumo en el mercado al día de hoy.

Así como la empresa brinda información al cliente para generar conocimiento de los productos, también la competencia la genera, por esta razón el cliente posee una gran cantidad de información que lo puede hacer comparar precios, características, etc., que lo hagan tomar una decisión de compra.

Por lo regular los clientes conocen las necesidades del servicio y el producto, sin embargo siempre existirán unos productos más sensibles que otros en urgencia de adquisición; por esta razón, para algunos artículos el cliente podría retrasar sus compras.

En este sector comercial, no se percibe una sensibilidad al precio o bien que sea crítico en la decisión de compra.

### **2.2.2. Pensamiento estratégico de la Empresa**

“Una herramienta estratégica para desarrollar de nuevos modelos de empresa, o documentar modelos de negocio existentes.” (Ortiz Rodríguez & Capó Vicedo, 2016, pág. 3)

“El emprendedor no solamente es capaz de imaginar un concepto interesante y nuevo por sí mismo, sino que logra generar ideas susceptibles a implementarse, con lo que siempre consigue un cambio que modifica a su entorno”. (Prieto Sierra, 2017, pág. 225)

“Pensamiento estratégico, características y beneficios para la gestión empresarial. El pensamiento estratégico plantea un objetivo empresarial, analiza los medios que tiene para alcanzarlo y los organiza para lograr el fin. La estrategia es el engranaje que hace funcionar una empresa u organización” (Lara, 2017)

### **2.2.2.1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?**

Este sector presenta muchas oportunidades ya que existe una amplia gama de clientes, como por ejemplo, Universidad UNIBE, Universidad Hispanoamericana, Unidad Pedagógica José Rafael Araya Rojas, entre otros, sin embargo, se puede canalizar el producto a otro tipos de entidades privadas y gubernamentales que incrementarían los ingresos como lo es el ICE, que se ubica muy cerca del local; por otro lado, se pueden potencializar alianzas estratégicas con empresas que utilicen este tipo de productos, como la gran cantidad de restaurantes que existe en el lugar.

### **2.2.2.2. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?**

El factor clave será el mantener la diferenciación por productos, pero sobre todo por servicios de mercado.

Por otro lado la variedad de servicios y productos que se ofrecen y el establecimiento de alianzas estratégicas serán fundamentales para el incremento de los ingresos de la empresa.

### **2.2.2.3. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrenta la empresa y que intensidad tiene?**

Es importante hacer un benchmarking para tener una posición más real de la empresa con respecto al mercado de la zona y asignar con esto un peso más acertado, sin embargo, se perciben claramente las siguientes fuerzas competitivas: rivalidad entre vendedores que son competidores directos 30%, compradores 30%, proveedores 30%, nuevas empresas potenciales 10%. Aunque no se percibe una empresa que ofrezca productos sustitutos, no se descarta la posibilidad en un futuro cercano conforme se den avances tecnológicos.

### **2.2.2.4. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio de la industria y qué efectos tendrá en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?**

La industrialización del país hace predecible el crecimiento continuo, siempre y cuando se aproveche el segmento en el momento indicado, la tecnificación, la necesidad de agilizar y mejorar procesos, la reducción de tiempos para la elaboración de trabajos genera un mercado accesible para la colocación del producto, con esta operación por ende se generaría una mayor rentabilidad siempre y cuando se canalicen bien los gastos operativos con un adecuado manejo y del incremento de ventas por diferenciación.

**2.2.2.5. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales del sector, quién tiene una posición sólida y quién no?**

En el caso particular nuestra empresa sólo tiene cinco años en la zona, lo cual la hace una empresa nueva relativamente, sin embargo se debe elaborar el análisis del benchmarking para identificar de manera clara su posición. En la actualidad, el posicionamiento lo ha logrado basándose en la diferenciación del producto.

En este momento los competidores directos son UNIBE, Universidad Hispanoamericana y Unidad Pedagógica José Rafael Araya, las cuales cuentan con un área de impresiones y fotocopiado; por esta razón pierde posicionamiento en el nicho de mercado con clientes potenciales.

### 2.2.3. Análisis Interno

“En el análisis interno buscamos identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.” (Ortiz Rodríguez & Capó Vicedo, 2016, pág. 8)

“Los elementos internos se caracterizan por estar bajo el control de la empresa o, cuando menos, son de su dominio.” (Prieto Sierra, 2017, pág. 197)

“Análisis interno en Proyectos de negocio. Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que existen dentro de un proyecto o empresa, con el fin de: evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.” (WIKI EOI, 2012)

El análisis de recursos y capacidades ofrecerá a los administradores una línea de base muy poderosa para conocer los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden posicionar las bases necesarias para el éxito competitivo en la zona.

Lo primero que se debe hacer es que los administradores identifiquen los recursos financieros, operativos y la capacidad de respuesta de la empresa de modo que tengan una mejor idea con respecto a qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva.

Una vez determinados los recursos se debe identificar cuál de éstos es el más valioso desde el punto competitivo para potencializarlo y fortalecerlo para que sea una ventaja en la zona.

Es importante también determinar qué acciones ha tenido la empresa para atraer clientes y crecer en la zona, ¿cuál ha sido su estrategia, precio, producto, publicidad?, entre otras; además, identificar cómo se diferencia de los competidores, conocimiento del nicho.

### **2.2.3.1. Integración Horizontal**

Se entiende como el proceso de adquirir a un competidor que opera en la misma industria o mercado, en un esfuerzo para lograr las ventajas competitivas ya que se elimina la competencia directa.

“Por lo tanto, observamos una de las características de este tipo de integración: permite a las empresas aprovechar sus recursos tecnológicos, humanos, etc. Otra característica es la complementariedad, puesto que el beneficio obtenido de procesos de integración horizontal dependerá en gran medida de lo complementarias que sean las partes o subsidiarias”. (Sánchez Galán, 2016)

“Otro aspecto por destacar de las empresas que apuestan por este tipo de estrategias es el afán expansionista. Con el ánimo de alcanzar grandes cuotas de mercado y alto nivel de expansión las empresas optan por adquirir compañías similares o competidoras. De este modo puede llegarse incluso a situaciones cercanas al monopolio en ciertos mercados ya que se reduce el nivel de competencia en los mismos.” (Sánchez Galán, 2016)

En este particular no se visualiza la fusión de tipo horizontal porque la competencia directa está ubicada en las universidades y las escuelas, por este motivo no se están considerando a futuro.

#### **2.2.3.2. Alianzas estratégicas**

Es un acuerdo formal que se hace entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua.

“Hoy en día las alianzas estratégicas representan una vía original y práctica para la creación de valor compartido.” (Innovation Factory Institute, 2014, pág. 1)

En este particular las alianzas estratégicas se hacen con las empresas proveedoras de materia prima y tecnológica para lograr de forma conjunta la disminución de costos y de riesgos. En la actualidad la compañía está trabajando con Cannon, sin embargo no se descarta la posibilidad de negociaciones con Xerox, Lexmark entre otros una vez concluido el contrato de suministro.

Con esto se lograría el desarrollo de nuevas tecnologías, crear capacidades en el personal de la compañía, mejorar la eficiencia, la posibilidad de accesos a nuevos mercados, reducir los riesgos de exposición por los cambios, la opción ganar-ganar, cumplimiento de compromisos.

Es un hecho que las alianzas poseen sus contras que se deben tener bien limitadas y detalladas para reducir en la medida de lo posible el impacto como lo

es la falta de seriedad entre las partes, formas de dirección, objetivos, cambio de condiciones, entre otros.

### **2.2.3.3. Integración Vertical**

Una empresa verticalmente integrada desempeña actividades de la cadena de valor en varias porciones o etapas de la cadena de valor general de una industria, que comienza con la producción de materias primas o insumos iniciales y culmina en las ventas y servicio al consumidor final.

La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros. Para ello, puede crear o adquirir otras empresas mediante las cuales pueda hacerse cargo de algunas o la totalidad de tareas relacionadas con la distribución de los bienes que produce (como lo puede ser tener sus propias bodegas o centros de distribución, realizar el transporte de las mercancías o la venta al consumidor final). (Bien Pensado, 2016, pág. 1)

La integración vertical puede darse hacia atrás, produciendo materia prima o insumos necesarios para la producción o hacia adelante distribuyendo o fabricando productos con la materia prima que elabora previamente.

En este particular la empresa no tiene proyectado este tipo de crecimiento en los próximos 10 años, por esta razón se descarta esta posibilidad.

#### **2.2.3.4. Estrategias ofensivas y defensivas**

Es una forma de protección de la empresa en el tiempo llevando a cabo estrategias que junto con diversas dimensiones pueden complementan su planteamiento competitivo y maximizan el poder de su plan estratégico en general.

“Las estrategias representan planes de acción amplios por medio de los cuales las empresas tratan de cumplir su misión y alcanzar sus metas. Estas estrategias se eligen con base en los objetivos planeados que surgen de las necesidades de la empresa y se plasman dentro de un plan...” (Marketeroslatam, 2016, pág. 1).

Se deben considerar tres posibles dimensiones la primera dimensión por medio de acciones competitivas, tanto ofensivas como defensivas, la segunda a la dinámica competitiva y al momento adecuado de las acciones estratégicas y la tercera a la amplitud de las actividades de una empresa.

En este particular la empresa se ha centrado en estrategias ofensivas con el objetivo de obtener ventajas competitivas por costos y productos, innovando y acrecentando la variedad de productos y servicios ofrecidos a los clientes.

#### **2.2.3.5. Análisis FODA**

Este tipo de análisis de situación de la empresa, es fundamental porque muestra una radiografía actual de la empresa con respecto a su entorno, con esto conoce qué potencializar y qué aspectos o debilidades debe

mejorar para convertirlos en fortalezas en un corto plazo y tener una mejor respuesta ante los competidores directos.

“El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa.” (Rankia, 2018, pág. 1)

Con este análisis se busca ofrecer un diagnóstico para la toma de decisiones oportunas y con este estudio mejorar en el futuro próximo de la empresa.

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F - O</b> Estrategia <b>MAX - MAX</b> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D - O 2</b> Estrategia <b>MIN - MAX</b> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F - A</b> Estrategia <b>MAX - MIN</b> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D - A 4</b> Estrategia <b>MIN - MIN</b> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

El FODA es fundamental en la planeación estratégica de una empresa, ya que nos ayuda a evaluar el desempeño de ésta empresa en el

mercado o zona donde está compitiendo, este análisis es de tipo confidencial y sensible por la información que posee.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de marca</li> <li>• Excelentes administradores</li> <li>• Conocimiento mercado</li> <li>• Productos tecnológicos</li> <li>• Personal competente</li> <li>• Bajos precios</li> <li>• Gama de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad planta y equipo</li> <li>• Canales de comunicación y mercadeo</li> <li>• Estrés</li> <li>• Dependencia del proveedor para la revisión de maquinas y mantenimiento</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión</li> <li>• Crecimiento de planta y equipo</li> <li>• Realizar alianzas con comercios de la zona para venta de productos</li> <li>• Implementación de ejecutivos de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros educativos (Escuelas, colegios y Universidades)</li> <li>• Digitalización de la información.</li> <li>• Carbono Neutral en el 2021</li> </ul>

Del análisis interno en sus fortalezas se puede determinar que la empresa durante estos años ha logrado posicionarse satisfactoriamente en la mente de los consumidores porque tienen como la primera opción no obligatoria para hacer trabajos de fotocopiado, esto se ha producido gracias a la administración activa que han tenido los fundadores, debido a la experiencia que han recolectado de otros centros de servicios y que han aplicado poniendo su sello personal.

Generaron una alianza estratégica para la utilización de máquinas de última tecnología que los ayuda a confeccionar más eficazmente los trabajos.

Dentro de los precios aunque se ajustan a la media de mercado, se aplican interesantes descuentos para los estudiantes con muchas impresiones para realizar.

El equipo de trabajo, aunque pequeño (2 personas), son muy competentes y leales, lo cual beneficia en el prestigio de la misma y se brinda un excelente servicio al cliente personalizado.

La empresa ha venido diversificando sus productos para fortalecer su posicionamiento, es por esto, que se ofrecen productos de librería, serigrafía, entre otros

En sus debilidades, se pueden denotar el tamaño pequeño del punto, lo cual hace difícil la comodidad al estar en espacios reducidos, esta situación genera una limitante de crecimiento a futuro. Por otro lado la empresa no se ha involucrado para crear canales de comunicación para la zona, si no, sólo el boca a boca. Lo que genera en ocasiones, altos niveles de estrés por la falta de clientela, lo cual hace dudar si se llegará a los ingresos mínimos de ingreso para lograr el punto de equilibrio

La dependencia de un solo proveedor en la alianza estratégica los hace vulnerables a altos precios y a la dependencia del mismo, ante esta situación la empresa no tiene un abanico de opciones para elegir al mejor postor.

Del análisis externo, se puede determinar las grandes oportunidades de expansión en nuevas sucursales y la oportunidad del crecimiento de planta y equipo. Existen grandes posibilidades de acercamiento a diferentes lugares

comerciales que podrían significar un aumento importante de ingresos para la empresa. Para lograr esto existe la oportunidad de implementar ejecutivos de negocios que podrían colocar los productos y los servicios de la empresa.

Las amenazas identificadas serían que los centros educativos monopolizaran las copias de documentos o bien que digitalizaran la información lo cual haría innecesario el consumo de su producto estrella y la peor amenaza a la cual se enfrenta es a la posición del país con respecto al carbono neutral en el año 2021, lo cual generaría el no consumo del producto y el servicio ofrecido.

## 2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.3.1. Hipótesis

“Las hipótesis indican lo que se trata de probar y se define como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.” (Hernández, R, 2010, pa92)

“Una hipótesis es la suposición de algo que podría, o no, ser posible. En este sentido, la hipótesis es una idea o un supuesto a partir del cual nos preguntamos el porqué de una cosa, bien sea un fenómeno, un hecho o un proceso.” (Significados, 2015, pág. 1)

Hipótesis:

**Es factible implementar y ejecutar un plan estratégico de manera exitosa en la empresa Impresos Click Digital ubicada en La Florida de Tibás.**

## **2.3.2. Variables**

### **2.3.2.1. Variable Independiente**

“Una variable independiente es aquella cuyo valor no depende de otra variable. Es aquella característica o propiedad que se supone es la causa del fenómeno estudiado.” (Nellys, 2017, pág. 1)

“La variable independiente es la variable que es controlada y manipulada por el experimentador, se supone que tiene un efecto directo sobre la variable dependiente.” (Actualidad en psicología, 2018, pág. 1)

“individuo que establece los objetivos y propósitos estratégicos para cumplir metas específicas dentro de alguna organización; éstas progresivamente incrementarán la ventaja competitiva y permitirán el crecimiento de la misma.” (Prieto Sierra, 2017, pág. 212)

Para esta tesis voy a trabajar con la cuarta cita sobre mi factor A.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RIESGOS O SUPUESTOS
Fin último			
Propósito (Objetivo general)	Establecer un plan estratégico para una fotocopiadora en La Florida de Tibás de San José.	Seguimiento y control continuo para lograr, encuestas de satisfacción.	No cumplimiento de los controles de calidad establecidas.
Alternativas (Objetivos específicos).	Aplicar los conocimientos para el logro de ventas establecidas.	Aplicación de estudios de mercadeo para lograr las ventas establecidas o más.	Mala gestión mercadológica para penetrar en los clientes potenciales.
Componentes o resultados.	Incrementar los ingresos de la empresa y el establecimiento escrito de la operativa.	Según lo establecido por medio del punto de venta.	No lograr objetivos establecidos.
Actividades	Ventas	Resultados	Baja producción o baja venta.

### 2.3.2.2. Variable Dependiente

“Una variable dependiente es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable. La variable dependiente en una función que suele representar por y. La variable dependiente se representa en el eje ordenadas. Son las variables de respuesta que se observan en el estudio, y que podrían estar influidas por los valores de las variables independientes.” (Nellys, 2017, pág. 2)

“La variable dependiente es la variable que mide el experimentador, después de realizar cambios en la variable independiente que se supone afectarían a la Variable Dependiente” (Actualidad en psicología, 2018, pág. 1)

“La fotocopia es el resultado de reproducir un documento, o parte de este, en una hoja de papel normal u otro tipo de material, como transparencias o filminas, opalina, etcétera. Dicha reproducción la realiza la fotocopidora.”

(wikipedia, 2017)

Para esta tesis mi factor B será referenciado con la cuarta cita bibliográfica.

## 2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

“Conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado...en otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. Una definición operacional nos dice que para recoger datos respecto de una variable, hay que hacer esto y esto otro, además articula los procesos o acciones de un concepto que son necesarios para identificar ejemplos de éste.”

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 111)

<b>Hipótesis</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
<p>Es factible elaborar un plan estratégico en la empresa Impresos Click Digital ubicada en La Florida de Tibás</p>	<p>Elaboración de un plan estratégico: La empresa esta anuente a la implementación. Viabilidad: La empresa y la zona muestran factibilidad para un negocio rentable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del servicio.</li> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Ventas</li> <li>• Gastos</li> <li>• RRHH</li> <li>• Financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas.</li> <li>• Generación de utilidad.</li> <li>• Control de ingresos.</li> <li>• Seguimiento de gastos.</li> <li>• Incremento de cartera de clientes.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

## 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1.1. Finalidad

La *investigación histórica*, que se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Esta investigación tiene como sus principales fuentes y técnicas de obtención de la información. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La *investigación documental*, que consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La *investigación descriptiva*, reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La *investigación correlacional*, que tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Su principal soporte es el uso de herramientas estadísticas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La *investigación explicativa o causal*, para muchos expertos es el ideal y el culmen de la investigación no experimental, tiene como fundamento la prueba de

hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

El estudio de caso, también conocido como el método del caso, consiste en estudiar en profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Las técnicas más utilizadas y adecuadas para el estudio de caso son la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos personales, la correspondencia, etcétera.

*“Es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia.”* (Barrantes R., 2013, pág. 64).

La Finalidad de esta tesis es desarrollar un plan estratégico para la empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás, por lo que será documental por hacer estudios sobre el tema, descriptiva porque se utilizará la encuesta como medio de obtención de información y correlacional por mostrar los diferentes aspectos obtenidos de sus variables.

### 3.1.2. Dimensión Temporal

“Estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”. (Barrantes, 2013, pág. 64)

Histórica: revela eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.

Documental: Analiza la información escrita sobre el tema objeto de estudio.

Descriptiva: Reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

Correlacional: Mide el grado de relación entre variables de la población estudiada.

Explicativa: Da razones del porqué de los fenómenos.

Estudio de caso: Analiza una unidad específica de un universo poblacional.

Seccional: Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.

Longitudinal: Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar cambios.

Experimental: Analiza el efecto producido por la acción o manipulación de una o más variables independientes sobre una o varias dependientes. (Bernal, 2010, pág. 121)

Para este trabajo primero se debe determinar mediante un estudio con los dueños de la empresa y sus colaboradores para poder elaborar un plan estratégico acorde a sus necesidades y capacidad operativa.

Una vez determinados los puntos se desarrollará un amplio plan estratégico, tratando de capturar la esencia de la empresa e indicar el rumbo por seguir en los años venideros midiendo los ingresos mediante de acuerdo con los números de la empresa, por otro lado se calcularán también los gastos proyectados, incluyendo todos los rubros posibles como: la compra de equipo, materia prima, salarios y otros anualmente, para estimar las utilidades, proyectadas mediante un flujo de efectivo proyectado a cinco años.

Se evaluarán las posibles fuentes de financiamiento para fortalecer la empresa.

Por lo tanto, la investigación presente se clasifica como de tipo longitudinal, ya que el tiempo es un factor primordial para demostrar que el proyecto es viable para implementar un plan estratégico.

### 3.1.3. Marco

“Recolección de datos Ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 410)

Los principales métodos para recabar datos cualitativos son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida.

El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos al texto cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce teoría enraizada en los datos. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 407)

Para esto se utiliza el muestreo y el Censo, el muestreo es “recolección y análisis resultan actividades casi paralelas”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 209)

Para este trabajo se determina que se realizará en un marco micro ya que el mismo se elaborará sobre un censo obtenido de los dueños de la empresa y sus colaboradores in situ.

#### 3.1.4. Naturaleza

“Es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes...” (Manual UPEL Pág. 18).

“...A fondo su naturaleza mediante una inmersión en el contexto o ambiente, cuyo propósito es entender qué eventos ocurren y cómo suceden, lograr claridad sobre el problema y las personas que se vinculan a éste.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 512)

La naturaleza de este estudio se clasificaría como mixto, ya que es cuantitativo porque evaluará la parte financiera mediante el análisis de los estados financieros de la empresa y cualitativo puesto que se determinarán y establecerán lineamientos para la elaboración del plan estratégico.

### 3.1.5. Carácter

Existen varios tipos de investigación, y dependiendo de los fines que se persiguen, los investigadores se decantan por un tipo de método u otro o la combinación de más de uno. En este artículo describiremos tres tipos o métodos de investigación: la descriptiva, la exploratoria y la explicativa. (Universidad de Costa Rica, 2017)

Para su fondo va a ser una investigación exploratoria ya que se va a desarrollar un plan estratégico que se implementará en la empresa para fortalecer su futuro operativo y financiero, pues se conoce que la misma no ha desarrollado esta práctica administrativa.

Descriptiva porque se va a explorar en conocimientos sobre el entorno del país, la región y la zona, con lo cual se podrá tomar un mejor criterio de valoración financiera y operativa del negocio, por otro lado, nos enfocaremos únicamente en la medición, evaluación y recolección de datos.

Este trabajo presenta además, que es de tipo correlacional, ya que existe mucha literatura de apoyo a la que se puede ligar con el negocio, las características y las condiciones propias del objeto investigado.

## 3.2. SUJETOS O FUENTES DE INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Primera Mano

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 54)

Para este trabajo se utilizará, como fuente primaria, la tabla de cotejo por cuestionario in situ a los dueños y colaboradores según la muestra determinada para conocer más sus gustos y preferencias y la imagen que le desean dar a la empresa.

Además, se determinará y se conocerá el entorno en su diferenciación para utilizarlo como fortaleza del negocio.

Documento	Autor	Año
Tesis, Plan estratégico para la Compañía de Minas Buenaventura	Varios autores	2017
Tesis, Desarrollo de un plan estratégico para la cadena de restaurantes Hooters	Fernández, V.	2015

Tesis, Formulario y diseño de un plan estratégico y financiero para el desarrollo de productos y servicios de Dazu LTDA.	Jiménez Carvajal, D y Zúñiga Víquez, G	2015
Tesis, Plan de mejoramiento estratégico del centro de educación infantil el árbol mágico	Bernal, Patricia y Cuartas Villada, L	2017
Tesis, La planificación estratégica empresarial, su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros, en la provincia de Huamanga.	Curo Ñaupá, R	2015

### 3.2.2. Segunda Mano

“Las fuentes de segunda mano son las que reúnen ya elaboradas por alguien más, puede tratarse de bibliografía académica, de documentos que sean pertinentes para su investigación o fotografías que alguien más haya tomado.”

(Palabras Diversas, 2016)

Para esta investigación se utilizarán libros, tesis y otros documentos involucrados con el tema de investigación para que a través de sus experiencias se utilicen como fuente de información para el fortalecimiento del comercio.

NOMBRE	AUTOR	AÑO
Metodología de la investigación científica	Bardales, T.	2005
Guía, trabajos finales de graduación de tesinas y tesis en ciencias sociales	González Vallejo, L	2016
Metodología de la investigación	Hernández Sampieri, R., et al.	2014
Metodología de la investigación científica	Mejía, E.	2005
Emprendimiento. Concepto y plan de negocios	Prieto Sierra, C.	2017

### 3.2.3. Tercera Mano

“Documentos de tercera mano son libros de texto, revistas no científicas, algunas monografías, etc.” (Facultad de comunicación social, 2012)

Para esta tesis las fuentes que se utilizarán serán básicamente información reciente extraída de periódicos como el Financiero o La Nación y revistas que se enfoquen sobre el tema investigativo.

NOMBRE	AUTOR	AÑO
Que es el macro entorno de una empresa	Fabra, A.	2016
Pensamiento estratégico características y beneficios para la gestión empresarial	Lara, B.	2017
Diez pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas	Ortiz Rodríguez, B. y et al.	2016
La formulación de los objetivos instructivos en el contexto del docente	Sánchez, G.	2014
Visiones del mundo y	Simancas Fernández, M.,	2016

hermenéutica cultural	et al	
Metodología en investigación	Wigodski, J.	2010
Análisis interno en proyectos de negocio	Wiki EOI	2012

### 3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

“Si esta parte del estudio no está bien hecha, nos encontraremos en situaciones en que no existirán diferencias significativas entre las muestras. Además toda muestra superior a la necesaria, supondrá un aumento del tiempo del estudio y de los costes del mismo, lo que puede suponer su viabilidad económica.”

“Para realizar correctamente el tamaño muestral, debemos trabajar dos herramientas de la inferencia estadística que aportarán la validez de las conclusiones, como son la estimación de parámetros y el contraste de hipótesis.” (Metodología de investigación científica, 2018)

Para este trabajo se hará una prueba probabilística de lista de cotejo para la recolección de datos y su posterior análisis estadístico que se realizará al universo.

Según INEC, 2014					
	2017	2018	2019	2020	2021
Tibás	82.889	83.564	84.215	84.873	85.486
San Juan	25.974	25.966	25.955	25.953	25.919
Cinco Esquinas	8.097	8.207	8.308	8.411	8.513
Anselmo Llorente	12.521	12.609	12.693	12.779	12.850
León XIII	18.976	19.293	19.603	19.909	20.233
Colima	17.321	17.489	17.656	17.821	17.971

Según INEC, en el cuadro de indicadores demográficos según cantón y distrito se establece para los distritos San Juan 25,974 habitantes y para Llorente 12,521 habitantes, para un gran total de 38,495 habitantes que podrían ser clientes potenciales por la cercanía de la zona. (INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, 2016)

La forma de calcular una muestra es mediante la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (Número total de posibles encuestados).

Z $\alpha$ : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de Z $\alpha$  se obtienen de la **tabla de la distribución normal estándar.**

Los valores de  $Z\alpha$  más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de $Z\alpha$	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos, preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos, si preguntáramos al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: tamaño de la muestra (Número de encuestas que vamos a plantear).

Sin embargo, para esta investigación dado que se trata de una PYME de cuatro personas, de las cuales dos son los dueños y los otros dos colaboradores, se va a realizar sobre el universo existente.

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

#### **3.4.1. Encuesta o Censo**

“Permiten contabilizar y caracterizar a la población en un momento del tiempo: magnitud, distribución y composición de la población...” (Censo 2017, 2017)

“Estudio descriptivo, cuyo propósito es medir una serie de conceptos en un país y momento específicos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 82)

Para este trabajo se hará un censo, el mismo en forma directa mediante cuestionario y preguntas de tipo cerradas en una lista de cotejo.

### 3.4.2. Entrevista

“Se conoce como entrevista la conversación o conferencia que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado con la finalidad de obtener el primero determinada información sobre un asunto o tema que pueda proporcionarle el segundo.” (SIGNIFICADOS, 2016)

Este trabajo utilizará entrevista para cada uno de los involucrados en la PYME ya que poseen toda la información necesaria para elaborar la investigación la cuál será tomada de la muestra del universo.

### 3.4.3. Análisis Documental

“El Análisis Documental nos permite llevar a cabo búsquedas retrospectivas y recuperar el documento que necesitamos cuando lo necesitamos.”  
(DOKUTEKANA, 2015)

En este trabajo se tomarán fuentes de información sobre la investigación, para determinar las operativas que serán necesarias como datos de análisis para la aplicación del estudio.

### 3.4.4. Observación No Experimental

“Investigación no experimental: es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad.” (Ecured, 2018)

Para este trabajo se utilizará este tipo de exploración ya que se debe profundizar en la información de la operativa diaria y obtener datos de ingresos diarios, además la de conseguir información de estados financieros, una vez analizada la información se determinarán las áreas de mejora operativa para establecer un plan estratégico acorde a la empresa.

### 3.4.5. Observación Experimental

“Definición de Observación Experimental. La observación experimental, también llamada estudio de intervención o estudio experimental, es un análisis prospectivo, el cual se caracteriza por la manipulación indirecta, superficial de un factor de estudio por el investigador.” (concepto definicion, 2014)

Durante la puesta en marcha de esta investigación, se utilizará este método para tratar de mejorar las variables con el fin de reducir costos y gastos e implementar los ingresos.

### **3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES**

“La definición conceptual o nominal básicamente constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.” (Metodología de investigación científica, 2018)

“Conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.” (Metodología de investigación científica, 2018)

“La definición instrumental de las variables es aquello en la que se aclara como se estudiará la variable que se acaba de definir, los medios o instrumentos para recoger la información.” (Metodología de investigación científica, 2018)

“individuo que establece los objetivos y propósitos estratégicos para cumplir metas específicas dentro de alguna organización; éstas progresivamente incrementarán la ventaja competitiva y permitirán el crecimiento de la misma.” (Prieto Sierra, 2017, pág. 212)

## OBJETIVO ESPECÍFICO

Medir el Factor A

Plan estratégico

“Documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.” (Ortiz Rodríguez & Capó Vicedo, 2016, pág. 3)

## VARIABLE

Factor A

- Rentabilidad
- Ventas
- Gastos
- RRHH
- Financiamiento

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Factor A, en Costa Rica la mayor fuente de ingresos para el país y la mayor generación de empleos provienen de las PYMES, por lo que la implementación y desarrollo de un plan estratégico es fundamental para el mayor posicionamiento y crecimiento de la empresa.

## DEFINICIÓN OPERACIONAL

Factor A, establecer un plan estratégico proyectado a cinco años de operación.

En lo que involucra esta investigación y conociendo actualmente la empresa no posee más que estados financieros por lo que los primeros cinco años de ejecución, se implementará un plan operativo según el cuadro siguiente

Definición Operativa								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
						Tiene políticas, procedimientos y manuales de puestos	Posee Flujos y presupuestos proyectados	Plan estratégico
					visión y misión			
				FODA				
			Estudio de mercado					
		Estudio de factibilidad						
		Estados financieros al día						
Nada								

Para el final del periodo establecido se debe haber conseguido como mínimo hasta el punto siete de la métrica establecida, esto debido a que a esta altura, ya la empresa tendrá más claro y ordenado su horizonte operacional y financiero.

## DEFINICIÓN INSTRUMENTAL

Factor A, básicamente se realizaría un diseño de un plan estratégico que recomiende y establezca el camino operativo y financiero que debe seguir la empresa durante los próximos cinco años.

## FUENTE DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información para este proyecto, serán, básicamente de la empresa, además se apoyará con información estadística relevante del MEIC y el INEC, de los cuales se podrá obtener información actualizada y vital para la investigación.

## OBJETIVO ESPECÍFICO

### Factor B

Establecer los factores necesarios, para la implementación de un plan estratégico en la empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás.

“La fotocopia es el resultado de reproducir un documento, o parte de éste, en una hoja de papel normal u otro tipo de material, como transparencias o filminas, opalina, etcétera. Dicha reproducción la realiza la fotocopidora.”

(wikipedia, 2017)

## VARIABLE

### Factor B

- Ingresos
- Control de gastos
- Tipo de cambio
- Calidad del producto
- Tiempo

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Factor B, se medirá el seguimiento operativo y financiero del plan estratégico establecido según las condiciones dadas.

## DEFINICIÓN OPERACIONAL

Factor B, establecer claramente procedimientos y servicio al cliente para lograr mediante la diferenciación para lograr como mínimo el punto de equilibrio.

Para medir este factor se harán encuestas de satisfacción al cliente para medir los gustos y preferencias, de las cuales se establece un 80% de satisfacción general como mínimo; por otro lado aunque ya la empresa por el tiempo de establecida ya genera utilidades, los análisis financieros indicarán cuáles serán los mínimos financieros esperados por lo menos para cubrir los gastos y la operativa, esto es lo que se conoce como el punto de equilibrio y lo obtendríamos de los estados financieros de la empresa.

## DEFINICIÓN INSTRUMENTAL

Factor B, para este proyecto se establecerá un plan estratégico operativo y financiero para lograr las ventas y generar diferenciación en los gustos y preferencias de la población, según los indicadores de probabilidad.

## FUENTE DE INFORMACIÓN

La fuente de información será la obtenida por vía muestral, la cual mostrará y se podrán realizar las proyecciones respectivas anuales.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANALISIS DE RESULTADOS**

## 4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Como se ha comentado esta tesis ha sido elaborada con el fin de fomentar el emprendedurismo, los estudios se hicieron en San Juan de Tibás, específicamente en La Florida, el fin de los mismos es obtener información para elaborar un plan estratégico financiero y operativo para la empresa Impresos Click Digital.

La Florida de Tibás, ha sido una zona poblacional que ha tenido un auge por su prodigiosa posición ya que ofrece tranquilidad y ésta ha crecido en instituciones educativas de todos los niveles de escolaridad.

Para elaborar los estudios de este proyecto se obtuvieron datos de la población de la zona mediante estudios e investigaciones hechas en el INEC, se logró determinar que la población circundante a la empresa en el año 2017 era de 38,495 habitantes; además algunos estudios de esta misma institución indican que el crecimiento anual proyectado del período 2015 – 2050, será de un 0,4%.

Por otro lado se tratará de determinar la población estudiantil del cliente estrella de la empresa como lo es la Universidad UNIBE, la cual posee alrededor de un peso cercano al 50% del total de ingresos.

Para determinar el posible volumen de ingresos se realizó una entrevista con el dueño de la empresa, con la información obtenida se proyectaron los ingresos anuales posibles; sin embargo por el tamaño tanto del local como de

producción para inicios del proyecto se busca una penetración de mercado de un 30% del total de la población estudiantil y de la zona.

Estudios del BCCR indican que la inflación en Costa Rica para los próximos años oscilará entre el 3% y el 5%, para fines del proyecto trabajaremos con un 4% para determinar los índices y resultados financieros proyectados.

Por otro lado, la empresa nunca ha establecido un plan estratégico operativo con manuales y procedimientos claros y bien establecidos; algo primordial que han omitido es la elaboración de una visión y misión empresarial, por lo que es indispensable el ordenamiento de tipo operativo y establecer una ideología y patrón de negocio con un norte establecido. (Estado de la Nación, 2017)

## 4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS

CUADRO # 1  
**IMPRESOS CLICK DIGITAL**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**AÑOS 1 - 5**  
 (En colones)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos	47.007.210	48.887.498	50.842.998	52.876.718	54.991.787
(-) Costo de ventas	(17.776.715)	(18.390.009)	(19.074.766)	(19.837.757)	(20.466.292)
<b>(=) Utilidad bruta</b>	<b>29.230.495</b>	<b>30.497.489</b>	<b>31.768.232</b>	<b>33.038.961</b>	<b>34.525.495</b>
(-) Gastos de operación	(27.927.735)	(27.810.350)	(28.821.664)	(29.974.608)	(30.845.369)
<b>(=) UAI</b>	<b>1.302.759</b>	<b>2.687.139</b>	<b>2.946.568</b>	<b>3.064.353</b>	<b>3.680.126</b>
(-) Gastos de intereses	0	0	0	0	0
<b>(=) UAI</b>	<b>1.302.759</b>	<b>2.687.139</b>	<b>2.946.568</b>	<b>3.064.353</b>	<b>3.680.126</b>
(-) Impuesto de renta	(260.552)	(537.428)	(589.314)	(612.871)	(736.025)
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>1.042.207</b>	<b>2.149.711</b>	<b>2.357.254</b>	<b>2.451.482</b>	<b>2.944.100</b>

CUADRO # 2  
**IMPRESOS CLICK DIGITAL**  
**FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO**  
**AÑOS 0 - 5**  
 (En colones)

Descripción	año cero	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas		47.007.210	39.109.999	35.590.099	31.726.031	27.495.894
Costo de Ventas		(470.072)	(391.100)	(355.901)	(317.260)	(274.959)
Impuesto de ventas		(5.096.937)	(5.300.815)	(5.512.847)	(5.733.361)	(5.962.696)
Salarios administrativos		(12.327.898)	(12.821.014)	(13.333.854)	(13.867.208)	(14.421.897)
Salarios Ventas		0	0	0	0	0
Cargas sociales administración		(5.505.639)	(5.725.865)	(5.954.899)	(6.193.095)	(6.440.819)
Cargas sociales ventas		0	0	0	0	0
Utilidad bruta		<b>23.606.664</b>	<b>14.871.206</b>	<b>10.432.597</b>	<b>5.615.106</b>	<b>395.523</b>
Intereses		0	0	0	0	0
Depreciación		(193.999)	(193.999)	(193.999)	(193.999)	(193.999)
Utilidad antes de impuesto		<b>23.412.665</b>	<b>14.677.207</b>	<b>10.238.599</b>	<b>5.421.107</b>	<b>201.525</b>
Impuesto de renta		(4.682.533)	(2.935.441)	(2.047.720)	(1.084.221)	(40.305)
Utilidad neta		<b>18.730.132</b>	<b>11.741.766</b>	<b>8.190.879</b>	<b>4.336.886</b>	<b>161.220</b>
Depreciación		193.999	193.999	193.999	193.999	193.999
Amortización		0	0	0	0	0
<b>Inversión inicial</b>	<b>(10.239.985)</b>	<b>18.924.131</b>	<b>11.935.764</b>	<b>8.384.877</b>	<b>4.530.884</b>	<b>355.218</b>

<b>VAN</b>	<b>9.834.592</b>
<b>TIR</b>	<b>148,08%</b>
<b>ID</b>	<b>1,60</b>
<b>PR</b>	<b>-0,92</b>
<b>VAN AJUSTADO</b>	<b>(405.393)</b>

1 18.924.131  
 8.684.146 1,91665576

CUADRO # 3  
**IMPRESOS CLICK DIGITAL**  
**VENTAS PROYECTADAS**  
**AÑOS 1 - 5**

Descripción	año cero	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Copias: ingreso por ventas</b>		47.007.210	48.887.498	50.842.998	52.876.718	54.991.787
<b>Costo por fotocopia</b>		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
		20,17	20,17	20,17	20,17	20,17
<b>Costo mano de obra - producción: fotocopiado</b>		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
		20,19	20,19	20,19	20,19	20,19
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCION: copiado</b>		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
		20,36	20,36	20,36	20,36	20,36
<b>Precio con margen (%)</b>		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	3,56%	210,00	210,40	210,82	211,25	211,70
<b>Ingreso por ventas servicio fotocopiado</b>		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
		247.007.210	248.887.498	250.842.998	252.876.718	254.991.787
<b>Impuesto de ventas</b>		26.110.937	26.355.375	26.609.590	26.873.973	27.148.932

Cuadro # 4  
**IMPRESOS CLICK DIGITAL**  
**CALCULO DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO**  
**AÑOS 1 - 5**

Descripción	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Materias Primas	7.800.000,00	8.112.000,00	8.436.480,00	8.773.939,20	9.124.896,77
Productos en Proceso	-	-	-	-	-
Productos Terminados	-	-	-	-	-

Compras del Período					
Materias Primas	-	-	-	-	-

Otros Elementos del Costo					
Mano de Obra	8.916.643,35	9.273.309,08	9.644.241,45	10.030.011,10	10.431.211,55
Gastos de Fabricacion	1.060.072,10	1.102.474,98	1.146.573,98	1.192.436,94	1.240.134,42
Patentes	470.072,10	488.874,98	508.429,98	528.767,18	549.917,87
Agua	240.000,00	249.600,00	259.584,00	269.967,36	280.766,05
electricidad	110.000,00	114.400,00	118.976,00	123.735,04	128.684,44
telefono	240.000,00	249.600,00	259.584,00	269.967,36	280.766,05
alquiler	-	-	-	-	-

Saldos Finales					
Materias Primas	-	-	-	-	-
Productos en Proceso	-	-	-	-	-
Productos Terminados	-	-	-	-	-

<b>Costo de Ventas</b>	<b>17.776.715,45</b>	<b>18.487.784,07</b>	<b>19.227.295,43</b>	<b>19.996.387,25</b>	<b>20.796.242,74</b>
------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

<b>promedio de materia prima</b>	8.449.463,19
<b>promedio de costo de ventas</b>	19.256.884,98
<b>Promedio</b>	43,88%

### 4.3. INTERPRETACIÓN O EXPLICACIÓN DE LOS DATOS

La encuesta llevada a cabo a todo el personal de la empresa Impresos Click Digital, muestra que la misma al día de hoy ha sobrevivido más de 5 años sin un norte claro establecido por un plan estratégico.

Al día de hoy no cuenta con flujos diarios, flujos proyectados, el establecimiento de misión y visión, políticas y procedimientos; solamente posee estados financieros que son obligatorios para el pago de impuestos y patentes municipales.

El cuadro 1, muestra la información del estado de resultados obtenido de la evaluación del proyecto, se desprenden números relativos a la utilidad que se consideran positivos aunque no los deseados a lo largo del período de análisis.

Se debe mencionar que se usará un incremento por inflación de 4% anual según estimaciones del Banco Central de Costa Rica.

Es importante mencionar que según el cuadro 1, desde el primer año el proyecto presenta utilidades, el mismo puede ser originado por el periodo de consolidación que ha tenido la misma a través de los años de operación; con una utilidad neta sostenida en el tiempo después de impuestos hasta el final respecto al primer año.

Una de las ventajas es que la empresa ya cuenta con independencia operativa sin pasivo financiero que genere un incremento del gasto financiero.

En el cuadro 2, se presenta el flujo de efectivo para esta evaluación financiera la cual también muestra lo que se considera como números muy positivos de liquidez para la empresa, el período de recuperación de la inversión se obtendría en menos de 1 año, además el VAN del proyecto arroja un valor futuro positivo relativamente muy favorable de ¢9,8 millones con respecto a la inversión inicial y considerando el costo de capital que es del 22.19% según lo calculado e indicado en el marco teórico de esta tesis y con una tasa de inflación del 4%; la TIR indica que el proyecto es bastante viable ya que supera el CAPM esperado logrando una tasa del 148.08%, superando por mucho el costo de capital esperado y con un índice de deseabilidad o bien índice de costo beneficio de 1,60 de rendimiento relativo lo cual confirma que el proyecto es viable.

El cuadro 3, presenta las ventas proyectadas durante los cinco años de análisis del proyecto en cuanto a ingresos por los diversos servicios que brinda la empresa. Se considera una proyección de crecimiento poblacional sostenido de un 0,4% anual de la comunidad estudiantil, los clientes estrella de la empresa son especialmente los estudiantes y profesores de la Universidad UNIBE.

Continuando con el mencionado cuadro 3, con respecto al costo unitario total de producción, la proyección indica que el promedio de los cinco años considerados es de alrededor de 0.50 centavos de colón, lo cual genera un buen margen de utilidad al ser su promedio de venta de 10.00

En cuanto a los ingresos por ventas, estos generan montos promedio anuales de unos cuarenta y siete millones de colones, con una carga tributaria

total por ventas de seis millones seiscientos mil durante los cinco años considerados y de impuesto sobre la renta promedio de dos millones doscientos mil colones para el mismo período. Además, el proyecto eventualmente cancelaría un gran total promedio anual de más de cinco millones novecientos mil colones por concepto de cargas y beneficios sociales y adicionalmente unos 300 mil colones por concepto de patentes municipales|.

Como se puede verificar en el cuadro 4, presenta el costo de venta que se considera controlado durante el tiempo, con el fin de llevar una operación con base en presupuestos, dando seguimiento a todos los elementos del costo que puedan afectar la empresa de una u otra forma, en donde porcentualmente está la mayor carga que consiste en las materias primas para la producción, que en promedio ascienden a un 44.22% del costo de ventas total.

Con respecto al recurso humano, se considera que este factor es determinante para la empresa, no se proyecta la contratación a futuro, por lo cual esta gran responsabilidad se recaerá en los dueños que fungen como los administradores, además, se contará con dos personas operativas con obligaciones bien definidas, para lo cual se elaborará un manual de descripción de puestos.

Por otro lado el total de las cargas y beneficios sociales son del 44,66% desglosado de la siguiente forma: cargas sociales 26,83% aguinaldo 8,33% vacaciones 4,17% cesantía 5,33%.

Una de las grandes ventajas de esta empresa es que no cuenta con fuente de financiamiento por pasivo, por lo que tiene total independencia de capital, esto significa que la maquinaria e inventarios son cubiertos en su totalidad por la empresa, sin embargo, no se descarta la posibilidad de financiamiento futuro para el crecimiento de la misma.

Las fuentes de información son obtenidas de los estudios para la construcción de la evaluación del proyecto y su respectivo análisis financiero, contiene criterios desde la población de la zona hasta la población estudiantil que son los clientes estrella de la misma, por otro lado se considera la proyección de crecimiento estimado según el INEC, este cuadro presenta el cuadro de inflación proyectada según estimaciones posibles del BCCR.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Como se demostró a lo largo de esta investigación es factible y necesario el establecimiento de un plan estratégico para la empresa, iniciando primero con el establecimiento de una visión y una misión que le dé identidad y compromiso a la empresa, estructurándola en un plazo de 5 años, por otro lado, durante este periodo también se irá implementando, en forma progresiva, la estructuración operativa de políticas y procedimientos, claramente definidos para preparar a la empresa para el futuro enseñándole a anticipar los cambios y reducir los riesgos.

5.1.2. Se pudo comprobar que la empresa se ha mantenido en el tiempo más que todo por instinto empresarial y buen ojo para aportar a un negocio, sin embargo las aplicaciones administrativas son totalmente empíricas y sin un panorama claro y definido en el tiempo.

5.1.3. El sector en Costa Rica ha sido un nicho muy explotado porque nuestra cultura utiliza mucho este tipo de bienes y servicios; en el aspecto que involucra esta investigación, el sector donde se ubica la empresa ha sido una comunidad que ha crecido durante los años en el ámbito comercial y específicamente, educativo, por lo que ofrece un buen mercado que ha sido poco explotado en la zona con una calidad razonable y que cumple con altas exigencias de servicio al cliente, por otro lado este negocio se ubica en un punto de alta viabilidad automotriz ya que es zona de paso para las personas que trabajan en

San José y alrededores. Por esta razón éste sería un plus extra que podría aumentar los ingresos si se logra capturar un porcentaje de estos clientes de paso.

5.1.4. Los estudios financieros muestran que el proyecto es altamente viable, como lo demuestran el Valor Actual Neto (VAN) de ¢9,8 millones, la Tasa Interna de Retorno (TIR) de casi 148%, el índice de deseabilidad (ID) de un 1,60% y un período de recuperación de la inversión (PR) menor al año de operación, lo que se percibe como números muy positivos y halagüeños e indica que al desarrollarse puede llegar a ser un proyecto sumamente rentable y que manejado de la forma correcta, podría llegar a crecer, generando riqueza y también empleo a gente de la zona.

5.1.5. Los números expresados en el análisis financiero indican que es muy factible el crecimiento del negocio a un mediano plazo, incursionando en otro tipo de servicios como por ejemplo la digitalización, productos de oficina, servicios de serigrafía, para ir considerando el cambio de Costa Rica a Carbono Neutral en el año 2021, lo cual anticipa una caída del consumo de papel que es la fuente primaria de ingreso del negocio, ante esta situación la diversificación será fundamental para mantenerse en el tiempo.

5.1.6. La diferenciación y el servicio al cliente será un plus extra que podría aumentar los ingresos, si se logra capturar un porcentaje de estos clientes de paso, además las alianzas estratégicas serán fundamentales para la subsistencia de la empresa.

## 5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Se recomienda una buena asesoría, ésta será fundamental para complementar los conocimientos de elaboración del plan estratégico y la ejecución de las políticas y procedimientos, es importante el acercamiento al MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio) para la capacitación de los personeros de la empresa.

5.2.2. Se recomienda buscar la colaboración de conocedores outsourcing en la elaboración de planes estratégicos operativos y financieros necesarios para la empresa y así establecer un sano comportamiento empresarial con miras en el corto, mediano y largo plazo.

5.2.3. Se recomienda la sensibilización de los índices financieros y el manejo de escenarios, lo que será fundamental para una toma de decisiones financieras y económicas adecuadas para predecir con anticipación cualquier situación de cambio del entorno físico y financiero de la empresa a corto y mediano plazo.

5.2.4. Es fundamental la elaboración de políticas y procedimientos para poder establecer un control continuo de todos los detalles y un orden operativo financiero, ya que muchos cierres se deben a la mala administración de los

responsables y su manejo desordenado sin ningún tipo de conocimiento o bien apostando empíricamente.

5.2.5. La versatilidad que tenga la empresa ante los cambios en mercado será el diario vivir, ya que esto la mantiene viva. Estamos en tiempos de alta competencia, por lo que toda empresa debe manejar los cambios para poder subsistir al paso de los años y sobre todo para poder competir en un mercado tan globalizado, la diferenciación será un factor fundamental para la sobrevivencia de la compañía. Por lo tanto se recomienda la realización de los estudios constantes de costo-beneficio, además, la elaboración de encuestas de satisfacción nos marcarán el rumbo de los gustos y preferencias de los clientes para la permanencia y consolidación de la marca.

5.2.6. Se recomienda el aprovechamiento de servicios financieros, que puedan colaborar con la reducción de gastos, para esto utilizar el servicio de leasing ayudaría con la reducción de gastos operativos e impositivos, que tenga la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

## **6.1. SUPUESTOS OPERATIVOS**

La fotocopidora trabajará con un horario de atención al público de 9 a.m. a 6 p.m., con una estructura encabezada por un administrador y un colaborador.

Se establecerán claramente las normas y procedimientos operativos y financieros por seguir para lograr el incremento de ingresos y la disminución de gastos maximizando los recursos.

Es importante ser cuidadosos y estrictos con el servicio al cliente ya que será el diferenciador del éxito de ventas, por esta razón, las encuestas de satisfacción nos indicarán los gustos y preferencias de los clientes para la toma de decisiones idóneas para la empresa al corto y mediano plazo.

## **6.2. SUPUESTOS FINANCIEROS**

Las utilidades serán reinvertidas como una manera eficiente de fortalecimiento de la empresa, la idea es consolidar la independencia financiera a lo largo del tiempo para fortalecer la estructura y pensar en la apertura de locales en otros sitios.

No se descarta la posibilidad de fuentes de financiamiento dependiendo del panorama que conlleve el cambio a carbono neutral con el que se comprometió Costa Rica.

Se implementará la utilización del servicio financiero leasing para reducir los gastos operativos y de inversión, así como la de colaborar en la disminución de la carga tributaria.

Se implementará el trabajo con flujos diarios y proyectados para anticipar y prever el futuro, con miras a una mejor toma de decisiones que afecten a la empresa.

### **6.3. SUPUESTOS DE INVERSIÓN**

Se buscará ser sujetos para inversión de capital semilla no reembolsable, partiendo del hecho de que las instituciones financieras que ofrecen créditos del tipo “Banca de Desarrollo” sólo facilitan créditos a aquellas unidades que ya posean una vida superior a uno o dos años de actividad continua, dichos fondos serán utilizados para el fortalecimiento de la liquidez, en la disminución de pasivos financieros y comerciales o bien para ser utilizados para la mejora y renovación de la maquinaria y equipo de producción.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 7Graus. (06 de abril de 2018). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/objetivo>
- Actualidad en psicología. (20 de Marzo de 2018). *Actualidad en Psicología*. Obtenido de <https://www.actualidadenpsicologia.com/que-es/variable-psicologia/>
- Alimentaria, C. C. (2006). Mejoradores de la industria de panificación. *Alimentaria*(87), 23-26. Obtenido de [http://www.cacia.org/wp-content/uploads/2016/05/revista\\_alimentaria\\_3.pdf](http://www.cacia.org/wp-content/uploads/2016/05/revista_alimentaria_3.pdf)
- Balhen C, C. B. (Febrero de 2015). Calculo de costo de capital ajustado segun riesgo país. *Tesis para optar por maestria en Banca y Finanzas*. San Jose, Costa Rica.
- Bardales, T. (2005). Metodología de la Investigación Científica. Lima: UNMSM.
- BCCR. (2015). *Programa Macroeconómico 2016-2017*. San José.
- BCCR. (14 de junio de 2016). *Banco Central de Costa Rica*. Obtenido de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Pearson.
- BID, B. I. (2014). *Diagnostico de Crecimiento para Costa Rica*. Costa Rica.
- BID, B. I. (2015). *Estrategia del BID con Costa Rica (2015-2018)*. Costa Rica.
- BID, Banco Centroamericano de Desarrollo, Consejo Monetario. (2016). *Informe Riesgo Pais (I trimestre)*. San José.
- BID-Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Diagnostico de crecimiento para Costa Rica*. San Jose, Costa Rica.
- BID-Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Estrategia del BID con Costa Rica (2015-2018)*. San Jose, Costa Rica.
- Bien Pensado. (23 de Junio de 2016). *Bienpensado.com*. Obtenido de <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>
- Castro Almeida, S. A., Guevara Ortiz, C. A., Sevilla Mendoza, V. G., & Van O Ordt Horna, A. M. (Marzo de 2017). Plan Estratégico para la Compañía de Minas Buenaventura S.A. *Tesis*. Santiago de Surco, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Censo 2017. (11 de Enero de 2017). *Censo 2017*. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/que-es-el-censo/>
- Censos, D. G. (1984). *Clasificacion Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Economicas*. San Jose.
- Centroamericano, C. M. (2016). *Informe Riesgo Pais (I trimestre)*. San José.
- concepto definicion. (11 de agosto de 2014). *concepto definicion*. Obtenido de [https://www.google.com/search?biw=1280&bih=667&ei=KXY9W7HNDMfW5gKRpqXACQ&q=que+es+observacion+experimental&oq=que+es+obser&gs\\_l=psy-ab.1.0.35i39k1j0i67k1j0l2j0i20i263k1j0l2j0i20i263k1j0l2.283857.287285.0.289452.24.15.0.0.0.0.248.1925.0j6j5.11.0....0...1c](https://www.google.com/search?biw=1280&bih=667&ei=KXY9W7HNDMfW5gKRpqXACQ&q=que+es+observacion+experimental&oq=que+es+obser&gs_l=psy-ab.1.0.35i39k1j0i67k1j0l2j0i20i263k1j0l2j0i20i263k1j0l2.283857.287285.0.289452.24.15.0.0.0.0.248.1925.0j6j5.11.0....0...1c)
- Concepto definicion. (2 de Marzo de 2015). *Concepto definicion*. Obtenido de [https://www.google.com/search?biw=1280&bih=667&ei=xnI9W-OaE82z5gL52lugCg&q=que+es+ analisis+documental&oq=que+es+ analisis+document&gs\\_l=psy-ab.1.0.0l4j0i22i30k1l6.83133.89201.0.91109.31.29.0.0.0.0.281.3256.0j17j4.21.0....0...1c.1.64.psy-ab..11.20.3064...0i](https://www.google.com/search?biw=1280&bih=667&ei=xnI9W-OaE82z5gL52lugCg&q=que+es+ analisis+documental&oq=que+es+ analisis+document&gs_l=psy-ab.1.0.0l4j0i22i30k1l6.83133.89201.0.91109.31.29.0.0.0.0.281.3256.0j17j4.21.0....0...1c.1.64.psy-ab..11.20.3064...0i)
- Curo Ñaupá, R. (2015). La planificación estratégica empresarial, su influencia en la competitividad en las MYPES y sus efectos en los estados financieros, en la provincia de Huamanga. *Tesis*. Ayacucho, Perú: Universidad Católica los Ángeles Chimbote.
- DOKUTEKANA. (2 de Marzo de 2015). *DOKUTEKANA*. Obtenido de <https://archivisticafacil.wordpress.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>
- Ecured. (2018). *Ecured*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n\\_no\\_experimental](https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental)
- Equinoccial, U. T. (2014). *Evaluacion del riesgo de negocios de las empresas que cotizan en el indice sustentable de la bolsa Mexicana de valores*. Mexico DF.
- Estado de la Nación. (2017). *Estado de la Nacion*. Obtenido de Estado de la Nacion: <http://www.estadonacion.or.cr/educacion2017/>
- Fabra, A. (2016). *Un Como*. Obtenido de <https://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>

- Facultad de comunicación social. (20 de Agosto de 2012). *Comunicacion e investigacion 3*. Obtenido de <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/20/las-fuentes-de-informacion/>
- Fernández, V. C. (Setiembre de 2015). Desarrollo de un plan estrategico para la cadena de restaurantes Hooters en Costa Rica, que permita un crecimiento en todas su lineas de negocio. *Tesis*. Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Financiero, E. (27 de abril de 2016). *Sector de Snaks y panaderia fina crecera 7% anual*. Obtenido de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Mercado-snacks-panaderia-crecera-anual\\_0\\_147585250.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Mercado-snacks-panaderia-crecera-anual_0_147585250.html)
- G., K. (1997). *Las Desventuras del Conocimiento Cientifico*. Buenos Aires: A-Z.
- Gañan E., H. L. (2014). *Manual para el equipamiento e implementacion en panaderías artesanales*. Tesis, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/19836>
- Garrido, M. C. (Julio de 2012). Master en Administracion de Proyectos. *Plan de gestion para el desarrollo de la exposicion nacional de planes de negocios de jovenes emprendedores "EXPOJOVEM" del Ministerio de educacion pública*. San Jose, San Jose, Costa Rica.
- González Vallejo, L. M. (2016). *Guía, trabajos finales de graduación de tesinas y tesis en ciencias sociales*. Universidad Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edicion ed.). Paseo de la reforma, DF, Mexico: Mc Graw Hill.
- Higgins, R. (2004). *Analisis para la Direccion Financiera*. Mexico: Mcgraw Hill.
- ICONTEC. (7 de Marzo de 2017). *Normas Icontec 2017*. Obtenido de <http://www.normasicontec.org/objetivos-generales-y-especificos-en-normas-icontec/>
- INEC. (2016). *Encuesta Nacional a Empresas 2015*. San Jose.
- INEC. (2016). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS*. Densidad de la población proyectada por provincia, cantón y distrito, San José.
- INEC, I. N. (2015). *Emprendimientos se abren paso en la economia nacional*. San José.

- Innovation Factory Institute. (17 de Junio de 2014). *Innovation Factory Institute*. Obtenido de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/las-alianzas-estrategicas-y-la-creacion-de-valor-compartido/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2015*. Costa Rica.
- investigacion, D. m. (mayo de 2016). Guía, trabajos finales de graduación, tesis y tesis en Ciencias Sociales. Llorente, San José, Costa Rica.
- Jimenez Carvajal, D., & Zuñiga Viquez, G. (Abril de 2015). Formulación y diseño de un plan estratégico y financiero para el desarrollo de productos y servicios de DAZU LTDA, durante el primer semestre 2015. *Tesis*. Heredia, Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Lara, B. (17 de Enero de 2017). *Kuhnel escuela de negocios*. Obtenido de <https://www.kuhnel.es/blog/pensamiento-estrategico-caracteristicas-y-beneficios-para-la-gestion-empresarial>
- Lidefonso Grande, E., & Abascal Fernández, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (13 ed.). Madrid: ESIC.
- Luis Guillermo Arce Bonilla, M. J. (Agosto de 2013). Licenciatura en Administración de Empresas. *La planificación del mercadeo y el crecimiento de la micro y pequeña industria panadera de la ciudad de San Miguel, caso práctico Panadería Gaby en el periodo de febrero a agosto del 2013*. San Miguel, El Salvador.
- Marketeroslatam. (3 de Junio de 2016). *Marketeroslatam.com*. Obtenido de <https://www.marketeroslatam.com/estrategias-marketing-ofensivas-defensivas-pymes/>
- Mejía, E. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima: UNMSM.
- Metodología de investigación científica. (9 de Marzo de 2018). *Metodología de investigación científica*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/definicion-conceptual-de-las-variables.html>
- Miguez, B. M. (2016). Ingeniero en Finanzas. *Propuesta de un plan estratégico para la empresa "Panadería Alex" ubicada en la parroquia Cotocollao del distrito Metropolitano de Quito periodo 2012-2016*. Cotocollao, Quito, Ecuador.
- Ministerio de Economía, I. y. (2010). *Guía rápida para establecer una empresa formalmente*.

- Nacion, E. d. (2015). *capitulo 3 Oportunidades, estabilidad y solvencia economicas*. San José.
- Nellys, Z. (7 de Febrero de 2017). *Investigacion de operaciones*. Obtenido de <https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/variablesindependientes-y-dependientes/>
- Ortiz Rodríguez, B., & Capó Vicedo, J. (2016). Diez pasos para desarrollar un plan estrategico y un business model canvas. *3C Empresa*, 4(Edición 24), 18.
- Palabras Diversas. (20 de Febrero de 2016). *Palabras Diversas*. Obtenido de <https://palabrasdiversas.wordpress.com/2016/02/20/fuentes-primarias-secundarias-de-primera-y-segunda-mano/>
- Patricia Bernal, S., & Cuartas Villada, L. (2017). Plan de mejoramiento estrategico del centro de educacion infantil el árbol mágico. *Tesis*. Chía, Cundinamarca, Colombia: Universidad de la Sabana.
- Pérez Porto, J. (2016). *Definicion.de*. Obtenido de <https://definicion.de/contexto-historico/>
- Prieto Sierra, C. (2017). *Emprendimiento. Concepto y plan de negocios* (Segunda ed.). Mexico: Pearson.
- Rankia. (15 de Febrero de 2018). *Rankia Chile*. Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>
- Roberto Hernandez Sampiere, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edicion ed.). Paseo de la reforma, DF, Mexico: Mc Graw Hill.
- Samuel, H. (2009). *Etnografia del turismo en Santa Marta*. Santa Marta: Universidad del Magdalena. Obtenido de <http://www.ramwan.net/restrepo/documentos/elaboracion-proyecto.pdf>
- Sánchez Galán, J. (13 de Octubre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/integracion-horizantal.html>
- Sánchez, G. y. (2014). La formulacion de los objetivos instructivos en el contexto del curriculo docente. *Educacion Medica Superior*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000300008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412014000300008&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Santillán, M. (19 de Mayo de 2008). *Comercializacion, Producto sustituto*. Obtenido de <http://mktunlam.blogspot.es/1211159940/>

- Segura, Y. M. (Abril de 2014). Licenciatura en Administracion de Empresas con énfasis en Finanzas. *Propuesta de un plan de negocios para la organizacion banco de alimentos de Costa Rica*. San Jose, San Jose, Costa Rica.
- Sierra Mejía, M. E. (17 de Diciembre de 2015). *Las fuerzas sociales, agentes politicos y dialogo nacional*. (L. Tribuna, Productor) Obtenido de La Tribuna: <http://www.latribuna.hn/2015/12/17/las-fuerzas-sociales-agentes-politicos-y-dialogo-nacional/>
- Significados. (28 de Enero de 2015). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/hipotesis/>
- SIGNIFICADOS. (9 de Noviembre de 2016). *SIGNIFICADOS*. Obtenido de <https://www.significados.com/entrevista/>
- Simancas Fernández, M. R., Nobles Montoya, D. V., Celedón Rivero, J. C., & Arias Castro, C. C. (2016). Visiones del mundo y hermeneutica cultural. *Revistas UCC, 2*.
- Suárez, W. M. (Diciembre de 2009). Tesis de graduacion para optar por el grado academico de Licenciatura en Administracion de Empresas con Enfasis en Gerencia. *La realidad de las PYMES en Costa Rica desde el punto de vista de acceso al crédito*. Llorente, San Jose, Costa Rica.
- Universidad de Costa Rica. (4 de setiembre de 2017). *Universia.net*. Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>
- Wigodski, J. (2010). *Blog*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>
- WIKI EOI. (13 de Marzo de 2012). *Wiki eoi*. Obtenido de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis\\_interno\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_interno_en_Proyectos_de_negocio)
- wikipedia. (25 de 07 de 2017). *wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Fotocopia>

## **7. GLOSARIO**

Variable: Derivada del término en latín *variabilis*, variable es una palabra que representa a aquello que varía o que está sujeto a algún tipo de cambio. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable.

Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

## **8. ANEXOS**





## Tabla de cotejo

1- Genero:	M <input type="checkbox"/>	2- Edad:	<input type="text"/>	3- Trabaja	SI <input type="checkbox"/>	
	F <input type="checkbox"/>				NO <input type="checkbox"/>	
4- Estado Civil	<input type="checkbox"/> soltero	5- Nivel Educativo	<input type="checkbox"/> Primaria			
	<input type="checkbox"/> viudo		<input type="checkbox"/> Secundaria			
	<input type="checkbox"/> casado		<input type="checkbox"/> Tecnica			
	<input type="checkbox"/> union libre		<input type="checkbox"/> Universitaria			
	<input type="checkbox"/> divorciado		<input type="checkbox"/> Otro			
					SI	NO
6-		La empresa tiene establecida una Vision y una Mision?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7-		Conoce usted la Vision y Mision de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8-		La empresa tiene elaborado un plan estratégico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9-		La empresa tiene elaborado un flujo de efectivo anual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10-		La empresa tiene presupuestos financieros proyectados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11-		La empresa tiene claramente establecidas politicas empresariales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12-		La empresa tiene diseñado descripciones de puesto para cada uno de los puestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13-		La empresa ha realizado un analisis FODA de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
14-		Posee la empresa una cartera de clientes establecida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15-		La empresa realizó un estudio de factibilidad antes de iniciar el negocio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16-		Se ha realizado un estudio mercadologico para conocer el entorno de la zona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN II Q-17**

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Emprendedurismo, elaborar un plan estratégico para una fotocopiadora en la Florida de Tibás, en el primer cuatrimestre

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:** Luis Gerardo Rodríguez Barquero

**CARNÉ:** 108070454

ÁREA DE EVALUACIÓN.	Ponderación		OBSERVACIONES
	50%	100%	
Portada	5	—	
Agradecimientos y dedicatorias ( con indicaciones I, II).	1	—	
Tabla de contenidos elaborada con la Herramienta Word (incluyendo los agradecimientos y dedicatorias (dentro del protocolo).	2	—	
Antecedentes del problema. 5 tesis.	5	—	
Planteamiento del problema (Aoyada en autores).	5	—	
Abordaje de la Justificación (con base, en los cinco elementos de Sampieri).	5	—	
Formulación del problema. Pregunta.	5	—	
El Objetivo general, congruencia con los objetivos específicos.	5	—	
Alcances (Descriptivos, explicativos, social, económico, académico o a la elección del investigador) Limitaciones (con mayor énfasis en aspectos metodológicos).	2	—	
Esquema del Marco Teórico, ( MAPA CONCEPTUAL), de acuerdo a la carrera (Marco situacional, Contexto Histórico, Contexto Teórico).	5	—	
Antecedentes de la investigación (al menos 5 tesis en orden cronológico ( 3 Internacionales), ( 2 nacionales) con similitud al tema u objetivos.	5	—	
Planteamiento de la hipótesis ( si va a utilizar).	5	—	
Operacionalización de la Hipótesis.	5	—	
Estructura y elaboración del Marco Metodológico: Paradigma, enfoque, tipo Investigación.	5	—	
Población, población de estudio, muestra, elección de tipo de muestra y procedimiento para llegar a las unidades para aplicación del instrumento.	5	—	
Espacios físico y temporal, sujetos y fuentes Técnicas de recolección de la Información debidamente estructurado(a).	5	—	
Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.	10	—	
Bibliografía aplicando APA ( no menor de 20 libros) además de otras fuentes.	10	—	
Aplicación de la Normativa APA en todo el documento (Versión 6ta) CITAS.	10	—	
<b>CALIFICACION FINAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Apreciaciones para el tutor:**

NOMBRE DEL TUTOR METODOLÓGICO :

FIRMA

