

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA EN LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE NOVATELAS
AAMC LTDA, EN LA ZONA DE PARRITA, A
PARTIR DEL AÑO 2018**

Estudiante

Lady Mariana Quirós Astúa

Tutor

Jessica Mayers Marín

Junio, 2018

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS	ix
DECLARACIÓN JURADA	x
CARTA DEL TUTOR.....	xi
CARTA DEL LECTOR.....	xii
CARTA DE LA FILÓLOGA.....	xiii
DEDICATORIA	xiv
AGRADECIMIENTOS	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes del problema	2
1.1.2 Problematización.....	3
1.1.3 Justificación del problema.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 Pregunta de investigación del problema	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	7
1.4.1 Alcances.....	7
1.4.2 Limitaciones	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y SITUACIONAL	9
2.1 MARCO SITUACIONAL.....	10
2.1.1 Industria textil en Costa Rica	10
2.1.2 Novatelas AAMC Limitada	11
2.1.3 Situación geográfica de la empresa	13

2.2 MARCO TEÓRICO	15
2.2.1 Clasificación de las empresas.....	15
2.2.2 Administración de empresas.....	16
2.2.3 Estructura organizacional.....	20
2.2.4 Tipos de organización	21
2.2.5 Grupos	25
2.2.6 El proceso y las funciones de la administración estratégica.....	27
2.2.7 Desarrollo organizacional.....	36
2.2.8 Organigramas	37
2.2.9 Planificación	38
2.2.10 Misión y visión	38
2.2.11 Mercadeo	40
2.2.12 Administración de operaciones	44
2.2.13 Administración financiera	45
2.2.14 Planeación de negocios	45
2.2.15 Plan operativo	46
2.2.16 Plan financiero.....	47
2.2.17 Plan estratégico	47
2.2.18 Punto de equilibrio	49
2.2.19 Margen de contribución.....	50
2.2.20 Rendimiento	50
2.2.21 Valor actual neto (VAN)	51
2.2.22 Tasa interna de rendimiento (TIR)	51
2.2.23 Eficiencia	52
2.2.24 Eficacia.....	53
2.2.25 Estudio técnico.....	53
2.2.26 Estudio financiero.....	54
2.2.27 Estudio económico.....	54
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	59
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
3.1.1 Finalidad.....	60

3.1.2 Dimensión temporal	61
3.1.3 Marco	62
3.1.4 Naturaleza	63
3.1.5 Carácter	64
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	66
3.2.1 Sujetos de investigación	66
3.2.2 Fuentes de investigación	67
3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO	69
3.3.1 Población	69
3.3.2 Muestra	70
3.3.3 Censo	71
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	71
3.4.1 Entrevista	72
3.4.2 Cuestionario	73
3.4.3 Observación directa	74
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	74
3.5.1 Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables	74
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	79
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE	80
4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados de los datos generales	81
4.1.2 Análisis e interpretación de los resultados de la primera variable: Análisis FODA	85
4.1.3 Análisis e interpretación de los resultados de la segunda variable: Estudio de factibilidad	93
4.1.4 Análisis e interpretación de los resultados de la tercera variable: Proyección y consolidación	97
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
5.1 CONCLUSIONES	103
5.2 RECOMENDACIONES	105
CAPÍTULO VI PROPUESTA	106
6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO	107

6.1.1 Plan administrativo	107
6.1.2 Plan de mercado	112
6.1.3 Plan financiero	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
BIBLIOGRAFÍA CITADA.....	126
APÉNDICE	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de variable, indicadores, instrumentos e informantes	76
Tabla 2: Rango de edad	81
Tabla 3: Género de la muestra	82
Tabla 4: Antigüedad como clientes	84
Tabla 5: Amenazas por competencia de la zona	85
Tabla 6: Servicio brindado	87
Tabla 7: Tipo de promociones que le gustaría encontrar en Novatelas AAMC LTDA ...	90
Tabla 8: Relación Precio-Calidad	90
Tabla 9: Fortalezas y oportunidades	92
Tabla 10: Debilidades y amenazas	93
Tabla 11: Variedad de productos textiles	93
Tabla 12: Estudio de mercado	95
Tabla 13: controles que velan por resultados financieros	95
Tabla 14: Controles para resultados favorables en las estrategias operativas	96
Tabla 15: Desempeño operativo	96
Tabla 16: Estrategias financieras	97
Tabla 17: Estrategias comerciales en beneficio de los clientes	97
Tabla 18: Variedad de productos	99
Tabla 19: Implementación de sistemas de operación	100
Tabla 20: Características	100
Tabla 21: Perfil propuesto para Administrador de tienda	109
Tabla 22: Perfil propuesto para Dependiente de tienda	110
Tabla 23: Matriz FODA	117
Tabla 24: Balance General Novatelas AAMC Limitada	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Rango de edad	81
Gráfico 2: Género de la muestra	83
Gráfico 3:Antigüedad como clientes.....	84
Gráfico 4: Amenazas por competencia de la zona.....	86
Gráfico 5: Servicio brindado	88
Gráfico 6: Relación Precio-Calidad	91
Gráfico 7: Variedad de productos textiles	94
<i>Gráfico 8: Estrategias comerciales en beneficio de los clientes</i>	<i>98</i>
<i>Gráfico 9: Variedad de productos.....</i>	<i>99</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de las empresas.....	16
Figura 2: Necesidad Universal de la Administración	18
Figura 3: Características de la organización lineal.....	21
Figura 4: Ventajas y Desventajas de la Organización Funcional	23
Figura 5: El proceso de administración estratégica	28
Figura 6: Diseño sistemático de los objetivos del control.....	33
Figura 7: Modelo del proceso de desarrollo organizacional.....	36
Figura 8: Mezcla de mercado	44
Figura 9: Fases del Plan Estratégico	48
Figura 10: Determinación de los costos	58
Figura 11: Diseños de investigación	62
Figura 12: Organigrama propuesto	108

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma 1: Organización línea-staff.....	24
---	----

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Lady Mariana Quirós Astúa, cédula de identidad número 1-1321-0505, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciada titulado "**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE NOVATELAS AAMC LTDA, EN LA ZONA DE PARRITA, A PARTIR DEL AÑO 2018**" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: *"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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 22 de mayo de 2018.



Lady Mariana Quirós Astúa

Ced. 11321 0505

CARTA DEL TUTOR

CARTA DEL TUTOR

Heredia 22 de mayo del 2018.

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor:

La estudiante Lady Mariana Quirós Astúa, cédula de identidad número 1-1321-0505,, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***“Plan estratégico para la mejora en la gestión administrativa de Novatelas AAMC LTDA, en la zona de Parrita, a partir del año 2018”***, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de ***Licenciatura***.

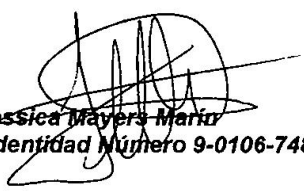
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
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		95%

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

Atentamente,


Licda. Jessica Mayers-Marín
Cédula identidad Número 9-0106-748

CARTA DEL LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE Heredia

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, presentada por la estudiante **Lady Mariana Quirós Astúa** céd 1-1321-0505, titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE NOVATELAS AAMC LTDA, EN LA ZONA DE PARRITA, A PARTIR DEL AÑO 2018”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 6 de junio de 2018.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

CARTA DE LA FILÓLOGA

San Rafael de Heredia, 22 de junio de 2018

Señor
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

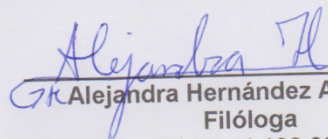
En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, bajo el título:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE NOVATELAS AAMC LTDA, EN LA ZONA DE PARRITA, A PARTIR DEL AÑO 2018, elaborado por la estudiante Lady Mariana Quirós Astúa.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Teléfono 22 37 61 66
San Rafael de Heredia


Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Cédula 4 193 626
Carné 66820 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes

DEDICATORIA

A la Santísima Trinidad y la Virgencita, porque han sido mi fuente inagotable, mi guía y
protección.

A mis padres, German y Ana, por los valores inculcados y sobre todo por ese amor
incondicional, porque gracias al mismo valoro la vida y lucho por ser
una mejor hija y ser humano.

A mi hermana Di, por ser la guerrera de la familia; siempre protectora,
independiente e incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por el apoyo incondicional. Especialmente a mami y tita, por haber tenido
mis estudios en sus oraciones.

A Novatelas AAMC Limitada, por ofrecerme su tiempo y permitirme realizar mi
investigación en su negocio.

A mis amigos, amigas y compañeras, porque han sido un gran apoyo durante mi
carrera universitaria.

A mi tutora, Jessica Mayers Marín, por compartir sus conocimientos, dedicación y sobre
todo por la paciencia.

INTRODUCCIÓN

Todos los sectores económicos donde se desempeñan las empresas o industrias, con fines de lucro y sin ellos, presentan algún grado de riesgo; por tanto, es importante invertir en un plan estratégico para que la empresa pueda funcionar adecuadamente, mitigar el riesgo y cumplir con los objetivos de la organización. Las estrategias que se proponen en el plan estratégico se centran en el posicionamiento de la imagen de la compañía dentro de su mercado objetivo y la mejora del servicio que debe ofrecer para administrar con eficiencia y eficacia la organización.

Se busca una selección y desarrollo de actividades de control que contribuya a mitigar los riesgos a niveles aceptables para prevenir o evitar posible fraude en la empresa o para incrementar la eficiencia financiera y operativa. La información que muestran los estados financieros se debe analizar e interpretar de tal manera que sirva como una herramienta útil y apropiada para la toma de decisiones de la gerencia de la empresa.

En conjunto, los temas contribuyen al conocimiento que requiere el investigador para beneficiar el desarrollo, la ejecución y una correcta aplicación del plan de trabajo. Como apoyo a la investigación, también es posible encontrar conceptos alternativos que son de ayuda para el gerente o dueño de una empresa, entre ellos: mentalidad estratégica, orientación estratégica y visión estratégica.

Frecuentemente las pequeñas empresas se centran más en el servicio que en las finanzas propias de la organización y estas últimas no pueden llevarse a cabo con efectividad si no disponen de información veraz y oportuna para lograr una adecuada y acertada toma de decisiones.

El informe de investigación se divide en seis capítulos, cuyo contenido se indica a continuación:

Capítulo I, “Problema de la investigación”: contiene el tema de la investigación, la justificación, la problemática de la empresa, el objetivo general y objetivos específicos, los cuales sirven de base para la ejecución del trabajo de investigación.

Capítulo II, “Marco teórico”: corresponde al conjunto de teorías aplicables y otros antecedentes situacionales, donde se detalla la historia, ubicación, competencia y demás datos de interés de la empresa. En este capítulo se aportan conceptos necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo III, “Metodología de la investigación”: es el diseño de la investigación, donde se describe el tipo de investigación, el universo, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos para el plan de trabajo. Se aplican las técnicas de recolección de datos que permiten tener una idea más clara de las fortalezas y debilidades de la empresa y, por último, se elabora un cuadro con la operacionalización de las variables.

Capítulo IV, “Análisis e interpretación de resultados”: se lleva a cabo el análisis estadístico de la información recolectada mediante la aplicación de instrumentos a la muestra (entrevistas, cuestionarios y observación directa), concernientes a los procedimientos y estructura. Además, se tabula la información, se incluyen gráficos y se realiza el análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los cuestionarios.

Capítulo V, “Conclusiones y recomendaciones”: en este capítulo se incorporan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, para el mejor funcionamiento de la empresa.

Capítulo VI, “Propuesta”: se presenta la solución del problema formulado, que abarca la propuesta de un Plan Estratégico Empresarial ajustado a las necesidades de la empresa para mejorar los procesos de gestión y control. La propuesta contiene un plan administrativo, un plan de mercado y un plan financiero.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para implementar un plan estratégico, se debe obtener el panorama actual de lo que acontece en el establecimiento, con el fin de identificar las carencias o necesidades y definir las mejoras que puedan aplicarse.

1.1.1 Antecedentes del problema

En los últimos años hay un interés creciente por las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que estas impulsan la competitividad, innovación, aclimatación y especialización, además de ser una herramienta en la lucha contra la pobreza, permitiendo que una mayor parte de emprendedores se realice laboralmente. De este panorama Costa Rica no escapa e incluso es el país en América Latina que posee la definición más precisa en el campo de las micro y pequeñas empresas.

Sin la adecuada asesoría y el financiamiento competente, estas pequeñas empresas deben enfrentar grandes desafíos para lograr el crecimiento y desarrollo necesario; asimismo, puede ocurrir un vacío organizativo. En estos casos es posible que los emprendedores tengan claro su propósito con el negocio, pero desconocen cómo alcanzarlo a un determinado plazo.

Novatelas es una empresa que inicia sus operaciones en el año 2010; dos emprendedoras que trabajan para la tienda la compran, pero la nueva administración no tiene claro todos los panoramas administrativos. Novatelas comienza sus operaciones con una nueva etapa gracias a la pasión de las señoras Ana Astúa y Marianela Chinchilla.

La señora Astúa es costurera desde hace poco más de treinta años y la señora Chinchilla cuenta con experiencia en el campo de las telas y administración de tienda. Ambas deciden tomar el nombre de Novatelas cuando su anterior dueña decide cerrar operaciones para iniciar nuevos retos profesionales. En febrero del 2016 Novatelas reabre sus puertas con una nueva administración.

En la actualidad la empresa se encuentra bajo el régimen simplificado y busca opciones de crecimiento para registrarse formalmente como parte de las pymes del país. Para esto, debe mejorar su planificación, estructura organizacional y contar con todas las pautas solicitadas.

Lo anterior se basa en que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio –MEIC- (2016) considera fundamental reforzar la cultura empresarial y emprendedora de Costa Rica para generar mayor competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Se estima que las 6 197 pymes registradas y activas crean empleo para 34 243 personas a nivel nacional (MEIC, 2016).

1.1.2 Problematización

La principal problemática de Novatelas es la administración informal y empírica, pues se carece de estrategia y las regulaciones que deben aplicarse muchas veces no se

cumplen a cabalidad por el desconocimiento de sus propietarias, al ser ellas quienes se encargan de administrar el negocio para evitar costos adicionales de mano de obra.

Otra dificultad es el financiamiento; si bien las entidades bancarias reconocen que un alto porcentaje de sus clientes corresponde a pequeñas y medianas empresas, muy pocas recurren a solicitar un préstamo dadas las altas tasas de interés, la cantidad excesiva de requisitos y las garantías. Además de los elevados niveles de cargas sociales y tributarias a los cuales se debe responder.

Novatelas no cuenta con una estructura administrativa clara, lo que provoca la falta de objetivos, metas e indicadores de gestión, impidiendo la oportunidad de crecimiento en su entorno y consolidarse como una pyme.

1.1.3 Justificación del problema

La importancia de realizar el trabajo de investigación radica en exteriorizar e implementar en la tienda Novatelas todo el aprendizaje y conocimiento adquirido en la universidad, con el fin de mejorar su estructura y posible estancamiento empresarial por la ausencia de procesos administrativos formales que garanticen un adecuado manejo del negocio.

Asimismo, la idea inicial es que la empresa ponga en práctica la debida planificación, organización, dirección y control de la organización. En este tiempo, donde se requieren resultados sobresalientes para deducir que las empresas tienen éxito, es

necesario ampliar la imaginación y poner en práctica todos los métodos que permitan el logro de los objetivos.

Novatelas carece de estrategias, por lo tanto, requiere un plan estratégico que sea exhaustivo y detallado; también, debe adaptarse a la situación financiera, económica, tamaño y tipo de negocio. El plan debe responder a los intereses que posibiliten el éxito del comercio.

Con la puesta en práctica del plan estratégico, Novatelas puede unificar sus ideas y definir con claridad cuáles son sus objetivos a mediano y largo plazo. De esta forma, se conoce la utilidad que puede obtenerse del negocio hasta buscar soluciones prácticas para conseguir mayores beneficios.

Para proponer el plan estratégico, se parte de un análisis de la situación actual de la organización, basándose en su estructura, sus clientes, mercado, proveedores y competencia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cumplir los objetivos propuestos implica tener claro dónde está en este momento la institución, dónde desea estar y cómo lo pretende hacer. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), un problema puede proponerse al ajustar y organizar la idea de investigación de una manera formal.

1.2.1 Pregunta de investigación del problema

La pregunta de investigación por desarrollar es:

¿Cuál es la propuesta idónea de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Novatelas AAMC LTDA, en la zona de Parrita, a partir del año 2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación trata, principalmente, de resolver un problema definido con anterioridad, por ende, este debe indicarse y también es necesario establecer cómo se va a solucionar (Hernández *et al.*, 2014).

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico en la empresa Novatelas AAMC LTDA en Parrita, enfocado en su estructura organizacional, con la finalidad de consolidarla como una pyme para el año 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

A continuación se presentan los objetivos específicos de la investigación:

- a) Definir un análisis FODA en la estructura interna organizacional que permita evaluar la situación actual de la empresa.
- b) Realizar un estudio de factibilidad del proyecto.

- c) Analizar la situación actual de Novatelas AAMC LTDA en el ámbito de las pymes y efectuar una proyección que le posibilite consolidarse y darle continuidad.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

El siguiente trabajo de investigación tiene como fin llevar a cabo un examen exhaustivo de la estructura de la empresa y así definir el tipo de organización y estrategia que debe seguir para convertirse a mediano plazo en una pyme, lo cual incluye el establecimiento de objetivos estratégicos y acciones por seguir mediante un plan estratégico, al ser esencial para el funcionamiento y éxito de la empresa.

La investigación se centra únicamente en la empresa Novatelas y en las personas que laboran para la misma. Por lo anterior, es necesaria la elaboración de un organigrama con el detalle de cada puesto y determinar la estructura fundamental de la empresa.

1.4.2 Limitaciones

Se cuenta con la anuencia de la compañía y de las personas responsables para poder efectuar el estudio, pero pueden surgir dificultades al intentar obtener información financiera y contable considerada como confidencial o de manejo delicado.

La falta de conocimiento multidisciplinario en relación con la rama tecnológica y legal es otra limitante ya que un plan de negocios necesita noción tecnológica para el desarrollo de herramientas o plataformas de control contable con el objetivo de asegurar un funcionamiento eficaz, así como de conocimiento de mercadeo para el análisis y segmentación del mercado. Es costoso ejecutar un análisis y evaluación para cada una de las disciplinas.

Las fuentes secundarias limitan el estudio porque los datos no están hechos para la investigación, y hay limitaciones de acceso a información primaria.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO SITUACIONAL

El marco teórico permite un acercamiento a la empresa y los distintos conceptos que se necesitan para desarrollar el proyecto de investigación. Este apartado es importante para conocer, explicar e interpretar la situación de la organización.

2.1.1 Industria textil en Costa Rica

Costa Rica no cuenta con una industria textil sobresaliente y a partir de la década de los noventas, el país sufre una caída considerable en la industria y la confección, pues las grandes textileras mueven sus operaciones a países vecinos, dadas las facilidades, la reducción en cargas sociales y la mejora en el producto.

Entre el 2009 y el 2013, las exportaciones de la industria textil caen un 27,7 % debido al movimiento de varias operaciones (Vindas, 2014). Esto provoca la pérdida de alrededor de 10 000 empleos en el país, lo cual es una gran afectación desde el punto de vista laboral y a nivel general en la economía del país.

En Costa Rica, la producción de insumos es poca; empresas como Orotex, el Mercado de las Telas, Metrokilos y algunas fábricas de uniformes lideran el mercado y deben importar sus productos de países como México, Guatemala, España, El Salvador, Panamá, Pakistán, China e India, para su distribución al mayoreo y al detalle o para la confección de prendas.

El país de nuevo apuesta por esta industria, pero desde una perspectiva diferente, más bien, desde un proceso previo: la elaboración de telas e hilos. Este enfoque también implica otro tipo de mano de obra, una más calificada que pueda ofrecer el mantenimiento que este requiere.

2.1.2 Novatelas AAMC Limitada

Novatelas inicia operaciones en octubre del año 2010, ofrece gran variedad de telas y acolchados, además cuenta con un Departamento de Pasamanería. Novatelas facilita la labor de modistas, costureras, inclusive padres de familia de la zona, porque en años anteriores es necesario trasladarse a comunidades como Quepos, Orotina o viajar a San José para obtener algunos productos.

Luego de cinco años y cuatro meses, en febrero de 2016 Novatelas cambia de administración, de esta forma se comienza un nuevo trayecto para este negocio. Las actuales dueñas inician sus labores en un local más pequeño y con un inventario reducido, pero con la mayor disposición de hacer crecer el negocio.

Como anexo a la venta de telas, el negocio cuenta con un Departamento de Pasamanería, venta de edredones y colchas; asimismo, como complemento brinda el servicio de reparación y fabricación de prendas de vestir.

Desde la reapertura y por falta de asesoría, se inscribe la tienda a nombre de la señora Ana Astúa; por lo tanto, todo lo relacionado con el régimen simplificado del

Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense del Seguro Social, seguros, permiso sanitario de funcionamiento y patente municipal, se encuentra registrado a nombre de la señora Astúa.

Por lo anterior, no es posible la comparecencia de dos personas en trámites legales, aunque sean codueñas del negocio, lo cual ocasiona que la señora Chinchilla no disponga de seguro social ni tampoco esté cubierta por la póliza de riesgos. En setiembre de 2017 se decide constituir una sociedad de responsabilidad Limitada (SRL) para lograr que ambas puedan inscribirse como trabajadoras independientes.

A partir del primero de octubre de 2017, la tienda Novatelas es representada por la compañía Novatelas AAMC Limitada, que se encuentra en el régimen simplificado del Ministerio de Hacienda. La organización está haciendo trámites para la inscripción de la persona jurídica en el MEIC como una pyme, pero para esto debe haber pasado su primer periodo fiscal como una empresa de SRL, al ser requisito presentar la declaración de impuestos sobre la renta del último periodo fiscal para proceder con el trámite.

Esto para la empresa es una meta por cumplir a un corto plazo y es fundamental porque al contar con el sello pyme, el negocio puede obtener más beneficios en cuanto a financiamientos, les agrega valor y visibilidad a sus productos, puede optar por acceder a los beneficios pyme del Estado sobre el reglamento de contratación administrativa y se le permite la exoneración en el impuesto de sociedades e impuesto retomado a mediados del año anterior.

Novatelas cuenta con cinco proveedores a nivel nacional: el Mercado de las Telas, Megatelas, Jarisa, La Estrella y Orotex Costa Rica S.A. Estos distribuidores cubren las necesidades del negocio según se requiera. Los dos primeros únicamente trabajan al contado, Jarisa y la Estrella ofrecen un mes a crédito y Orotex es la distribuidora que brinda mayor plazo para crédito, siendo noventa días máximo.

Cuando se realiza el pedido, se efectúa el pago o se aplica el crédito correspondiente, después se envían los rollos de tela por un servicio especial de transporte. Al Departamento de Pasamanería lo suplen dos distribuidoras: Pasamanería San José e Importaciones Leoali S.A.

Este año la empresa celebra su segundo aniversario, el negocio está dando buenos resultados, pero también bajas, por lo cual es necesario mantener un fondo en caso de así requerirlo. Las ventas le posibilitan ir abonando la deuda adquirida con la inversión inicial, igualmente se paga el alquiler del local, salario base y compras de nueva mercadería. Sin embargo, Novatelas aún no cuenta con la definición adecuada de una visión, misión, valores y políticas que requiere un negocio que busca el emprendimiento, lo cual puede proveer mejoras considerables en el desarrollo del negocio.

2.1.3 Situación geográfica de la empresa

La empresa se ubica en el cantón de Parrita, localizado en la región Pacífico central, y limita al norte con los cantones de Puriscal, Acosta y Aserrí, todos de la provincia de San José; al noreste, con el cantón de Tarrazú; al noroeste, con el cantón de Turrubares; al

oeste, con el cantón de Garabito; al sur, con el océano Pacífico; y al este, con el cantón de Aguirre (Municipalidad de Parrita, 2017).

Parrita se extiende desde las faldas de la fila Brunqueña hasta las costas del océano Pacífico y desde el río Damitas hasta el río Tulín. Presenta alturas aproximadas a los quinientos metros sobre el nivel del mar, pero predominan las tierras bajas, conformando un valle bañado por el río Pirrís o Parrita que desagua en gran parte de los cerros de Acosta, Puriscal, Aserrí y la zona de los Santos.

El clima en Parrita se califica como tropical húmedo lluvioso, es homogéneo dado que el territorio está compuesto por llanuras; no obstante, las partes altas experimentan una mayor precipitación y en estas prevalece el clima tropical húmedo muy lluvioso. El territorio parriteño se encuentra en una zona de transición del clima tropical húmedo lluvioso al tropical húmedo seco.

Esta zona posee suelos de orden inceptisol, que se caracterizan por ser suelos inmaduros. Este orden es muy importante en la región por el tipo de cultivos que se dan como son el arroz, papaya, palma africana, banano y/o sandía; al cubrir gran parte del territorio formado por suelos aluviales de ríos y deltas bien drenados o moderadamente drenados.

2.2 MARCO TEÓRICO

A continuación se expone el marco teórico de la investigación, donde se mencionan los aspectos teóricos más relevantes que se utilizan para formular y desarrollar un argumento o tesis.

2.2.1 Clasificación de las empresas

Rodríguez (2012) comenta que las empresas se pueden clasificar en función de diferentes características, tales como:

- Tamaño.
- Actividad económica.
- Constitución patrimonial.
- Ámbito de actuación.

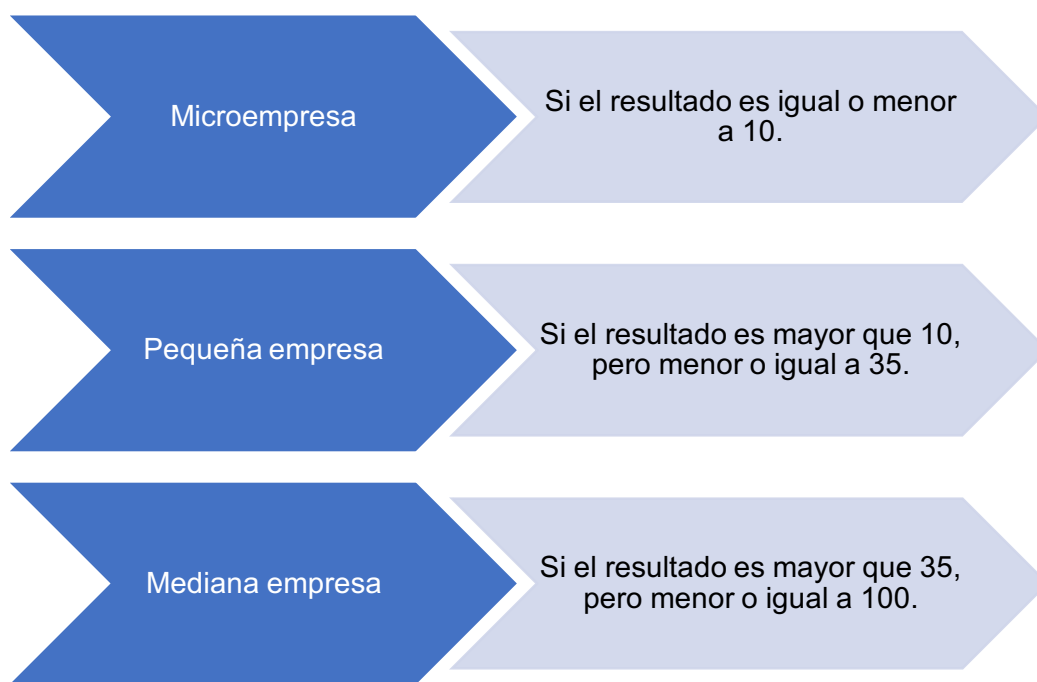
A efectos de esta investigación, el criterio que interesa es el primero. Rodríguez (2012) dice en cuanto al mismo:

En la práctica nos encontramos con cuatro tipos de empresas: micro, pequeñas medianas y grandes. Esta clasificación representa la mayor facilidad, ya que solo basta con pensar en dos extremos que son claramente definibles (micro y grandes) y dejar el segundo y tercer miembros de la división como término medio (...) Un criterio usual es el número de trabajadores de la empresa (p. 28).

Por su parte, el MEIC (2018) define acerca de este elemento:

El tamaño se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos (p. 1).

Figura 1: Clasificación de las empresas



Fuente: Elaboración propia, 2018

2.2.2 Administración de empresas

La tarea principal de la administración de empresas está ligada a coordinar y supervisar actividades, buscando como objetivo que estas se cumplan de manera eficaz y eficiente.

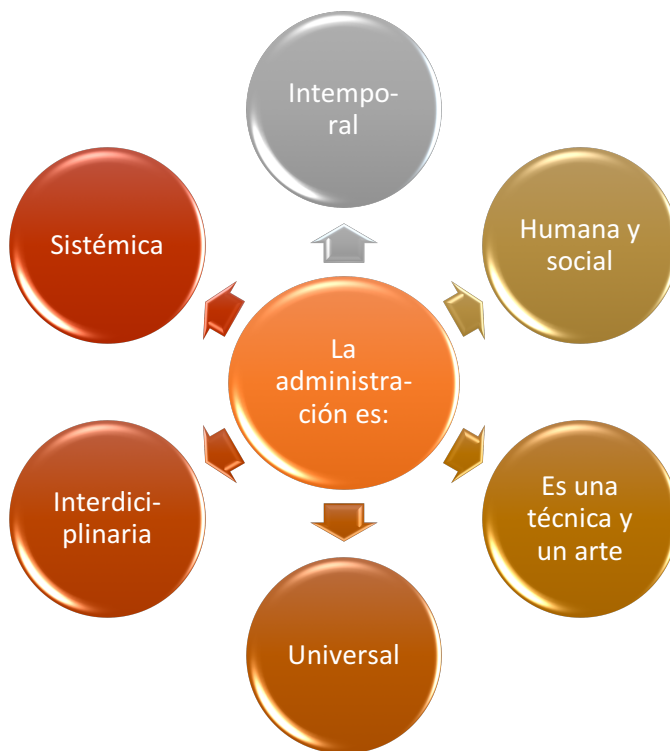
El no cumplimiento o el bajo rendimiento de alguna reducen en gran medida el éxito que

puede alcanzar una organización, porque una alta eficiencia y una alta eficacia normalmente van de la mano.

Desde épocas primitivas los seres humanos subsisten con la utilización de algunos principios de administración. Al evolucionar los sistemas administrativos con el paso de los años, se obtienen formas renovadas de administrar y progresos evidentes en la productividad, dando paso al desarrollo económico.

La globalización y la competencia entre empresas obligan que estas mantengan un estándar interno en los procedimientos, los sistemas de información y las estrategias a futuro.

Figura 2: Características de la administración



Fuente: Torrez, 2014

Jiménez, citado por Hernández (2011), define la administración como una ciencia “Compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales” (p. 3).

Para cumplir las metas de forma eficaz y eficiente, las organizaciones requieren que su administración pueda planear, organizar, dirigir y controlar los recursos

disponibles y conseguir el éxito de la entidad, especialmente satisfacer los deseos del cliente meta.

2.2.2.1 El gerente

La gerencia y la administración son términos similares, sin embargo, existe una disposición para distinguirlos. Peter Drucker, mejor conocido como el padre de la gerencia, citado por Hernández (2011), considera que “El gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su capacidad ejecutiva los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción” (p. 4).

Así, el gerente es quien coordina y supervisa el trabajo de las personas para que logren los objetivos de la organización. Todo gerente, ya sea que opere una pequeña empresa, una organización no gubernamental (ONG) o una multinacional, debe tener en cuenta los elementos externos, saber identificarlos, evaluar y reaccionar ante ellos, para evitar la afectación de la empresa.

Además, debe tener claro tres elementos básicos, el primero es la productividad y se refleja al mostrar una buena administración; el siguiente es la competitividad, que corresponde a una envidiable facultad de organizar y buscar rentabilidad; por último, la rentabilidad, que se conoce como el factor clave, porque es el beneficio de un capital bien invertido.

Para los gerentes es importante identificar los objetivos globales y estrategias, con la finalidad de tener una base para determinar si estos se deben modificar o son funcionales para la empresa.

2.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el componente que moldea los rasgos de control que son establecidos en el negocio. No es posible conocer cuál es el mejor modo de organizar o estructurar una empresa, todo depende del argumento que se ajuste a la organización y a sus directivos. Benavides (2014) afirma que la organización requiere una “adecuación de la estructura y el personal al cambio, a partir de un análisis comparativo entre las condiciones actuales y las propuestas” (p. 315).

Los directores o gerentes cambian o mejoran la estructura organizativa para ajustarla a sus preferencias y a las condiciones de la organización. Por consiguiente, incluyen ideas como el proceso de toma de decisiones, la formación de departamentos y la división de la mano de obra. En las pequeñas y medianas empresas, una correcta estructura permite la evolución con una mínima planeación, esto implica a futuro un aumento en el personal al presentarse la dificultad de los dueños para realizar las labores de manera personal.

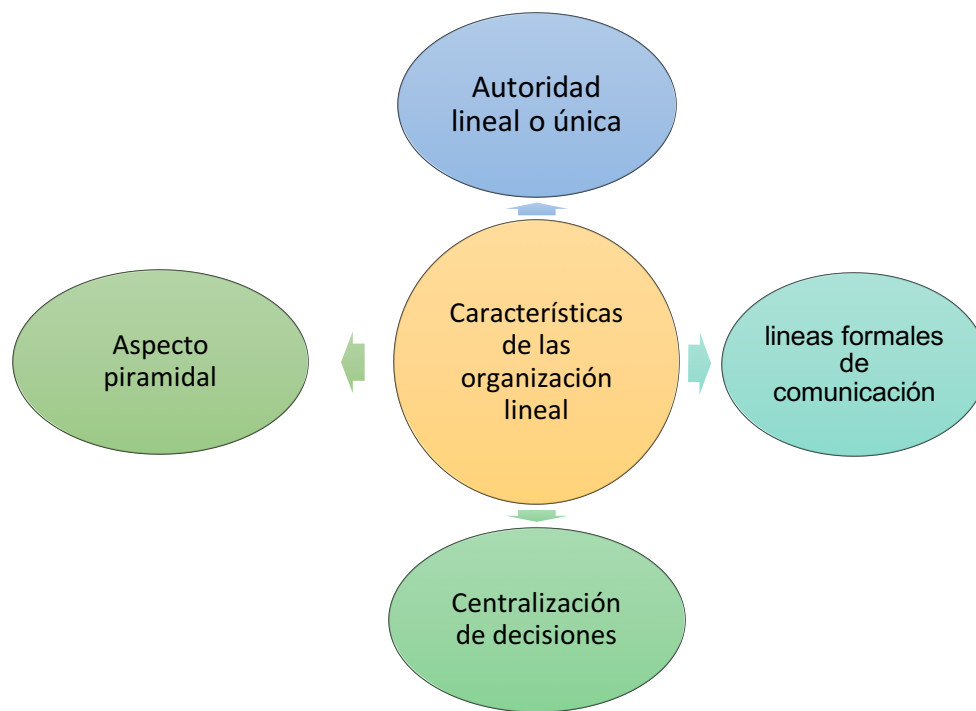
2.2.4 Tipos de organización

2.2.4.1 Organización lineal

La organización lineal es conocida como la más antigua, también es denominada como principio escalar. En este tipo de organización, las órdenes o instrucciones fluyen desde arriba y hay una línea muy clara en cuanto a los deberes y responsabilidades que le corresponde a cada miembro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2014), el tipo de organización lineal significa que “existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados; de ahí su forma piramidal. (...) Es una forma de organización característica de las empresas pequeñas o de las entidades en etapas iniciales” (p. 138).

Figura 3: Características de la organización lineal



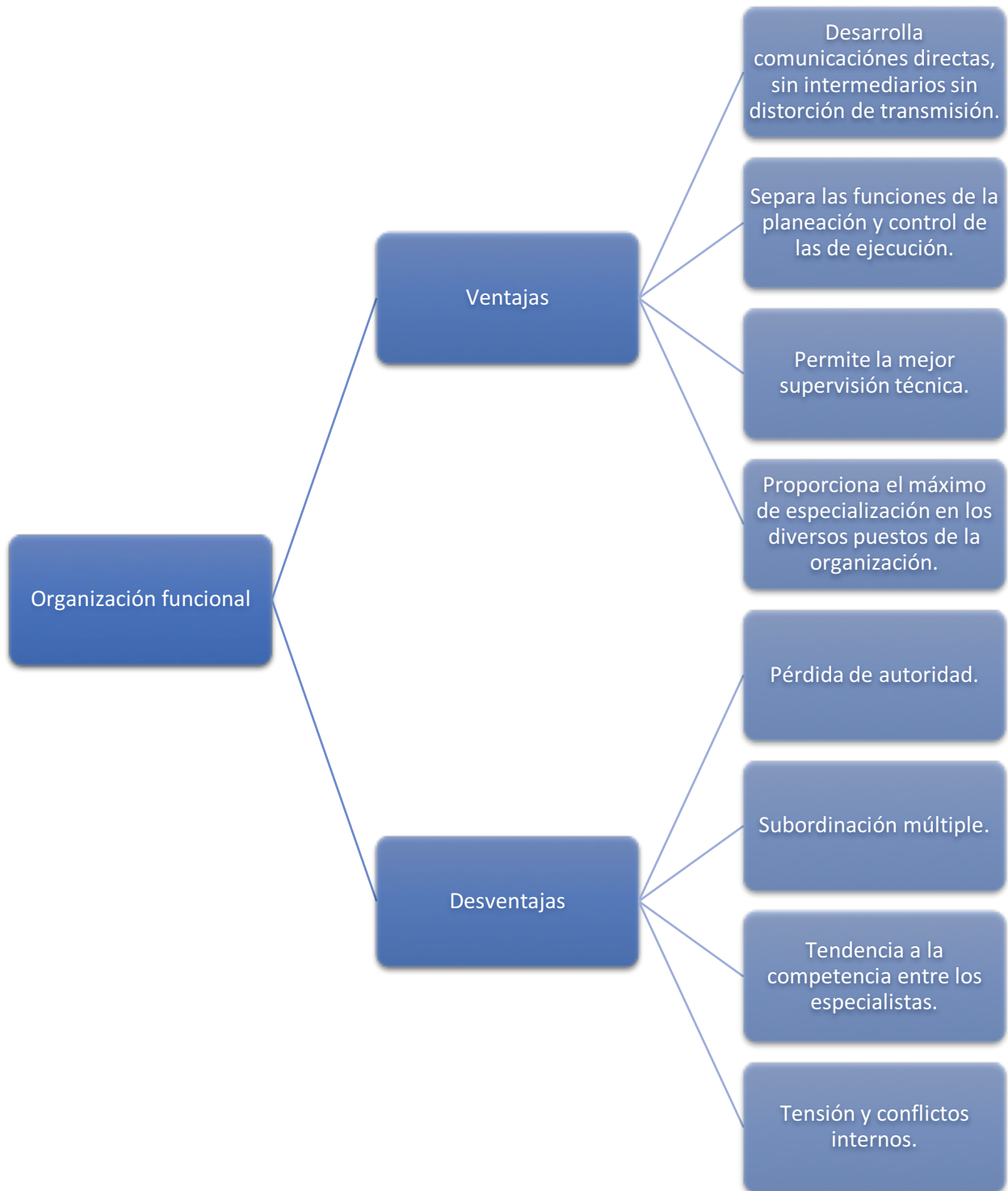
Fuente: Elaboración propia, 2018

2.2.4.2 Organización funcional

Chiavenato (2014) menciona que “la organización funcional se basa en la superioridad de la especialización de todos los puestos. (...) Cada puesto contribuye con la organización en razón de su especialidad, que es la base de la delimitación de las responsabilidades” (p. 140).

La importancia de este tipo de organización es que plantea un enfoque más claro del puesto con el propósito de seleccionar las personas con las capacidades más adecuadas para cumplir la función y los objetivos propuestos en la organización.

Figura 4: Ventajas y desventajas de la organización funcional



Fuente: Chiavenato, 2014

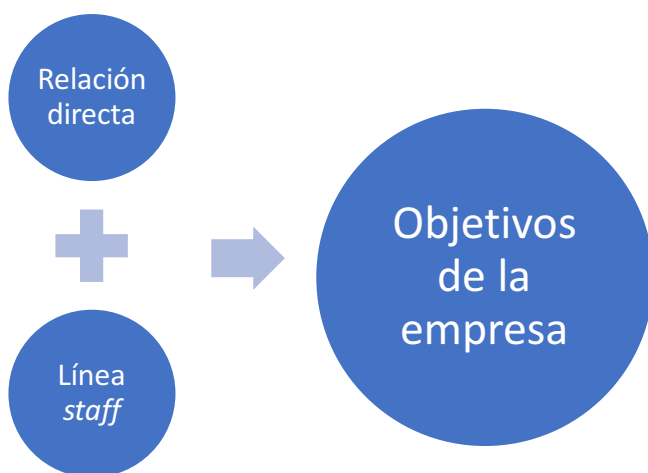
2.2.4.3 Organización línea-*staff*

Para la organización, las actividades de línea representan la jerarquía y aseguran el mando y la disciplina en la empresa. Por otra parte, las actividades de *staff* cuentan con la especialización y proveen servicios para determinadas tareas y aspectos. En conjunto, producen mayor conocimiento para el bienestar de la organización.

Chiavenato (2014) indica que el tipo de organización de línea-*staff* es “El resultado de la combinación de los enfoques lineal y funcional, simbiosis que tiene por objetivo incrementar las ventajas y reducir las desventajas de los dos tipos de organización, también se conoce como organización de tipo jerárquico consultivo” (p. 141).

El área de línea se enfoca principalmente en cumplir los objetivos que se orientan al exterior de la organización; por el contrario, el área de *staff* asesora dentro de la organización a los departamentos complementarios o subsidiarios.

Flujograma 1. Organización línea-*staff*



Fuente: Elaboración propia, 2018

Como se refleja en el flujograma anterior, hay una relación directa entre la línea-*staff* y los objetivos de la empresa.

2.2.5 Grupos

Benavides (2014) explica que los grupos surgen “cuando más de un consultor decide unirse para brindar el servicio, aportando cada uno de ellos su experiencia y conocimientos en la materia. Por lo general, la forma de operación se basa en un convenio de trabajo” (p. 338).

Por su parte, Robins, nombrado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), define grupo como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se han reunido para lograr objetivos particulares” (p. 268).

Es posible determinar que un grupo se constituye por una serie de razones válidas, entre ellas:

- Con el afán de cubrir necesidades.
- Porque existen intereses en común, por ejemplo: la pasión por un deporte.
- Comparten gustos similares.
- Cuentan con objetivos o metas similares.
- Hay similitud cultural, política o religiosa.

Además, los grupos se dividen así:

2.2.5.1 Grupo informal

Hernández *et al.* (2011) señalan que:

(...) los grupos informales surgen de manera natural y espontánea, se desarrollan gracias a diversas fuerzas y pueden incluir a personas de diferentes características que cuenten con algún rasgo en común que las haga incorporarse al grupo, como pueden ser creencias religiosas, pasatiempos, temores o aspiraciones comunes (p. 271).

Es decir, los grupos informales se originan de modo natural, no tienen estructura formal o están dentro de la organización; no obstante, se crean de la necesidad social en el entorno laboral como respuesta.

Los grupos informales son estructuras que nacen de los grupos formales, estos mejoran y regulan las normas sociales entre los empleados. Muchas veces los grupos informales son ignorados por la administración, pero son importantes dentro de la organización, al ser un soporte para el grupo formal que no puede abarcar todas las áreas sociales de los colaboradores de la empresa.

2.2.5.2 Grupo formal

Los grupos formales son los que se definen dentro de la estructura de la empresa, con tareas asignadas. Estos grupos tienen lineamientos dirigidos hacia los objetivos y metas de la organización. Hernández *et al.* (2011) afirman que a un grupo se le denomina formal

cuando “son racionales, establecen puestos, asignan funciones, posiciones, y roles;(…) la autoridad no se basa en la personalidad, sino en el cargo y en la jerarquía” (p. 70).

Estos grupos están conformados en su mayoría por colaboradores comprometidos con el propósito de alguna empresa y su finalidad es cumplir los objetivos planteados; en estos casos sus integrantes son los responsables de lograr el éxito.

Para Hernández *et al.* (2011), “cuando los grupos formales carecen de retos en el desempeño, pierden el rumbo” (p. 270). Lo anterior puede terminar en resultados indeseados para la organización.

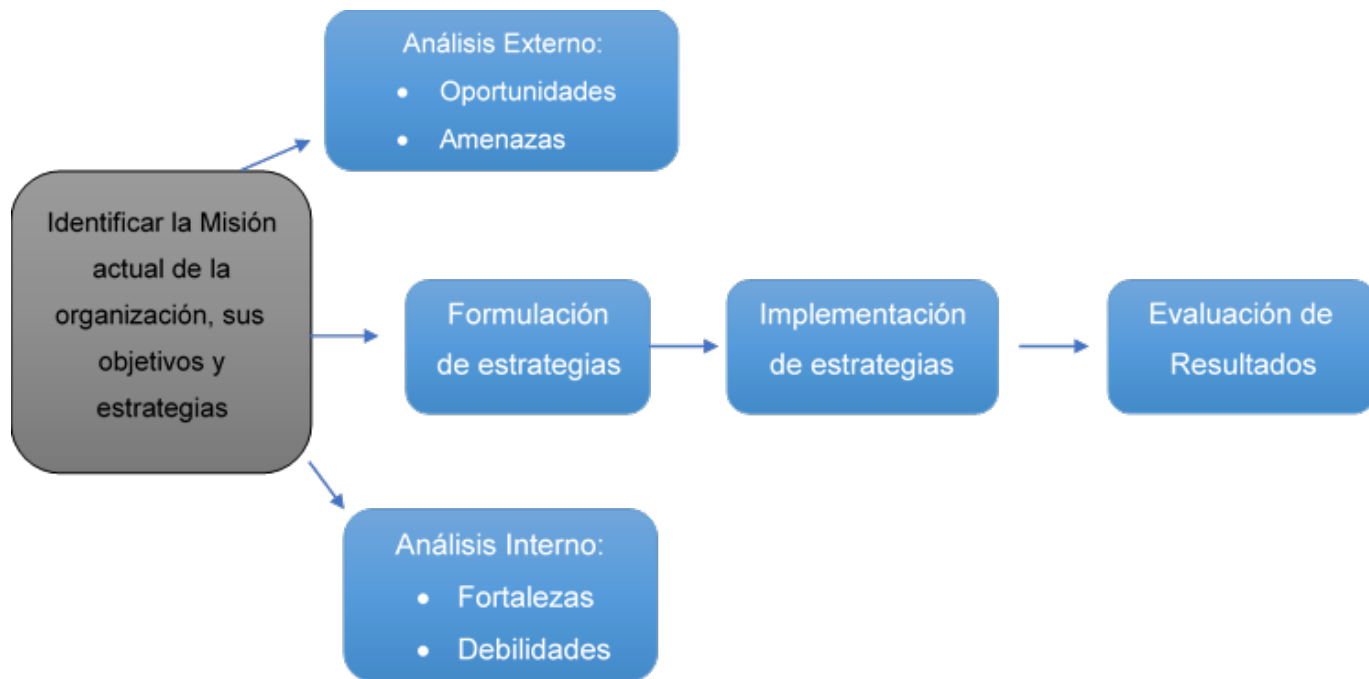
2.2.6 El proceso y las funciones de la administración estratégica

El proceso administrativo, el cual tiene origen en la teoría de administración general de Henri Fayol y más tarde se consolida con el enfoque neoclásico, es la principal herramienta que utilizan los administradores en la institución de acuerdo con los recursos y necesidades.

El proceso administrativo es la metodología fundamental para aplicar la administración en cualquiera de sus enfoques. Actualmente, el proceso está representado por cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control. Se considera una metodología indispensable y se utiliza para garantizar la competitividad, el éxito de la empresa y la calidad (Münch, 2015).

Toda organización requiere una misión y visión, lo cual obliga a los gerentes a identificar qué debe hacer su empresa.

Figura 5: El proceso de administración estratégica



Fuente: Münch, 2015

Como se aprecia en la figura anterior, el proceso de la administración estratégica tiene seis pasos, que abarcan la planeación estratégica, implementación y evaluación. Seguidamente se explican las funciones de la administración:

2.2.6.1 Planeación

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para alcanzar dichos objetivos y diseñar planes de trabajo. Münch (2015) expresa que la planeación consiste en “el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la

determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito” (p. 60).

Esta etapa se considera la más importante del proceso administrativo, le corresponde elegir la misión, la visión y los objetivos de la organización, también debe determinar cómo se cumplen en un corto mediano y largo plazo (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

La planeación promueve la eficiencia de la organización, reduce costos, mejora el incremento de la productividad y logra el alcance de los resultados planteados. Una adecuada planeación les facilita a los gerentes o directores anticiparse a posibles daños y evitar cualquier tipo de incertidumbre que exista dentro de la organización. Una buena planeación no elimina el riesgo a fracasar, pero Benavides (2014) comenta:

En la medida que el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o el fracaso de un plan propuesto se acerca al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye, es decir, hay más probabilidad de lograr el objetivo (p. 31).

El avanzado desarrollo a nivel mundial provoca cambios de forma constante; una buena planeación ayuda a asimilar estos cambios haciendo frente a la constante transformación. La planeación asimismo es la base para las demás funciones administrativas, organiza las áreas y recursos de la empresa.

2.2.6.2 Organización

La organización es conocida como el proceso que más cambios amerita, dado los cambios del entorno, por tanto, es necesario diseñar una estructura que les posibilite a los colaboradores cumplir con sus labores de manera eficaz y eficiente, sin que la compañía deje de ser competitiva en el mercado.

La organización es parte de las ciencias administrativas, esta da soporte a la estructura que brinda el diseño o rediseño. Es el acto de organizar o, más bien, establecer una estructura donde se determinen las funciones de cada miembro y que estos sean capaces de cumplirlas a cabalidad; además, cuenta con técnicas que se aplican según las exigencias de cada empresa.

Münch (2015) describe las principales técnicas de organización:

- **Organigramas:** Muestran de forma gráfica la delimitación de puestos y funciones, así como las jerarquías. Se clasifican como horizontales, verticales, mixtos y circulares.

- **Manuales:** Incluyen información relevante sobre la organización, permiten mejorar la estructura e incentivan a los colaboradores a instruirse en los diferentes procesos y lineamientos. Algunos de ellos pueden ser de procesos, de puestos y de políticas.

- **Diagramas de procesos:** Representan de modo gráfico la secuencia de actividades por medio de símbolos.

- **Cuadro de distribución del trabajo:** Cada actividad efectuada es estudiada para mejorar la saturación de trabajo y mejorar los tiempos de realización. Principalmente ayuda a estandarizar los procedimientos, distribuir equitativamente la carga laboral y evitar fugas de responsabilidad.

- **Análisis de puestos:** Detalla las tareas que lleva a cabo cada puesto, la manera en la que se realizan y por qué se efectúan; se trata de un análisis más minucioso.

Gracias a la organización, se facilita la buena marcha de la empresa y los procesos son más espontáneos y/o ligeros para los colaboradores, logrando con esto la satisfacción del cliente.

2.2.6.3 Dirección

Es una etapa esencial en el proceso administrativo pues trata de confeccionar todo aquello que se planea y se lleva a la práctica, además porque exige que los dirigentes muestren un liderazgo adecuado. En esta etapa se ejecutan todos los elementos de la administración.

Benavides (2014) define la dirección como: “Proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas” (p. 183); en otras

palabras, la dirección requiere brindar instrucciones que guíen a los empleados al cumplimiento del trabajo.

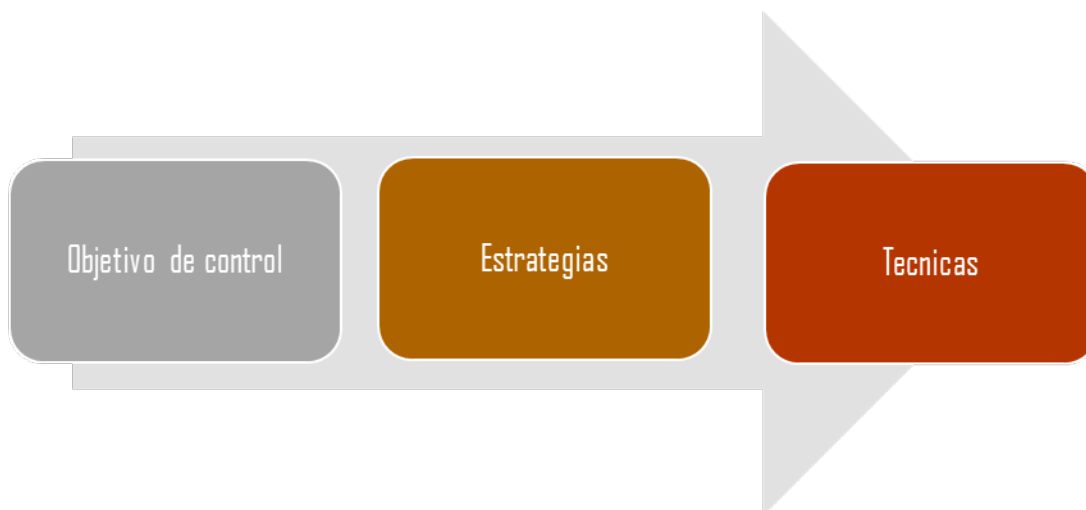
Una apropiada dirección motiva los estilos y enfoques de liderazgo y comunicación e influye en los colaboradores sobre las metas que se propone la organización.

2.2.6.4 Control

El control interno comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas que se adoptan para la dirección, en torno a la consecución de los objetivos de la empresa, e incluye los siguientes fines:

- Salvaguardar los recursos de la empresa contra el desperdicio, fraude o uso ineficiente.
- Asegurar la exactitud y veracidad de la información financiera y contable, para la elaboración correcta de los estados financieros y la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplir las metas y objetivos programados.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Estimular el seguimiento de las buenas prácticas aplicadas al control.

Figura 6: Diseño sistemático de los objetivos del control



Fuente: Elaboración propia, 2018

El hecho de que el control sea la última función en ser ejecutada, no implica que deba hacerse al final, eso sí, debe realizarse periódicamente para constatar que los resultados continúan siendo los esperados. El control va de la mano con la dirección, pero estas funciones no obtienen resultados favorecedores si los altos mandos o directivos desconocen la forma adecuada de dirigir la organización.

Fayol, citado por Benavides (2014), sostiene que el control radica en “verificar si todo ocurre de conformidad con el plan aceptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente” (p. 271). Tener un control en regla facilita el cumplimiento de los planes. Si las fallas continúan, es necesario tomar medidas correctivas.

Toda empresa debe llevar un control de sus operaciones, el cual es un instrumento de eficiencia; es deseable que no dañe las relaciones de la empresa con los clientes y mantenga un nivel de alta dignidad humana con las relaciones de empleador y empleados. Santillana (2010) expresa:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración (pp. 48-49).

Es decir, estos son necesarios para asegurar que los objetivos establecidos por la empresa los cumple la dirección, la junta directiva y el resto del personal.

2.2.6.5 Integración

La integración es una función, la cual elige los recursos suficientes que posteriormente dan marcha a las decisiones. Aunque no se le toma mucha importancia a esta función, es la encargada de tramitar y recolectar los recursos que permiten su posterior funcionamiento, estos son:

- Recurso humano.
- Recursos materiales.
- Recursos tecnológicos.
- Recursos financieros (Rodríguez, 2012).

Independientemente de la magnitud del proyecto u organización, si se desea que la eficacia sea parte importante del negocio, se necesitan recursos de carácter material, tecnológico, financiero y humano, de lo contrario se obtienen solo los resultados esperados. Como se menciona, la integración requiere de algunos recursos o elementos, los cuales son detallados por Benavides (2014) a continuación:

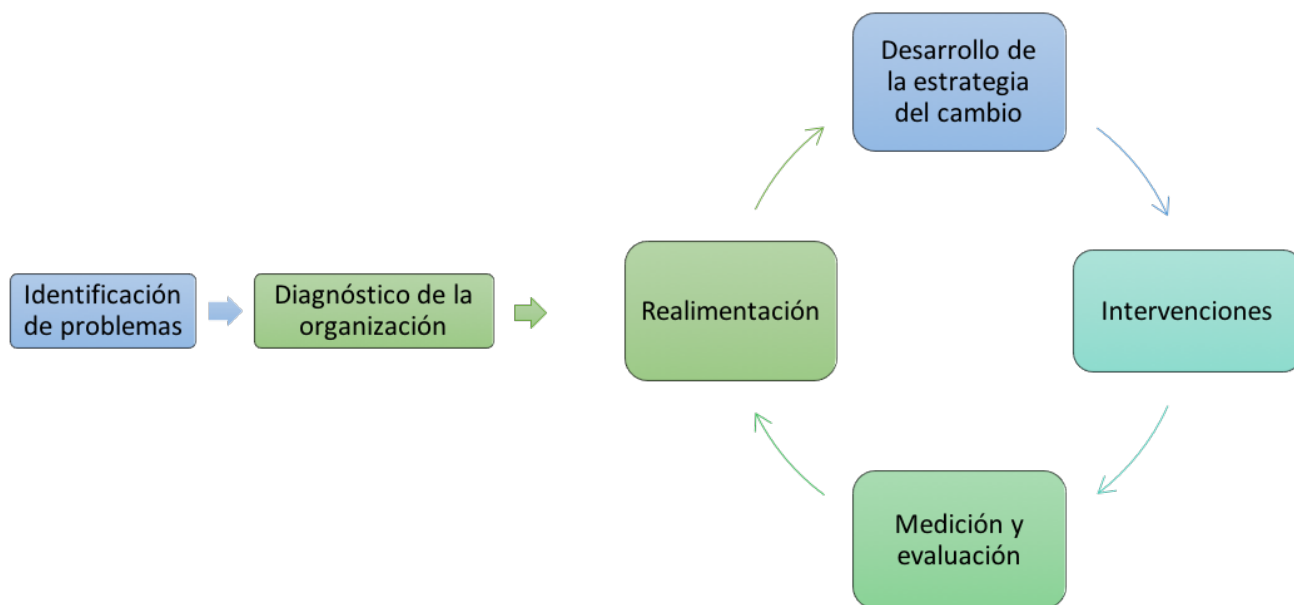
- **Recursos humanos:** Son uno de los elementos claves en la integración. El cumplimiento de los objetivos depende de la inteligencia, habilidad y experiencia. Se incluyen etapas como el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción.
- **Recursos materiales:** Son los bienes reales de la empresa. Su finalidad es seleccionar a quien suministre materiales de calidad antes que elegir un bajo precio; esto abarca maquinaria, equipo, mantenimiento, entre otros.
- **Recursos financieros:** Son los bienes monetarios que posee la organización; pueden obtenerse fuentes de financiamiento e inversión.
- **Recursos tecnológicos o técnicos:** Son necesarios para alcanzar mayor productividad y eficiencia e incluyen derechos, fórmulas, procedimientos y métodos.

2.2.7 Desarrollo organizacional

Como resultado de la evolución social, es posible contar con organizaciones renovadas que dan paso a nuevos enfoques y criterios que ocasionan un mayor desenvolvimiento del individuo en su lugar de trabajo.

Pariante, citado por Hernández *et al.* (2011), establece que “el desarrollo organizacional es fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a lo que se enfrentan las organizaciones” (p. 6). En el mundo laboral, son necesarias más estrategias que tengan la capacidad de enfrentar los retos que surgen día tras día.

Figura 7: Modelo del proceso de desarrollo organizacional



Fuente: Koontz *et al.*, 2012

2.2.8 Organigramas

El organigrama permite representar de un modo más estructurado los órganos que componen la empresa y especificar las relaciones de autoridad entre el equipo de trabajo. Para Naumov (2011), “Los organigramas son las estructuras que constituyen una organización como las verdaderas bases donde los puestos que integraran a la empresa están insertados y ubicados en una posición que el nivel de su responsabilidad les da” (p. 133).

Los organigramas son parte esencial de toda organización, principalmente porque reducen los conflictos y motivan la integración y el compromiso de sus colaboradores. Por lo general los organigramas son parte de grandes compañías, dado que las micro y pequeñas empresas reducen o desconocen la relevancia de una correcta estructura organizacional.

Según Koontz y Weihrich (2013), muchas organizaciones muestran la estructura de un organigrama:

Como se supone que deberían ser o como solían ser y no como realmente son. Los administradores dudan en volver a configurarlos o por descuido dejan de hacerlo, olvidándose de que las estructuras de la organización son dinámicas y que no debe permitirse que los organigramas se vuelvan obsoletos (p. 195).

2.2.9 Planificación

La planificación es un proceso que implica estudiar y definir los objetivos de la empresa; posteriormente se establecen estrategias para lograr el cumplimiento de dichos objetivos. Luna (2016) describe la planificación como “un proceso que busca adecuar los medios (recursos humanos, financieros, materiales y técnicos) a los fines propuestos (visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas) a través del plan” (p. 41).

La planificación también supone la reducción de riesgos al poder anticiparse a las consecuencias.

2.2.10 Misión y visión

2.2.10.1 Misión

La misión es la responsable de diseñar a gran escala el futuro de la compañía, por tanto, funciona como recordatorio de la existencia de la organización y el motivo principal de su creación. Es vital que haya claridad en la declaración de misión, para fijar los objetivos y proponer estrategias productivas. La misión responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Para Drucker, mencionado por David y David (2017), la misión “constituye el cimiento para la definición de prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras organizacionales” (p. 43). El peor error de una organización es desarrollar una misión por llenar el espacio o por moda, sin darle la importancia que requiere y no asumir el compromiso que esta requiere.

La declaración de la misión debe ser lo suficiente clara para:

- Especificar las necesidades del cliente que el negocio pretenda satisfacer.
- Identificar los servicios que brinda la compañía.
- Identificar el mercado meta.
- Mostrar la identidad propia del negocio.

2.2.10.2 Visión

Lo ideal en una compañía es tener identificadas la visión, misión, estrategias y objetivos antes de formular e implementar estrategias alternativas. Además, es necesario que los ejecutivos sean partícipes y apoyen la visión que se desea alcanzar a largo plazo, ya que pueden hacer la diferencia en el éxito del negocio. La visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

El requisito primordial de una visión es que esta refleje el tipo de negocio en el que participa; analizado de otra manera, es necesario que las aspiraciones del negocio sean claras por tratarse de uno de los pilares que permite la formulación de estrategias y le da un propósito a la organización.

La claridad de una visión facilita desarrollar una misión detallada y la unión entre empleados y altos mandos de una organización permite, por medio del trabajo en conjunto, el cumplimiento de las metas.

Para Denison, citado por Arbaiza (2014), “la visión representa el motivo por el cual se está en el negocio y lo que se quiere conseguir” (p. 26).

2.2.11 Mercadeo

No importa el tamaño de la organización, sea grande o pequeña, pública o privada, universidades o incluso iglesias; el mercadeo sólido es fundamental en el éxito y supervivencia de la misma.

El mercadeo está en todas las actividades diarias, aunque no se tome muy en cuenta y ofrece soluciones y satisfacción al cliente. Si la organización tiene eso claro, se enfoca en las soluciones que puede ofrecer para satisfacer los deseos. Kotler y Armstrong (2012) definen administración de *marketing* como:

El arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo del gerente de *marketing* es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente (p. 8).

Mercadeo no es solo vender, también busca la satisfacción de las necesidades de las personas, con esto se crean productos que cumplan las expectativas del consumidor.

2.2.11.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es conocida como una de las acciones de mayor relevancia en el diseño de mercado, porque identifica y atrae los gustos de la población. Además, esta herramienta ofrece certeza en el desarrollo de las actividades.

Para Kotler *et al.* (2012), la segmentación es “el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes podrían requerir productos o programas de *marketing* separados” (p. 49).

La segmentación pretende filtrar el público meta mediante productos diseñados específicamente para ellos, el objetivo es satisfacer las necesidades de un solo segmento específico. Gracias a la segmentación de mercado, la mercadología obtiene una visión más acertada para asegurar el desarrollo de las actividades en la organización.

Aunque no es necesario que todas las empresas deban segmentar su mercado, las investigaciones demuestran que aplicar la segmentación crea una ventaja obteniendo mejores resultados, por lo tanto, es un gran beneficio en comparación con aquellas que no lo hacen.

2.2.11.2 Conducta del consumidor

Bernal (2016) indica que los consumidores son “un conjunto de personas y hogares que compran o adquieren bienes y servicios para el consumo personal. Los consumidores tienen perfiles (rasgos) muy diversos unos de otros en cuanto a edades, ingresos, nivel educativo, necesidades, gustos y hábitos” (p. 263). Lo anterior muestra el reto al que se enfrentan los negocios o los mercadólogos día tras día para cumplir o abarcar todas las exigencias del consumidor.

Schiffman y Wisenblit (2015) definen el comportamiento del consumidor como “el estudio de las acciones de los consumidores durante la búsqueda, la adquisición, el uso, la evaluación y el desecho de los productos y servicios que, según sus expectativas, satisfarán sus necesidades” (p. 2). El éxito de una organización se debe mayoritariamente al comportamiento del cliente; por consiguiente, los encargados de mercadeo deben conocer los principales factores que pueden atraer la atención del consumidor potencial. Algunos especialistas reconocen que esta área de estudio es poco conocida y no siempre es explotada.

2.2.11.3 Mezcla de mercado

Kotler *et al.* (2012) señalan que la mezcla de mercado se refiere al “conjunto de herramientas de *marketing* que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste” (p. 5).

La mezcla de las 4P de *marketing* permite el desarrollo de un producto que se transforma en un valor real para el cliente, estas son citadas por Mesa (2012):

➤ **Producto**

Se trata de un bien, servicio, idea, lugar o experiencia; es decir, cualquier cosa que se ofrezca en venta.

➤ **Precio**

Es el valor asignado al producto y que el consumidor debe entregar a cambio de recibir el mismo.

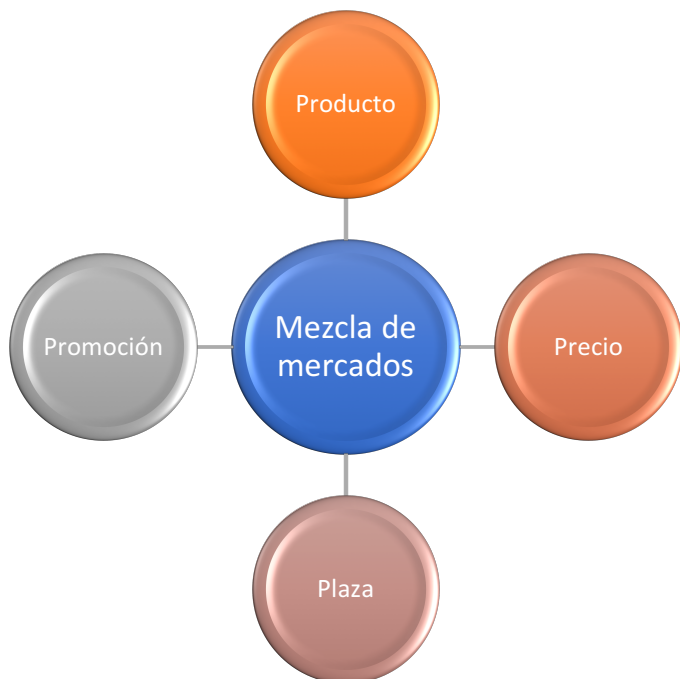
➤ **Plaza**

Se refiere a la disponibilidad del producto para que un cliente lo obtenga en el instante o sitio esperado.

➤ **Promoción**

Son los actos que se deben utilizar para dar a conocer el producto, estos a su vez deben ser lo suficientemente llamativos para motivar la compra del mismo.

Figura 8: Mezcla de mercado



Fuente: Elaboración propia, 2018

2.2.12 Administración de operaciones

De acuerdo con Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013), la administración de operaciones “se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman insumos en servicios y productos para los clientes tanto internos como externos” (p. 2). Al ser responsable de mantener la productividad de los procesos de forma eficiente y eficaz, su desempeño es fundamental porque conlleva al éxito y la ventaja competitiva.

La administración de operaciones conduce a estudiar y mejorar los recursos productivos de las empresas, al comprender los procesos de servicios y manufactura en las organizaciones.

2.2.13 Administración financiera

Gitman y Zutter (2016) comentan al respecto:

(...) la administración financiera se refiere a las tareas del gerente o administrador financiero que trabaja en una empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de compañías: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas y sin fines de lucro (p. 4).

El manejo apropiado de las actividades de inversión poibilita un buen desempeño y rentabilidad en la empresa.

Algunas de las funciones que comprende la administración financiera son:

- Analizar las fuentes de dinero y oportunidades financieras.
- Manejar el presupuesto.
- Gestionar recursos económicos.
- Administrar las inversiones.
- Maximizar las utilidades de la empresa y gestionar los dividendos.

2.2.14 Planeación de negocios

Krajewski *et al.* (2013) entienden un plan de negocios como “una declaración de los ingresos, costos y ganancias proyectados. Suele ir acompañado de presupuestos, un estado (pro forma) de resultados proyectados y una declaración de los flujos de efectivo,

que muestra las fuentes y asignaciones de fondos” (pp. 509-510). Usualmente, estos planes en empresas lucrativas se preparan para periodo de uno o dos años.

La planeación de negocios ayuda en la descripción de lo que el negocio va a realizar, incluyendo aspectos como objetivos, estrategias para alcanzar dichos objetivos, producción, inversión requerida y rentabilidad.

2.2.15 Plan operativo

El plan operativo se prepara a corto plazo y se utiliza para trazar el camino de una empresa hacia la dirección deseada. Se recopilan las principales actividades y proyectos que se desean desarrollar para mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado.

Miranda (2016) afirma que el plan operativo es un “desglose detallado de las actividades y recursos indicando las secuencias temporales, asignando las tareas y los responsables y especificando los recursos para cada periodo”.

En resumen, es aquí donde se detallan las actividades que van a ejecutarse y se determinan las necesidades del negocio, con el fin de lograr el éxito en el desempeño. Esta herramienta debe contener o evidenciar cada una de las necesidades que se satisfacen.

2.2.16 Plan financiero

El plan financiero es la herramienta más clara para determinar si un negocio cumple con las expectativas de los socios. Se debe estudiar desde diferentes perspectivas de tiempo: corto, mediano y largo plazo. También, es necesario ajustarse a la realidad, debe contar con una estructura impecable, demostrando que el negocio es capaz de ofrecer solvencia y rentabilidad.

Gitman y Zutter (2016) mencionan que la planeación financiera:

Constituye un importante aspecto de las operaciones de la empresa, porque proporciona el mapa de ruta para guiar, coordinar y controlar sus actividades de manera que logre sus objetivos. Dos elementos clave del proceso de planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de utilidades (p. 127).

El plan financiero tiene una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el propósito de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios.

2.2.17 Plan estratégico

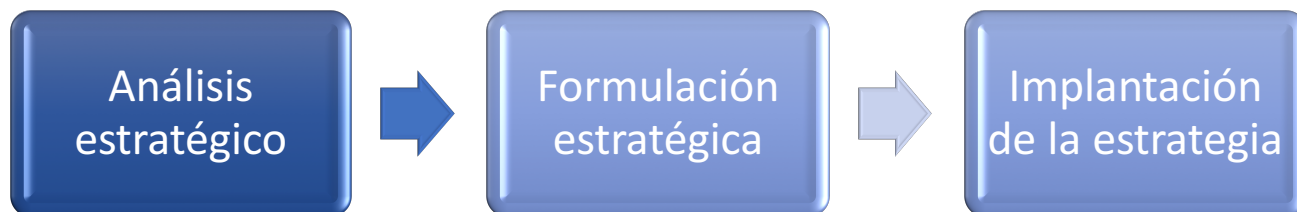
A criterio de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), un plan estratégico “expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (p. 37).

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas planteados. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

De igual modo cabe resaltar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regirla. La misión es fundamental, al representar las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado.

Un plan estratégico se compone de tres fases que proponen las pautas por seguir:

Figura 9: Fases del plan estratégico



Fuente: Martínez y Milla, 2012

2.2.17.1 El análisis estratégico

Se refiere al estudio que debe realizarse previamente, con la intención de formular e implementar con éxito las estrategias.

2.2.17.2 La formulación estratégica

Es el estudio del entorno e identificación de amenazas y oportunidades que debe diseñar la empresa.

2.2.17.3 La implantación estratégica

Su principal función es constatar que los controles estratégicos y diseños organizativos de la compañía sean los más adecuados.

2.2.18 Punto de equilibrio

Van Horne y Wachowicz (2010) indican que el punto de equilibrio es “el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales y los costos de operación totales sean igual o para que la ganancia operativa sea igual a cero” (p. 421). En otras palabras, en este punto la empresa tiene un beneficio igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

El punto de equilibrio es útil porque permite calcular el punto mínimo de producción al que debe aferrarse la compañía para no tener pérdidas. Es el nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos con las ventas.

En el punto de equilibrio, la empresa cubre sus costos. Si la organización incrementa las ventas, obtiene un beneficio positivo. Una caída de sus ventas genera pérdidas.

2.2.19 Margen de contribución

El margen de contribución, también llamado contribución marginal, se obtiene de la diferencia entre los ingresos operacionales y los costos y gastos variables.

Según Van Horne y Wachowicz (2010), la contribución marginal se refiere a “la cantidad de dinero disponible de cada unidad de ventas para cubrir los costos fijos operativos y proporcionar ganancias operativas” (p. 422).

El margen de contribución determina la cantidad con que cada producto contribuye a las ganancias y los gastos generales; no se consideran los costos fijos cuando se toma la decisión de la mezcla de productos. Se llama a este enfoque el método tradicional.

2.2.20 Rendimiento

Van Horne y Wachowicz (2010) lo describen como “el ingreso recibido en una inversión más cualquier cambio en el precio de mercado; generalmente se expresa como porcentaje del precio inicial de mercado de la inversión” (p. 98).

El rendimiento financiero es la ganancia de cierta operación. Es un cálculo que se realiza tomando la inversión hecha y la utilidad generada en cierto periodo. Así, el rendimiento relaciona el lucro conseguido con los recursos empleados.

El rendimiento financiero se asocia con riesgo. El rendimiento que ofrece un producto puede ser mayor o menor, dependiendo del riesgo vinculado.

2.2.21 Valor actual neto (VAN)

Es el monto que debe aumentar la riqueza de los inversionistas al invertir en el proyecto. Posteriormente, es preciso decidir si proceden a invertir o no.

Para Rodríguez, Rodríguez y Pierdant (2014), “un proyecto con un VAN positivo o cero puede considerarse aceptable. Si el VAN es negativo, la rentabilidad estará por debajo de la tasa de rechazo, por lo que ese proyecto debe descartarse” (p. 248).

Se utiliza la siguiente fórmula en su cálculo:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

2.2.22 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Flórez (2011) establece que la tasa interna de retorno o de rentabilidad de la inversión “se obtiene cuando el valor presente neto -VPN- tiende a cero” (p. 219).

Es el porcentaje con que el VAN es igual a cero. La TIR se utiliza como indicador de rentabilidad. Cuando la TIR es mayor, la rentabilidad es mayor. Si la tasa de rendimiento es mayor que el costo de capital, entonces se acepta la inversión o en caso contrario, se rechaza.

Se emplea la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

2.2.23 Eficiencia

La eficiencia es definida como la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (Real Academia de la Lengua Española, 2017).

Koontz *et al.* (2012) mencionan que la eficiencia supone “alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p.14).

Un proceso se muestra eficiente si alcanza la meta empleando la menor cantidad de recursos, por consiguiente directores y colaboradores se deben enfocar en obtener mejores resultados en el ambiente empresarial.

2.2.24 Eficacia

Según la Real Academia de la Lengua Española (2017), eficacia es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

En una empresa se habla de una persona eficaz cuando cumple con un objetivo en el tiempo determinado. Para *Koontz et al.* (2012), la eficacia se mide “de acuerdo con el logro de los resultados, y las metas serán medidas, acorde con los objetivos que deben alcanzarse a corto y mediano plazos” (p. 103).

La eficacia suele describir cómo realizar las acciones de una forma correcta; o sea llevar a cabo aquellas actividades que ayuden a la empresa a lograr sus metas en un plazo establecido.

2.2.25 Estudio técnico

Luna (2016) afirma que el estudio técnico “Consiste en ubicar, analizar, definir, diseñar el tamaño y localización óptima, así como la investigación de necesidades de infraestructura, proceso de producción, activo fijo y micro y macro localización del plan estratégico de negocios” (p. 132).

El estudio técnico o de producción comprende todo lo relacionado con funcionamiento y operatividad de un proyecto, por lo tanto, sirve para hacer un análisis de procesos o la prestación de un servicio y debe responder a las preguntas: cómo, cuándo, dónde y con qué se va a elaborar el producto o prestar el servicio.

2.2.26 Estudio financiero

El estudio financiero debe ser analizado posterior a la aplicación y desarrollo del estudio de mercado y técnico, siempre y cuando se pueda determinar que son viables (Luna, 2016).

El estudio financiero comprende los montos de los recursos necesarios para la realización del proyecto. Este estudio es imprescindible en la puesta en marcha de un proyecto dado que condiciona el éxito o fracaso. Luna (2016) dice que el estudio financiero debe:

Calcular los montos determinados en el estudio de mercados y técnico como son la determinación de los costos de producción que incluyen la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos; los gastos de administración que incluyen los sueldos y salarios, materiales de oficina, teléfono, luz entre otros; los gastos de venta que incluyen sueldos y salarios de ventas, publicidad, comisiones, teléfono, luz, materiales de oficina de ventas entre otros y los gastos financieros que contemplan los intereses de préstamos en específico (p. 160).

2.2.27 Estudio económico

Miranda (2016) menciona que los estudios económicos tienen por objetivo “investigar el comportamiento de algunas variables socioeconómicas, tales como: la tasa de crecimiento de la población, los niveles de ingresos de la misma, el precio de los bienes competitivos y complementarios, las tarifas y/o subsidios”.

Los estudios económicos se analizan en dos grandes ramas: la microeconomía y la macroeconomía; la primera estudia el comportamiento a nivel de sujetos y negocios, la segunda se especializa en la investigación de las variables económicas.

La economía pertenece a la rama de las ciencias sociales y le compete analizar las decisiones que toman los individuos, las organizaciones y el Estado para afrontar la carencia y/o los beneficios en cuanto actúan en esas elecciones; además, funge como un grupo de herramientas capaz de dirigir una toma de decisiones (Parkin, 2014).

2.2.27.1 Microeconomía

La microeconomía es el estudio que se hace de las elecciones que toman las personas o empresas, la manera en que dichas elecciones interactúan en los mercados y la influencia que ejerce el Gobierno en ellas. Para Mankiw (2014), “La microeconomía es el estudio de cómo toman decisiones los hogares y las empresas y cómo se interrelacionan estos agentes en el mercado” (p. 61).

2.2.27.2 Macroeconomía

La macroeconomía es el estudio del desempeño de la economía tanto a nivel nacional como global. Mankiw (2014) detalla que “la macroeconomía es el estudio de la economía en su conjunto, incluido el crecimiento de las rentas, las variaciones de los precios y la tasa de paro” (p. 61).

2.2.27.3 Oferta y demanda

Al determinar la oferta y la demanda juntas, las curvas de la oferta y la demanda se intersecan, ese punto en especial se conoce como equilibrio.

2.2.27.4 Demanda

Cuando una persona desea algo, eso se transcribe a:

- Lo desea.
- Puede pagarlo.
- Hace un plan definido para comprarlo.

En otras palabras, la cantidad de un bien o servicio es la cantidad de este que se planea comprar durante un periodo de tiempo dado o específico. La cantidad de demanda no es la misma que se compra en realidad.

En cuanto a la ley de la demanda, Parkin y Loría (2015) establecen que “Si los factores permanecen constantes, cuanto más alto es sea el precio de un bien menor será la cantidad demandada de dicho bien, y cuanto más bajo sea el precio de un bien mayor será la cantidad demandada del mismo” (p. 60).

2.2.27.5 Oferta

Si una empresa ofrece un bien o servicio, significa que esta:

- Cuenta con los recursos y tecnología para producirlo.
- Puede obtener beneficios al producirlo.
- Elabora un plan definido para producirlo y venderlo.

Por consiguiente, una oferta implica más que solo contar con los recursos y la tecnología para producir algo. La cantidad de ofrecida de un bien o servicio es la suma que los productores planean vender durante un periodo dado a un precio específico, obteniendo una ganancia por la venta de los mismos.

La ley de la oferta, según Parkin y Loría (2015), plantea: “Si los demás factores permanecen constantes, cuanto más alto sea el precio de un bien, mayor será la cantidad ofrecida de éste, y cuanto más bajo sea el precio de un bien, menor será la cantidad ofrecida del mismo” (p. 64).

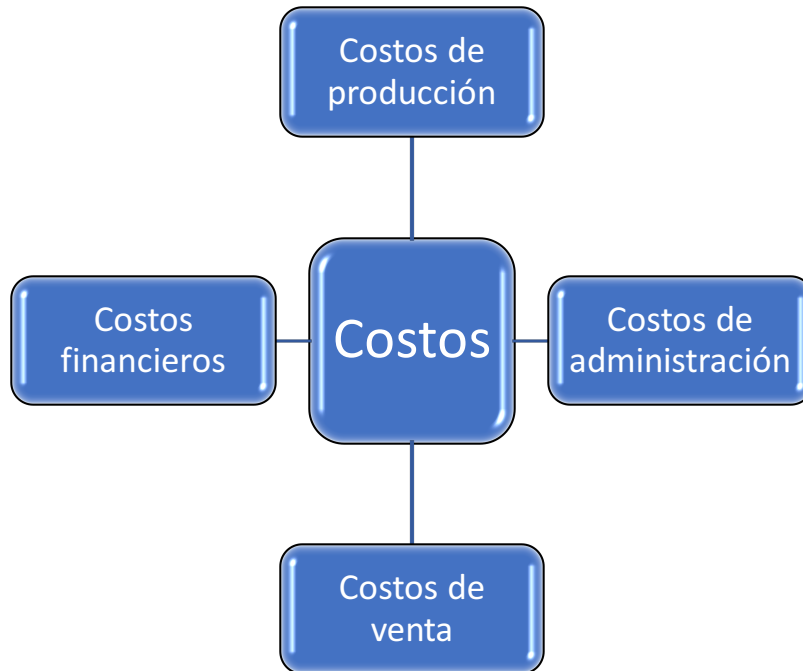
2.2.27.6 Costos

Su prioridad es obtener el monto para la ejecución del proyecto. En otras palabras, cuánto se tiene que invertir para ver el negocio en función.

Lambretón y Garza (2016) explican que “un costo puede definirse como el sacrificio (en términos de gasto) o la suma de erogaciones que realiza una empresa para adquirir un bien o un servicio del cual espera obtener beneficios en el futuro” (p.20).

Para determinar los costos, es necesario contar con las siguientes variables económicas:

Figura 10: Determinación de los costos



Fuente: Elaboración propia, 2018

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación depende de las necesidades existentes, puede hacerse para satisfacer inquietudes o intereses; también, es posible que el estudio sea dirigido directamente al resultado final, donde los aspectos permitan resolver de forma práctica la situación.

Hernández et al. (2014) explican que la investigación “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

3.1.1 Finalidad

3.1.1.1 Teórica

Para Rojas, mencionado por Hernández *et al.* (2014), la investigación teórica “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para encuadrar el estudio” (p. 60). Es decir, aunque la empresa funcione con normalidad, esta requiere de herramientas que posibiliten fundamentar su conocimiento.

3.1.1.2 Aplicada

Según Barrantes (2014), la finalidad de la investigación aplicada es “la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa” (p. 86). La investigación aplicada se encarga de resolver problemas cotidianos, tomando acciones inmediatas.

En relación con lo citado anteriormente, la finalidad de la investigación es aplicada, dado que su propósito es crear un plan que se pueda utilizar en la práctica para mejorar el desempeño financiero y comercial de la empresa investigada.

3.1.2 Dimensión temporal

Se conoce asimismo como alcance temporal y es parte de la investigación no experimental, que se refiere a los estudios elaborados sin necesidad de ser manipulados. Este alcance se clasifica en investigación transversal o transeccional e investigación longitudinal o evolutiva:

3.1.2.1 Transversal

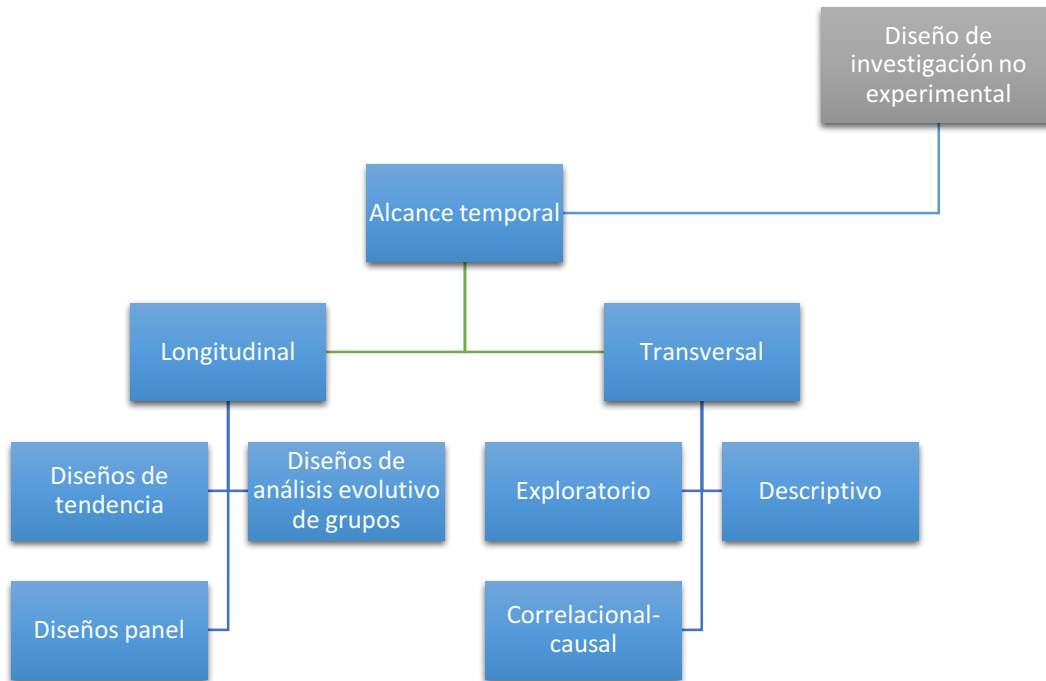
Hernández *et al.* (2014) indican que los diseños de investigación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154). Es apropiada cuando la investigación se enfoca en investigar una o varias variables en un momento específico.

3.1.2.2 Longitudinal

Barrantes (2014) señala que los estudios longitudinales “estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles o edades” (p. 86). Se estudian los cambios ocurridos con el paso del tiempo en una misma organización o investigación y la finalidad, al obtener los resultados, es corroborar la evolución.

El alcance de esta investigación es transversal, debido que se estudia la condición actual del negocio.

Figura 11: Diseños de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2018

3.1.3 Marco

Se refiere al tamaño que abarca la investigación, más bien, las áreas que son investigadas. Para este estudio se toma como referencia el marco macro, al realizarse la investigación en todo el negocio de Novatelas.

3.1.4 Naturaleza

Existen el enfoque cualitativo, el enfoque cuantitativo y el enfoque mixto; estos enfoques utilizan procesos empíricos, cuidadosos y metódicos por igual con el propósito de aumentar el conocimiento.

3.1.4.1 Cualitativa

Bonilla y Rodríguez, citados por Bernal (2010), afirman que el enfoque cualitativo “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes” (p. 60). Lo anterior se obtiene con el estudio de la realidad, no se basa en estadísticas.

3.1.4.2 Cuantitativa

De acuerdo con Barrantes (2014), el enfoque cuantitativo se dirige a resultados y “se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Aplica las encuestas y medidas objetivas, utilizando instrumentos sometidos a pruebas de validación y confiabilidad” (p. 94).

Este enfoque ayuda a evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar una causalidad en la investigación.

3.1.4.3 Mixta

El enfoque mixto utiliza las fortalezas del enfoque cualitativo y el cuantitativo con el fin de restar las debilidades de ambos, y combina sus herramientas para la investigación.

Hernández y Mendoza, citados por Hernández *et al.* (2014), exponen que el enfoque mixto representa un conjunto de procesos:

Sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

3.1.5 Carácter

3.1.5.1 Exploratoria

Hernández *et al.* (2014) indican:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p. 91).

Su objetivo principal es explorar un problema o fenómeno de investigación en una organización, comunidad, hechos y conceptos o variables.

3.1.5.2 Descriptiva

El objetivo de esta investigación es describir situaciones y eventos en el negocio y lo que hace para establecer su estructura o comportamiento. La investigación también debe analizar e interpretar los datos obtenidos en términos claros y precisos.

Dankhe, citado por Barrantes (2014), señala que en esta investigación “se especifican las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (pp. 178-179).

La observación es su principal herramienta, mediante la cual describe sistemáticamente las características de una población, una situación o un área de interés.

3.1.5.3 Correlacional

Barrantes (2014) afirma que “las correlacionales miden el grado de relación que existe entre dos o más variables las cuales pueden establecerse entre los mismos sujetos” (p. 179). En otras palabras, miden si las variables se encuentran correlacionadas entre sí, o la relación entre dos o más conceptos.

3.1.5.4 Explicativa

De acuerdo con Barrantes (2014), el objetivo de esta investigación, como su nombre lo sugiere, es “explicar por qué ocurren los fenómenos, en qué condiciones suceden y por qué se relacionan dos o más variables; son más estructuradas que las otras investigaciones” (p. 179).

En relación con lo citado anteriormente y tomando como referencia el tema por investigar, este estudio es de carácter exploratorio-descriptivo. La investigación es descriptiva porque describe el negocio y lo que hace, y es exploratoria porque es la primera investigación que se efectúa en el negocio.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Se analizan las posibles fuentes de información y se descartan todas aquellas que no sean útiles para esta investigación.

3.2.1 Sujetos de investigación

En los procesos de investigación, el sujeto es el informante más importante, por medio de este es posible recolectar la información necesaria para lograr los objetivos de estudio.

Barrantes (2014) explica que los sujetos son “aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la

población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra si se utilizara en cada caso” (p. 124).

Sujetos de investigación son todas aquellas personas físicas que suministran la información necesaria para la investigación.

Para desarrollar esta investigación, se debe recolectar información de las siguientes personas, quienes laboran en la empresa Novatelas:

- Marianela Chinchilla, codueña de Novatelas.
- Ana Astúa, codueña de Novatelas.

Asimismo, se establece una muestra de clientes que de igual modo es parte necesaria en el estudio.

3.2.2 Fuentes de investigación

Son todos los medios o documentos relativos a los aspectos propios de un área, cuyas características permitan leer, observar u obtener información y procesarla como un conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio. En esta investigación se utilizan dos tipos: las fuentes primarias y las fuentes secundarias.

3.2.2.1 Fuentes primarias

En esta investigación se emplean los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los clientes del negocio y la información brindada por medio de la entrevista hecha a las dueñas. Los datos o resultados provenientes de esos instrumentos son la fuente principal que posibilita el conocimiento acerca del objeto de estudio.

Hernández *et al.* (2014) comentan que “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61). Además de la información obtenida de los cuestionarios y entrevistas, las antologías consultadas y foros son parte de las fuentes primarias.

3.2.2.2 Fuentes secundarias

Según Bernal (2010), las fuentes secundarias son “todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (p. 192).

Las fuentes secundarias se componen de la información escrita que es recopilada y transcrita por personas que reciben la misma mediante otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Cabe resaltar que estas fuentes deben tratarse con total cuidado porque puede ser desconocida la autenticidad o veracidad de los datos.

A efectos de esta investigación, se recurre a libros sobre administración, finanzas, mercadeo, planeación estratégica y economía; mismos que se encuentran disponibles en la bibliografía de este documento.

3.3 SELECCIÓN DE MUESTREO

“Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (Hernández *et al.*, 2014, p. 170).

La población está conformada por todos los elementos de interés y la muestra es solo un subconjunto. Los procedimientos metodológicos que se utilizan en esta investigación son los siguientes:

3.3.1 Población

Arias (2012) en términos precisos define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81). En otras palabras, la población son los elementos o individuos que se estudian.

En el caso de esta investigación, la población son todas las personas que tienen influencia en las decisiones administrativas y operativas que se toman en la empresa.

Ellas son las socias, quienes tienen mayor injerencia en el tema, con autoridad para tomar decisiones al respecto.

Por añadidura, parte de las características de esta población son las siguientes:

- Son responsables de la administración de la empresa.
- Tienen injerencia en las decisiones financieras y estratégicas relacionadas con Novatelas.
- Administran la operación del negocio y sus clientes.

3.3.2 Muestra

Gómez (2012) comenta que el muestreo es un “instrumento de gran validez en la investigación, es el medio a través del cual el investigador, selecciona las unidades representativas para obtener los datos que le permitirán obtener información acerca de la población a investigar” (p. 34). En otras palabras, la muestra es un conjunto de unidades o un subgrupo de la población.

Para el desarrollo de la investigación, se hace un censo porque se planea entrevistar a todas las personas que componen la población. Se hace de esta manera al considerarse relevante obtener la perspectiva de cada una de ellas sobre los fenómenos que están siendo estudiados.

3.3.3 Censo

Anderson, Sweeny y Williams (2012) describen el censo como “El proceso de realizar una encuesta para recabar datos de toda una población” (p. 15). El objetivo de este puede variar, pero siempre se utiliza para medir una serie de conceptos que requiera la organización o persona que lo aplica, sin importar el momento o lugar.

En esta investigación se efectúa un cuestionario a una muestra de clientes de Novatelas, siendo 89 clientes; adicionalmente, se lleva a cabo una entrevista a las dueñas del negocio.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación, se utiliza el proceso de recolección de la información, requiriéndose herramientas que permitan recolectar el mayor número de datos con el propósito de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática de la empresa.

Arias (2012) expresa que un instrumento de recolección es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). Existe una serie de instrumentos que posibilitan al investigador recolectar información con mayor facilidad y cumplir con ciertas expectativas; incluso, en algunos casos se combinan varias técnicas para lograr un resultado más preciso.

Tal es el caso de la investigación de campo, en el momento necesario se procede con las encuestas adaptadas a la investigación y se realiza la entrevista a las dueñas del negocio.

La obtención de la información requerida a efectos de este proyecto se hace mediante el uso de las siguientes técnicas de investigación:

- Entrevistas (guía temática).
- Cuestionarios (guía temática).
- Observación directa (documentos, procesos empíricos).

3.4.1 Entrevista

Es una técnica de la investigación cualitativa. La misma consiste en que el investigador entrevista a una o varias personas para encuestarlas y recopilar información. Es uno de los medios más empleados y de los cuales se obtiene información más completa y precisa. Hernández et al. (2014) definen la entrevista como:

Otro instrumento de la técnica de observación mediante uso de la encuesta, pero esta vez dada de forma verdad por parte del informante, por ser una fuente primaria, se requiere de la elaboración de preguntas muy bien pensadas antes de estar los entrevistadores frente a los entrevistados, es decir, deben ser planificadas o estructurada, de manera sistemática, aun cuando ellas puedan se no estructuradas (p. 51).

Es decir, dos personas dialogan y conversan de acuerdo con pautas acordadas previamente, o sea, se presupone que para efectuar una entrevista debe existir una interacción verbal entre dos personas dentro de un proceso de acción recíproca.

En esta investigación la entrevista es realizada a las propietarias del comercio. Se elige la entrevista por tratarse de un medio veraz de respuesta inmediata, en donde el entrevistador puede optar por un mejor resultado en las respuestas (Hernández et al., 2014).

3.4.2 Cuestionario

Chasteauneuf, citado por Hernández *et al.* (2014), detalla que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Un cuestionario es un instrumento de investigación que los encuestados contestan a criterio y las respuestas son tabuladas.

Los cuestionarios son conocidos como uno de los instrumentos más utilizados para obtener datos; posteriormente, se pueden conseguir los resultados que ayuden a resolver algunas incongruencias en la organización.

Se aplica un cuestionario a una muestra de 89 clientes de Novatelas, el mismo se recolecta de forma digital.

El cuestionario aplicado en la investigación se divide en un total de 10 ítems, en su mayoría preguntas de tipo cerrado, que les posibilitan a las personas encuestadas un menor esfuerzo y son más fáciles de codificar y analizar para el encuestador.

3.4.3 Observación directa

La observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Esta técnica debe tomar en cuenta cualquier hecho que le permita analizar u obtener información relevante y que origine el problema que se está estudiando (Arias, 2012).

La observación directa ayuda a que el observador pueda hacer un registro de manera clara y precisa de toda la información obtenida para facilitar su posterior análisis; se debe ser objetivo con la utilización de esta técnica.

Para el desarrollo de la investigación, esta técnica consiste en la revisión del área física donde se ejecuta el trabajo de la empresa y la observación de los procedimientos operativos que se llevan a cabo.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables

Las variables son un esquema diseñado a través de una tabla de filas y columnas que integra los asuntos por estudiar dentro de un trabajo de investigación de campo, compuesto por descripciones conceptuales, operacionales e instrumentales.

La matriz sirve para desintegrar los significados que encierra cada concepto considerado como variable. Sobre las variables, Barrantes (2014) señala: “Se sugiere un cuadro que recoja la información completa y nos permita tener claro el tipo o tipos de instrumentos por utilizar, además de los sujetos que deben brindar la información” (p. 127).

Con la finalidad de aportar una correcta orientación al presente estudio, a continuación se describen las variables:

Tabla n.º 1: Matriz de variables, indicadores, instrumentos e informantes

Objetivo específico n.º 1	Variables	Descripción conceptual	Descripción operacional	Descripción instrumental
Definir un análisis FODA en la estructura interna organizacional que permita evaluar la situación actual de la empresa.	Variable n.º 1 Fortalezas	Capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia.	Mide si la empresa tiene identificadas sus fortalezas y está tomando ventaja de las mismas en su planeación estratégica.	Entrevista n.º 1: ítem: 4. Entrevista n.º 2: ítems: 2, 3. Encuesta: ítems: 4, 5, 6, 7.
	Variable n.º 2 Oportunidades	Factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa.	Mide si la empresa conoce sus oportunidades y está tomando ventaja de las mismas en su planeación estratégica.	
	Variable n.º 3 Debilidades	Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen.	Mide si la empresa tiene identificadas sus debilidades y desarrolla técnicas de mitigación del riesgo en su planeación estratégica.	
	Variable n.º 4 Amenazas	Situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.	Mide si la empresa conoce sus amenazas y toma acciones en su planeación estratégica para mitigar el riesgo.	

Objetivo específico n.º 2	Variables	Descripción conceptual	Descripción operacional	Descripción instrumental
Realizar un estudio de factibilidad del proyecto.	Variable n.º 5 Estrategia de mercado	Se refiere a la selección del mercado meta y del posicionamiento en la mente de los clientes meta.	Se mide como porcentaje en función de la eficiencia del proceso de establecimiento de la estrategia de mercado.	Entrevista n.º 1: ítems: 5,16,18, 19, 20. Entrevista n.º 2: ítems: 1, 4, 5, 6, 7. Encuesta: ítem: 8.
	Variable n.º 6 Estrategia financiera	Abarca las decisiones de financiación y costo necesarias para alcanzar el objetivo estratégico.	Se mide como porcentaje en función de la eficiencia del proceso de planeación financiera.	
	Variable n.º 7 Estrategia operativa	Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (procesos).	Se mide como porcentaje en función de la eficiencia del proceso operativo.	

Objetivo específico n.º 3	Variables	Descripción conceptual	Descripción operacional	Descripción instrumental
<p>Analizar la situación actual de Novatelas AAMC LTDA en el ámbito de las pymes y efectuar una proyección que le permita consolidarse y darle continuidad.</p>	<p>Variable n.º 8 Capacidades del equipo gerencial.</p>	<p>Conjunto de habilidades del equipo gerencial para llevar a cabo eficientemente sus funciones.</p>	<p>Se mide como porcentaje en función de la percepción sobre la capacidad del equipo gerencial para ejecutar sus funciones.</p>	<p>Entrevista n.º 1: ítems: 1, 2, 3, 13, 14, 15. Entrevista n.º 2: ítems: 8, 9. Encuesta: ítems: 9, 10.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE

Concluida la etapa de recolección y procesamiento de la información, se inicia el análisis de los datos correspondientes a las respuestas obtenidas mediante los cuestionarios efectuados a la muestra de la población y las entrevistas hechas a las dueñas de Novatelas AAMC LTDA.

El propósito del análisis es utilizar un conjunto de estrategias y herramientas que permitan lograr el conocimiento que se busca, siempre y cuando los datos sean claros.

Por medio de las gráficas y el análisis cuidadoso de las respuestas brindadas por los encuestados, se evalúan las opiniones en forma ordenada y se contrasta la información obtenida con los datos bibliográficos.

El análisis de la información recolectada por medio de los 89 cuestionarios y tres entrevistas, se realiza según la variable correspondiente, con el fin de observar los datos obtenidos y así hacer énfasis en los puntos clave para elaborar una propuesta factible que la organización pueda poner en práctica.

El cuestionario es uno de los instrumentos más usados, puede emplearse en cualquier caso y las preguntas son creadas con relación a los objetivos específicos formulados, por lo tanto miden las variables de la investigación (Hernández *et al.*, 2014).

4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados de los datos generales

Pregunta n.º 1

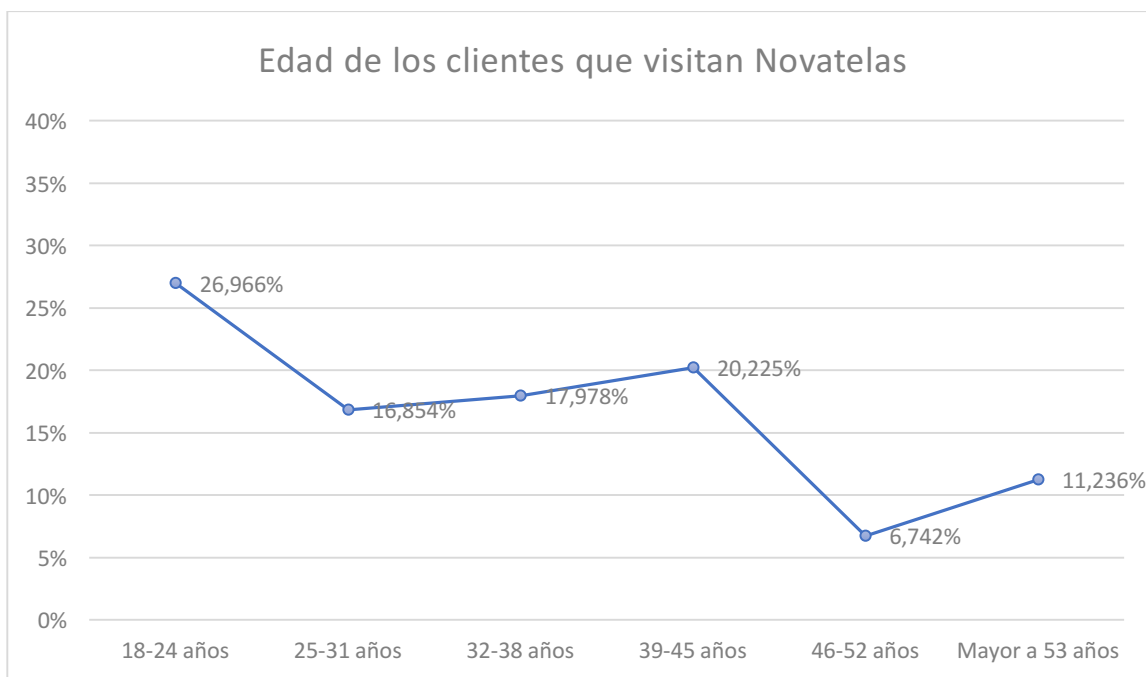
Rangos de edad según la muestra de clientes de Novatelas AAMC LTDA

Tabla 2: Rangos de edad

	18-24 años	25-31 años	32-38 años	39-45 años	46-52 años	Mayor a 53 años
Número absoluto	24	15	16	18	6	10

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, mayo 2018

Gráfico 1: Rangos de edad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, mayo 2018

Respecto a los rangos de edad en los que se ubica la muestra de 89 clientes de Novatelas, se distribuyen de la siguiente forma: la mayor cantidad de clientes de Novatelas se encuentra entre los 18 y 24 años, es decir un 27 % de la muestra; el 20.2 % equivale a los participantes entre 39 y 45 años; seguidos por los clientes de entre 32 a 38 años, que constituyen el 18 % del total; los encuestados entre los 25 y 31 años componen el 16.9 %; un 11.2 % es representado por clientes con edad superior a los 53 años y el restante 6.7 % lo conforman las personas entre los 46 y los 52 años. Por consiguiente, a partir de los 46 años los clientes encuestados representan una baja como clientes del negocio.

Pregunta n.º 2

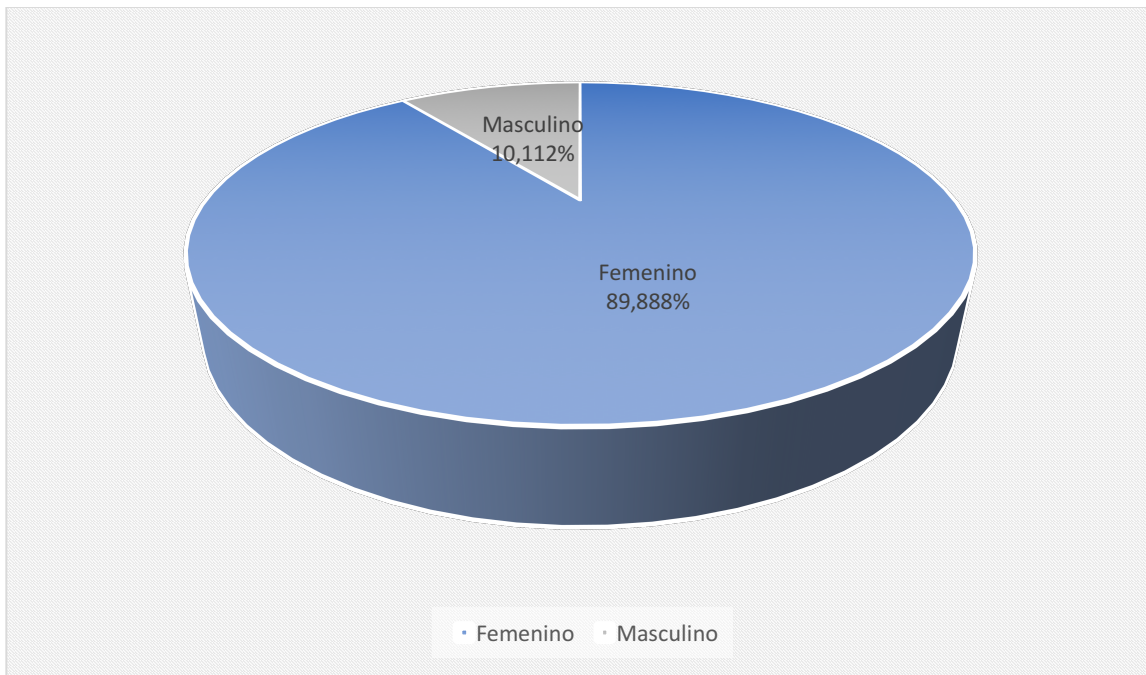
Género de los clientes que visitan Novatelas AAMC LTDA

Tabla 3: Género de la muestra

	Femenino	Masculino
Número absoluto	80	9

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 2: Género de la muestra



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

En cuanto al género de los participantes, el 89.9 % de la muestra representa al género femenino y el restante 10.1 % pertenece al género masculino. Lo señalado corresponde en números absolutos a 80 mujeres y 9 hombres.

Pregunta n.º 3

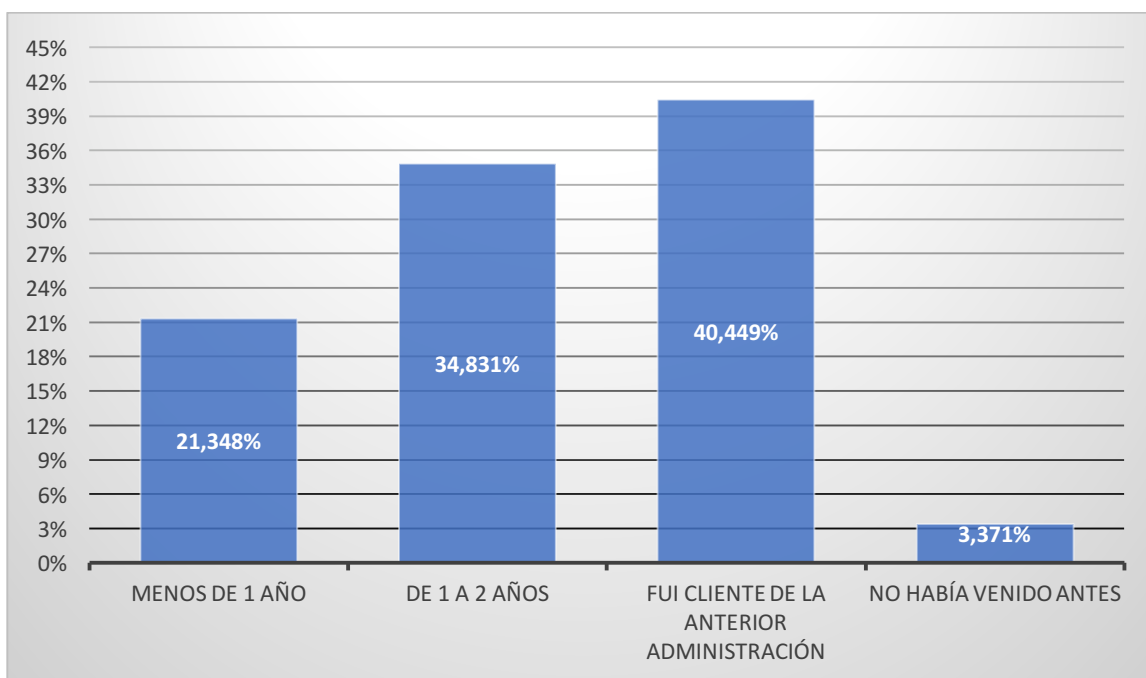
Antigüedad como clientes de Novatelas AAMC LTDA

Tabla 4: Antigüedad como clientes

	Menos de 1 año	De 1 a 2 años	Fui cliente de la anterior administración	No había venido antes
Número absoluto	19	31	36	3

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 3: Antigüedad como clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Con relación a la antigüedad de los clientes de Novatelas, 3 encuestados, que representan un 3.4 % de la muestra, contestan que nunca antes habían entrado al

negocio; un 40.4 %, o sea 36 personas, menciona que son clientes desde que el negocio formaba parte de otra administración hace más de 2 años; 31 participantes, equivalentes al 34.8 %, son clientes de entre 1 a 2 años; y solo 19 encuestados, quienes conforman el restante 21.3 %, detallan que son clientes de Novatelas desde hace menos de un año.

4.1.2 Análisis e interpretación de los resultados de la primera variable: Análisis

FODA

4.1.2.1 Resultados del cuestionario

Pregunta n.º 4

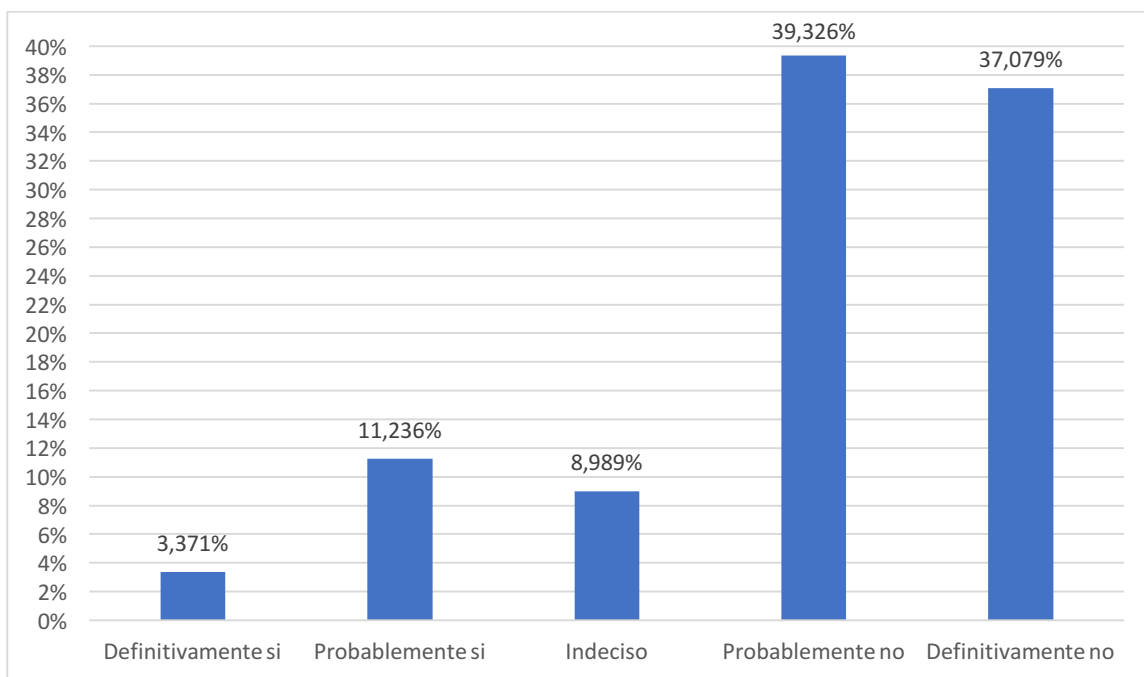
¿Considera que el negocio Novatelas se ve amenazado por la competencia de la zona?

Tabla 5: Amenazas por competencia de la zona

	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
Número absoluto	3	10	8	35	33

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 4: Amenazas por competencia de la zona



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Respecto a las amenazas por la competencia en la zona según la opinión de los clientes de Novatelas, 3 encuestados, que representan un 3.4 % de la muestra, consideran que Novatelas definitivamente sí se encuentra amenazada por la competencia existente en la zona; un 11.2 %, equivalente a 10 personas, opina que probablemente sí se vea amenazada por la competencia; 8 encuestados, que conforman el 9 %, se muestran indecisos con la respuesta; 35 participantes, correspondientes al 39.3 %, señalan que el negocio probablemente no se vea amenazado por la competencia en esta zona; y 33 encuestados, es decir el restante 37.1 %, responden que Novatelas definitivamente no se ve amenazada por la competencia de la zona.

Pregunta n.º 5

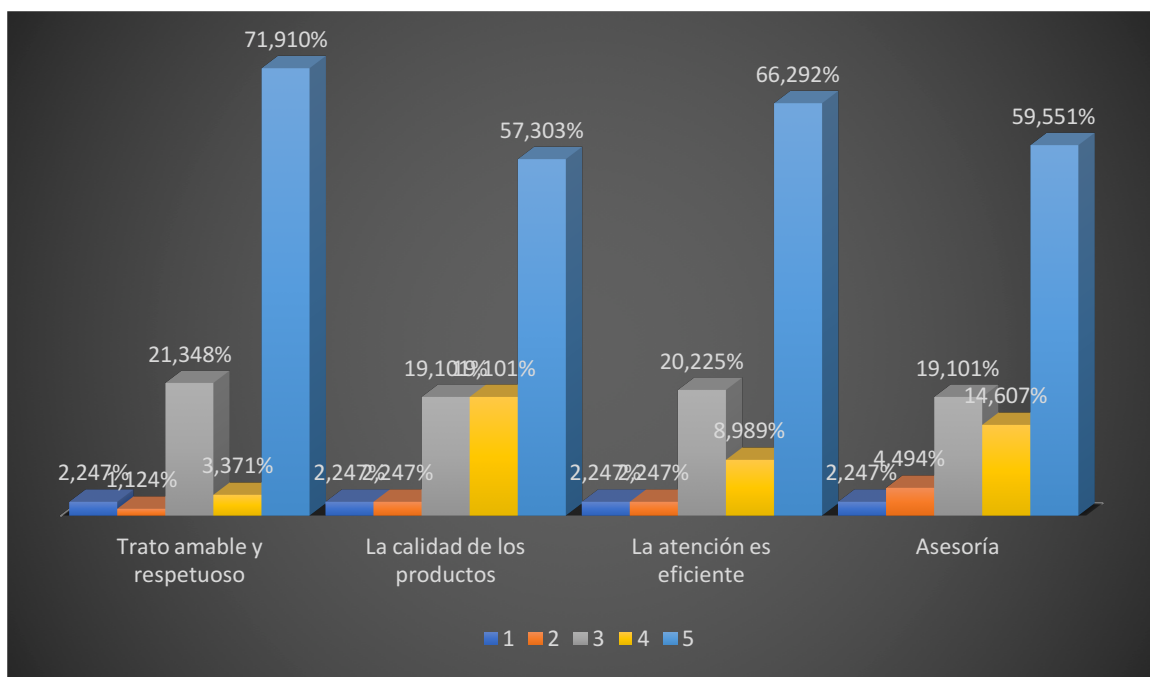
Evalúe los siguientes servicios que recibe del 1 al 5, siendo 5 muy bueno y 1 muy malo

Tabla 6: Servicio brindado

Servicio	Número absoluto				
	Muy malo (1)	Malo (2)	Indeciso (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Trato amable y respetuoso	2	1	19	3	64
La calidad de los productos	2	2	17	17	51
La atención es eficiente	2	2	18	8	59
Asesoría	2	4	17	13	53

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 5: Servicio brindado



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

En cuanto al trato percibido en los servicios brindados por Novatelas, 2 encuestados, que representan un 2.2 % de la muestra, consideran que el trato es muy malo; otros 2 participantes, o sea un 2.2 %, indican que el trato es malo; 19 personas, es decir un 21.3 %, se encuentran indecisos en su respuesta; 3 encuestados, equivalentes a un 3.4 %, señalan que el trato es bueno; y 64 personas, correspondientes al 71.9 %, responden que el trato es muy bueno.

También se consulta sobre la calidad de los productos en Novatelas y 2 de los encuestados, que representan un 2.2 % de la muestra, contestan que la calidad es muy mala; otros 2 participantes, o sea un 2.2 %, afirman que la calidad es mala; 17 encuestados, equivalentes a un 19.1 %, se encuentran indecisos en su respuesta; 17

personas, es decir un 19.1 %, refieren que la calidad es buena; y 51 encuestados, correspondientes al 57.3 %, expresan que la calidad es muy buena.

Además, se pregunta acerca de la atención que se brinda en Novatelas y 2 personas, un 2.2 % de la muestra, consideran que la atención es muy mala; otros 2 encuestados, que representan un 2.2 %, señalan que la atención es mala; 18 personas, equivalentes a un 20.2 %, se encuentran indecisas en su respuesta; 8 participantes, correspondientes a un 9 %, mencionan que la atención es buena; y 59 encuestados, o sea un 66.3 %, responden que la atención es muy buena.

Por último, sobre la asesoría que se proporciona en Novatelas, 2 encuestados, un 2.2 % de la muestra, consideran que la asesoría es muy mala; el 4.5 %, equivalente a 4 personas, califica la asesoría como mala; un 19.1 %, correspondiente a 17 encuestados, se muestra indeciso con respecto a la asesoría que recibe; un 14.6 %, es decir 13 encuestados, afirma que la asesoría es buena y las restantes 53 personas, quienes conforman el 59.6 %, señalan que la asesoría es muy buena.

Pregunta n.º 6**¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en Novatelas?**

Tabla 7: Tipo de promociones que le gustaría encontrar en Novatelas AAMC LTDA
Descuentos por volumen de compras
Descuentos por la compra de retazos de telas
Según la temporada, por ejemplo, en la entrada a clases o mercadería que se vaya quedando desactualizada, venderla a precios más cómodos.

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

En general, la muestra de clientes de Novatelas encuestada dice que es muy bueno poder contar con diferentes ofertas de vez en cuando, las más importantes son las citadas en la tabla anterior.

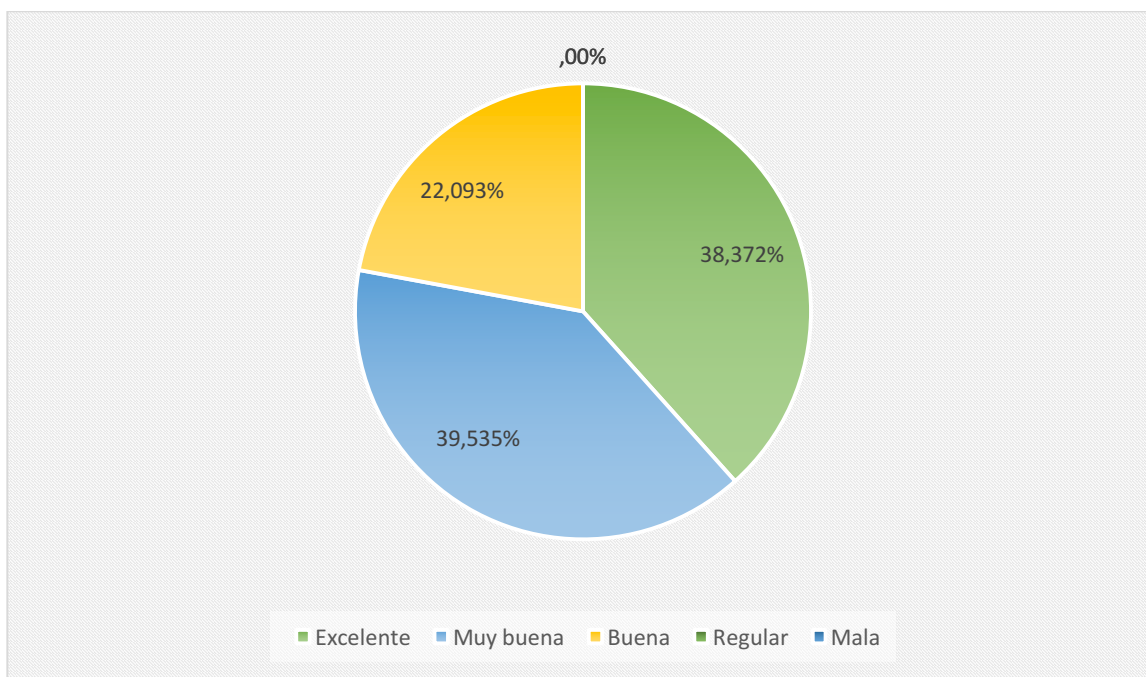
Pregunta n.º 7**Al comparar la relación entre precio y calidad, ¿cómo la define?**

Tabla 8: Relación precio-calidad

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Número absoluto	33	34	19	0	0

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 6: Relación precio-calidad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Respecto a la relación precio-calidad en Novatelas, el 38.4 %, que representa 33 encuestados de la muestra, opina que la relación es excelente; el 39.5 %, equivalente a 34 personas, contesta que es muy buena; mientras que el restante 22.1 %, correspondiente a 19 participantes, expone que la relación es buena.

4.1.2.2 Resultados de la entrevista

Tabla 9: Fortalezas y oportunidades

Pregunta n.º 2	Respuesta
Mencione las mayores fortalezas y oportunidades que a su criterio tiene Novatelas	<p><u>Fortalezas:</u> Las dueñas coinciden en que ofrecer un horario continuo en el comercio es de gran utilidad para sus clientes que aprovechan precisamente la hora de almuerzo para hacer sus compras. Además, el negocio ofrece un servicio personalizado donde se facilita el proceso a sus clientes pues se realiza desde un arreglo hasta una prenda completa.</p>
	<p><u>Oportunidades:</u> Las dueñas consideran que los sistemas de crédito y los envíos de mercadería que ofrecen algunos proveedores son de gran ayuda. También, pueden hacer sus compras sin necesidad de trasladarse a las bodegas de los proveedores.</p>

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

El objetivo del FODA es evaluar las fortalezas y debilidades, así como identificar el enfoque que permita reconocerlas claramente en el negocio; en otras palabras, buscar las oportunidades de crecimiento y, de este modo, evitar que otra empresa se apodere de ellas.

Tabla 10: Debilidades y amenazas

Pregunta n.º 3	Respuesta
Mencione las mayores debilidades y amenazas que a su criterio tiene Novatelas	<u>Debilidades:</u> Las dueñas opinan que el espacio reducido del local no les posibilita ofrecer mayor variedad de telas o pasamanería a sus clientes. Tampoco la empresa cuenta con una misión y visión establecidas, por lo cual no tiene claramente definido su futuro. Asimismo, dependen de los proveedores para obtener la mercadería.
	<u>Amenazas:</u> La competencia en la zona es la principal amenaza para Novatelas.

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

Complementando la respuesta de las dueñas, mientras se practique el trabajo en equipo, haya disposición y una correcta administración, es posible mantener en un margen controlado las debilidades y amenazas que pueden surgir en el negocio.

4.1.3 Análisis e interpretación de los resultados de la segunda variable: Estudio de factibilidad

4.1.3.1 Resultados del cuestionario

Pregunta n.º 8

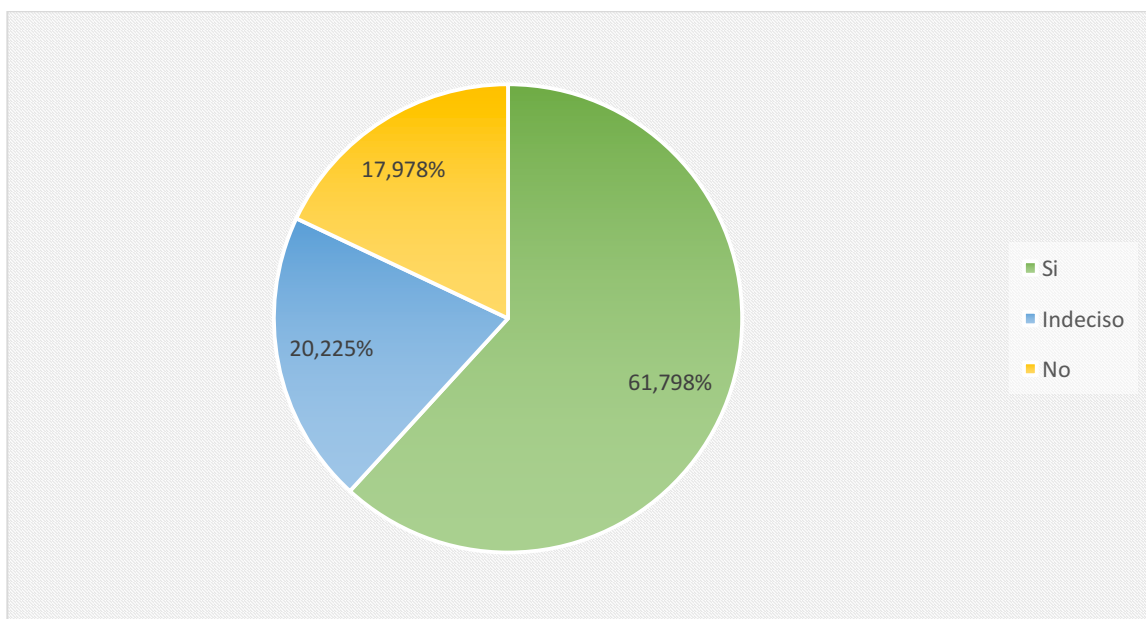
¿Le gustaría encontrar otra variedad de productos textiles en Novatelas?

Tabla 11: Variedad de productos textiles

	Sí	Indeciso	No
Número absoluto	55	18	16

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 7: Variedad de productos textiles



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

En relación con la variedad de productos textiles ofrecidos por Novatelas, 55 encuestados, que representan un 61.8 % de la muestra, consideran que es muy bueno poder encontrar más variedad de productos; un 20.2 %, es decir 18 personas, se muestra indeciso; y 16 participantes, quienes conforman el restante 18 %, indican que los productos son suficientes para cubrir sus necesidades

4.1.3.2 Resultados de la entrevista

Tabla 12: Estudio de mercado

Pregunta n.º 1	Respuesta
¿Se realiza algún estudio de mercado en la zona antes de la puesta en marcha del negocio?	Parrita es un cantón pequeño, al verificar que no existe competencia directa, deciden adquirir el negocio. Pero nunca llevan a cabo un estudio de mercado.

Fuente: Entrevista realiza a las dueñas de Novatelas, 2018

Al tratarse de un negocio ya establecido con su mercado claramente definido, no se le da prioridad al estudio de viabilidad.

Tabla 13: Controles que velan por resultados financieros

Pregunta n.º 4	Respuesta
¿Se establece algún tipo de control que le permita velar por los resultados financieros de Novatelas? Si la respuesta es afirmativa, explique brevemente.	Sí, estrictamente cada día se hace un cierre de caja. La prioridad son los pagos a proveedores, compras mensuales y gastos fijos del mes.

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

El negocio debe tener definida la importancia de este tipo de controles y velar porque sean cumplidos a cabalidad. De esta forma, obtiene resultados claros de si se generan o no utilidades para el negocio. En algunos casos surgen deficiencias financieras por el mal manejo del análisis.

Tabla 14: Controles para resultados favorables en las estrategias operativas

Pregunta n.º 5	Respuesta
¿Qué tipo de control utiliza en el negocio que le permita obtener resultados favorables en las estrategias operativas?	Las dueñas solamente siguen al pie de la letra las recomendaciones del contador sobre los manejos de presupuesto.

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

Contar con el acompañamiento de personas con vasta experiencia en el campo es fundamental para obtener los resultados esperados en cuanto a las ganancias del negocio; sin embargo, es de mayor provecho si las dueñas se especializan para potenciar la parte financiera.

Tabla 15: Desempeño operativo

Pregunta n.º 6	Respuesta
¿Se encuentra satisfecha con el desempeño operativo logrado en el negocio hasta el momento?	Aunque no se maneje ningún tipo de indicador, consideran que sobrepasan las expectativas logrando en menos de dos años el pago del préstamo por adquisición del negocio.

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

Es necesario que toda empresa cuente con indicadores de desempeño, en este caso el negocio se esmera en medir la eficiencia operativa y de servicio que brinda a sus clientes.

Tabla 16: Estrategias financieras

Pregunta n.º 7	Respuesta
¿Cómo califica el nivel general de eficiencia en las estrategias financieras?	Por el tamaño de la empresa quizás son muy básicas, pero consideran que se alcanza más allá del rendimiento esperado.

Fuente: Entrevista realizada a dueñas de Novatelas, 2018

Optar por capacitarse en la parte financiera puede colaborar en la mejora del posicionamiento en la zona, logrando además aumentar las expectativas de crecimiento del negocio como para beneficio de los clientes, de este modo se consolidan los propósitos planteados.

4.1.4 Análisis e interpretación de los resultados de la tercera variable: Proyección y consolidación

4.1.4.1 Resultados del cuestionario

Pregunta n.º 9

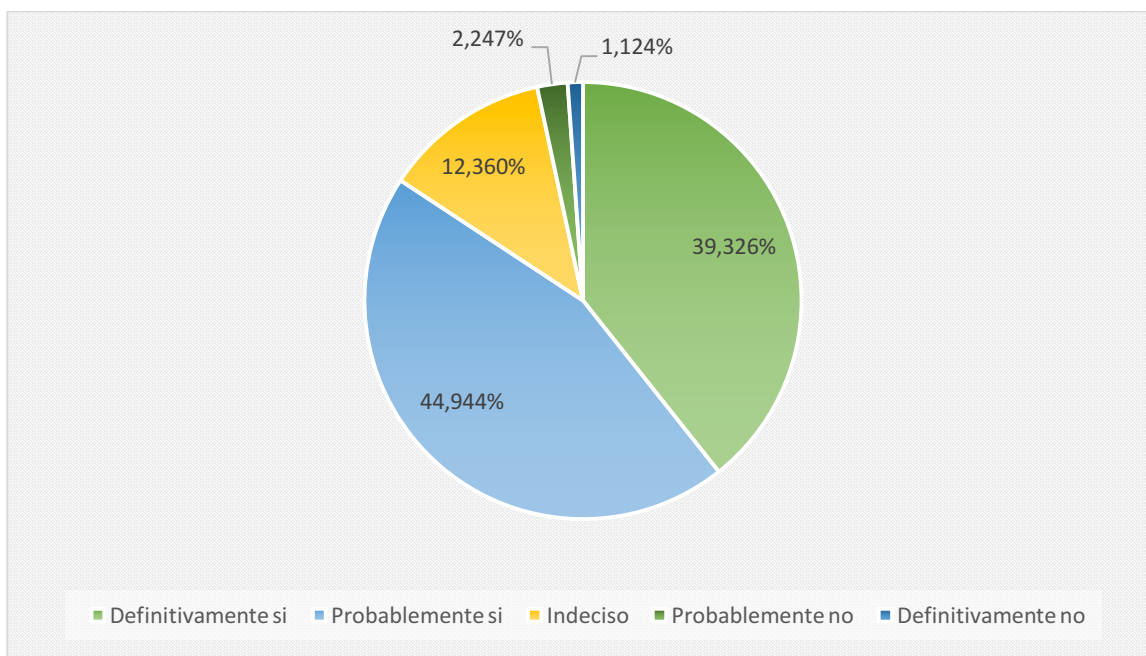
¿Considera que Novatelas puede enfocar en mayor medida sus estrategias comerciales en pro de los consumidores?

Tabla 17: Estrategias comerciales en beneficio de los clientes

	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
Número absoluto	35	40	11	2	1

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 8: Estrategias comerciales en beneficio de los clientes



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Respecto a las estrategias comerciales en beneficio de los clientes de Novatelas, 35 encuestados, correspondientes a un 39.3 % de la muestra, mencionan que Novatelas definitivamente sí puede enfocar sus estrategias comerciales en beneficio de los clientes; un 44.9 %, equivalente a 40 personas, opina que probablemente sí se pueden enfocar las estrategias comerciales de Novatelas en beneficio de los clientes; 11 participantes, que constituyen el 12.4 % del total, se manifiestan indecisos con la respuesta; 2 encuestados, es decir un 2.2 %, señalan que probablemente no es necesario enfocar las estrategias comerciales en beneficio de los clientes; y 1 encuestado, que conforma el restante 1.1 %, expresa que definitivamente no es necesario enfocar las estrategias comerciales en beneficio de los clientes.

Pregunta n.º 10

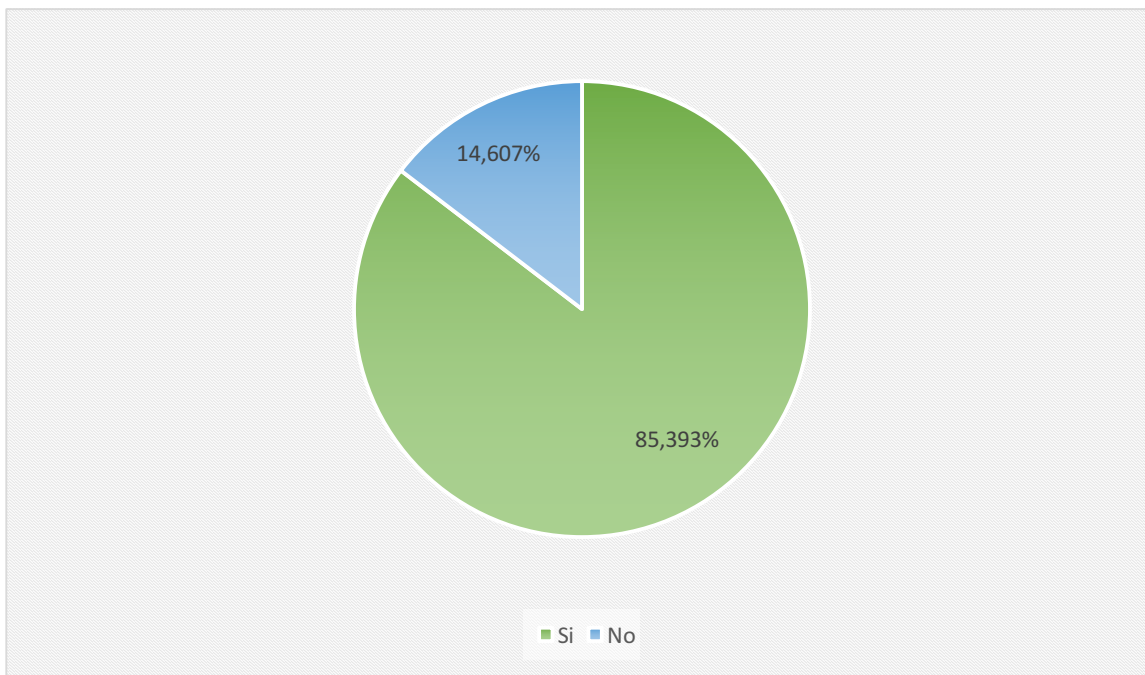
¿Considera que la variedad de telas y pasamanería en Novatelas es la adecuada?

Tabla 18: Variedad de productos

	Sí	No
Número absoluto	76	13

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

Gráfico 9: Variedad de productos



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de Novatelas, 2018

En cuanto a la variedad de productos ofrecidos por Novatelas, 76 personas, que representan el 85.4 % de la muestra, dicen que la variedad de telas y pasamanería sí es

la adecuada, y 13 encuestados, equivalentes al restante 14.6 %, afirman que no es suficiente.

4.1.4.2 Resultados de la entrevista

Tabla 19: Implementación de sistemas de operación

Pregunta n.º 8	Respuesta
¿Considera que la implementación de nuevos sistemas de información en Novatelas puede beneficiar el funcionamiento del negocio, por qué?	Las dueñas creen que la implementación de sistemas de información puede brindar mayor rapidez a los procesos y es posible ofrecer un servicio más eficiente a los clientes.

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

La implementación de cualquier sistema o herramienta que colabore de forma eficaz y/o eficiente en el cumplimiento de los objetivos, ayuda en gran medida en su crecimiento, a su vez, posibilita una mayor ventaja en cuanto a otros negocios. No obstante, aunque el negocio desee implementar algún sistema de información o más bien sistematizarlo, por el momento su principal enfoque es el pago del préstamo. Su prioridad no es la compra de un equipo de cómputo, por citar un ejemplo.

Tabla 20: Características

Pregunta n.º 9	Respuesta
¿Considera que la empresa cuenta con las características o las posibilidades de éxito necesarias para el sello pyme?	Como pequeñas empresarias se esfuerzan día tras día por sacar el negocio adelante y consideran el sello pyme una excelente motivación dada las facilidades de financiamiento y capacitaciones.

Fuente: Entrevista realizada a las dueñas de Novatelas, 2018

El apoyo que reciben las pymes significa en términos estratégicos un estímulo al desarrollo de habilidades de los emprendedores. Además, son parte fundamental del desarrollo económico del país.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Con base en los objetivos señalados en el capítulo uno, se separan las variables por utilizar para posteriormente analizar e interpretar los resultados que posibiliten una serie de conclusiones.

Estos objetivos son: definir un análisis FODA en la estructura interna organizacional que permita evaluar la situación actual de la empresa; realizar un estudio de factibilidad del proyecto; analizar la situación actual de Novatelas AAMC LTDA en el ámbito de las pymes y efectuar una proyección que le permita consolidarse y darle continuidad.

Las variables se formulan en el capítulo tres de esta investigación y se analizan en el capítulo anterior, considerándose las mismas en las preguntas planteadas en las encuestas aplicadas a una muestra de 89 clientes de Novatelas.

Ahora bien, puntualmente se determinan las siguientes conclusiones:

- Conforme a la pregunta de investigación, es evidente que Novatelas AAMC LTDA al no disponer de una propuesta clara, puede verse opacada en cualquier momento por la competencia.
- Según la información obtenida de la muestra, los clientes en su mayoría son personas entre los 18 y 45 años de edad.

- Novatelas AAMC LTDA carece de un plan de mercadeo para atraer en mayor medida al mercado meta.
- De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz FODA, el principal factor del éxito del negocio se debe al horario ininterrumpido a partir de las 8:30 de la mañana hasta las 5:30 de la tarde.
- Por otra parte, las principales debilidades de la empresa se centran en no poder contar con infraestructura más acorde a sus necesidades, además el negocio actualmente no cuenta con una declaración de visión, misión ni objetivos definidos de forma clara.
- También, el negocio no cuenta con controles claros, necesarios para su buen funcionamiento.
- Las dueñas de Novatelas AAMC LTDA no cuentan con ningún tipo de indicador que permita conocer las ganancias obtenidas en un plazo específico.
- En referencia a las pymes, Novatelas puede cumplir con el proceso, pero al encontrarse inscrita en el régimen simplificado solamente reporta las compras, lo que puede aumentar la posibilidad de rechazo de parte del MEIC.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan las recomendaciones obtenidas a partir de las variables expuestas en este estudio, las mismas pueden ser aplicadas con el objetivo de aportar información valiosa para la estrategia comercial del negocio:

- Implementar un pequeño plan de mercadeo con la finalidad de incluir gran parte de la población de Parrita y alrededores, mediante productos diseñados específicamente para esta; el propósito es satisfacer las necesidades de un segmento determinado.
- Realizar una matriz FODA cada periodo, la cual permita a sus dependientes conocer el estado actual del negocio. Asimismo, identificar los elementos externos que pueden afectar el entorno.
- Definir la visión, misión y valores del negocio, que posibiliten el desarrollo de la organización.
- Diseñar un plan estratégico que analice y describa todos los tipos de control o indicadores que pueden ser aplicados, con el fin de obtener resultados favorables en sus estrategias operativas, de mercadeo y financieras.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

6.1.1 Plan administrativo

El plan administrativo es el proceso de mejoramiento permanente, planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en las organizaciones, donde se proyectan las acciones necesarias en busca de alcanzar los objetivos. Todo plan surge de un análisis previo, en este caso, se estudian las necesidades del negocio y se propone un organigrama, visión, misión y objetivos.

6.1.1.1 Generalidades del negocio

Novatelas inicia sus operaciones en febrero del 2016. El negocio se especializa en la venta de telas; cuenta con un pequeño Departamento de Pasamanería, venta de edredones y colchas; y como complemento ofrece el servicio de reparación y creación de prendas de vestir.

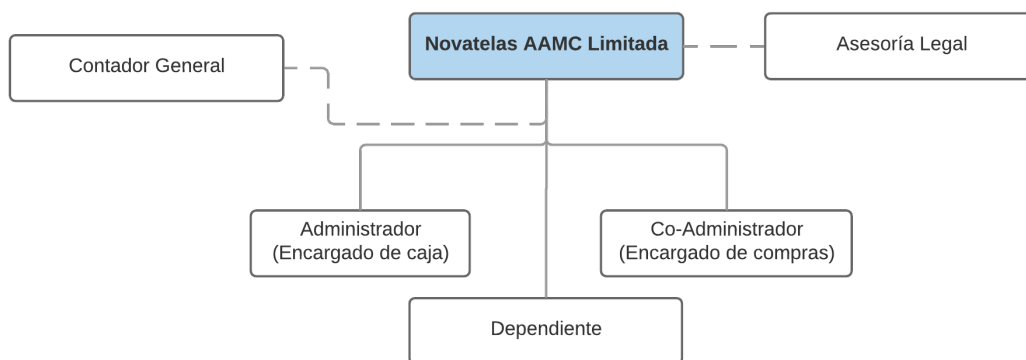
El negocio se inscribe como persona jurídica ante la Dirección General de Tributación Directa y contribuyente en el régimen simplificado a partir del primero de octubre de 2017.

El negocio carece de una planificación estructurada; su administración es informal y empírica; no tiene clara su misión, visión y valores. Por lo tanto, se procede con la siguiente propuesta:

6.1.1.2 Organigrama propuesto

Según las principales necesidades de Novatelas AAMC Limitada, se propone un organigrama de tipo vertical, entre otros motivos, porque es el más utilizado en las empresas y permite apreciar a simple vista la estructura de la organización.

Figura 12: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2018


6.1.1.3 Recursos humanos

Novatelas lo conforman solo las dueñas del negocio, ambas velan por su buen funcionamiento, enfocándose especialmente en el servicio que se le ofrece al cliente, el manejo de inventario, las compras, las ventas y los cierres de caja; de forma externa reciben los servicios de un contador, quien se encarga de reportar sus compras de manera trimestral en el Ministerio de Hacienda.

Por mínima que sea la planeación, en la estructura puede darse una evolución positiva; es necesario que Novatelas refuerce su estructura organizacional, de modo que sus dueñas puedan distribuir sus funciones de forma más equilibrada y tener la facilidad de delegarlas.

La descripción de puestos es una herramienta que posibilita definir las funciones y responsabilidades de cada colaborador de Novatelas. A continuación, se proponen los dos puestos principales. El estudio no se enfoca en los puestos del asesor y contador, al ser puestos ajenos al negocio.


Tabla 21: Perfil propuesto para el administrador de tienda

 <p>NOATELAS Tels: 2779 8962 Todo en telas, pasamanería y hogar</p>	<p>Descripción y perfil de puesto Elaborado por: Mariana Quirós Actualizado: 01 de mayo, 2018 Actualizado: Nov-RH 001</p>
<p>Nombre del puesto:</p>	<p>Administrador.</p>
<p>Objetivo del puesto:</p>	<p>Administrar la operación de la tienda bajo su responsabilidad, cumpliendo con el presupuesto e implementación de estándares operativos y garantizando las metas establecidas para el buen funcionamiento del negocio.</p>
<p>Principales funciones del puesto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de las compras y pago a proveedores. • Fijar los precios y tarifas de descuento.
<p>Nivel académico:</p>	<p>Estudiante avanzado o graduado en Administración de Empresas.</p>

Experiencia profesional:	2 años de experiencia. Conocimiento en el manejo de crédito y cobro.
Habilidades:	Facilidad en la toma de decisiones. Capacidad de trabajo en equipo. Excelente presentación personal. Comprometido con la empresa. Proactivo. Excelente comunicación.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 22: Perfil propuesto para el dependiente de tienda

 <p>NO ATELAS Tels: 2779 8962</p> <p>Todo en telas, pasamanería y hogar</p>	<p>Descripción y perfil de puesto</p> <p>Elaborado por: Mariana Quirós Actualizado: 01 de mayo, 2018 Actualizado: Nov-RH 001</p>
Nombre del puesto:	Vendedora/dependiente de tienda.
Objetivo del puesto:	Ofrecer un servicio personalizado y cálido a los clientes del negocio.
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de velar por el buen estado y conservación de los productos para la venta. • Colabora con la limpieza del local comercial. • Asistencia en el control de inventario en tienda. • Marcar los productos según su precio de venta o las políticas de descuento de la temporada. • Responsable de la venta directa al cliente, utilizando las mejores prácticas de servicio.
Nivel académico:	Bachiller en educación media.
Experiencia profesional:	Mayor a 1 año en puestos similares a la venta de mercadería/telas. Asesoría y servicio al cliente. Se valora la experiencia.

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro de objetivos. • Excelente presentación personal. • Proactiva. • Compromiso.
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.1.1.4 Misión propuesta

“Satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo la mejor calidad en telas y artículos de pasamanería”.

6.1.1.5 Visión propuesta

“Posicionarnos como la empresa líder del mercado en venta de telas y pasamanería en el Pacífico central”.

6.1.1.6 Valores

Los valores son parte de los pilares de cualquier organización. Cada valor representa a su manera el éxito del negocio. Seguidamente se exponen los valores propuestos para Novatelas AAMC LTDA:

➤ Calidad

Cada una de nuestras ventas o servicios respaldan la mejor calidad y nuestra vasta experiencia.

➤ **Responsabilidad**

Mediante nuestro óptimo servicio estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, siendo nuestra prioridad el cumplimiento.

➤ **Compromiso con el cliente**

Es una relación que permite garantizar una experiencia positiva, porque nuestro personal está capacitado para brindar la asesoría adecuada y así asegurarse la satisfacción del cliente.

➤ **Confianza**

Es sin duda uno de los valores más importantes de nuestro negocio, al transmitirla nos aseguramos el retorno de los clientes.

6.1.2 Plan de mercado

El plan de mercadeo tiene una cobertura limitada en comparación con un plan de trabajo, sin embargo, su prioridad es documentar la forma de alcanzar los objetivos de la organización por medio de las estrategias de mercado. Teniendo un plan detallado y claro, el negocio está listo para vender sus productos con toda seguridad.

El plan de mercado facilita detectar los deseos o cualquier necesidad de los clientes, ayuda a tener una idea más clara acerca de las necesidades de ciertos recursos y permite un mayor control sobre el negocio.

6.1.2.1 Análisis de mercado

Gracias a la encuesta realizada a una muestra de 89 clientes de Novatelas AAMC Limitada, se determina la necesidad de atraer nuevos clientes porque en su mayoría las personas encuestadas son clientes desde la anterior administración.

Mediante la implementación de las tardes de café, las cuales se van a llevar a cabo una vez al mes en el negocio, se pretende compartir conocimientos entre personas de cualquier edad. Con este nuevo proyecto se atrae la atención de los clientes que desean actualizarse en alguna técnica de costura o manualidad, como pegar un botón o hacer un ruedo.

6.1.2.2 Mercado meta

El negocio dirige sus productos y servicios a toda la población de Parrita, con la oportunidad de atraer clientes de los cantones aledaños, tal es el caso de Garabito y Quepos.

Por medio de la utilización de ofertas y promociones, es posible atraer parte de la población. Otra medida es el empleo de medios digitales o de perifoneo para darse a conocer en las zonas aledañas.

6.1.2.3 Segmentación de mercado

➤ Segmentación geográfica

El negocio se enfoca principalmente en la zona de Parrita, pero buscar atraer clientes de zonas como Quepos y Garabito, con sus respectivos pueblos aledaños. Es posible clasificarlo en dos áreas:

- 1) Parrita: debido a su clima tropical-húmedo, se debe orientar a un mercado de clientes con un estilo más *sport*, original o fresco, típico del campo.
- 2) Quepos y Garabito: con sus exuberantes playas, es posible atraer clientes en busca de telas más frescas y tropicales.

➤ Segmentación demográfica

Aunque el negocio puede ser visitado por cualquier persona, en su mayoría es concurrido por el género femenino, con edades entre los 18 y los 45 años.

6.1.2.4 Análisis de competencia

Para poder analizar la competencia, primero se investiga si Novatelas cumple las expectativas de los clientes.

Según investigaciones de campo y mediante la encuesta realizada a una muestra de la población, se determina que el negocio no cuenta con competencia directa en el cantón de Parrita, pero sí existe un bazar en el cual se pueden obtener algunas telas, no

obstante los precios se encuentran muy por encima del precio establecido en Novatelas y sus productos.

6.1.2.5 Análisis del mercado potencial

Novatelas AAMC LTDA puede desarrollar una clase de promoción o servicio llamativo entre las opciones potenciales que tiene el negocio, de esta forma puede atraer la mirada de clientes potenciales.

Un mercado potencial para Novatelas puede ser la visita a sastres, costureras o público relacionado con el campo de las telas y las posibilidades de compra que se pueden brindar.

6.1.2.6 Análisis de la mezcla de mercado

Este análisis es el conjunto de herramientas que requiere un negocio para potenciar la estrategia de mercado mediante una combinación que incluye las 4P de *marketing*, que influyen tanto en el consumidor como en los canales de distribución y son identificadas como producto, precio, plaza y promoción.

➤ Producto

En este caso el producto que se ofrece al mercado meta es tangible. Las telas pueden clasificarse por colores, precios, calidad, estampados y texturas o por departamentos: cocina, ropa de cama, baño, mantelería, entre muchos otros.

➤ **Precio**

No es posible definir un precio exacto para el producto, depende de las características o clasificación del mismo.

➤ **Plaza**

Para Novatelas AAMC LTDA no es posible determinar una plaza, debido que es el único punto de venta.

➤ **Promoción**

Con el fin de atraer clientes de estas zonas, se propone la creación de una página web que dé a conocer más sobre el negocio y sus productos, incluso se puede apoyar en las redes sociales para tener un mayor contacto con el cliente. También, por medio de anuncios en periódicos o televisión local.

6.1.2.7 Análisis FODA

Tabla 23: Matriz FODA

Aspectos internos	Aspectos externos
Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Horario en jornada continua (8:30 - 5:30). • Único en la zona. • Productos de calidad. • Precios al alcance del cliente. • Se ofrece un trato amable y respetuoso. • Crecimiento de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia débil. • Los proveedores envían la mercadería por transporte externo a muy bajo costo. • Tiene la opción de recibir un catálogo digital y las compras las puede realizar por teléfono, sin necesidad de desplazarse hasta las bodegas de sus proveedores. • Algunos proveedores le venden a crédito.
Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con suficiente espacio para extender su negocio. • El negocio no es importador directo de la mercadería. • Falta de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa en la zona. • Aumento en el precio de los proveedores. • Disminución de crédito por parte de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.1.3 Plan financiero

El plan financiero de un negocio es el plan más importante que se puede encontrar en el plan estratégico. En este se detalla la información financiera del negocio.

De nada sirve tener una gran idea de negocio, un gran estudio administrativo y unos fuertes estudios de mercado, si el negocio no es rentable para ofrecer unos números económicos significativos.

6.1.3.1 Inversión inicial

Novatelas AAMC Limitada efectúa la primera inversión del negocio por un monto de ¢ 9 800 000.00, que consta de ¢ 6 800 000.00 por compra de mercadería de la anterior administración de Novatelas, la misma es pagadera durante los primeros dos años de funcionamiento del negocio, de esta primera compra aún permanece una parte como inventario, así como los ¢ 3 000 000.00 que son alquilados por un familiar a un interés más cómodo, sobre lo cual ya está pagada la suma de ¢ 2 500 000.00, quedando pendiente los restantes ¢ 500 000.00 que se reflejan dentro del estado de situación financiera como préstamos por pagar.

6.1.3.2 Balance general

Tabla 24: Balance general de Novatelas AAMC Limitada

NOVATELAS AAMC LIMITADA		
3-102-744678		
Estado de Situación Financiera		
Al 31 de Marzo del 2018		
En Colones		
<u>ACTIVOS</u>		
<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>		
Caja y Bancos	¢2,500,000.00	13.89%
Cuentas por Cobrar	0.00	0.00%
Depósitos en Garantía	<u>250,000.00</u>	1.39%
Total Activos Corrientes	¢2,750,000.00	15.27%
<i>ACTIVOS NO CORRIENTES</i>		
Mobiliario y Equipo de Oficina	225,000.00	1.25%
Equipo de Cómputo	0.00	0.00%
Depreciación Acumulada	<u>0.00</u>	0.00%
Total Activos No Corrientes	225,000.00	1.25%
<i>OTROS ACTIVOS</i>		
Inventarios	15,000,000.00	83.31%
Seguros pagados por anticipado	<u>29,571.00</u>	0.16%
Total Otros Activos	<u>15,029,571.00</u>	83.48%
Total Activos	<u>¢18,004,571.00</u>	100.00%
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>		
<i>PASIVOS CORRIENTES</i>		
Gastos Acumulados	0.00	0.00%
Cuentas por Pagar a Proveedores	2,000,000.00	11.11%
Cuentas por Pagar a Socios	<u>0.00</u>	0.00%
Total Pasivos Corrientes	2,000,000.00	11.11%
<i>PASIVOS NO CORRIENTES</i>		
Préstamos por Pagar	<u>500,000.00</u>	2.78%
Total Pasivos No Corrientes	500,000.00	2.78%
<i>PATRIMONIO</i>		
Capital Social	1,200.00	0.01%
Utilidad o Pérdida Acumulada	4,823,116.61	26.79%
Utilidad o Pérdida del Periodo	<u>10,680,254.39</u>	59.32%
Total Patrimonio	<u>15,504,571.00</u>	86.11%
Total Pasivos y Patrimonio	<u>¢18,004,571.00</u>	¢0.00 100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Se aprecia un estado de situación financiera muy sano, el cual a pesar de tener poco flujo de efectivo, sí presenta un valor alto en sus activos, en especial respecto al inventario (alrededor de 83 %), porque lo que se muestra en caja y bancos corresponde principalmente a las últimas ventas realizadas, mientras que en los depósitos en garantía se refiere en principio al depósito entregado por el alquiler del local y los activos fijos o no corrientes que se poseen corresponden principalmente a dos urnas para exhibir parte del producto y por lo tanto su valor no es tan elevado, pero sí su inventario que es donde radica su mayor fortaleza y punto de apalancamiento para cubrir sus pasivos, los cuales de igual manera no son tan elevados y se refieren a las compras normales del periodo más el saldo del préstamo que se tiene pendiente por pagar.

Por último, se tiene una utilidad acumulada o de periodos anteriores más la utilidad del periodo actual sumamente positiva y conveniente para cubrir los gastos de la empresa y obtener resultados positivos a favor de los socios, siempre y cuando se venda lo que se encuentra como inventario, que es donde se ubica parte de estas utilidades.

6.1.3.3 Estado de resultados

Tabla 25: Estado de resultados de Novatelas AAMC Limitada

NOVATELAS AAMC LIMITADA			
3-102-744678			
Estado de Resultados			
Del día 01-10-2017 al día 31-03-2018			
En Colones			
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>			
Venta al por menor de productos textiles (Telas)	Q18,244,000.00		170.82%
Otros Ingresos	0.00		0.00%
Diferencial Cambiario	0.00		0.00%
Total Ingresos Operacionales		Q18,244,000.00	170.82%
<u>COSTOS</u>			
<u>COSTOS OPERACIONALES</u>			
Compras de Productos	Q3,274,135.61		30.66%
Otros Costos de Operación	0.00		0.00%
Total Costos Operacionales		3,274,135.61	30.66%
<u>GASTOS</u>			
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>			
Electricidad	132,000.00		1.24%
Agua	39,000.00		0.37%
Basura Comercial	74,000.00		0.69%
Patente	1,250.00		0.01%
Alquiler de Local	1,500,000.00		14.04%
Teléfono	33,600.00		0.31%
Salarios	2,160,000.00		20.22%
Cargas Sociales	248,400.00		2.33%
Seguros Médicos	23,194.00		0.22%
Total Gastos Operacionales		4,211,444.00	39.43%
<u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>			
Intereses	0.00		0.00%
Comisiones	0.00		0.00%
Diferencial Cambiario	0.00		0.00%
Gastos por Depreciación	0.00		0.00%
Gastos por Amortización	0.00		0.00%
Impuestos pagados	17,166.00		0.16%
Impuesto a las sociedades	61,000.00		0.57%
Gastos No Deducibles	0.00		0.00%
Total Gastos No Operacionales		78,166.00	0.73%
Total Costos y Gastos		Q7,563,745.61	70.82%
Utilidad o Pérdida del Periodo		Q10,680,254.39	100.00%
Gastos No Deducibles		78,166.00	0.73%
Utilidad antes de Impuestos		Q10,758,420.39	100.73%
<u>Cálculo del Impuesto sobre la Renta por Pagar:</u>			
<u>Impuesto Ordinario:</u>			
Ingresos brutos hasta	Q52,710,000.00	10.00%	Q1,075,842.04
Ingresos brutos hasta	Q106,026,000.00	20.00%	
Ingresos brutos de más de	Q106,026,000.00	30.00%	
Total Impuesto Ordinario			Q1,075,842.04
Anticipos de Renta:			0.00
Total Impuesto sobre la Renta por Pagar:			Q1,075,842.04

Fuente: Elaboración propia, 2018

Se observan las ventas de hasta ¢ 3 000 000.00 mensuales en promedio, lo cual representa aproximadamente el 70 % de la utilidad, por lo que el restante 30 % corresponde a los costos y gastos de la empresa.

Esto implica que sus costos son relativamente bajos, o bien, que el porcentaje de ganancia obtenido por el valor de sus compras es muy alto, porque según sus socias el margen de ganancia de ellas, o sobre sus compras, es de un 60 %; sin embargo, el mismo más bien es del 70 %, por lo cual se logra una ganancia relativamente alta de más del 50 % de sus ventas y ya cubriendo sus costos y gastos, lo cual si se aprecia a nivel numérico, en 6 meses se obtiene una utilidad de alrededor de ¢ 10 millones sobre ¢ 18 millones en ventas.

6.1.3.4 Razones financieras

Según la siguiente tabla, Novatelas tiene una razón de liquidez del 1.38 %, lo cual es positivo debido a que los activos corrientes alcanzan perfectamente para cubrir los pasivos corrientes.

Asimismo, la razón de endeudamiento es de 13.89 %, lo que conduce a determinar que el total de activos supera al total de pasivos y esto se debe principalmente al valor del inventario.

La razón de rentabilidad es de 59.75 %, lo cual muestra que la utilidad neta antes de impuestos supera el 50 % del total de activos, esto por las razones explicadas con

anterioridad que se refieren principalmente al alto margen de ganancia del 70 % y al bajo valor de sus costos y gastos respecto a las ventas.

En cuanto al capital de trabajo, es un punto por mejorar, ya que a pesar de ser positivo, es muy bajo y apenas alcanzan los activos corrientes para cubrir los pasivos corrientes, esto debe mejorar con la idea de tener un mayor flujo de efectivo, lo cual va de la mano con las ventas del inventario.

Tabla 26: Razones financieras de Novatelas AAMC Limitada

NOVATELAS AAMC LIMITADA
3-102-744678
Razones Financieras
Al 31 de Marzo del 2018
En Colones

<u>RAZÓN DE LIQUIDEZ:</u>	<u>Montos</u>	<u>Resultado</u>
Total Activos Corrientes	<u>2,750,000.00</u>	= <u>1.38</u>
Total Pasivos Corrientes	<u>2,000,000.00</u>	
<u>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO:</u>	<u>Montos</u>	<u>Resultado</u>
Total Pasivos	<u>2,500,000.00</u>	= <u>13.89</u>
Total Activos	<u>18,004,571.00</u>	
<u>RAZÓN DE RENTABILIDAD:</u>	<u>Montos</u>	<u>Resultado</u>
Utilidad Neta antes de Impuestos	<u>10,758,420.39</u>	= <u>59.75</u>
Total Activos	<u>18,004,571.00</u>	
<u>CAPITAL DE TRABAJO:</u>	<u>Montos</u>	<u>Resultado</u>
Total Activos Corrientes	<u>2,750,000.00</u>	= <u>750,000.00</u>
Total Pasivos Corrientes	<u>2,000,000.00</u>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

6.1.3.5 Sistema de costeo

El sistema de costeo es un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo de una actividad en especial.

En Novatelas no se utiliza un procedimiento elaborado, sus dueñas toman el valor total de la factura o del producto y le aplican un 60 % del valor de sus compras al precio de venta, por ello el negocio no se ve afectado en sus ventas aun cuando el dinero de las compras no haya sido recuperado.

Aunque este método genera buenos resultados, puede ser impreciso y provocar un incremento en sus precios. Es conveniente realizar un correcto costeo de cada producto por separado y determinar su margen de ganancia o utilidad y de este modo no afectar su valor de venta.

En este caso, se recomienda valorar otros aspectos como el mercado, la competencia, la ubicación geográfica, los gastos asociados y demás, para establecer precios competitivos y que se puedan seguir obteniendo los mismos resultados.

6.1.4 Punto de equilibrio

Analizando tanto las ventas como los costos, se establece que Novatelas no requiere que se calcule un punto de equilibrio, porque hasta el momento se mantiene con ganancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Anderson, D., Sweeney D. y Williams, T. (2012). *Estadística para administración y economía*, (10° ed.). México: Cengage Learning.

Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Argentina: Cengage Learning.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, (6° ed.). Venezuela: Editorial Episteme.

Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*, (2° ed.). Costa Rica: EUNED.

Benavides, R. (2014). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, (2° ed.). México: McGraw-Hill.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*, (4° ed.). Colombia: Pearson.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*, (8° ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*, (15° ed.) México: Pearson Educación.

Flórez, J A. (2011). *Matemáticas financieras empresariales*, (2° ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.

Gitman, L. J. y Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera*, (14° ed.). México: Pearson Educación.

Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, (6° ed). México: McGraw Hill Educación.

Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*, (5° ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, (14° ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*, (8° ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*, (14° ed.). México: Pearson Educación.

Krajewski, L J., Ritzman L P. y Malhotra, M K. (2013). *Administración de operaciones. Proceso y cadena de suministro*, (10° ed). México: Pearson Educación.

Lambretón, V. y Garza, G. (2016). *Costos para la toma de decisiones*. México: Pearson Educación.

Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria.

Mankiw, G. (2014). *Macroeconomía*, (8° ed). España: Antoni Bosch Editor.

Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*, (15° ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2016). *Estado de situación de las pymes en Costa Rica*. Costa Rica: Autor.

Miranda, J. (2016). *Gestión de proyectos: identificación-formulación-evaluación financiera-económica-social-ambiental*, (8° ed.). Recuperado de <https://read.amazon.com/>

Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Naumov, S L. (2011). *Organización total*. México: McGraw-Hill.

Parkin, M. y Loría, E. (2015). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, (11° ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez, J., Rodríguez E. y Pierdant, A. (2014). *Estadística para la administración*. México: Patria.

Rodríguez Valencia, J. (2012). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.

Santillana, J. R. (2015). *Sistemas de control interno*, (3° ed.). México: Pearson Educación.

Schiffman, L. y Wisemblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor*, (11° ed.). México: Pearson Educación.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*, (10° ed.). México: McGraw-Hill.

Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*, (2° ed.). México: Grupo editorial Patria.

Van Horne, J. y Wachowicz, J (2010). *Fundamentos de administración financiera*, (13° ed.). México: Pearson Educación.

Vindas Quirós, L. (11 de mayo de 2014). Industria textil de Costa Rica tiene oportunidades para renacer. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/industria-textil-de-costa-rica-tiene-oportunidades-para-renacer/BG2JJCS3GFAAPI3BQZZVN6WKCQ/story/>

APÉNDICE

Encuesta para clientes Novatelas AAMC LTDA

Este cuestionario forma parte de mi proyecto de graduación titulado *Plan estratégico para la mejora en la gestión administrativa de Novatelas AAMC Ltda, en la zona de Parrita, a partir del año 2018*. Con la aplicación de este instrumento se pretende obtener información relevante que permita brindar una propuesta idónea para ser implementada en el negocio. La información suministrada es de carácter académico y confidencial. Favor marcar con una "X" solo una opción para cada pregunta según corresponda. De antemano se le agradece su colaboración. Tiempo estimado: 3 minutos.

1. Por favor, seleccione su rango de edad.

- a) 18 - 24
- b) 25 - 31
- c) 32 - 38
- d) 39 – 45
- e) 46 – 52
- f) Mayor a 53

2. Género.

- a) Femenino
- b) Masculino

3. Antigüedad de ser cliente de Novatelas.

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 2 años
- c) Fui cliente de la anterior administración
- d) No había venido antes

4. ¿Considera que el negocio Novatelas se ve amenazado por la competencia de la zona?

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

4.1. ¿Por qué?

5. Evalúe los siguientes servicios del 1 al 5, siendo 5 muy bueno y 1 muy malo.

Servicio	Muy malo (1)	Malo (2)	Indeciso (3)	Bueno (4)	Muy bueno (5)
Trato amable y respetuoso					
La calidad de los productos					
La atención es eficiente					
Asesoría					

6. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en Novatelas?

7. Al comparar la relación entre precio y calidad, ¿cómo la define?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo

8. ¿Le gustaría encontrar otra variedad de productos textiles en Novatelas?

- a) Sí
- b) No

8.1. Detalle.

9. ¿Considera que Novatelas puede enfocar en mayor medida sus estrategias comerciales en pro de los consumidores?

- f) Definitivamente sí
- g) Probablemente sí
- h) Indeciso
- i) Probablemente no
- j) Definitivamente no

10. ¿Considera que la variedad de telas y pasamanería en Novatelas es la adecuada?

- a) Sí
- b) No

10.1. Si la respuesta es no, ¿qué le falta?

Entrevista. Dueñas de Novatelas AAMC LTDA

Reciba un cordial saludo de mi parte. Quiero solicitarle con todo respeto su tiempo para completar esta entrevista, la cual forma parte de mi proyecto de graduación titulado *Plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa de Novatelas AAMC Ltda, en la zona de Parrita, a partir del año 2018*. Con la aplicación de este instrumento se pretende obtener información relevante que permita brindar una propuesta idónea para ser implementada en el negocio de Novatelas. La información suministrada es de carácter académico y confidencial. De antemano se le agradece su colaboración.

Fecha: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

¿Se realizó algún estudio de mercado en la zona antes de la puesta en marcha del negocio?

Mencione las mayores fortalezas y oportunidades que en su criterio tiene Novatelas.

Fortalezas	Oportunidades

Mencione las mayores debilidades y amenazas que en su criterio tiene Novatelas.

Debilidades	Amenazas

¿Se ha establecido algún tipo de control que le permita velar por los resultados financieros de Novatelas? Si la respuesta es afirmativa, explique brevemente

Sí No

¿Qué tipo de control utiliza en el negocio que le permita obtener resultados favorables en las estrategias operativas?

¿Se encuentra satisfecha con el desempeño operativo logrado en el negocio hasta el momento?

¿Cómo califica el nivel general de eficiencia en las estrategias financieras?

- () Más del 80 %
- () Menos del 80 % hasta un 60 %
- () Menos del 60 %

¿Por qué?

¿Considera que la implementación de nuevos sistemas de información en Novatelas puede beneficiar el funcionamiento del negocio, por qué?

¿Considera que la empresa cuenta con las características o las posibilidades de éxito necesarias para el sello pyme?