

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**Informe del seminario de graduación para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera**

Tema:

**Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales
en las micro, pequeñas y medianas empresas del Sector Construcción en el
cantón de Pérez Zeledón**

Florely Fernández Fernández

Ivannia Ortega Marín

Michael Alejandro Solís Núñez

Sofía Valverde Fonseca

Fernando Zamora Vargas

Campus Pérez Zeledón

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGION BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta para la implementación de modelos de planes negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del Sector Construcción en el cantón de Pérez Zeledón

Informe del seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera

Florely Fernández Fernández
Ivannia Ortega Marín
Michael Alejandro Solís Núñez
Sofía Valverde Fonseca
Fernando Zamora Vargas

Campus Pérez Zeledón

2021

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles, a mis padres porque me han apoyado siempre, mi hermana y hermano, mis sobrinos y sobrina, y a todos los que de una forma u otra me apoyaron.

Florely Fernández Fernández

Sin duda alguna a Dios que nunca falla y siempre me ha guiado en el largo proceso, también a mis padres y a mis hermanos por guiarme desde niña y ayudar a convertirme en la persona que soy, todo se lo debo a ellos por forjarme y motivarme siempre por cumplir mis objetivos.

Ivannia Ortega Marín

Primeramente, a Dios por dotarme de sabiduría, paciencia y determinación para seguir adelante, segundo a mis padres y hermano por ser mi bastón de apoyo en primera línea, personas influyentes en este, uno de los mayores logros en mi vida.

Michael Alejandro Solís Núñez

A mi Dios, sin él nada de esto hubiera sido posible, a mis padres por su ayuda incondicional, porque a través de su esfuerzo me han permitido alcanzar esta meta, y a cada una de las personas más cercanas por su apoyo y fe en mí.

Sofía Valverde Fonseca

Principalmente a Dios por darme fuerza para culminar con este proceso, a mi madre quien ha sido un pilar fundamental en obtener uno de los anhelos más deseados.

Fernando Zamora Vargas

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Nacional por haberme brindado la oportunidad de ser parte del sello UNA, a mis compañeros que se convirtieron en una parte significativa en mi vida, donde compartimos momentos simples pero inolvidables.

Florely Fernández Fernández

Agradezco inmensamente a la Universidad Nacional y a todos los profesores que fueron parte esencial y enriquecedora de mi carrera universitaria. También agradezco a mis compañeros, familia y pareja por la paciencia, apoyo y comprensión que siempre demostraron.

Ivannia Ortega Marín

Dedicar este logro a la UNA que, gracias a su apoyo permanente, tanto académico como financiero se culmina con éxito esta bella etapa de formación. Al mismo tiempo, a mis compañeros de viaje, de aventuras, que se volvieron familia y que la vida nos brinda la oportunidad de compartir esta experiencia.

Michael Alejandro Solís Núñez

Agradezco en general a la Universidad Nacional por la oportunidad de ser parte de ella durante tantos años, para mí es un orgullo ser sello UNA, y por supuesto a mis compañeros por tanto esfuerzo y sacrificio que fue necesario para poder lograr esta meta juntos.

Sofía Valverde Fonseca

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis compañeros, a la Universidad, a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron a que hoy se culmine un proceso tan importante.

Fernando Zamora Vargas

CARTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 19 de enero de 2021, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, San José, Costa Rica, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

M.A. Yalile Jiménez Olivares
Decana, Sede Región Brunca

M.L. Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico, Sede Región Brunca

M.Sc. Carlos Ronald Borbón Sandí
Lector Interno

Lic. Rolando Delgado Varela
Lector Externo

Ph.D. Melvin Bermudez Elizondo
Tutor de TFG

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
CARTA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	v
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1. Antecedentes del tema	20
1.2. Justificación e importancia del tema.....	22
1.3. Descripción y planteamiento del problema	24
1.3.1. Interrogantes de la investigación	27
1.4. Objetivos de la investigación	28
1.4.1. Objetivo general	28
1.4.2. Objetivos específicos.....	28
1.5. Modelo de Análisis	29
1.6. Alcances y limitaciones	35
1.6.1. Alcances.....	35
1.6.2. Limitaciones.....	36
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL.....	38
2.1. Aspectos generales del cantón de Pérez Zeledón	39

2.1.2.	Importancia económica de las Mipymes, comparativa entre Costa Rica y América Latina.....	47
2.1.3.	Las Mipymes como fuentes de empleo	49
2.1.4.	Las Mipymes como fuente generadora de recurso económico (Exportaciones y PIB).....	52
2.1.5.	Sector construcción	55
2.1.6.	Sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón	61
2.2	Marco Teórico	63
2.2.1.	Modelos de negocios.....	63
2.2.2.	Importancia de la estructura empresarial.....	68
2.2.3.	Administración Estratégica	69
2.2.4.	Planeación Estratégica.....	71
2.2.5.	Herramientas de administración	77
2.2.6.	Cinco fases para diseñar un modelo de negocio.....	86
2.2.7.	Competitividad empresarial	87
2.2.8.	Ventaja competitiva	88
2.2.9.	Determinación de la competitividad empresarial	90
2.2.10.	Enfoque de la competitividad sistémica.....	91
CAPÍTULO III.	MARCO METODOLÓGICO	93
3.1.	Enfoque de la Investigación	94
3.2.	Tipo de investigación	95
3.3.	Fuentes de Información	96
3.3.1.	Fuentes Primarias.....	97
3.3.2.	Fuentes Secundarias.....	97

3.4. Población.....	98
3.4.1. Definición y caracterización de la población de estudio.....	100
3.5. Recopilación de los datos.....	100
3.5.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación	102
3.5.2. Criterio de selección de los informantes	103
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	104
4.1. Modelos y herramientas de negocios.....	105
4.1.1. Modelos de negocios más utilizados	105
4.1.2. Herramientas para construcción de planes y modelos de negocios	108
4.2. Modelo de negocios y estrategias empresariales implementadas en las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón.....	109
4.2.2. Modelos de negocios en las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón	117
4.2.3. Estrategias empresariales utilizadas en Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón.....	122
4.2.4. Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias empresariales por parte de las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón.....	134
4.3. Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón	138
4.4. Documentación por parte de las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón de los procesos que desarrollan	140
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
5.1 Conclusiones	147

5.2 Recomendaciones	149
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS	152
Tabla de contenidos de la propuesta de modelo de plan de negocios	153
6.1. Propuesta de modelo de plan de negocio.....	153
6.2. Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio	187
Bibliografía	207
Anexos	212
A.1 Cuestionario: Percepción de la importancia de los modelos de negocios	212
A.2 Carta solicitud de colaboración a empresas.....	220

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de análisis	34
Tabla 2: Características generales de la población de Pérez Zeledón	41
Tabla 3: Clasificación de las Mipymes según CEPAL	44
Tabla 4: Metodologías utilizadas para la clasificación de las unidades económicas según su tamaño	45
Tabla 5: Metodología utilizada por el MEIC para asignar la clasificación de PYME en Costa Rica	46
Tabla 6: Monto de las exportaciones en USD, por tamaño de empresa para el año 2017 en Costa Rica	53
Tabla 7: Cantidad de obras, área en metros cuadrados ocupada y valor en millones de colones, según tipo de permiso para el 2018 en Costa Rica.....	60
Tabla 8: Cantidad de obras, área en metros cuadrados ocupada y valor en miles de colones, según clase de obra para los años 2018, 2017 y 2016 en el Cantón de Pérez Zeledón.....	61
Tabla 9: Cantidad de obras, área en metros cuadrados ocupada y valor en miles de colones, para el 2018 en Costa Rica y San José.	62
Tabla 10: Cantidad de permisos, área en metros cuadrados ocupada y valor en miles de colones, para los años 2011 a 2018 en el cantón de Pérez Zeledón.	62
Tabla 11: Conceptos de modelo de negocios.....	64
Tabla 12: Aspectos a considerar en la elaboración de la Matriz FODA.....	78
Tabla 13: Matriz FODA.....	79
Tabla 14: Determinación de las líneas de acción a seguir a partir de una matriz FODA.....	80
Tabla 15: Mediciones de desempeño Balance Scorecard.....	81
Tabla 16: Implementación del Balance Scorecard en una empresa de tecnología	82
Tabla 17: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	83
Tabla 18: Implementación del análisis PESTAL	84
Tabla 19: Ferreterías y Constructoras con mayor presencia en Pérez Zeledón.....	98

Tabla 20: Diferencias entre modelos y planes de negocios 106

Tabla 21: Aplicación de modelos de negocios..... 107

Tabla 22: Principales herramientas utilizadas en la elaboración de un modelo de negocios
..... 109

Tabla 23: Base para la interpretación de las variables de estudio..... 110

Tabla 24: Promedio de personas que trabajan en las empresas..... 113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribución geográfica del cantón de Pérez Zeledón	40
Figura 2: Nivel educativo de la población del cantón de Pérez Zeledón	42
Figura 3: Cantidad de empresas Mipymes para el 2017 según BCCR	48
Figura 4: Distribución del sector construcción en Costa Rica y América Latina, para los años 2017 y 2016 respectivamente.....	49
Figura 5: Cantidad de empleos generados por las Mipymes para el año 2017 según MEIC	50
Figura 6: Distribución porcentual de la generación de empleo en Costa Rica y América Latina, para el año 2017 y 2016 respectivamente	52
Figura 7: Contribución porcentual al Producto Interno Bruto (PIB) según el tamaño de la empresa para el año 2017.....	54
Figura 8: Comparativa porcentual de las exportaciones de Costa Rica para el 2017 con respecto a las realizadas por la Argentina, Brasil y Chile para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.	55
Figura 9: Metros cuadrados tramitados según tipo de obra	58
Figura 10: Peso del sector Construcción dentro del PIB	59
Figura 11: Población ocupada en el sector construcción, por trimestre, para los años 2013-2017	60
Figura 12: Cantidad de empresas registradas ante el MEIC	111
Figura 13: Año de inicio de operaciones de las empresas encuestadas	112
Figura 14: Grado académico de las personas encuestadas.....	113
Figura 15: Probabilidad de recorte de personal en los próximos 2 meses	114
Figura 16: Fuente de financiamiento para iniciar operaciones	115
Figura 17:Cantidad de administradores de la empresa en los últimos 5 años.....	116
Figura 18:Conocimiento sobre modelos de negocios según grado académico.....	118

Figura 19:Importancia, implementación y disposición de las empresas encuestadas para el proceso de planeamiento que lleve a la implementación de un modelo o plan de negocios	119
Figura 20:Impacto gerencial de un proceso de planeamiento estratégico en una micro, pequeña o mediana empresa del sector en que se compite	121
Figura 21:Grado académico y conocimiento sobre herramientas para construir un plan de negocios	123
Figura 22: Herramientas de diagnóstico y planeación utilizadas en las empresas encuestadas	124
Figura 23: Conocimiento de factores que afectan la empresa.....	125
Figura 24: Conocimiento de factores según matriz PESTAL.....	126
Figura 25: Estrategias genéricas con las que compiten las empresas encuestadas...	127
Figura 26: Tiempo en capacitación que invierten las empresas en la estrategia.....	129
Figura 27: Grado de implementación o ejecución de estrategias en las empresas encuestadas	130
Figura 28: Conocimiento de Modelos de Negocios & Conocimiento Estrategias de la competencia	133
Figura 29: Disposición para invertir en capacitación según grado de antigüedad	135
Figura 30: Interés en participar en talleres informativos	137
Figura 31: Disposición para iniciar un proceso de planeación cruzado con la importancia en el involucramiento del personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios.	138
Figura 32: Análisis de la competencia según su grado académico	139
Figura 33: Escala de documentación de los procesos productivos y administrativos de las empresas encuesta	141
Figura 34: Importancia de las herramientas de control de tiempos en los procesos ...	142
Figura 35: Interés en participar en talleres informativos valorado con el conocimiento en Modelos de Negocio.....	144

LISTA DE ABREVIATURAS

Mipyme: Micro, pequeña y mediana empresa

Pyme: Pequeña y mediana empresa

BCCR: Banco Central de Costa Rica

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

PEPS: Primeras en entrar, primeras en salir

UEPS: Ultima en entrar, primera en salir

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación y Política Económica

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

INS: Instituto Nacional de Seguros

UNED: Universidad Estatal a Distancia

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

PROCOMER: La Promotora del Comercio Exterior

PIB: Producto Interno Bruto

CCC: Cámara Costarricense de la Construcción

CFIA: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

BSC: Balance Scorecard

BCG: Boston Consulting Group

PESTAL: Factores políticos, económicos, sociales, ambientales y legislativos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente seminario consistió en realizar una investigación de las Mipymes del sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón, relacionada con el tema de los modelos y planes de negocios, en primera instancia se buscaba comprender los modelos teóricos y las herramientas que se aplicaban en las Mipymes de este sector, en segunda instancia se realizó una propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios.

El objetivo principal estaba basado en brindar una herramienta funcional que sea sencilla de aplicar y a la vez ofrezca la posibilidad de valorar las diferentes áreas claves, tanto fortalezas como debilidades, proporcionando apoyo a la organización. Se desarrollan objetivos específicos que abarcan variables como conocimientos en herramientas, modelo de negocios, estrategias, factores que afectan la actividad y documentación de procesos, con el fin de brindar una amplia perspectiva a las Mipymes con respecto al tema en estudio.

Mediante un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, se llevó a cabo la selección de una población total de 60 empresas del sector, las cuáles fueron abordadas mediante un cuestionario electrónico. Producto de las restricciones ocasionadas por la pandemia del Covid-19, no se logró una tasa de respuesta significativa, que permitiera realizar una generalización de resultados a todo el sector, de igual manera, si permitió tener una caracterización general de como las empresas visualizan los procesos de planeamiento o de implementación de modelos, planes y estrategias. Entre los resultados más relevantes se destaca que el conocimiento sobre modelos de negocio puede ligarse al nivel de estudio de la persona, también se observó que el conocimiento en varios casos es adquirido con el paso de los años, sobre herramientas se destacaron FODA o Mapa Estratégico, que son comunes en el mercado.

Por último, se presenta la propuesta de un modelo de negocio, siendo sencilla de planear y ejecutar por las Mipymes, misma que sin duda fue la mejor lección aprendida de la investigación realizada.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la incorporación de nuevas Mipymes dentro del parque empresarial, ha contribuido al crecimiento de la economía costarricense, sin embargo, el desconocimiento de su visión de mercado ha dificultado su permanencia en el tiempo y su adaptación al cambio. Por tal motivo, se realiza una propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en la micro, pequeñas y medianas empresas del sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón, misma que permita tener objetivos y metas concisas.

El segundo capítulo se enfoca en aspectos generales del cantón, así como en la metodología para clasificar a las Micro, pequeñas y medianas empresas, además su importancia como generadoras de empleo, representando un 33% de la fuerza laboral formal del país, también es valioso rescatar que el sector construcción representa un 9,0% de la participación de la economía a nivel nacional y para el cantón es un sector que ha crecido en los últimos años representando el 6,24% del total de las construcciones del país, esto amerita un análisis de la actividad del sector.

Con el transcurso de los años, los modelos de negocio han experimentado cambios desde que se dio la concepción del que fue considerado el primero de ellos, por ello es importante realizar un resumen de los diferentes tipos utilizados en empresas desde el siglo XIX hasta la actualidad. Debido a la era on-line y al avance de la tecnología, este tipo de estrategia ha cambiado en el transcurso del tiempo, por eso existen distintas definiciones. Al mismo tiempo, se definirán las fases del diseño de un modelo de negocio y algunas herramientas para desarrollarlos de forma sistemática.

Se analiza y explica la importancia de una planificación estratégica, así como su implementación y evaluación, considerando que el mercado del sector construcción es dinámico, por esto requiere adaptarse rápidamente a los cambios de manera competitiva. Es posible cometer errores en una organización donde no exista una estrategia definida, por esta razón se describió el proceso de planeación que se

debe hacer para mitigar estos inconvenientes, además, para tener un mayor aprovechamiento de la ventaja competitiva, ya sea inclinarse por el liderazgo en costos, diferenciación o que se decidan por el enfoque o concentración.

En el tercer capítulo se describe el enfoque de la presente investigación, esta combina factores tanto cualitativos como cuantitativos, se definirá con un enfoque y las razones del porqué se considera así; de igual forma contempla el tipo de investigación, en este caso será descriptiva porque busca las características del sector construcción, correlacional debido a la discrepancia existente entre las empresa que utilizan y las que no utilizan una planeación o modelo de negocio y de estudio de caso, tomando en cuenta que se creará una propuesta de plan de negocio.

Para este escrito, la recolección de datos y el delimitar correctamente la población de estudio, cumplen un papel fundamental, ya que de estos depende la veracidad y calidad de la información obtenida. En el capítulo IV se realiza el análisis de la información recolectada mediante la aplicación del instrumento a los representantes de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector en estudio. En el mismo, se presenta una síntesis de las variables en estudio, tales como modelo de negocio, herramientas, estrategias, factores y documentación de procesos.

El capítulo V abarca conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado a las empresas del sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón, destacando que el conocimiento de las distintas variables en estudio está estrictamente ligado al grado académico de los informantes, pero trasciende el conocimiento por medio del método empírico.

El capítulo VI contiene una propuesta de un modelo de plan de negocio, estructurado en un documento que le permite a los propietarios o gerentes de las empresas documentar la visión, objetivos y estrategias que poseen para alcanzar las metas establecidas por la organización, dado que en la mayoría de las ocasiones las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen estos procesos

documentados. Además, se incluye en este capítulo un instructivo que pretende guiar la construcción de este modelo de plan de negocios, de forma que quién lo esté generando pueda disponer de una guía práctica en dónde apoyarse para la creación de este.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del tema

Con el advenimiento de la revolución industrial la forma en que operaban las empresas fue cambiando, la comercialización de los productos pasó a ser en grandes cantidades, la innovación los llevó a implementar tecnología en los procesos y productos, lo que llevaba a obtener en menor tiempo un producto terminado. Por ende, las empresas competían entre las mismas condiciones, lo que obligó a los administradores a pensar en una característica diferenciadora, de modo que el sector empresarial fue incorporando en las empresas lo que hoy se conoce como modelos de negocios.

Antes de darse la revolución industrial existieron grandes contribuciones, un ejemplo claro de estas fueron los aportes brindados por George Elton Mayo quien se enfocó en un modelo que buscaba un mayor desempeño del trabajador, Henri Fayol quien dejó los procesos administrativos, William Edward Deming quien heredó su modelo sobre los 14 principios de calidad, el modelo de negocio principal de WallMart en los 60's, quien instaló sus tiendas en zonas no urbanas, donde no tenían competidores directos y acorde con su estrategia principal todos los días precios bajos. Otra empresa con un modelo exitoso son las tiendas Zara, que surgió en los 70's, la cual se caracteriza por ser muy flexible y estar atenta a los cambios, produce y distribuye a un corto tiempo, produce lo que está de moda, mientras los demás textiles lo hacen por temporadas, por lo que imponen la tendencia.

En historia sobre modelos de negocios existieron cambios en la manera de hacer las cosas, esto con base a contribuciones y aportes como los ya mencionados, de esa manera con el paso de los años cada vez es más necesario para las empresas especializarse en rapidez, calidad, ventas directas, distribución, costos, entre otros. Actualmente han surgido métodos distintos con la era tecnológica, que buscan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya sea: pagos por internet, suscripción, pago por consumo (televisión, hoteles y alquiler de carros), libros digitales donde se puede pagar por página, premium, el cual trata de ofrecer un producto o servicio de

forma gratuita, pero si se quiere acceso a otros privilegios el usuario deberá pagar por el uso de los mismos (Nuevos modelos de negocio en la era digital , 2014).

Los modelos de negocios buscan la comodidad para el cliente, y esto requiere una constante innovación, no pueden ser estáticos. Las empresas no solo deben cambiar los productos, sino también, los procesos operativos y sistemas, es importante tener presente que, si no cambian esas dos variables y solo se modifican las actividades, básicamente sería más de lo mismo, de manera que no se podría considerar, como aplicación de modelos de negocios. En la mayoría de las ocasiones esos modelos de negocios son los que determinan el éxito de las empresas, permitiéndoles que tengan claro cuál es la ventaja competitiva, de que se trata el negocio y que diferencia el negocio de los demás, de igual forma este modelo debe permitirle a la empresa un mayor crecimiento económico.

Por ello, se vuelve indispensable para las empresas, la elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales que les permita ser competitivas. Según Brenes (2019) “Las empresas PYME han representado durante los 6 años de estudio alrededor del 97.5% del parque empresarial, manteniéndose en esa cifra la tendencia durante el periodo 2012 – 2017” (p.17). De acuerdo con lo anterior, el gobierno se ha preocupado por la promulgación e implementación de diferentes leyes y reglamentos, que respalden e incentiven el accionar de este grupo empresarial, ya que han tenido un gran auge y el mismo posee gran impacto en la economía nacional.

Según Martínez (2006) “las PYMES costarricenses ven afectados sus modelos de negocios por aspectos tales como asimetrías de información, poco acceso a capitales de trabajo y poco acceso a mercados globales” (p.34). Al mismo tiempo Quesada y Meneses, (2011) “Identifican cinco factores clave que afectan el modelo de negocios de una pyme: financiamiento, recursos humanos, procesos de valor agregado, tecnologías de información, mercadeo y ventas, y administración y estrategia” (p.30). Por lo tanto, una empresa que no tenga bajo control alguno de

estos factores, claramente tendrá una deficiencia o desventaja con respecto a otras que si las tengan contempladas y valoradas en su actividad.

En México se realizó la consulta a un grupo de emprendedores, para conocer si la empresa contaba con modelos de negocios establecidos por escrito, del total consultados el 77% respondieron que no, en este mismo estudio se mostraron datos importantes como del total de las nuevas empresas, un 65% mueren antes de los dos años de gestión y un 50% lo hace en el primer año (Universidad Autónoma de Coahuila, 2014). Para que no suceda lo anterior, se debe definir lo que la empresa ofrecería en el mercado, como lo va a realizar, a quien lo va a vender y cuáles son los medios a utilizar, ello comprende en sí el ADN de la compañía (Santander PyMes, 2018). En general la apertura comercial y la globalización traen cambios constantes, y es necesario desarrollar modelos de negocios los cuales se puedan adaptar o cambiar cuando el mercado lo amerite, sin dejar de lado ese valor agregado que identifican a los modelos de negocios.

1.2. Justificación e importancia del tema

Actualmente las personas se inclinan hacia la operación de negocios propios, sin embargo, no tienen claro cuáles son sus intereses, especificaciones de la actividad a realizar, si cuentan con capacidad económica para poner en marcha el negocio o bien para mantenerlo en el tiempo.

Con el paso de los años y debido al crecimiento de las Mipymes en el parque empresarial, se da una reducción en la participación en el mercado de cada una de ellas, lo cual lleva a las empresas a enfrentar retos mayores, por esta razón es fundamental que esté definida la visión de la empresa y que cuenten con ideas para enfrentarse a los desafíos cuando se trata de resaltar por encima de la competencia. Es necesario la flexibilidad al cambio para un posible crecimiento y desarrollo en periodos de crisis, con herramientas eficientes, mostrando la necesidad de crear un modelo de plan de negocios que consista en llevar siempre a las Mipymes en la dirección correcta, sin dejar pasar detalles para tomar las mejores decisiones y

aprovechar oportunidades, como lanzar nuevos productos o inclusive una apertura de negocio. Longenecker, Petty, Palich y Hoy (2012) afirman:

Un plan de negocios tiene tres objetivos básicos: 1) identificar la naturaleza y el contexto de una oportunidad de negocios, 2) presentar el método por el que el emprendedor optará para explotar la oportunidad, y 3) reconocer los factores que determinarán si la iniciativa de negocios será exitosa (p.191).

La importancia de la planeación estratégica está en que la empresa cuente con la capacidad de realizar un análisis de su entorno y así tomar las decisiones acertadas, para Chiavenato (2014), “la planeación estratégica es aquel proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión y contexto en que se encuentra” (p.124). Por tanto, la importancia que tiene para las empresas de realizar una planeación estratégica y la evaluación del entorno en el que se encuentra es fundamental para lograr realizar un plan estratégico.

El ámbito de negocios no consiste en improvisar, ni sobrellevar el momento, cada acción que se lleve a cabo debe haber sido planeada, inclusive es necesario proyectar las situaciones desfavorables que se puedan presentar en el camino, de esta manera es más sencillo enfrentarlas, Kantis (1996), señala que “las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar” (p. 4). Es por esta razón que es fundamental que se cuente con planes de negocios que se lleven a la práctica, ya que estos ayudan a dirigir, tener objetivos y marcar una línea a seguir para llegar al futuro esperado.

Para las empresas pertenecientes al sector construcción contar con un plan de negocios es beneficioso, de manera que todas las ideas y metas estén documentadas para contar con una línea de seguimiento y conocer el comportamiento de estas en los próximos años, cerciorándose que brinde el adecuado seguimiento que se

pueda llevar a cabo, facilitando la toma de decisiones, independientemente de quién esté al mando del negocio.

Asimismo, para las Mipymes que ya están consolidadas y para todas aquellas empresas que estén por incursionar en el mercado es indispensable conocer con detalle el rumbo del proyecto y a pesar de que en ocasiones se debe cambiar este rumbo para aprovechar los recursos, o bien, para mejorar el tiempo en los procesos, estos cambios deben estar contemplados en alguna variable dentro del plan de negocios, para mejorar la posición dentro del mercado. Tener las ideas plasmadas en un documento, visualiza el camino y las funciones que cada integrante tiene que realizar para desarrollar los proyectos.

Dicho lo anterior, surge la necesidad de elaborar un documento sobre la funcionalidad de los modelos de planes de negocios en las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón creando, además, una propuesta que busque mejorar los procesos y la toma de decisiones; teniendo en cuenta que, con el paso del tiempo el entorno se vuelve cambiante, un modelo de plan de negocios puede adaptarse según las necesidades de la empresa en determinado momento, permitiendo la creación de una guía de cómo lograr los objetivos. Es necesario que esta propuesta este compuesta de técnicas simples para que cualquier empresario sea capaz de comprender los aspectos importantes y logre implementarlo en su negocio.

1.3. Descripción y planteamiento del problema

Con el paso del tiempo las micro pequeñas y medianas empresas se han convertido en organizaciones de gran importancia para la productividad del país, tanto a nivel comercio como del sector servicios, estas forman parte del parque empresarial de Costa Rica, el cual según datos del BCCR (2018) en los últimos años ha ido en aumento, creciendo cerca de un 7% del año 2012 al 2017, para este último año representaron un 97,5% del parque empresarial del país, según información revelada por el MEIC (2019) en su estudio situacional de la Pyme 2012-2017.

Por la importancia que tienen las Mipymes en el parque empresarial, nace el interés de estudiarlas, toma mayor fuerza por las condiciones que ha llevado a muchas de ellas a realizar cambios drásticos en su organización, los cuales en ocasiones han llevado a algunas de ellas al cese de operaciones, estos cambios ocasionados por la presencia de diferentes elementos en el escenario económico internacional, como lo son el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internalización y en ocasiones las condiciones ofrecidas por el país dado a las diferentes crisis económicas, lo que viene a afectar la oferta de empleo, Zevallos (2003), las visualiza como grandes generadoras de empleo y promotoras de avance en el entorno local. Por lo anterior, al verse forzadas a cerrar operaciones hace que el desempleo vaya en aumento, situación que en el país se ha agravado en los últimos años.

Es importante recalcar que uno de los aspectos de suma importancia que estas empresas tienen a nivel interno del país es el efecto que poseen en la generación de oferta laboral, así indicado en el Informe del Estado de la Situación de las Mipymes en Costa Rica presentado por el MEIC, se indica que para el 2017 las mismas generaron cerca de un 33,3% del empleo, lo que da una clara visión del apoyo que brindan toda esta clase de organizaciones tanto para la economía como para el desarrollo del país en materia de crecimiento de mercado.

Según Zevallos (2003) algunas de las condiciones o falencias que caracterizan a las Mipymes, es que sus trabajadores y, en ocasiones, los gerentes o administradores presentan bajo grado a la adopción tecnológica, no se encuentran lo necesariamente capacitados para aprovechar al máximo las facilidades que brinda la tecnología, además, enfocando estas falencias al cantón de Pérez Zeledón lo que más preocupa e incentiva a la realización del presente trabajo, es la fragilidad administrativa que presentan algunas de las empresas de la región, disminuyendo esto la capacidad de adaptación a los cambios globales y afectando su productividad. De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de rediseñar procesos e inclusive crear nuevas estructuras de este tipo de empresas con el fin de enfrentar los nuevos retos.

Tomando como referencia el eje central del presente trabajo, estas categorías de empresas deben buscar la forma de no quedarse rezagadas por el tema de un plan de negocio, ya que es un elemento fundamental en la cotidianidad de una empresa y del cual depende la dirección que tomará. Este componente tan importante para las organizaciones es desconocido para gerentes o altos mandos debido a la falta de preparación académica y aunque existe este desconocimiento de los métodos estratégicos necesarios, parte de los empresarios logra sacar adelante de forma empírica sus empresas, sin embargo, indistintamente del sector al que pertenezca o el tamaño de este, es esencial que las estrategias estén definidas.

Con la estrategia de una empresa se busca no solo conocer las fortalezas o debilidades a nivel interno, sino también las de la competencia, buscando aprovechar las oportunidades ofrecidas en el mercado, así como responder oportunamente las amenazas encontradas.

Según Koontz (1991) la estrategia podría verse como una serie de acciones generales que se pueden poner en práctica para llevar a cabo una misión específica y de acuerdo con ese conjunto de acciones o decisiones poder dar un rumbo específico y unificado, un objetivo. En la administración de empresas, se observa prácticamente lo mismo, enfocando la estrategia en un mercado competitivo donde los enemigos son las empresas.

En las organizaciones, la estrategia es parte fundamental del plan a seguir, ya que tiene influencia directa en las principales metas y el cómo responder a los cambios que pueden surgir día a día en un mercado tan volátil como el actual. Las empresas actuales deben tener claro el horizonte con el fin de posicionarse y ser competitivas frente a los demás competidores presentes en el mercado, como se ha mencionado anteriormente, la planeación es realmente vital para una empresa, lo que sucede en la actualidad es que muchas no cuentan con un proceso semejante.

Cabe mencionar, que en el cantón de Pérez Zeledón no se ha abordado integralmente el tema de planes de negocio en Mipymes del sector construcción,

por lo que se detecta la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación para conocer con mayor profundidad si estas empresas le brindan importancia y hacen uso de los planes de negocio, así como si utilizan las herramientas necesarias en el proceso, por lo que surge el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la importancia que las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón les brindan a los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales que les permitan ser competitivas?

1.3.1. Interrogantes de la investigación

- ✓ ¿Cuáles son las herramientas o modelos existentes que se disponen para la elaboración e implementación de un modelo de negocios en las Mipymes del sector construcción?
- ✓ ¿Cuentan las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón con un modelo de negocios y estrategias empresariales?
- ✓ ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón?
- ✓ ¿Tienen identificados y documentados las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización?
- ✓ ¿Qué disposición tendrían las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón para el desarrollo y aplicación de una propuesta de modelo de negocios?
- ✓ ¿Qué ventaja competitiva podría ofrecer un modelo de negocios a las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

- Realizar una propuesta para la implementación de modelos de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón durante el I semestre del año 2020.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir las herramientas y modelos más utilizados para implementar modelos de negocios en las empresas.
- Conocer si las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias empresariales.
- Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón.
- Analizar si las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Proponer un modelo de plan de negocios para las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón.

1.5. Modelo de Análisis

El modelo de análisis para el sector construcción en Pérez Zeledón comprende el análisis de las variables que se abarcarán en la investigación, además del instrumento que será utilizado para desarrollar el estudio de estas, es decir, el cuestionario que se utilizará para la recolección de los datos, el cual se pretende facilite la obtención de respuestas con respecto a los indicadores generales de cada uno de los objetivos.

Mediante el cuadro resumen y su respectiva definición conceptual se definirá cuál es la principal fuente de información a la que se va a llegar para responder dichas interrogantes y así con la correcta utilización de los recursos se facilite la recolección de información clave que brinde un mejor panorama sobre la situación que presenta el sector construcción en Pérez Zeledón con respecto al problema que da origen a esta investigación.

1.5.1. Conceptualización e instrumentalización de la variable Modelo de negocios

Con el paso de los años la idea de modelo de negocios ha cambiado y han sido diversos los actores que le han dado una definición, Magretta (2002) determinó que, para contar con una empresa u organización exitosa, independientemente si es una nueva o una ya establecida es determinante que cuente con un modelo de negocio definido y aplicado a la actividad. Los modelos de negocios existen y pueden ser adaptados, ya sea al contexto estratégico de cada actividad específica de la Mipymes, sí son tomados como un proceso dinámico y continuo o solamente por el simple hecho de contar con un modelo en la organización.

La instrumentalización de esta variable se realiza por medio de análisis documental con la revisión bibliografía de archivos tanto digitales como físicos, repositorios que permitan conceptualizar adecuadamente lo que es un modelo de negocios.

1.5.2. Conceptualización e instrumentalización de la variable herramientas de planeación

Se entienden como las herramientas que utilizan y ejecutan los empresarios con el fin de lograr las metas que fueron propuestas anteriormente en la organización, para determinar cuál será la manera de actuar para el alcance de los objetivos. Las herramientas son utilizadas en la planeación y le dan al administrador la facilidad de tomar decisiones más acertadas y con esto la posibilidad de llevarlas fácilmente a la aplicación específica, independientemente del campo o sector en el cual se desenvuelva la Mipymes en este caso.

La instrumentalización de esta variable se realiza por medio de análisis documental con la revisión bibliografía de archivos tanto digitales como físicos, repositorios que permitan conceptualizar adecuadamente lo que son las herramientas de planeación.

1.5.3. Conceptualización e instrumentalización de la variable modelo de negocios en Mipymes

Así como se ha tomado en cuenta el modelo de negocios en las Mipymes en apartados anteriores es importante que se determine cuál es su aplicación en las empresas dedicadas al sector construcción, de esta forma al incluirse en el cuestionario es posible establecer una base de aplicación en las organizaciones para determinar no solo si conocen de este modelo, sino que tanto se aplica.

Desde el punto de vista de estas empresas en el sector construcción se delimitará cuáles son los modelos de negocio con los que tienen más relación estas empresas, sea su conocimiento o su puesta en práctica, de manera que se utilice el cuestionario como medio recolector para definir el grado de aplicación de dicha variable en estudio. Esta variable será investigada y analizada por medio de los resultados obtenidos en el Módulo 1 del cuestionario.

1.5.4. Conceptualización e instrumentalización de la variable estrategias

Es posible que el concepto de estrategias tenga variaciones dependiendo del campo en el que se estudie, si se valora desde la parte administrativa sería la guía, patrón o pasos a seguir por las organizaciones, de modo que se relacionan y se ponen en marcha los principales objetivos y políticas de estas, según Mintzberg (1993) es una herramienta para determinar y adecuar cuáles van a ser las metas de la organización, basándose en los puntos fuertes para brindarle la oportunidad y la facilidad de estar preparada ante cualquier eventualidad que se vaya a presentar conforme va transcurriendo el tiempo, teniendo claro que las situaciones del mercado están anuentes a cambios externos con los que únicamente se debe aprender a sobrellevar.

Esta variable será investigada y analizada por medio de los resultados obtenidos en el Módulo tres el cuestionario a aplicar.

1.5.5. Conceptualización e instrumentalización de la variable factores

Al analizar el tema de modelos de negocio se puede conocer cuáles son los factores que están verdaderamente relacionados con el mismo y así determinar el mejor concepto para este. Porter (2005) determina que, para las empresas del siglo XXI, es un reto permanente la búsqueda de factores como: la cadena de valor, los costos, la diferenciación, la tecnología, la segmentación, la identificación de los competidores.

Para analizar la variable factores se determinarán conceptualmente:

Factor económico: En la zona de Pérez Zeledón el tema relacionado con la parte económica en las Mipymes es algo que los empresarios se toman puntualmente, dado que este puede afectar en la realización y aplicación de un modelo de negocios, porque la mayoría se encuentran temerosos acerca de las inversiones que se presenten, el costo económico que puede generar para una micro, pequeña

o mediana empresa la inversión en contratación de un profesional en el campo puede no parecer atractiva o estar al alcance.

Factor humano: el éxito en una organización sea micro, pequeña o mediana empresa depende de las habilidades, la preparación, desempeño y desarrollo humano que posean las personas que laboran en ella, por ello la importancia de una eficiente selección y capacitación tanto del personal que ya labora como las nuevas contrataciones.

Esta variable será investigada y analizada por medio de los resultados obtenidos en el Módulo 4 del cuestionario a aplicar.

1.5.6. Conceptualización e instrumentalización de la variable documentación de procesos

Es indispensable en la documentación de procesos en una organización clasificar cuáles de estos representan mayor importancia, además, en una Mipyme puede ser utilizado como una herramienta para alcanzar beneficios y lograr objetivos, estableciendo, por ejemplo, cuáles son los pasos a seguir, contemplando por adelantado qué, cómo y cuándo hacer en cada uno de los procesos que realiza la organización.

Para determinar esta variable se utilizará los siguientes indicadores:

Proceso de compra de materia prima: Es necesario que exista una correcta documentación del proceso de compras que asegure el adecuado manejo de los recursos de la organización con el fin de lograr maximizar la eficiencia en el uso de los inventarios, en una organización el proceso de compras es uno de los más importantes debido a que de este dependen los requerimientos de materia prima necesaria para la creación del producto o servicio que demanda el mercado.

Proceso de almacenamiento: Contar con un correcto manejo del inventario le brinda la facilidad a una organización sea micro pequeña o mediana empresa de aprovechar al máximo la materia prima con la que cuenta la organización, tener un

sistema sea PEPS y UEPS facilita el manejo del inventario y el almacenamiento del mismo se realizara en las mejores condiciones.

Proceso producción: Disponer de la documentación sobre cuáles son los procesos en la parte de producción, facilita al empresario a conocer los procesos en los que se invierte la mayor cantidad de tiempo, así como determinar en la organización donde se encuentran los cuellos de botella lo que permite trabajar en las mejoras de estos.

Proceso de ventas: Llevar un correcto registro de las ventas en la organización es indispensable y se puede tomar como uno de los procesos más importantes, porque es la manera más puntual de determinar si los objetivos financieros por los que se creó la organización están siendo alcanzados y si se están recibiendo beneficios.

Esta variable será investigada y analizada por medio de los resultados obtenidos en el Módulo 5 del cuestionario a aplicar.

En la tabla 1 se muestra de manera concreta cuál será la relación de los objetivos con cada variable en específico para así definir un módulo por cada variable en la encuesta a aplicar, además determinar la técnica a utilizar para realizar la recolección de la información y cumplir los objetivos tal cual se plantean.

Tabla 1: Modelo de análisis

Objetivos	Variables	Definición	Técnica	Fuente de Información
1.Describir las herramientas y modelos más utilizados para implementar modelos de negocios en las empresas	1.Modelo de negocios	Un buen modelo de negocios es imprescindible para toda organización exitosa	Análisis documental	Base de datos,libros, artículos científicos.
	2.Herramientas de planeación	Herramientas que se utilizan y ponen en práctica los empresarios con el fin de lograr las metas que fueron propuestas	(investigación fuentes bibliográficas)	
2.Conocer si las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias competitivas	3.Modelo de negocios en Mipymes 4.Estrategias	Es la guía, patrón o pasos a seguir que en una organización engloba los principales objetivos políticas y metas	Cuestionario,entrevista a profundidad.	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
			Focus group	
3.Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón	5.Factores	Para las empresas del siglo XXI, es un reto permanente la búsqueda de factores como: la cadena de valor, los costos, la diferenciación, la tecnología, la segmentación, la identificación de los competidores.	Cuestionario,entrevista a profundidad.	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
4.Analizar si las MIPYMES del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización	6.Documentación de procesos	Es importante clasificar cuales de todos los procesos representan mayor importancia para la organización. En este caso proceso de compra de materia prima, proceso de almacenamiento, proceso de producción y ventas.	Cuestionario,entrevista a profundidad.	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
			Focus group	
5.Proponer un modelo de negocios para las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón	7.Aplicación de modelo de negocio	Puesta en practica de la aplicación de prueba piloto a Mipyme	Caso práctico	Mipymes seleccionada del cantón de Pérez Zeledón

Nota: Elaboración propia.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

El presente seminario nace con el fin realizar una propuesta para la implementación de modelos de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón, así como conocer cuál ha sido su evolución. A su vez, basa su importancia en que con el paso del tiempo los gustos y preferencias de los consumidores o usuarios de los servicios han cambiado, estos cambios plantean la necesidad a que las empresas mejoren su desempeño, ya sea mediante reformas en sus fases productivas, o bien, en sus productos, brindando mayor beneficio y una propuesta de valor a los consumidores finales.

En este seminario se realizó una recopilación de información para valorar la evolución, así como la elaboración de una propuesta para un modelo de plan de negocios, que facilite a los nuevos y actuales empresarios tomar decisiones diferenciadas y fundamentadas en los cambios que se han venido presentando a nivel económico. Además, se pretende que esta investigación y la propuesta de modelo de negocios sean considerados como una herramienta generalizada para que las empresas del sector puedan enfrentar mejor los cambios generados por la globalización.

Por último, se presenta una propuesta de un modelo de plan de negocio, que pueda servir de base para que las Mipymes del sector construcción que así lo decidan posean una herramienta que les permita disponer de un plan de modelo de negocio.

1.6.2. Limitaciones

Es importante recalcar que pese a inconvenientes que se presentaron durante la confección del seminario la disposición del grupo para trabajar y aportar siempre permaneció tal y como se inició, si bien es cierto este año 2020 no presentó las mejores condiciones con respecto a salud, economía y situación general a nivel nacional e internacional, por eso se dispone de este apartado para expresar cuáles fueron algunas de las limitantes que se presentaron según se fue desarrollando el trabajo.

- En la aplicación de encuestas de manera presencial no se obtuvo buen resultado, los dueños o administradores de las Mipymes en su mayoría no estaban dispuestos a colaborar o brindar información, se le dejaba el cuestionario y cuando se iba a recoger no estaba listo.
- En el mes de abril del 2020, se dio el cierre de comercios dedicados al sector construcción, esto como medida preventiva por el Gobierno para actuar con respecto al brote del virus Covid-19. Con los comercios cerrados la aplicación de encuestas estaba totalmente en pausa.
- Al darse la apertura de comercios, se presentó otra dificultad; no mostraron anuencia a cooperar con la encuesta, por tema de intereses y protección a la salud.
- Se pasa la encuesta en formato digital y se contratan dos personas para realizar llamadas telefónicas, no da el resultado esperado, las personas desconfiaban, debido a las muchas estafas que se dan por llamadas, es por esta razón que la Universidad Nacional coopera y se confeccionan cartas personalizadas a cada una de las empresas, dando con esto más credibilidad para contactar con las Mipymes. Algunas en el primer contacto expresan no estar interesados en responder, se debió dar de baja a 8 de las empresas en total, esto desde las primeras llamadas.

- Del total de encuestas enviadas que eran sesenta, solamente se obtuvo respuesta al cuestionario de manera completa de veinticinco Mipymes, lo que limitó completamente la interpretación de resultados.
- Se tenía establecido realizar un grupo focal con las empresas que se mostraran más anuentes a participar, sin embargo, por la situación del virus esta fue una propuesta que no pudo implementarse; limitando más la obtención e interpretación de la información, sumado a ello se dejó de lado la opción de implementar un plan piloto con la propuesta de plan de negocio realizada, este faltante de información se sustentó con la aplicación de dos entrevistas, la primera a un empresario y la segunda a un funcionario del MEIC.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

En el presente capítulo, se hace referencia a diferentes aspectos del cantón de Pérez Zeledón, su conformación, su evolución, así como aspectos referentes a las Mipymes del sector construcción de esta región en específico. Del mismo modo, se analiza la importancia de la utilización de los procesos de planeación en las diferentes organizaciones de esta categoría, así como la influencia que esta tiene en el éxito y nivel de competitividad de estas, en los mercados nacionales e internacionales.

2.1. Aspectos generales del cantón de Pérez Zeledón

La actual investigación se realizó en el cantón número 19, de la provincia de San José, nombrado Pérez Zeledón, ubicado en la zona sur del país. Cuenta con 1.905,51 kilómetros cuadrados lo que se ve representado en un 3,33% del Territorio Nacional (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.). Además, para el 2011 contaba con una población total de 134.534 personas según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2011), distribuido en aquel momento en sus 11 distritos. En el 2018 se crea un nuevo distrito llamado La Amistad, este distrito toma parte del territorio de otros distritos, por lo que en el próximo censo de población ya se podrán obtener datos específicos del mismo. Por lo pronto en la figura 1 se incorporan los 12 distritos en que está dividido el cantón de Pérez Zeledón. Cabe señalar que cerca del 48% de la población se ubica en zonas urbanas.



Figura 1: Distribución geográfica del cantón de Pérez Zeledón

Nota: (Cordero, 2018)

Para finales del siglo XIX, donde se empiezan a poblar distintos lugares como el Valle de El General, cerca del 1900 fue cuando se empezaron a poblar lugares como El General y Palmares, seguidamente el distrito de Rivas. Otro de los aspectos que ayudaron a la población del cantón fue la construcción de distintos refugios, para 1911 se construyen los refugios de Ojo de Agua y el Cerro de la Muerte, así como el de División, dando un gran aporte a la fundación del cantón de Pérez Zeledón. (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.).

En el cantón se presentaban problemas para la comercialización de los productos, esto facilitó el servicio de cabotaje que llegaba hasta Dominical y Uvita y que logró facilitar la comercialización de los productos, además, una mayor afluencia de personas. Luego, con la llegada de la oficina de radios, servicio de correo y el

servicio de aviación se fortaleció el crecimiento del cantón, como mayor obra se encuentra la construcción de la carretera Interamericana (1936-1945) la cual dio impulso el desarrollo y crecimiento, esta misma obra ayudó a que el cantón recibiera habitantes de todas las regiones del país. (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.).

En la siguiente tabla se observan algunos datos relevantes arrojados por el censo realizado en el 2011 del cantón de Pérez Zeledón:

Tabla 2: Características generales de la población de Pérez Zeledón

Datos	Características	Cifra
	Población	134.534,0
	Densidad de la población	70,6
Estructura de la población	% de población urbana	48,5
	% de población indígena	1,7
	% de la población de 0 a 14 años	27,0
	% de la población de 15 a 64 años	66,0
	% de la población de 65 y más años	6,9
	Población ocupada	45.717,0
Fuerza de trabajo	Tasa de ocupación	46,4
	Relación de dependencia económica	185,3
	% de la población fuera de la fuerza de trabajo	52,0
Ocupación por sector	% de población ocupada en el sector primario	26,5
	% de población ocupada en el sector secundario	13,3
	% de población ocupada en el sector terciario	60,2
Ocupación por actividad	% población asalariada	60,8
	% población cuenta propia	30,3
	% población empleadora	6,5
	% población no remunerada	2,4
Educación	Escolaridad promedio	7,3
	% de analfabetismo	2,8
	% de la población con secundaria y más	43,1
	% con educación superior	16,6

Nota: Creación propia con datos del Censo 2011, INEC.

El cantón de Pérez Zeledón se ha caracterizado por basar su desarrollo económico en actividades agrícolas; como la siembra de café, caña, tabaco, banano, tiquizque

y mora, siendo los productos principales el café y la caña, además, actividades ganaderas (el porcino y el vacuno), comerciales, industriales y turísticas.

Entre las actividades comerciales se encuentra el establecimiento de cooperativas de ahorro y crédito, bancos, empresas originarias del cantón, medios de comunicación, transportistas y algunas empresas de la meseta central han abierto operaciones en el cantón.

En cuanto a actividades industriales se encuentran maquilas, panificadoras, cooperativas que trabajan con el procesamiento de café y caña de azúcar, siendo Copeagri R.L el máximo exponente en este sector, además de un sin número de microempresas que se dedican a diferentes actividades industriales.

En cuanto al sector turismo el cantón cuenta con gran diversidad ecológica, es el cantón donde se encuentra el Parque Nacional Chirripó, con una gran flora y fauna (Municipalidad de Pérez Zeledón, s.f.).

En cuanto al nivel educativo, para el 2011 según datos del censo realizado por el INEC, se observa el grado de escolaridad con la que contaba la población para ese entonces en la siguiente figura:

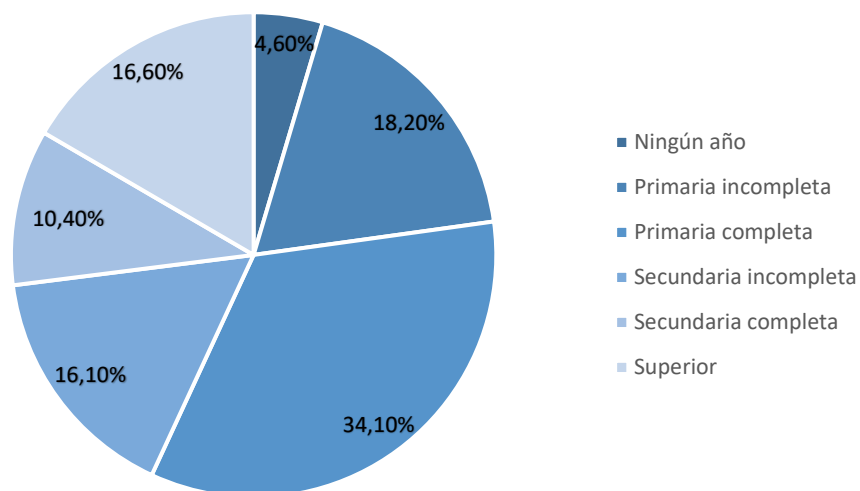


Figura 2: Nivel educativo de la población del cantón de Pérez Zeledón

Nota: Creación propia con datos del Censo 2011, INEC

Los datos muestran como gran parte de la población del cantón posee algún nivel de escolaridad, además, el porcentaje del alfabetismo en el cantón alcanza un 98% lo cual es muy bueno, siendo los distritos de San Pedro y Pejibaye quienes poseen mayor analfabetismo (4,4%), mientras San Isidro de El General y El General son los que poseen menor índice, con 2,2% y 2,3% respectivamente.

Además, según el censo de la población 2011, el 52,9% de la población del cantón cuentan con un tipo de seguro indirecto, y el 33,5% son asegurados directos, donde al menos el 12,9% no cuenta con ningún tipo de seguro.

Según datos de este mismo censo, la población en fuerza de trabajo de 15 y más años era de 47.154 personas, lo cual corresponde a un 35,05% de la población total del cantón para ese año, en donde el 96,6% está ocupada y el 3,3% desocupada, por otro lado, se observa que para entonces había un 52% de población económicamente inactiva (estudiantes, pensionados, personas con alguna discapacidad, o realizando quehaceres del hogar). Por consiguiente, en cuanto a la ocupación de la población, el 60,8% de los trabajadores son asalariados, 30,3% laboran por cuenta propia, 6,5% son empleadores y 2,4% son trabajadores no remunerados.

Según el Informe de índice de desarrollo social realizado por el MIDEPLAN, ubica a Pérez Zeledón con un índice de desarrollo social del 44,58% para el 2017, siendo uno de los mejores ubicados de la Región Brunca, en el mismo informe esta institución arguye que a pesar de su riqueza natural, esta región posee condiciones de desventaja con respecto a las demás regiones del país.

2.1.1. Las Micro, pequeñas y medianas empresas

Las Mipymes forman parte del sector privado y son operadas por personas emprendedoras, estas empresas predominan en el mercado e imponen alta competencia a grandes empresas, a pesar de no contar con grandes cantidades de capital, cabe destacar que la Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, Ley N°8262; define a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como:

Toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (Ley 8262, 2002, art. 3).

Es importante recalcar que el termino Pyme define a su vez a las microempresas, por esta razón se le conoce también con el acrónimo de Mipyme. En Costa Rica, aproximadamente el 98% de las empresas dedicadas a la producción y prestación de servicios están conformadas por un número menor a los 100 colaboradores, por lo que se ubican en esta categoría.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), clasifica a las micro, pequeñas y medianas empresas respecto al número de colaboradores que dicha unidad económica posee, tal y como se puede apreciar en la tabla 3 que se presenta a continuación:

Tabla 3: Clasificación de las Mipymes según CEPAL

Clasificación	Cantidad de colaboradores
Microempresa	De 1 a 4
Pequeña empresa	De 5 a 49
Mediana empresa	De 50 a 250

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída de CEPAL.

En cuanto a lo que respecta a Costa Rica, existen diferentes metodologías de clasificación de las empresas según su tamaño, se consideran variables como: número de trabajadores, ingresos, actividad a la que se dedica y activos totales, este detalle se puede observar en la tabla 4, donde se presenta una distribución de algunas de las principales instituciones estatales y su respectiva clasificación, tomando en consideración las variables descritas anteriormente:

Tabla 4: Metodologías utilizadas para la clasificación de las unidades económicas según su tamaño

Institución	Variables	Criterio	Clasificación	Detalle
MAG	Ingresos	$x \leq \$155.000$ $x \leq \$540.000$ $x \leq \$1.500.000$	Micro Pequeña Mediana	Aplica únicamente al sector agrícola
CCSS	Número de trabajadores	$x \leq 5$ $5 < x \leq 30$ $30 < x \leq 100$ $x > 100$	Micro Pequeña Mediana Grande	Toda actividad económica
PROCOMER	Número de trabajadores	$x < 6$ $6 \leq x \leq 99$ $x \geq 100$	Micro Pymes Grande	Toda actividad económica
MEIC	Ingresos, número de trabajadores y activo total	$P \leq 10$ $10 < P = 35$ $35 < P = 100$ $P > 100$	Micro Pequeña Mediana Grande	“P” es un indicador que se calcula utilizando las variables descritas anteriormente

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC.

Como se detalla en la tabla 4, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), utiliza una fórmula con la que se determina la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, según la actividad a la que se dedica, para lo cual se considera cuatro sectores, el sector industria, comercio, servicios y subsector de servicios de tecnologías de la información, además de separar la actividad económica de acuerdo con el sector respectivo, se toma en consideración tres variables, para el cálculo, como son el número de colaboradores, el valor de los activos totales y activo fijo, para un determinado periodo fiscal.

Esta fórmula pondera las variables consideradas por el MEIC, para posteriormente obtener un índice (P) con el cual se asigna la categoría correspondiente en el que se encuentra la unidad económica analizada, como se ha mencionado con anterioridad, la ponderación matemática contempla las variables de personal promedio contratado, ventas anuales netas y valor del activo total (para el sector industria se utiliza el valor del activo fijo). La ponderación se detalla a continuación:

- Personal promedio contratado: 60%
- Ventas anuales netas: 30%
- Valor del activo total o activo fijo: 10%

Tabla 5: Metodología utilizada por el MEIC para asignar la clasificación de PYME en Costa Rica

Variables

Sector al que pertenece la actividad económica	Personal Promedio empleado (pe)	Valor de las ventas anuales netas (van)	Valor del activo total o activo fijo (ate o afe)
Industria	$(0.6*pe/100)$	$(0.3*van/1.785.000.000)$	$(0.1*afe/1.095.000000)$
Comercio y Servicios	$(0.6*pe/30)$	$(0.3*van/3.084.000.000)$	$(0.1*ate/1.095.000000)$
Tecnologías de la información	$(0.6*pe/50)$	$(0.3*van/3.084.000.000)$	$(0.1*ate/1.095.000000)^1$

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC

El peso asignado a cada variable se multiplica por la cantidad de la variable entre un valor asignado por el MEIC, el cual es una constante y varía según el sector en el que se encuentre la empresa que se desea analizar, posteriormente se suman los resultados de las tres variables (personal, ventas y valor del activo) y el resultado se multiplica por 100 para obtener el valor de “P”, con el cual se asigna la categoría a la empresa analizada, a saber:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña Empresa si el resultado es mayor que 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana Empresa si el resultado es mayor que 35 pero menor o igual a 100.

¹ Los resultados de cada sector se suman, el resultado de esta suma se multiplica por 100.

- Grande Empresa si el resultado es mayor que 100.

Así, por ejemplo, una empresa que opere en el sector comercio o servicios, que cuente con 15 personas promedio contratadas (pe), tenga ventas anuales netas (van) por ₡18.000.000 y un activo total (ate) por ₡6.000.000, según la fórmula descrita anteriormente obtendrá una “P” de 30, lo que la colocaría como una mediana empresa, a continuación, se presenta la fórmula que respalda la afirmación anterior:

$$P=[(60\%*pe/30) + (30\%*van/3.084.000.000) + (10\%*ate/964.000.000)]$$

$$P=[(60\%*15/30)+(30\%*18.000.000/3.084.000.000)+(10\%*6.000.000/964.000.000)]$$

$$*100= 30.2373$$

Se puede afirmar que la metodología utilizada por el MEIC es la más completa, ya que considera varios factores que están presentes en las empresas, pero a la vez es necesario disponer de mayor información, que en algunos casos es información sensible, o que no siempre está disponible, por lo tanto, dificulta la posibilidad de acceder a dichos datos, por lo cual se toma la decisión para la presente investigación de asignar la categoría de las Mipymes señaladas por la CCSS, la cual únicamente considera la cantidad de trabajadores.

2.1.2. Importancia económica de las Mipymes, comparativa entre Costa Rica y América Latina

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel de suma importancia en la economía costarricense, estas representan un aporte al desarrollo socioeconómico del país, tanto como generadoras de recurso económico, generadoras de fuentes de empleo y fortalecimiento a la competitividad, ya que representan la mayor parte del parque empresarial, por lo que intensifica la actividad privada y se aumenta el emprendedurismo.

Según datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR), para el año 2017 las Mipymes representaron el 97,5% del total de empresas inscritas y en funcionamiento en el país, para un total de 130.388 empresas pertenecientes a este

sector, de un total general de 133.765 empresas a nivel país, las microempresas representan cerca del 83% de todo el sector Mipyme, con 108.079 empresas para el año 2017, lo que indica que en su mayoría los emprendimientos son pequeñas empresas familiares.

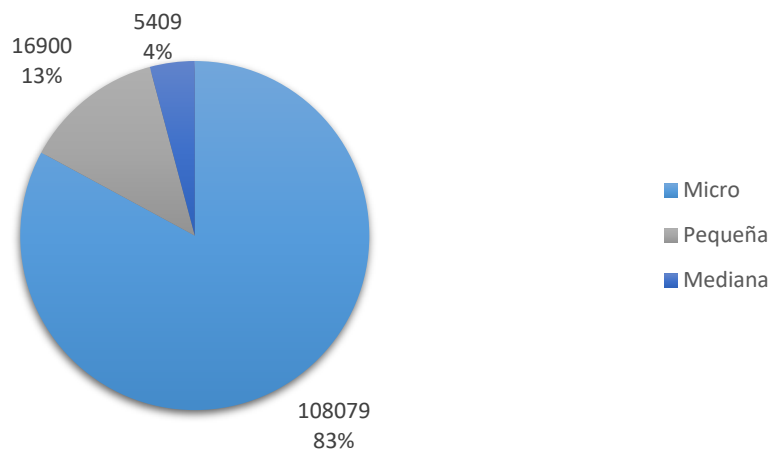


Figura 3: Cantidad de empresas Mipymes para el 2017 según BCCR

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del BCCR, citado por el MEIC.

Propiamente, para la actividad económica de la industria, dentro de la cual se encuentra la del sector construcción, esto según el MEIC, la cantidad de Mipymes era de 6.773 de un total de 7.115, lo que representa un 95,10%, similar al restante de actividades económicas del país, a saber, sectores como el de servicios, comercio, y agropecuario, un 74,9% son microempresas, 15,2% corresponde a pequeñas empresas y un 5% son medianas empresas, el restante 4,9% corresponde a empresas consideradas de gran tamaño.

En América Latina la tendencia en cuanto a la cantidad de empresas Mipymes es bastante similar a la costarricense, ocupando más del 99%, así lo afirman Didi y Stumpo (2018), “en la economía formal, las Mipymes representan el 99,5% de las empresas de la región y la gran mayoría son microempresas (88,4% del total)” (p.13). Además, agregan que la presencia de Mipymes en el sector construcción es aproximadamente del 99% del total de empresas pertenecientes a este sector,

donde 99 de cada 100 empresas son micro, pequeñas y medianas organizaciones, específicamente 76% corresponden a microempresas, 19% son pequeñas empresas y 4% mediana empresa. En la siguiente figura se puede apreciar una comparación entre la situación del sector construcción en Costa Rica para el año 2017 y América Latina para el año 2016.

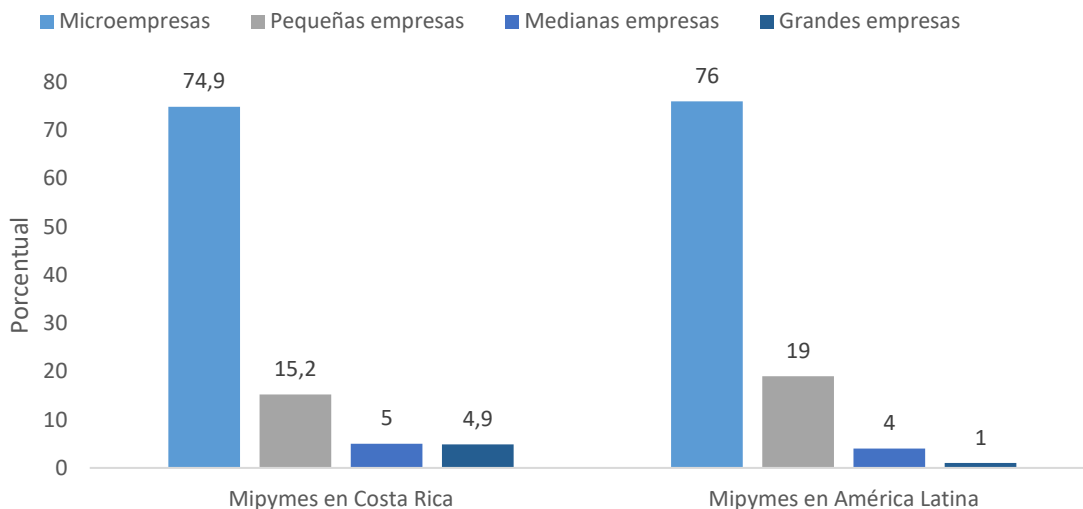


Figura 4: Distribución del sector construcción en Costa Rica y América Latina, para los años 2017 y 2016 respectivamente.

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC y la CEPAL.

Para poder determinar el impacto económico de las Mipymes, se analizará dos variables, la capacidad que tiene este conglomerado de empresas en la creación de puestos de trabajo formal y la capacidad de crear riqueza económica (exportaciones y aporte al producto interno bruto).

2.1.3. Las Mipymes como fuentes de empleo

Las Mipymes constituyen una importante fuente generadora de empleo en el país, según el MEIC en su informe situacional de la Pyme más reciente, para el año 2017, este sector aportó aproximadamente 344.390 empleos de un total de 1.042.955 de la fuerza laboral en ocupación formal, esto porcentualmente representa cerca del 33% de la fuerza laboral del país. Siendo la mediana empresa la que contribuye en

mayor medida a la generación de empleo, ocupando cerca del 35% del total de empleos del sector Mipymes, en la figura 5 se puede apreciar con mayor detalle la distribución de la fuerza laboral.

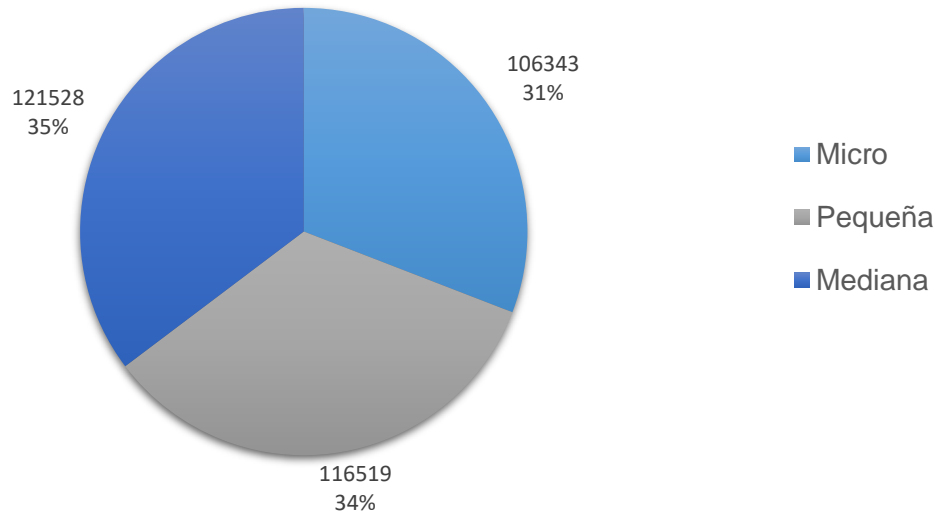


Figura 5: Cantidad de empleos generados por las Mipymes para el año 2017 según MEIC

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC.

El 33% del total de empleo formal en las empresas Mipymes para el año 2017, se distribuye de la siguiente forma: “las microempresas aportan un 10.2%, las pequeñas empresas con 11.2% y las medianas empresas con 11.7%. Por otra parte, para ese mismo año, las empresas grandes emplearon el 67.0% de personas trabajadoras” (MEIC, 2017, p.30).

Además, según el MEIC (2017), las provincias donde se genera la mayor cantidad de empleo PYME son: “San José (49.4%), Alajuela (14.3%) y Heredia (13.5%), las cuales concentran el 77.2% de la fuerza laboral del país; mientras que las provincias que menos empleo generaron son Cartago (6.0%), Puntarenas (5.7%), Limón (4.5%) y Guanacaste (3.7%)” (p.31). Con esta situación indudablemente se produce para el país un aumento en la posibilidad de generar empleo, mejoras del intercambio comercial y mayor competitividad.

En América Latina el comportamiento de las Mipymes en relación con la creación de fuentes de empleo es muy volátil de un país a otro, según investigaciones de Didi y Stumpo (2018) y la CEPAL (2013), en países como México y la Argentina, que son dos de las principales economías de la región, la ocupación de trabajadores en el empleo formal es de 67% y 54% respectivamente, en promedio en la región el 60% de la fuerza laboral es empleado por Mipymes, un porcentaje que se encuentra, por mucho, más elevado a la realidad de Costa Rica, donde el sector Mipymes emplea aproximadamente 33% de la fuerza laboral del país.

Además, en América Latina a las microempresas “se les puede atribuir solo el 27% del empleo formal, con una clara orientación hacia sectores de baja productividad: más del 50% de los puestos de trabajo de las microempresas se encuentra en comercio” (Didi y Stumpo, 2018, p.17), las pequeñas empresas generan cerca del 20% del empleo formal, las medianas un 14% y el restante 39% corresponde a las grandes empresas, se puede apreciar el impacto de las Mipymes en la generación de empleo en Costa Rica y América Latina, los principales hallazgos que se puede evaluar (figura 6), como se ha mencionado con anterioridad, es la diferencia bastante marcada que presenta Costa Rica en la cantidad de empleo formal que demandan las empresas Mipymes en comparación con la cantidad que presenta la región de América Latina.

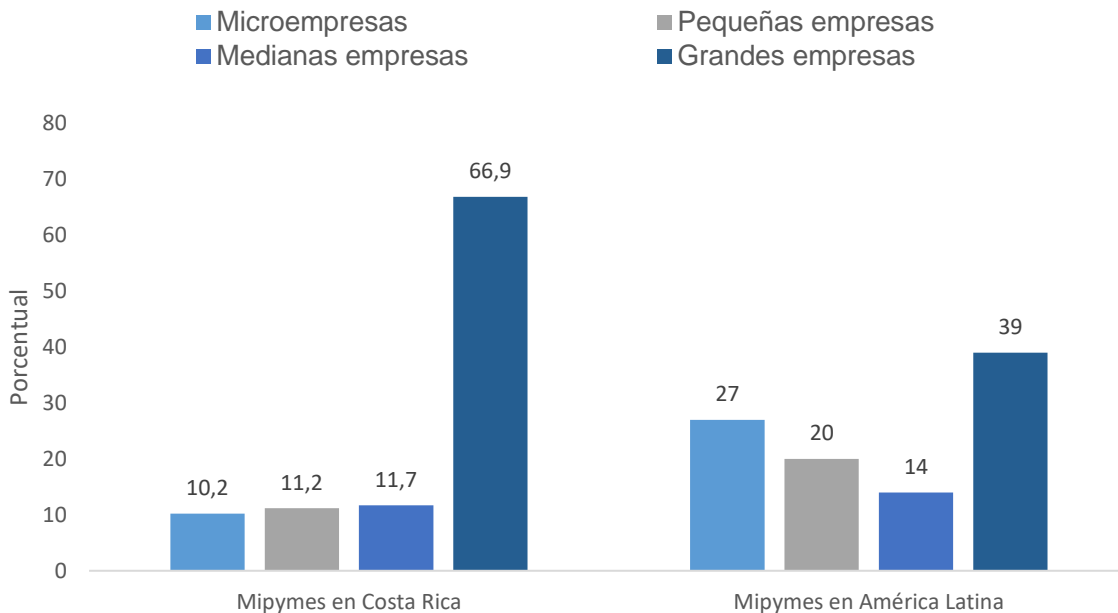


Figura 6: Distribución porcentual de la generación de empleo en Costa Rica y América Latina, para el año 2017 y 2016 respectivamente

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC y la CEPAL.

2.1.4. Las Mipymes como fuente generadora de recurso económico (Exportaciones y PIB)

Para las economías de los diferentes países, este tipo de empresas son importantes, no solo por las diferentes actividades que desarrollan, sino también porque en tiempos de cambios y avances tecnológicos, representan un alto desarrollo económico debido a su capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios y generar más empleos, fortalecen el mercado interno, contribuyen en el tema de exportaciones, a pesar de ser pequeñas empresas son capaces de superar muchas limitantes.

La contribución de las Mipymes a la economía costarricense, propiamente a la generación de riqueza (colones y divisas), se puede medir por dos variables, las exportaciones y el aporte al producto interno bruto (PIB).

En tema de exportaciones, el escenario y papel que juegan las Mipymes en Costa Rica es más conservador que en tema de generación de empleo y es que del monto total de exportaciones registradas en el país para el año 2017 (tabla 6), el sector Mipyme apenas aportó \$623.024.946 millones de dólares, lo que representa un 5,89% del total de exportaciones registradas, esto se debe principalmente a que la actividad del sector Mipyme está dirigida al comercio y a productos de bajo valor agregado, que son utilizados principalmente en la economía interna del país.

Tabla 6: Monto de las exportaciones en USD, por tamaño de empresa para el año 2017 en Costa Rica

Clasificación	Monto anual de exportaciones (US\$)	Porcentaje de exportaciones
Microempresa	56.062.277	0.53%
Pequeña empresa	173.473.820	1.64%
Mediana empresa	393.488.849	3.72%
Grande empresa	9.954.718.128	94.11%
Total de exportaciones	10.577.743.075	100%

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC.

Por otra parte, con relación al aporte de la Mipymes al PIB, según datos del MEIC para el año 2017; este aporte representó un 35,73% del total de bienes y servicios producidos en el país. Este es un indicador que permite percibir una contribución bastante más considerable del sector Mipyme a la economía interna del país, donde un 11,4% corresponde a la microempresa, 12,5% es el aporte de la pequeña empresa, 11,83% de la mediana empresa y el restante 64,27% corresponde a las grandes empresas (figura 7). Este escenario refleja las particularidades de la Mipymes, empresas dedicadas principalmente a operar en los mercados locales.

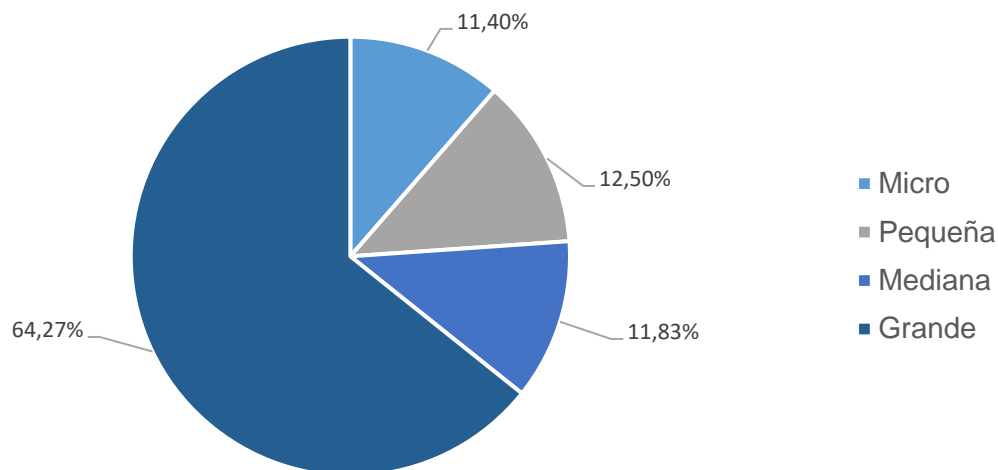


Figura 7: Contribución porcentual al Producto Interno Bruto (PIB) según el tamaño de la empresa para el año 2017

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC.

En América Latina la tendencia en cuanto a exportaciones y aporte al PIB, es similar a la de Costa Rica, señalan Didi y Stumpo (2018), "...las Mipymes latinoamericanas todavía presentan, con limitadas excepciones, las debilidades y fragilidades que las han caracterizado durante décadas: continúan al margen de los mercados más dinámicos y su contribución a las exportaciones sigue siendo extremadamente limitada..." (p.6), esto se debe principalmente a los bajos índices de productividad con los que cuenta la región, en comparación por ejemplo con Pymes de la Unión Europea (UE), donde la participación en las exportaciones, productividad y aporte al PIB es mucho mayor a la de América Latina, de este modo Didi y Stumpo (2018) afirman que en tema de exportaciones las Pymes de la UE alcanzan más de la mitad del total de este indicador.

En la figura 8 se muestra una comparación de las exportaciones de Costa Rica con las realizadas por países de la región, a saber, Argentina, Brasil y Chile, donde se muestra la brecha que hay entre el sector Mipyme y las grandes empresas:

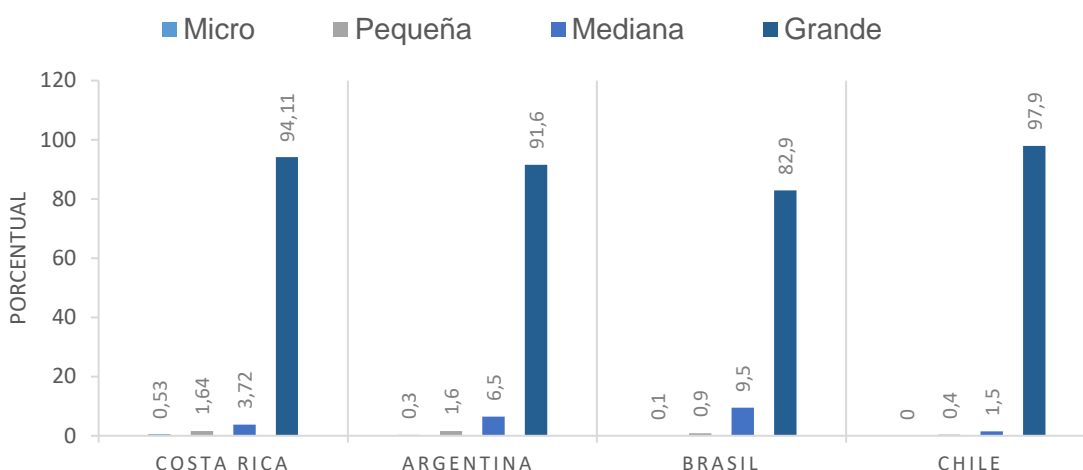


Figura 8: Comparativa porcentual de las exportaciones de Costa Rica para el 2017 con respecto a las realizadas por la Argentina, Brasil y Chile para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del MEIC y la CEPAL.

2.1.5. Sector construcción

Para Costa Rica el sector construcción representa uno de los sectores con mayor participación dentro de su economía, ya que esta actividad se relaciona con las actividades de otros negocios, según el MEIC (2018), el sector construcción a nivel de participación Mipyme, se encuentra únicamente por debajo de las actividades comerciales (22,4%), con un 9,0%, lo que equivale a una presencia de 12.055 empresas Mipymes. La actividad del sector construcción en el país y esto según la Cámara Costarricense de la Construcción (CCC) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se divide en obra pública y privada. Las municipalidades son las encargadas de gestionar los permisos de construcción en el sector privado, para el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, s.f.), estos permisos constituyen la Nota primaria de información utilizada para el registro de las estadísticas del sector construcción, algunas de las variables que se considera de mayor interés son:

- Provincia.
- Ubicación del terreno.
- Clase de permiso: Construcción (obra nueva a construirse), ampliación (agregado a una obra existente), reparación o remodelación (mejora que se haga a una obra) y demolición o movimientos de tierra (son todos los trabajos de preparación del terreno para la creación de una urbanización).
- Clase de obra: residencial, comercial, industria, otras obras.
- Área: metros cuadrados de la obra que son aprobados en el respectivo permiso.
- Valor: asignado generalmente por las municipalidades mediante el valor de metro cuadrado que se actualiza cada mes a partir de los índices de la construcción (p.6).

Las empresas que tienen mayor relación con este sector son las ferreterías, ya que proveen los diferentes materiales a las empresas constructoras, es decir, con el crecimiento de estas se genera, a su vez, un crecimiento para las empresas dedicadas a la ferretería, un informe realizado por la Cámara Costarricense de la Construcción (CCC, 2018), indica lo siguiente:

La industria de la Construcción es un sector fundamental para el desarrollo del país. Desde la construcción de infraestructura nacional (hospitales, aeropuertos, carreteras, puentes, edificios educacionales, oficinas y otros), hasta las inversiones del sector privado (viviendas, oficinas, comercios, industrias y otros), generan encadenamientos y empleo, con su consecuente aumento de bienestar al país (p.2).

Este sector se caracteriza por ser uno de los que tiene mayor participación para la economía nacional, esta actividad es descentralizada ya que se lleva a cabo en diferentes partes del país y se relaciona con otras actividades como el sector

comercio y servicios por lo que ayuda en su crecimiento, Mumare (2014), define lo siguiente:

La construcción depende del dinamismo de la obra pública ya sea del mantenimiento y construcción de carreteras, edificaciones, obras de desagües y saneamiento, entre otros, que se ve influenciado por el gasto asignado por el estado para dichos emprendimientos, mismo que en los últimos años ha experimentado ligeros incrementos respecto a años anteriores De la inversión privada nacional y extranjera concentrada en minería, vivienda, hoteles, centros comerciales, construcción de plantas industriales, etc., (p.6).

De acuerdo con lo anterior las empresas pertenecientes a este sector se caracterizan por realizar contratos o subcontratos con otras instituciones a través de licitaciones públicas y privadas, debido a esto su economía depende de la situación social- económica a nivel país.

Para las empresas pertenecientes a este sector existen dos aspectos básicos que les caracterizan y los diferencian de los demás sectores, la CCC (2018), las define de la siguiente manera:

Su movilidad permanente, pues sus centros de producción (que son las obras) son temporales en su ubicación y en el tiempo. Cuando una obra finaliza desaparece ese centro de trabajo y el constructor se moviliza (párr. 4).

La otra diferencia consiste en que las empresas constructoras elaboran, permanentemente, un producto diferente. No hay dos proyectos u obras iguales entre sí (párr. 5).

Para la CCC (2018), el mejor indicador a utilizar para medir la importancia absoluta y el crecimiento o decrecimiento de la actividad construcción es la cantidad de metros cuadrados construidos por año, en los últimos 25 años, desde el año 1991 al 2016, el volumen de metros cuadrados construidos se duplicó, "...a principios de

la década de los noventa el país adicionaba, en construcción privada, alrededor de 1,5 millones de m² por año, en los últimos años la cifra registra niveles del orden de los 3.5 millones de metros cuadrados” (CCC, 2018, p.6), lo cual indica un crecimiento constante de la actividad del sector construcción.

Para el 2016, la construcción privada, se distribuyó cerca de un 67% en la construcción de vivienda, 19,5% en comercios y oficinas, un 8% en industrias y el restante 5% corresponde a otras categorías.

En lo que respecta a la infraestructura de obra pública (Institucional), se encuentra principalmente compuesta por edificios del Estado (56,7%) y construcción de escuelas y colegios (35,8%), ocupando entre ambas el 92,5% de todo el sector institucional, en la figura 9 se detalla la cantidad de metros cuadrados tramitados para obras del tipo habitacional, comercial, urbanístico e industrial, en un periodo comprendido entre el año 2014 al 2016, esto según datos de la CCC (2018).

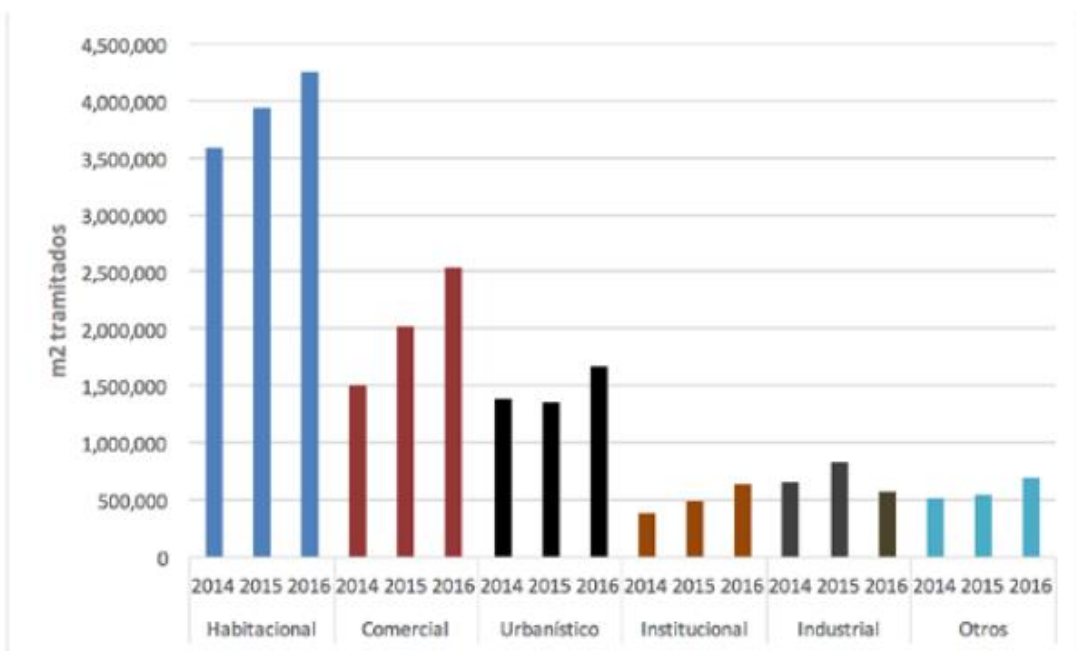


Figura 9: Metros cuadrados tramitados según tipo de obra

Nota: Cámara Costarricense de la Construcción con datos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA).

Además, el sector construcción desempeña un papel protagónico en el dinamismo de la economía costarricense, según datos del BCCR, citado por la CCC (2018), “indican que la participación relativa de la construcción dentro del Producto Interno Bruto ha oscilado entre un 3,5% y un 5,9%, en el periodo 1991-2017” (p. 9), y pese a crisis que se han presentado, como la de la burbuja inmobiliaria en el 2008, es un sector que a través del tiempo ha presentado relativa estabilidad, en la figura 10, se puede apreciar el comportamiento del aporte al PIB del sector construcción, para el periodo comprendido entre el año 1991 y 2017, esto según datos de la CCC (2018).

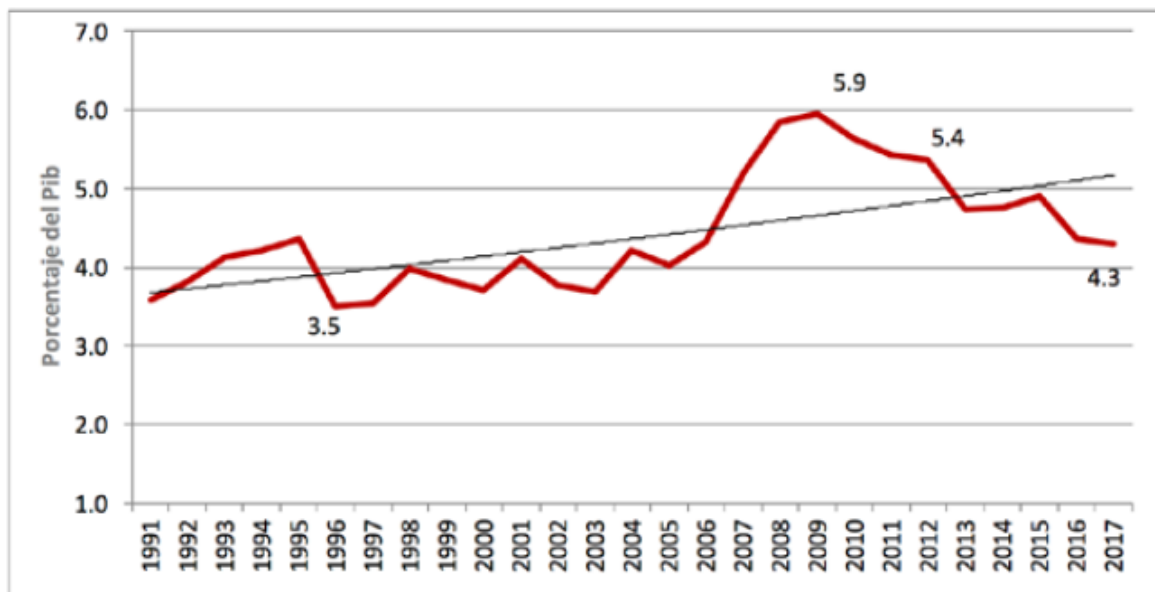


Figura 10: Peso del sector Construcción dentro del PIB

Nota: Cámara Costarricense de la Construcción con datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR).

En lo que refiere a fuentes de empleo, para el segundo trimestre del 2017, el sector construcción empleaba 125.889 trabajadores (figura 11). Además, según el Informe Económico del Sector Construcción (CCC, 2017), el sector construcción presenta cierta informalidad en la ocupación, debido a que de la cantidad de trabajadores ocupados para el segundo trimestre del 2017 solamente 87.798 fueron reportados como empleos formales ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), lo que equivale a cerca del 30,26% de informalidad en el sector.

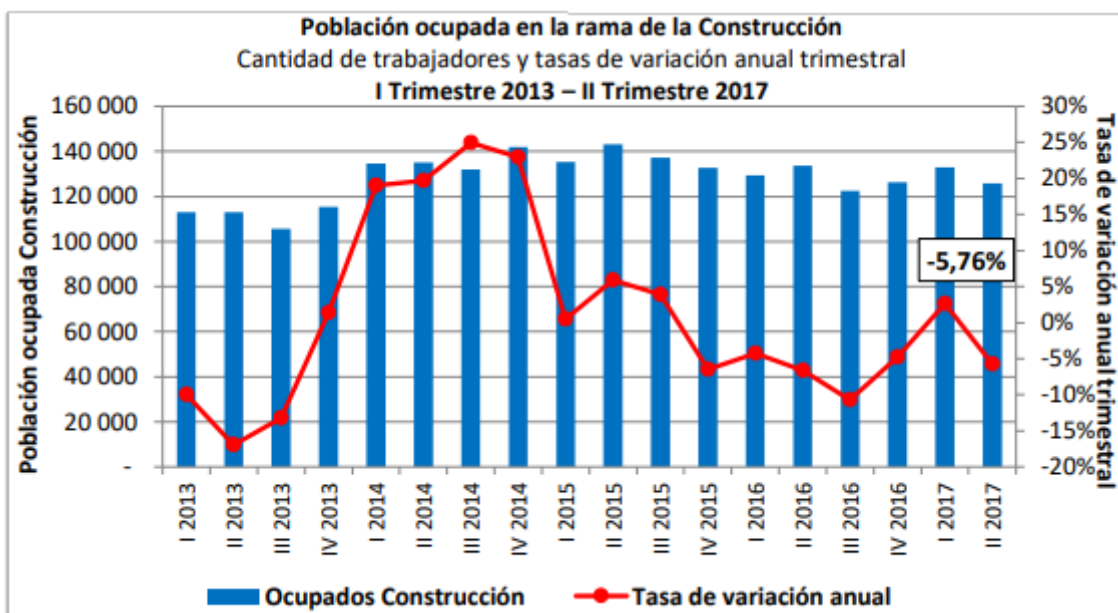


Figura 11: Población ocupada en el sector construcción, por trimestre, para los años 2013-2017

Nota: Cámara Costarricense de la Construcción con datos del INEC.

Para el año 2018, según datos del INEC, en el país se realizaron un total de 30.347 obras de carácter privado, con un valor de 901.244 millones de colones, estas incluyen la construcción de nuevas obras, ampliaciones y/o reparaciones y remodelaciones, en la tabla 7 se detalla la composición del total de obras realizadas, así como el valor monetario por categoría.

Tabla 7: Cantidad de obras, área en metros cuadrados ocupada y valor en millones de colones, según tipo de permiso para el 2018 en Costa Rica

Tipo de permiso	Cantidad de obras	Área en metros cuadrados	Valor en millones de colones
Construcción	23.682	2.789.817	753.172
Ampliación	2.722	241.025	50.563
Reparación o remodelación	3.943	0	97.509
Total	30.347	3.030.842	901.244

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del INEC

2.1.6. Sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón

En el año 2002 con la ampliación de la carretera Interamericana Sur a cinco carriles, en un trayecto de 8 km, que comprende desde San Isidro del General a Palmares, el comercio en la zona, principalmente en Daniel Flores, resultó beneficiado y aunque no hay disponibilidad de datos estadísticos de la cantidad de nuevas empresas debido a este hecho, la realidad es que si es evidente el impacto positivo a la economía de Pérez Zeledón, donde ha surgido una gran cantidad de empresas dedicadas al comercio, como supermercados, distribuidoras, gasolineras, carnicerías, bares, ventas de autos, farmacias y la ampliación de la carretera impulsó la creación de la plaza Monte General.

En Pérez Zeledón existen muchas empresas constructoras que mantienen su competitividad desde hace algunos años, donde indudablemente se han visto en la obligación de estar en constantes cambios para mantenerse dentro de esta competencia.

A continuación, se muestra una tabla para ejemplificar la cantidad de construcciones realizadas en el Cantón de Pérez Zeledón, para los años 2016-2017-2018, así como el destino de las obras realizadas:

Tabla 8: Cantidad de obras, área en metros cuadrados ocupada y valor en miles de colones, según clase de obra para los años 2018, 2017 y 2016 en el Cantón de Pérez Zeledón.

AÑO	TOTALES			CLASE DE OBRA							
	Numero de obras	Área	Valor (en miles)	Edificios residenciales			Edificios no residenciales			Otras obras	
				Número de obras	Área	Valor (en miles)	Número de obras	Área	Valor (en miles)	Número de obras	Valor (en miles)
2018	1.478	95.151	20.245.480	1.324	81.086	16.819.438	63	14.065	2.612.984	91	813.025
2017	1.581	108.486	21.470.206	1.395	83.957	16.066.091	85	24.529	3.641.716	101	1.762.398
2016	1.184	82.597	20.018.969	1.077	66.419	14.144.556	66	16.178	3.725.565	41	2.148.848

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del INEC

Las construcciones realizadas en Pérez Zeledón para el 2018, representaron alrededor del 6.24% del total realizadas en todo el país y representan también cerca

del 32% del total de construcciones realizadas en la provincia de San José, estos datos son relevantes para el cantón (tabla 9).

Tabla 9: Cantidad de obras, área en metros cuadrados ocupada y valor en miles de colones, para el 2018 en Costa Rica y San José.

Provincia y Cantón	Número de obras en Construcción	Área	Valor
Costa Rica	23.682	2.789.817	753.717.069
Provincia:			
San José	4.676	727.999	200.091.071

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del INEC

Otro factor que se puede considerar clave para medir la evolución del sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón es la cantidad de permisos de construcción que la Municipalidad otorga, para esto, en la tabla 10 se detalla el comportamiento entre los años 2011 al 2018, donde se puede apreciar una tendencia de crecimiento, con excepción de los últimos 2 años.

Tabla 10: Cantidad de permisos, área en metros cuadrados ocupada y valor en miles de colones, para los años 2011 a 2018 en el cantón de Pérez Zeledón.

Año	Número de permisos	Área	Valor (en miles)
2018	1.315	81.086	16.819.438
2017	1.395	83.957	16.066.091
2016	1.429	80.539	15.971.471
2015	1.077	66.419	14.144.556
2014	955	58.808	12.189.326
2013	942	56.376	11.255.431
2012	971	60.864	11.556.338
2011	914	64.675	11.829.749

Nota: Elaboración propia con información oficial sustraída del INEC

2.2 Marco Teórico

En el presente apartado se realizará una síntesis de las diferentes fuentes bibliográficas que permite sustentar teóricamente este informe de seminario y a su vez permite fundamentar el proceso de investigación.

2.2.1. Modelos de negocios

Aunque los modelos de negocios existen desde aproximadamente el siglo XIX, no existe un concepto que logre abarcar todas las diferentes opiniones de autores o empresas que hayan implementado un modelo de negocio, esto a su vez permite que existan confusiones en cuanto a su concepto, aún más con la llegada del internet que surgieron nuevos modelos de negocios.

Uno de los primeros conceptos sobre modelos de negocios lo crea Timmers (1998) citado por Zott, Amit y Massa (2009) lo define como “una arquitectura del producto, servicio y flujos de información, incluida una descripción de varios actores de negocios y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diversos actores empresariales; una descripción de las fuentes de ingresos” (p. 8).

De acuerdo con Sosna, Rodriguez, & Ramakrishna (2009) los modelos tienen que ser alterados de acuerdo con el desarrollo que estos tengan. Asimismo, define dos contextos en los cuales los modelos se deben realizar; al inicio de su actividad empresarial y cuando la empresa sienta que el que tiene no es capaz de generar valor. Al elegir uno, las empresas deben entender la viabilidad de estos en cuanto a poder ser ejecutados y en cuanto los costos, como lo define Teece (2010) citado por Zott, Amit y Massa (2010) “Un modelo de negocio articula la lógica, los datos y otra evidencia que respalde una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costos para empresa que entrega ese valor” (p. 8).

Uno de los conceptos más aceptado en los últimos años fue creado por Osterwalder y Pigneur (2010) lo definen de la siguiente manera; “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14), un

concepto similar es el de Magretta (2002) citado por Zott, Amit y Massa (2009) “la idea que crea valor sobre la que opera la empresa” (p. 8).

Sumado a los conceptos anteriores se presenta la siguiente tabla que resume algunas otras definiciones de los modelos de negocios que presentan algunos autores.

Tabla 11: Conceptos de modelo de negocios

Año/siglo	Nombre o empresa	Descripción
1996	Brandenburger y Stuart.	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa, el valor total creado en las transacciones que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa (Palacios, 2011).
2000	Linder y Cantrell.	El modelo de negocio es el que permite a las empresas orientar a los beneficios y explica cómo hacer dinero (Palacios, 2011).
2001	Chesbrough y Rosenbloom, 2001.	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Palacios, 2011).
2001	Petrovic et al.	Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual (Palacios, 2011).
2005	Rajala y Westerlund.	La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones (Palacios, 2011).
2006	Andersson et al.	Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores (Palacios, 2011).

2006	Ricart.	Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones (Palacios, 2011).
	Baden -Fuller et al.	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés (Palacios, 2011).
2008	Al-Debei et al.	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos (Palacios, 2011).
2009	Zott y Amit.	Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades (Palacios, 2011).
2010	Svejenova et al.	Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor (Palacios, 2011).
2010	Casadesus, Masanell y Ricart, 2010.	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas (Palacios, 2011).

Nota: Elaboración propia con información de Palacios (2011).

Como se mostró anteriormente existen diversas opiniones o conceptos para definir lo que es un modelo de negocio, en su mayoría concuerdan con que debe crear y captar valor para la empresa. Además, también existen diferentes puntos de vista de autores que se enfocan en la estructura o diseño del modelo de negocio.

Cuando se define un modelo se debe tener claro cuál es el objetivo, Zott, Amit y Massa (2009) establecen las siguientes preguntas que toda empresa se debe plantear cuando va a definir el modelo de negocio: ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas? ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas? ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura? ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas? y ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Para Osterwalder y Pigneur (2010), la mejor forma de describir un modelo de negocio es a través, de nueve bloques básicos: Segmento de mercado, proposición de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

El Internet ha colaborado en el desarrollo de nuevos modelos de negocios buscando ofrecer valor a los clientes, donde las empresas participan en intercambios económicos y han cambiado la forma en que interactúan con sus proveedores y clientes. La transformación generada por la tecnología ha sido la causante del cambio en la forma de llevar a cabo los negocios, por ejemplo, la necesidad de hacer viajes lejos a otros países para firmar un contrato ha sido transformada por la era on-line que trajo con ellos los modelos de negocio e- Businnes (negocio electrónico), en este momento desde diferentes lugares se puede hacer negocios inmediatos, por medio de video conferencias, se pueden firmar contratos de inmediato, para ello las empresas deben invertir en equipos tecnológicos que permitan realizar este tipo de comunicaciones.

Las Mipymes deben definir cómo desean competir en el mercado, Rayport y Sviokla (1995) lo definen de la siguiente manera:

Hoy en día las empresas pueden competir en dos mundos no excluyentes, pero sí complementarios: un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar, mercado físico y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico (p.6).

Es importante entender todos los elementos que conllevan a ese modelo y todos los colaboradores deben comprenderlo y formar parte de este, debe considerarse cuál va a ser el que ayude a la empresa a tener más rentabilidad, estos deben ser aspectos por considerar por las Mipymes cuando deseen aplicar alguno de los modelos, además, analizar si cuentan con las herramientas necesarias para crearlos e implementarlos, asimismo, del valor que este les va a proporcionar. Por tanto, este sector debe tener presente que los modelos no perdurarán debido a los cambios constantes del mercado.

Con base a datos y conceptos que fueron citados sobre modelos de negocios se explicarán algunos ejemplos de empresas o de casos en los cuales se considera que se aplica un modelo de negocio, pues estos son capaces de captar o crear valor, ya que buscan brindar comodidad a los usuarios y complacer las exigencias de estos, en su mayoría pueden solicitar el producto o servicio desde el celular o desde la computadora, todo con ayuda del Internet, a su vez, el consumidor pueda pagar desde los sistemas de pago en línea como PayPal, transacciones o micro pagos, entre otros.

Algunos de los principales modelos de negocios y las empresas que los usan son los siguientes: el modelo de suscripción “consiste en vender productos, servicios o contenido a una cartera de clientes de manera recurrente” (Nachumow, 2020), la empresa más conocida por su uso es Netflix, la principal característica de este modelo es que tiene fijos a los clientes por un tiempo, ya sea mensual o anual, y que se paga por adelantado, el New York Times ha implementado este modelo, ofreciendo multimedia, libros digitales. Otro modelo como el Premium o gratis creado por Fred Wilson consiste en ofrecer algún producto o contenido de manera

gratuita mientras que para tener acceso a otra parte de los contenidos ofrecidos se debe pagar, la empresa más conocida es Spotify quien desarrolla este modelo, tiene publicidad incluida en su versión gratuita, pero para acceder al otro modelo llamado Premium deben pagar un monto establecido mensualmente, por ejemplo, este modelo Premium es más utilizado por los videos juegos que ofrecen más variedad, no tienen anuncios y algunos extras en los juegos.

Si es una empresa de publicidad debe borrar los antiguos paradigmas que se centraban en anuncios en periódicos o televisión, estas empresas tienen un nuevo modelo que se llama publicidad insertada; colocar la publicidad de forma estratégica en las diferentes plataformas de venta de productos, como los Dropshipping que venden productos, que no producen, pero tienen la particularidad de tener buenas alianzas con los proveedores (Nuevos modelos de negocio en la era digital, 2014). Otro modelo de negocio diferente ha sido el de pago por consumo, en otras palabras, el usuario solo paga por lo consumido, como ejemplo se puede utilizar en cualquier área, están los alquileres de coches que lo hacen por tiempo real de uso y no por semanas o días. El sector hotelero incluyó este modelo y así la tarifa sería por horas.

Las Mipymes deben conocer todos los diferentes modelos de negocios e- businnes para ser más competitivas, por ejemplo, una empresa puede implementar el modelo de membresía para así obtener fidelidad del cliente, ofreciéndoles privilegios o derechos que otros no tienen, por ende, esto le permitiría marcar una diferenciación en comparación con la competencia que se apegan a los antiguos paradigmas. De igual forma se encuentra el modelo de afiliaciones, el cual, aunque lleva años en el mercado la era digital lo vino a modernizar, ya que las empresas ofrecen sus catálogos de productos o servicios a otros por medio de plataformas digitales, evitando de esta manera el desplazamiento de los clientes.

2.2.2. Importancia de la estructura empresarial

Dentro de la estructura empresarial surgen algunos aspectos de suma relevancia, los cuales establecen ciertos lineamientos para una eficaz y eficiente elaboración

de la planificación estratégica dentro de las empresas y, por ende, de los modelos de negocios establecidos por cada una de ellas para competir en el mercado.

2.2.3. Administración Estratégica

La administración estratégica es un proceso fundamental para la toma de decisiones por parte de la empresa, así como lo establece Robbins y Coulter (2005) como; “el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desarrollo a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas” (p.180). Con lo anterior se determina la importancia que posee en las empresas.

Para referirse a la importancia que llega a tener la administración estratégica en las empresas, nace la necesidad de que los empresarios tengan presente que en un momento dado llega a marcar el desempeño de la organización, ya que según las condiciones que ofrezca el entorno va a llegar a variar el desempeño de esta, así mencionado por Robbins y Coulter (2005):

Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a por qué las empresas triunfan o fracasan y por qué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía (p.180).

Con lo anterior, se deduce que en la actualidad la estrategia administrativa juega un papel esencial en las empresas, por medio de la planeación se estructura un plan B en caso de una eventualidad y así se preparan para el futuro, considerando que las empresas se desenvuelven en un entorno sumamente cambiante por el tema de globalización, generando así en muchas ocasiones problemas para las organizaciones, en especial para la Mipymes las cuales en su mayoría desconocen cómo aplicar algún tipo de planeación estratégica, ya que como lo señala David (2003) “toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente” (p.13). Por eso, se puede afirmar que todas las empresas ya sea

consciente o inconscientemente aplican la estrategia, pero en el caso de las pequeñas empresas según indica el mismo autor, estas tienden a ser menos formales y las empresas que se desarrollan en un entorno complejo, poseen un mayor grado de formalidad, esto en cuanto a administrar estratégicamente.

Aunado a lo anterior, la administración estratégica llega a contribuir al crecimiento de una empresa, David (2003) señala que: “El proceso de dirección estratégica, aún si se realiza de manera informal o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas” (p.185). En otras palabras, juega un papel fundamental para que las empresas alcancen el éxito.

En cuanto al concepto de administración estratégica hay muchas definiciones, las cuales de modo general la definen como un proceso que busca que las empresas empleen la planeación estratégica como un impulsador de crecimiento, cuyos procesos deban realizarse de manera continua y no solamente al final de un periodo, ya que es un proceso el cual nunca termina, así compartido en los siguientes conceptos:

La administración estratégica es lo contrario de la administración orientada a las operaciones. Esta última se concentra en las operaciones diarias, se preocupa por mantener el *statu quo* y por garantizar la continuidad y permanencia de las actividades, pero no toma en consideración los cambios del entorno ni se alista para enfrentarlos (Chiavenato, 2009, p. 457).

Por otra parte, el planteamiento de Chiavenato sostiene que dado al entorno en el que se desenvuelven las empresas donde se presentan grandes cambios frecuentemente y los competidores se preparan arduamente, se necesita de una gestión administrativa enfocada en las operaciones, se requiere de una administración que tome en cuenta su pasado, presente y futuro, tener un rumbo establecido, además, del análisis del entorno con el fin de que se puedan tomar decisiones asertivas.

Al mismo tiempo, el siguiente concepto complementa lo ya mencionado anteriormente:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (David, 2013, p.5).

De este modo, se observa que en la administración estratégica la evaluación y el que se encuentren contempladas todas las áreas de la empresa forma parte importante, ya que se debe estar en revisión continua para conocer e ir cumpliendo las metas establecidas, así como ir midiendo el rendimiento de la empresa.

2.2.4. Planeación Estratégica

La planeación estratégica con el paso de los años ha tomado mayor relevancia e implementación, ya que las empresas se deben acoplar a mercados cambiantes con mayor rapidez, años atrás las empresas formuladoras de estrategias para competir se destacaban más de su competencia, así mencionado por Bateman y Snell (2009):

La importancia de una planeación formal en las organizaciones ha tenido un crecimiento rápido. Hasta mediados de 1900, la mayor parte de la planeación no contaba con una estructura y era fragmentaria, además de que en su modalidad formal era un privilegio de algunas grandes corporaciones (p. 132).

De otra forma, el mismo Bateman y Snell (2009) mencionan que la planeación estratégica es un mecanismo para alcanzar las metas de la organización, además, los autores sostienen que no es una respuesta a la crisis, sino es una iniciativa conscientemente dirigida y controlada por los encargados que se debe tratar de dar

respuesta a las situaciones cambiantes del entorno; y es que lo que realmente preocupa a las organizaciones es poder aplicar la estrategia, llevarla a la ejecución. Como menciona Hill y Jones (2009) “el éxito es 10% formulación y 90% implantación. La tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difícil es aplicarlas” (p.4).

De acuerdo con lo anterior, lo realmente difícil en la planeación estratégica es pasar del papel a la acción, así como lo recalca David (2013):

Hasta el plan estratégico con la técnica más perfecta servirá de poco si no se implementa. Muchas organizaciones tienden a malgastar tiempo, dinero y esfuerzo en desarrollar un plan estratégico, sin embargo, consideran los medios y las circunstancias en las que ha de implementarse como algo secundario. El cambio se produce a través de la implementación y la evaluación, no a través del plan. Se logra más con un plan técnicamente imperfecto bien implementado que con un plan perfecto que nunca se pone en práctica (p.17).

La planeación es realmente vital para lograr el éxito de una estrategia, el proceso debe involucrar y comprometer a todos los integrantes de la organización, no solo a una parte, todos los colaboradores deben conocer la estrategia de la empresa y cómo planea llegar a las metas planteadas, esto con el fin de buscar mayor comprensión de la estrategia y es que “La planeación es la piedra angular de una formulación de estrategia eficaz” (David , 2008, p.132).

Por lo tanto, con una buena planeación e implementación se puede llegar a tener una estrategia exitosa, ya que en ocasiones solo se plantea documentalmente la estrategia y esta no es aplicada a las acciones de la empresa. Por otro lado, Robbins y Coulter (2005) definen la planeación de la siguiente forma:

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para

integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo) (p.158).

Considerando lo anterior, la planeación llega a ser la forma de preparar a la empresa para que así esta pueda enfrentar los diferentes cambios que se puedan dar en su entorno, que no se enfoquen en solucionar los problemas cotidianos “para salir del paso”, lo que busca la planeación es que la empresa logre anticipar los problemas futuros.

Mencionado todo lo anterior, surge la duda del por qué algunas empresas no realizan planeación estratégica, la incertidumbre nace por el hecho de que si la planeación puede llevar al éxito a una empresa, cuál es el motivo o los motivos que llevan a los administradores a no implementarla, David (2013) señala los siguientes motivos como razón de la no utilización de la planeación estratégica:

- Falta de conocimiento o experiencia en la planeación estratégica: Los dueños en ocasiones alegan el no conocimiento de los procesos de la planeación estratégica, esto se da en su mayoría en las Mipymes, la falta de capacitación en esta área.
- Pérdida de tiempo: En muchas ocasiones se ve la planeación como una forma de gastar dinero y no ver ingresos, y que el tiempo que se utiliza en la planeación es tiempo que se pierde porque no se está generando un ingreso para la empresa.
- Muy costosa: De la mano con la anterior, consideran que no ven de regreso la inversión que hacen en planeación.
- Satisfacción con el éxito: En ocasiones la empresa cuando tiene éxito entra en una zona de confort donde piensa que ya no debe planear porque las situaciones cotidianas marchan bien.

- Miedo a lo desconocido: Algunas empresas dudan de las capacidades o bien creen que por ser pequeñas no pueden crear un plan estratégico.
- Desconfianza: Existe la posibilidad de que los colaboradores no confíen 100% en la administración, por lo que pueden llegar a no comprometerse con las metas planteadas.

2.2.4.1. Errores en la planeación estratégica

La planeación es un proceso que lleva a una empresa a buscar la forma de tener éxito pensando en condiciones futuras, basados en hechos del pasado, por lo que lleva a las empresas a un territorio no explorado, no hay una receta para realizar una planeación estratégica y que esta sea exitosa, por otro lado David (2013) menciona algunos errores que cometen las empresas al realizar planeación estratégica, algunos de ellos son:

Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación: En ocasiones las empresas realizan algún tipo de planeación o proyectan algo cuando lo necesitan para obtener algún beneficio, ya sea permisos, financiamiento, etc.

No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada: Como se ha mencionado anteriormente, los colaboradores son parte fundamental del proceso de planeación, por lo que se debe buscar que conozcan y se sientan comprometidos con el plan.

No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño: En ocasiones las empresas realizan un plan estratégico y lo archivan, no lo utilizan para ir midiendo el cumplimiento de las metas establecidas.

Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes: Algunas empresas contratan a un especialista que les realice el plan estratégico y se los entregue terminado, en ocasiones ni siquiera toma en cuenta a los dueños u administradores, pasa que el especialista conoce el tema de la planeación, pero no qué quiere la empresa.

Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación: Quizá algunos de los problemas que hoy afectan a la empresa se podían haber evitado con un plan estratégico, el cual probablemente la empresa no posee porque ve la planeación como algo innecesario o sin importancia.

2.2.4.2. Proceso de la Planeación

El proceso de planeación posee pasos básicos los cuales según Bateman & Snell, (2009) son los siguientes:

El paso uno, análisis situacional nace conforme la empresa ve la necesidad de crear un plan estratégico, se busca recopilar toda aquella información que considere relevante para conocer la situación actual, basándose en el comportamiento histórico se proyecta o se pronostica los posibles escenarios.

El segundo paso corresponde a metas y planes administrativos; se deben establecer las metas, así como un plan B para poder contar con otra alternativa para llegar a las metas establecidas, es importante considerar a la hora de establecerlas que sean conforme a la realidad de la empresa y no basadas en una idea o lo que se quisiera tener sin ninguna base, es decir que estas sean alcanzables.

El tercer paso corresponde a la evaluación de la meta y del plan, una vez establecidas, se deben estudiar los aspectos positivos y negativos que pueden llegar a presentar cada uno de ellos. Igualmente, la organización debe priorizar cuáles son aquellas metas a las que desea llegar con la finalidad de que estas sean a las que se les dará un mayor enfoque.

Luego, se encuentra el paso cuatro que corresponde a la selección de la meta y el plan, evaluados los planes y las metas consideradas por la empresa, se debe elegir aquellas metas y planes que se apeguen más a la realidad en la que se desenvuelve la empresa y a lo que se desea alcanzar.

Seguidamente se lleva a cabo el paso cinco, el cual corresponde a la implementación, se debe llevar a cabo aquellas estrategias seleccionadas para

alcanzar los objetivos, es importante no dejar de lado el planteamiento que realiza Bateman y Snell (2009) arguyen que; “No hay que olvidar que aun los mejores planes son inútiles si no se implementan correctamente” (p. 135). De esta forma se denota que se debe de buscar involucrar a todo el personal en el proceso de planeación y no solo en la parte de implementación.

Finalizando con el proceso de planeación establecido por Bateman y Snell, se encuentra el paso seis monitoreo y control, en este se debe dar un control y una retroalimentación constante.

A su vez Robbins y Coulter (2005) indican las siguientes etapas para la planeación estratégica:

Inicialmente se encuentra la etapa uno, se basa en identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, esta es la información básica de la empresa, en ocasiones se agrega también aspectos como valores, reseña histórica y demás información general.

Como segunda etapa, el análisis externo, acá se busca identificar todos aquellos factores externos que pueden afectar directa e indirectamente la organización, así como las oportunidades de crecimiento.

En la etapa tres, se encuentra el análisis interno, esta busca conocer las debilidades, fortalezas y capacidades de la empresa y aquellos recursos con los que se cuenta para la implementación de la estrategia.

En la etapa cuatro, se realiza la formulación de la estrategia, se deben establecer las estrategias, buscando minimizar las debilidades, afrontar las amenazas, aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Después de haber realizado la formulación de la estrategia, da inicio la etapa cinco, que consiste en la puesta en marcha de las estrategias, en esta se debe implementar la estrategia seleccionada.

Por último, la etapa seis la evaluación de los resultados, evaluar si las estrategias se han ido aplicando con la eficacia necesaria, la retroalimentación juega un papel fundamental, ya que se debe aprender de los errores.

2.2.5. Herramientas de administración

2.2.5.1. Matriz FODA.

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés “SWOT” (strengths, weaknesses, opportunities, threats), que en español se traduce a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA suele ser una de las metodologías más utilizadas en la planificación estratégica, esto debido a su sencillez y utilidad, ya que permite un análisis del entorno interno y externo de las empresas, propiciando una mejor toma de decisiones para la administración.

Para Ponce (2007), la metodología FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (p.114). Además, Thompson y Strikland (1998) citado por Ponce (2007) “establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (p. 114).

Para identificar las fortalezas y debilidades se debe analizar los factores internos de la empresa, una vez identificados lo ideal sería que las fortalezas superen a las debilidades, si no es así, se debe tomar en cuenta para el momento de realizar la planificación de estrategias, estos factores internos son más fáciles de corregir, mientras que para identificar las oportunidades y amenazas es necesario analizar las fuerzas ambientales de carácter externo, estas fuerzas no pueden ser controladas por la empresa, por lo que es importante determinarlas, ya sea para potenciar (oportunidades) o mitigar (amenazas) sus efectos.

Tabla 12: Aspectos a considerar en la elaboración de la Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adiciones de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás) Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p>

Nota: Thompson y Strikland (1998), citado por Ponce (2007, p.116).

Una vez identificados y listados los factores internos (FD) y los factores externos (OA), se realiza la matriz FODA, la cual según Ponce (2007), será el punto de partida para la elaboración y reformulación de las nuevas estrategias que la empresa seguirá, en la tabla 13 se puntualiza el uso de la matriz FODA.

Tabla 13: Matriz FODA

	POSITIVOS para alcanzar los objetivos	NEGATIVOS para alcanzar los objetivos
ORIGEN INTERNO (atributos de la empresa)	FORTALEZAS (AUMENTAR)	DEBILIDADES (DISMINUIR)
ORIGEN EXTERNO (atributos del ambiente)	OPORTUNIDADES (APROVECHAR)	AMENAZAS (NEUTRALIZAR)

Nota: Elaboración propia.

Una vez elaborada la matriz FODA se establece las líneas de acción que la empresa puede implementar, con el objetivo de emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades y buscar contrarrestar las debilidades para mitigar las amenazas, menciona Peláez (2009) cuatro posibles líneas de acción a seguir, la maxi-maxi, la maxi-mini, la mini-maxi y la mini-mini; en la siguiente tabla se detalla esta metodología de líneas de acción a seguir partiendo de la matriz FODA.

Tabla 14: Determinación de las líneas de acción a seguir a partir de una matriz FODA

Misión:	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	F1.....	D1.....
Visión:	F2.....	D2.....
	F3.....	D3.....

Lista de Oportunidades	F-O (Maxi - Maxi)	D-O (Mini - Maxi)
O1.....	Posibles Líneas de Acción Estratégica que buscar Maximizar las Fortalezas así como las Oportunidades.	Posibles Líneas de Acción Estratégica pensadas para Minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades.
O2.....	1.....	1.....
O3.....	2.....	2.....
.....
Lista de Amenazas	F-A (Maxi - Mini)	D-A (Mini - Mini)
A1.....	Posibles Líneas de Acción Estratégica diseñadas para Maximizar las Fortalezas y Minimizar las Amenazas.	Posibles Líneas de Acción Estratégica que tienen por finalidad Minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas.
A2.....	1.....	1.....
A3.....	2.....	2.....
.....

Nota: Peláez (2009).

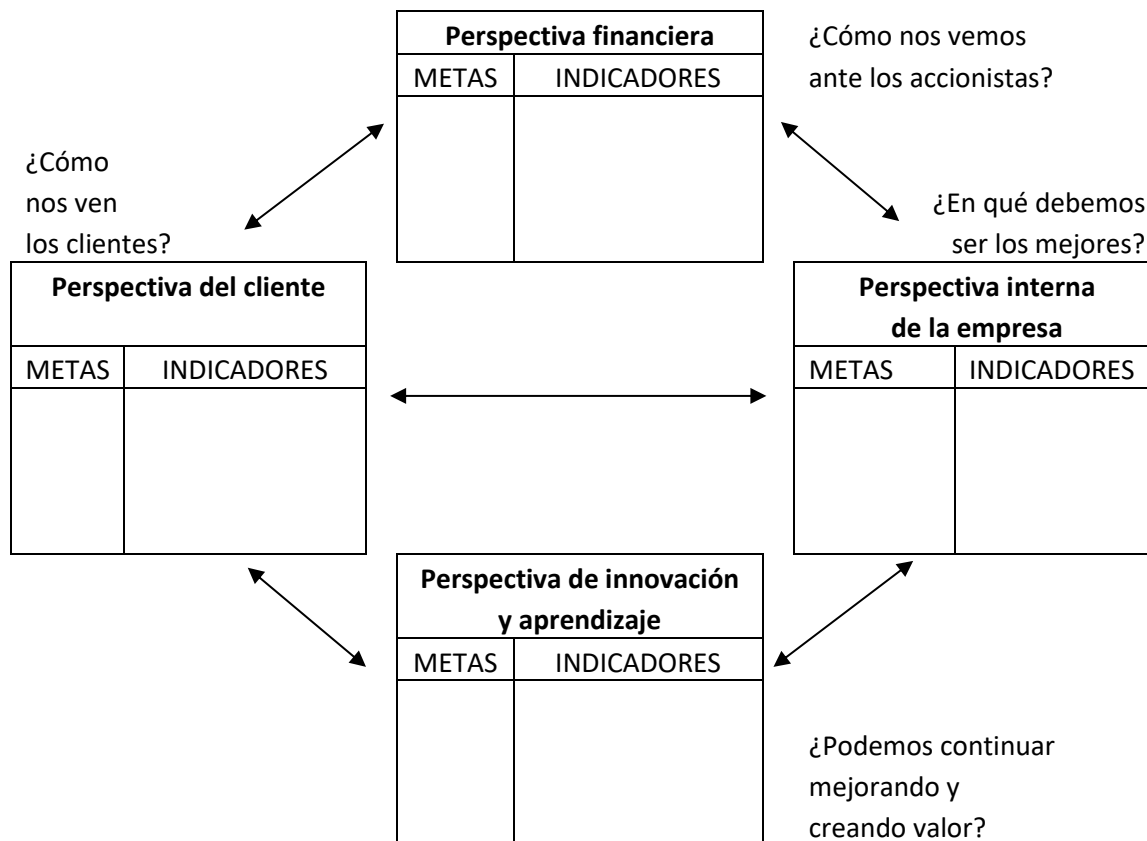
2.2.5.2. Balance Scorecard

El Balance Scorecard es una metodología que permite a las organizaciones evaluar el desempeño más allá de la parte financiera, y considerar otras variables intangibles para determinar la eficacia del proceso administrativo.

Para Kaplan y Norton (2005), “monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas, hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia” (p.3). Además, Kaplan y Norton (2005), se refieren a que esta metodología es similar a los instrumentos e indicadores que se encuentran en la cabina de un avión, la cual suministra al piloto la información necesaria para tomar las decisiones más adecuadas.

La estrategia consta de cuatro indicadores para medir el desempeño: el cliente, el negocio interno, innovación y aprendizaje y el financiero tal como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15: Mediciones de desempeño Balance Scorecard



Nota: Harvard Bussines Review. América Latina (2005).

Para cada perspectiva Kaplan y Norton (2005), sugieren una serie de preguntas para identificar las metas e indicadores más adecuados a la realidad de la empresa que se desea evaluar.

El objetivo del Balance Scorecard es suministrar a la alta gerencia de información clave para la toma de decisiones, mediante indicadores que reflejan el comportamiento de manera integral, esto debido a que se evalúa diferentes perspectivas dentro de la empresa, también es una herramienta flexible, ya que

permite que los indicadores puedan ser modificados cada vez que se considere conveniente.

Kaplan y Norton (2005), desarrollan esta metodología de manera práctica-ejemplo en una empresa de electrónicos, en la tabla 16 se puede ver las metas e indicadores utilizados, esto con el objetivo de ejemplificar el uso del Balance Scorecard.

Tabla 16: Implementación del Balance Scorecard en una empresa de tecnología

Perspectiva financiera		Perspectiva del cliente	
METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Sobrevivir	Flujo de caja	Nuevos Productos	Porcentaje de ventas nuevos productos Porcentaje de ventas productos propietarios
Tener éxito	Crecimiento trimestral de las ventas e ingreso operacional por división	Capacidad de respuesta	Entregas a tiempo (definido por clientes)
Prosperar	Mayor participación de mercado y ROE	Proveedores preferentes	Participación en compras de clientes claves Evaluación clientes clave
		Alianzas con clientes	Cantidad de esfuerzos de ingeniería cooperativos

Perspectiva interna de la empresa		Perspectiva de innovación y aprendizaje	
METAS	INDICADORES	METAS	INDICADORES
Capacidad tecnológica	Geometría versus competencia de la fabricación	Liderazgo tecnológico	Tiempo para desarrollar la siguiente generación
Excelencia en fabricación	Tiempos de ciclo, costo unitario, <i>yield</i>	Aprendizaje de fabricación	Tiempo de procesamiento hasta la madurez
Productividad de diseño	Eficiencia del silicio, eficiencia de ingeniería	Foco en el producto	Porcentaje de productos que equivalen a 80% de las ventas
Introducción de nuevos productos	Introducción real de productos versus el plan	Tiempo de llegada al mercado	Introducción de nuevos productos versus competencia

Nota: Harvard Business Review. América Latina (2005).

2.2.5.3. Matriz BCG

La matriz BCG es una técnica muy utilizada en el área de mercadeo con el objetivo de identificar la cartera de negocios de una empresa y cuáles serán las posibles estrategias para implementar; fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), en los años 70's, también se le conoce como la matriz de crecimiento-participación.

La matriz está compuesta de cuatro cuadrantes, que a su vez se divide en dos variables, Ponce (2007), define estas variables en función a su importancia para la organización “para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (vertical) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones (horizontal)” (p.124).

Tabla 17: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II Producto estrella	Cuadrante I Producto problema
	Baja	Cuadrante III Producto vaca	Cuadrante IV Producto perro

Nota: Ponce (2007, p.124).

Los cuatros cuadrantes están identificados con una figura o animal particular y se divide de la siguiente forma:

Cuadrante 1. Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende.

Cuadrante 2. Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

Cuadrante 3. Las vacas. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.

Cuadrante 4. El producto. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento (Ponce, 2007, p.124).

2.2.5.4. Matriz PESTAL

El análisis PESTAL es una metodología similar al FODA y usualmente suele ir acompañado de este, para Jaramillo (2004), “es una herramienta muy útil, tanto para grandes empresas como para micro o pequeñas empresas porque facilita el conocimiento de importantes factores del entorno relevantes para la planificación estratégica, que de otra forma podrían pasar desapercibidos para la empresa” (p.3), incluye el análisis de seis factores, Jaramillo (2004) menciona los siguientes: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos.

El objetivo es analizar algunos factores del entorno macro donde opera la empresa, lo que da una entrada para la creación de estrategias para aprovechar las oportunidades obtenidas o bien actuar ante los posibles riesgos, Jaramillo (2004) afirma que es una herramienta muy útil ya que permite “evaluar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, y ofrece valiosas informaciones para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios” (p.3).

Tabla 18: Implementación del análisis PESTAL

Factores	Descripción de variables
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> ● Políticas ecológicas y medioambientales. ● Legislación nacional vigente que afecte a los negocios considerados. ● Recomendaciones o reglamentaciones europeas pertinentes. ● Existencia de órganos legislativos o normativos que afecten a los sectores. ● Políticas gubernamentales aplicables. ● Estructura del gobierno, tendencias políticas y duración de las legislaturas. ● Cercanía de procesos electorales y su impacto en los mercados.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Situación de la economía nacional (análisis de coyuntura). ● Tendencias económicas del país.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Situación de la economía y tendencias en el entorno internacional. ● Impuestos y política fiscal en el país. ● Problemas de estacionalidad. ● Naturaleza de los ciclos de comercialización y venta. ● Factores económicos estructurales de los sectores en el país. ● Tendencias en los mercados y canales de comercialización. ● Tendencias y modas en las motivaciones de compra de los consumidores. ● Tasas de interés y políticas cambiarias.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios y tendencias en el estilo de vida nacional. ● Demografía en el país. ● Actitudes y opiniones de los consumidores en los mercados. ● Motivaciones de compra, modas y tendencias en los mercados. ● Influencia de los medios de información. ● Factores sociales afectados por legislaciones nacionales o internacionales. ● Importancia de la imagen de marca o de empresa en el país. ● Patrones de compra/consumo de los consumidores. ● Modelos de comportamiento y modas en el país. ● Principales eventos y su influencia en los mercados. ● Poder de compra de los consumidores y tendencias. ● Factores étnicos y religiosos que afectan a los mercados.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollos tecnológicos relevantes en el entorno. ● Ayudas a la investigación en el país. ● Tecnologías aplicables en el entorno. ● Obsolescencia tecnológica en el entorno. ● Estado del desarrollo industrial manufacturero en el país.
Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> ● Consideraciones ecológicas y medioambientales. ● Regulaciones medioambientales aplicables, nacionales e internacionales. ● Impacto de los aspectos medioambientales en los consumidores. ● Concepto de valor medioambiental en el mercado. ● Cultura empresarial en el país respecto a los factores medioambientales. ● Manejo de residuos contaminantes en el país. ● Importancia del impacto del desarrollo industrial en el medio ambiente.
Legislativos	<ul style="list-style-type: none"> ● Legislación vigente aplicable, en los mercados del entorno. ● Legislación futura aplicable. ● Legislación Europea/Internacional aplicable. ● Órganos de regulación y procesos aplicables. ● Legislación laboral aplicable en el país. ● Leyes de protección a los consumidores. ● Regulaciones específicas aplicables a los sectores empresariales. ● Leyes que regulan la competencia en el país.

Nota: Elaboración propia.

Los factores para considerar son muy variados y dependen de la realidad y entorno en la que se encuentre cada organización.

Los modelos muestran cómo las empresas hacen negocios, cómo deben crear valor y deben ser capaces de materializar la estrategia. Para lograr esto, Osterwalder & Pigneur (2010) proponen que las empresas deben contar con los siguientes elementos: propuesta de valor, que a la vez busca resolver la necesidad de los clientes, se debe tener una diferenciación y para lograrlo se necesita una ventaja competitiva; es el segmento de mercado, el cual permite a la organización definir quiénes son los clientes, dado que el modelo de negocio varía en función de estos; canales de comunicación, son los medios por los cuales se va a tener contacto con los clientes (distribución y venta del producto); relación con los clientes, debido a que es importante no dejar de lado lo que la empresa desea transmitir; las fuentes de ingresos, es el resultado de las actividades claves, entre estas están la relación con los proveedores y la estructura de costos.

2.2.6. Cinco fases para diseñar un modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur, (2010) existen cinco fases para diseñar un modelo de negocios:

Movilización: consisten en reunir los elementos (objetivos, planificación del proyecto y un equipo) para la creación de un modelo de negocio.

Comprensión: Las palabras claves son investigar y analizar todos los diferentes elementos o espacio para la creación del modelo de negocio, esta fase va en paralelo con la de diseño.

Diseño: De acuerdo con el modelo que se escoja se debe adaptar y modificar según la respuesta del mercado, donde se elige el o los modelos de negocios que se adapten a lo que quiere el cliente.

Aplicación: Esta etapa reside en aplicar lo que se escogió en la etapa anterior, ejecutando y prestando atención a los puntos de incertidumbre o riesgo.

Gestión: Una vez ejecutado el modelo se debe adaptar y modificar de acuerdo con la reacción del mercado, esta debe llevar una evaluación continua, ya que está en constante desarrollo, esto con el fin de que no muera (p.249).

2.2.7. Competitividad empresarial

La competitividad les permite a las empresas estar creciendo e innovando, para que logren ser competitivas deben adaptarse a los cambios constantes del mercado, como lo es la tecnología, infraestructura, la forma de hacer negocios o las estrategias de comercialización (compra, venta y distribución), entre otros, es por esta razón que deben ser ágiles y flexibles para prevalecer en el mercado con éxito, (Bermeo, s.f). Algo fundamental es que las organizaciones deben estar respaldadas por las políticas de los gobiernos como lo menciona Erdogan (2009) de la siguiente forma:

La competitividad está marcada también por la eficacia en la investigación y desarrollo (I+D) dentro de la empresa apoyada en las políticas públicas, pues debe tener una visión sobre las oportunidades futuras para formar ventajas competitivas propias que no sean imitadas, dando lugar al desarrollo de nuevos y mejores productos, servicios, procesos y métodos (p.3).

Hablar de competitividad es un concepto muy amplio, ya que los países quieren ser competitivos al igual que las empresas, para Porter (1990) la competitividad consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad” (p.76). Sin embargo, para Romo y Abdel (1994):

La competitividad empresarial se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de competitividad se

traduciría en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente el cierre de la planta (p.203).

Desde el punto de vista de Saavedra y Milla (2012):

El término competitividad no posee una definición específica, existe una falta de consenso para definir conceptualmente la competitividad, debido a la amplitud de su significado que puede abarcar desde el nivel de la empresa, el sector, la nación y el ámbito supranacional; así como, por la naturaleza cualitativa y cuantitativa de sus factores carece de límites precisos en el nivel de análisis y en las diversas metodologías de medición (p.4).

La competitividad acompañada de la globalización le exige a las Mipymes una constante innovación que les permita permanecer en el mercado aun cuando surjan nuevos modelos.

2.2.8. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es el valor que la empresa le va a dar a los clientes o lo que les va a permitir diferenciarse de la competencia, aunque en algún momento esta los pueda igualar. Es por esto que Porter (2008) se enfoca en tres estrategias de competitividad que puede utilizar cualquier empresa sin importar el sector en el cual se encuentre, las cuales son:

2.2.8.1. El liderazgo en costos globales

Indica que la empresa debe colocar productos o servicios de la misma calidad que la competencia, a un menor costo y un mayor rendimiento que la industria, es fundamental que los dirigentes estén comprometidos, (Porter, 2008) lo expone de la siguiente forma: “El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos” (p.52). Algunas de las formas en que se puede obtener es ofrecer un mayor número de productos en el mercado y, de esta forma, se tiene un menor costo, se negocia con

los proveedores para un mejor costo de la materia prima, sin dejar de lado instalaciones y procesos que sean eficientes y eficaces, entre otros.

Liderazgo en costos, se basa en la reducción de gastos en toda la cadena de valor, pero contemplando que esto no debe afectar la calidad de producto o servicio brindado. Según Porter (1989) el liderazgo en costos y maximización de los recursos se ve reflejado cuando la organización es capaz de disminuir el costo que generan todas sus actividades y mantenerlas a un precio menor del que las mantienen sus competidores. De esta forma es indispensable que cuando una organización encuentra esta clase de ventaja competitiva debe preocuparse por mantenerla, dado que le dará permanencia en el mercado y tendrá una clara ventaja ante las otras empresas del sector y mercado en cual compete.

2.2.8.2. Diferenciación

La globalización permite que los cambios sean fáciles de imitar por la competencia en un tiempo muy corto, debido a esto la ventaja competitiva de la diferenciación busca ofrecer algo distinto a la competencia que le permita distinguirse dentro del sector en el cual se encuentra, aunque esta implica un mayor costo, Porter (2008) menciona que en ocasiones “la diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio” (p.54). Algunos de los aspectos en que una empresa se puede diferenciar es calidad, tiempo de espera, servicio, disponibilidad, entre otros.

La diferenciación se basa en todo aquello innovador y diferente que le pueden ofrecer las organizaciones a los clientes, que sea definido como único. Para Porter (1989) esto se alcanza verdaderamente cuando una empresa se encuentra preparada y trabaja para entregarle a sus clientes algo único, es decir, ofrecerle una propuesta de valor más allá de solamente brindar el servicio o vender el producto. Las Mipymes en la actualidad deberían ser capaces de considerar cuál es la mejor estrategia de diferenciación, la cual deberán ser capaces de mantener en el tiempo.

Una vez determinado el concepto de diferenciación es posible conceptualizar también la existencia de dos clases de diferenciación: la tangible y la intangible, la primera, es aquella que comprende todas las características que son observables del servicio y que se pueden medir ya sea por su tamaño, color, forma o duración, mientras que la segunda, hace referencia a todos los aspectos sociales, emocionales o psicológicos que los clientes atribuyen al producto.

2.2.8.3. Enfoque o concentración

Estos son definidos por Porter (2008) de la siguiente manera: “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (p.55). En otras palabras, lo que la diferencia de las dos anteriores es que se centra en un segmento en particular, ya que excluye a los restantes, de forma que busca clientes con necesidades específicas.

2.2.9. Determinación de la competitividad empresarial

Existen diferentes puntos de análisis sobre los factores que determinan la competitividad empresarial Porter (2008) arguye:

Las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de la negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento (p.23).

Aunado a lo anterior, Berumen (2006) indica que: “existen dos tipos de determinantes, los primeros son los relacionados con los precios y los costos; mientras que los segundos están relacionados con (i) la calidad de los productos; (ii) la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos” (p.147). También están los determinantes que se relacionan con la empresa y el entorno según Suñol

(2006) “no es este entorno el que se puede tornar competitivo, sino las empresas ubicadas en él” (p.181), donde se determina mercados financieros, la tasa, colocación de las inversiones, cambios en los consumidores y la infraestructura.

2.2.10. Enfoque de la competitividad sistémica

En cuanto a esto, Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer (1996) argumentan que la competitividad sistémica es el resultado de la interacción de cuatro niveles, el primero es el nivel meta que como prioridad la integración social, así como la formación de estructuras a nivel de sociedad, como integridad de la formación de estructuras a nivel económico, “eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que plantean el mercado mundial” (p.174). El segundo es nivel macro, cuando se logra la estabilización del contexto macroeconómico dice Esser et al., (1996) “lograr una asignación efectiva de recursos resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales” (p. 175), sin embargo, para que esto se logre se necesita apoyo por parte del gobierno. El tercero es nivel micro se define por Esser et al., (1996) de la siguiente forma “Para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan reorganizarse en gran medida, tanto a nivel interno como dentro de su entorno inmediato” (p.181), las empresas deben de tener planes de mejora continua, no se puede ser competitivos si no existen buenas relaciones con proveedores, alianzas estratégicas y procesos de mejora. Y el cuarto es nivel meso; se basa en la creación de políticas selectivas, para lo cual Esser et al., (1996) menciona que “las innovaciones van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial a nivel micro y correlaciones de cooperación tanto formales como informales entre las empresas y los conjuntos de instituciones” (p.183).

De igual forma Ferrer (2005) señala de acuerdo con el concepto de competitividad sistemática que para disminuir las brechas competitivas es necesaria “la intervención de la política económica para contribuir a reducirla” (p.153). Este

concepto es tan integral que toma en cuenta gobierno, instituciones, empresas y la sociedad en general. El mismo autor lo analiza refiriéndose a la competitividad sistemática por la existencia de brechas competitivas que sugieren la intervención de la política económica para contribuir a su reducción. La experiencia internacional muestra como fructífera la dicha intervención pública como políticas horizontales, sectoriales y activas.

En concreto y tomando como referencia lo anteriormente expuesto es que se realiza la síntesis de que al realizar una propuesta de negocio para el sector construcción, surge la necesidad de analizar el concepto de Mipyme y el impacto que este tipo de unidades económicas tiene en la generación de empleo, exportaciones y fuentes de producción y consumo interno, lo mismo conduce a analizar el sector construcción tanto a nivel nacional, así como a nivel regional, específicamente en el Cantón de Pérez Zeledón. Además, indagar la teoría de modelos de negocios y la historia de modelos exitosos que llevaron a empresas a crear, proporcionar y captar valor, para luego convertirse en exitosos proyectos. Adicional a ello y a la globalización es que se debe considerar el impacto que la tecnología ha tenido en los paradigmas, donde surge la necesidad de adaptarse a los cambios proporcionados por la nueva era, focalizando la importancia de la planeación estratégica en el éxito empresarial y su necesidad para la subsistencia y crecimiento en los mercados nacionales e internacionales.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

En primera instancia para desarrollar y lograr cumplir los objetivos planteados en el presente estudio el enfoque utilizado es de carácter mixto; que consiste en la combinación de factores tanto cualitativos como cuantitativos, para lo cual conviene realizar una síntesis de cuál es la finalidad de cada uno de ellos. Por ejemplo, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) definen el enfoque cuantitativo como aquel que “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

Al mismo tiempo, el enfoque cualitativo permite profundizar y llevar a cabo una investigación más abierta, pero buscando una similitud en cuanto a precisión de los datos, enfoque que se caracteriza debido a que “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2014, p.7). De acuerdo con lo anterior, se puede establecer la finalidad del método cualitativo como aquel método que busca la dispersión o expansión de los datos e información, mientras que el método cuantitativo busca ser más específico al momento de recaudar los datos, aspecto que le permite obtener un mínimo margen de error en los resultados obtenidos (Hernández et al., 2014). Por consiguiente, tal como se mencionó anteriormente y debido al tipo de investigación que se desarrolla, es que se estableció el uso de un enfoque mixto el cual le permite a los investigadores llevar a cabo un estudio más híbrido, como se define a continuación:

Representan 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 (meta-inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández et al., 2014, p. 534).

De igual forma, al utilizar un enfoque de carácter mixto permite obtener una perspectiva mucho más amplia y profunda de las diferentes variables a estudiar (Hernández et al., (2014). Lo anterior debido a que se consideran no solamente datos numéricos, sino también datos verbales, textuales, entre otros, que le brindan al investigador la oportunidad de darle mayor amplitud y confiabilidad a sus contenidos.

3.2. Tipo de investigación

Se ha definido que la presente investigación posee un alcance descriptivo; que define Hernández et al., (2014) como aquel estudio que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Al mismo tiempo, presenta un alcance correlacional debido a las discrepancias que existen entre empresas que utilizan y las que no utilizan la planeación o los modelos de negocio como tal. Dicho estudio es definido como aquellos que tienen la finalidad de “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p. 93).

Por otro lado, la investigación se torna también con un alcance explicativo y exploratorio, definido el primero por Rivero (2008) como aquellos estudios que “buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste” (p.18). Esto se ve reflejado en uno de los aspectos que se busca conocer en esta investigación, como, por ejemplo, el por qué las empresas categorizadas como Mipymes les cuesta tanto trabajo mantenerse en el mercado a través de los años; mientras que el alcance exploratorio es definido como aquellos estudios que “tienen por objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis” (Rivero, 2008, p. 16). Al mismo tiempo ello permite plantearse un sinnúmero de interrogantes con respecto a la hipótesis y de esta

forma desarrollar la investigación con un carácter de mayor profundidad, lo cual conduce a datos actualizados, de primera mano y de gran carácter de veracidad.

De igual forma y tomando en cuenta que se desarrolló una propuesta de modelo de negocios y se aplicará a una de las empresas que esté dentro del parque empresarial, se establece la investigación con un alcance de estudio de caso, el cual según Eisenhardt (1989) citado por Carazo (2006) consiste en “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p.174), siendo su mayor ventaja que “a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Carazo, 2006, p. 167), conduciendo ello a información de primera mano.

Dicho alcance se establece de tal forma debido a que, en primera instancia, se busca describir la evolución que ha tenido el sector construcción del cantón de Pérez Zeledón en los últimos años, así como la composición tanto a nivel geográfico como demográfico, la composición del parque empresarial, entre otros aspectos, que coadyuvaron a que se puedan establecer estrategias mejor fundamentadas en la propuesta de plan de negocios planteada en los objetivos de la investigación. En segunda instancia, se busca descubrir la relación que existe entre el uso o no de la planeación o los modelos de negocios por parte de las empresas y cómo estos influyen en la consecución de los objetivos y metas planteados por las empresas, así como la forma en que el uso de los mismos permite la maximización de los recursos y la obtención de mayores beneficios.

3.3. Fuentes de Información

Se hace uso tanto de fuentes primarias como secundarias, estas hacen referencia a cada uno de los medios consultados y los cuales brindan un alto nivel de confiabilidad y credibilidad a los datos suministrados, al mismo tiempo estas pueden catalogarse como formales o informales, que en conjunto conducen al cumplimiento de los objetivos planteados.

El nivel de confiabilidad se establece en la mayor parte de ocasiones por la formalidad y confiabilidad de las fuentes de información, de ahí la importancia de

corroborar mediante una triangulación de fuentes la veracidad de los datos consultados para la elaboración de distintas investigaciones, por ejemplo, es importante consultar fuentes formales como aquellos que incluyan resultados de estudios anteriores, así como definir una serie de estándares que debe poseer una fuente para catalogarla como confiable o no.

Por ejemplo, se pueden entender las fuentes de información como cualquier objeto, persona, situación o fenómenos cuyas características permite leer información en este y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio.

3.3.1. Fuentes Primarias

Este tipo de fuentes son todas aquellas que suministran datos de primera mano. Por tanto, dentro de estas se incluyen los dueños, gerentes y/o representantes legales de las diferentes Mipymes dedicadas a brindar servicios de construcción o servicios afines (ferreterías) en el cantón de Pérez Zeledón, al mismo tiempo se establecen estándares para la selección de estas fuentes de primera mano y, por ende, de las empresas, las cuales deben como mínimo cumplir con las siguientes especificaciones: inscritas ante la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S), Ministerio de Hacienda y Ministerio de Salud, así como contar con la respectiva póliza de riesgos del trabajador del Instituto Nacional de Seguros (INS).

3.3.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias están estrechamente relacionadas con las fuentes primarias y a pesar de no ser las principales esto no les resta ningún grado de confiabilidad, por el contrario, son producto de un arduo trabajo de diferentes autores comprometidos con la investigación de diferentes variables y fenómenos en específico. Estas son definidas por Ulate y Vargas (2016) como “resúmenes de fuentes primarias, compilaciones, comentarios de artículos de libros o tesis. También pueden ser libros que desarrollan un tema a partir de su propia recopilación de datos” (p.59).

Por ejemplo, dentro de este tipo de fuentes se encuentran libros, revistas, trabajos presentados en seminarios o conferencias, sitios web como catálogos en línea y recursos digitales de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), entrevistas a especialistas del tema, entre otras.

3.4. Población

La población es un conjunto de todas las personas que forman parte del ambiente en el cual se va a desarrollar la investigación, según Anderson, Sweeney, y Williams (2008) la población es el conjunto de todos los elementos de interés en un estudio determinado, existe otro término como lo es la muestra; que está constituida por una parte de la población de estudio.

Para efectos de este seminario y debido al pequeño volumen de la población total se realizó un censo, donde la población de estudio fueron las Mipymes más reconocidas, dedicadas y relacionadas al sector construcción en Pérez Zeledón, en este caso 60 empresas, esto con el fin de lograr una recolección eficiente de la información que se necesita para alcanzar los objetivos.

Tabla 19: Ferreterías y Constructoras con mayor presencia en Pérez Zeledón

Empresa	Contacto	Empresa	Contacto
Agrofe del sur Ferretería y Ssuministros.	2201-8967	Ferretería Pura Vida.	2770-5403
Ferretería la Fortuna.	2544-4619 / 2731-1500	B&T Soluciones.	2772-3310 / 7014-2801
Agro Ferretería del Valle.	2736-0263	Ferretería el cesar.	2771-1861
Fercasa.	2770-1754	Ferretería Campos.	2772-6162
Ferretería Repunta.	2770-6007	Ferretería y Juguetería Gómez SA.	2771-3261
Ferretería y Materiales Progreso.	2770-2102	Ferretería Xiomara .	2771-4840
Prefabricado Conan.	6075-2564	Ferretería Feymaco.	2771-8181
Espresur Prefabricados.	2770-5771 / 8621-6979	Prefabricados y Productos de concreto Fallas.	8711-0382 / 2770-4796
Constructora P Y V del Valle.	2770-4532	Ferretería y librería Torres.	8483-2542

Materiales de Construcción Cajón.	2731-1825	Constructora TEC hogar.	2772-3291 / 2770-5125
Ferretería Pacuar.	2770-2724	IDS casas modulares.	2771-3378
Prefabricados del Valle.	8467-5858	Inversiones Herrera.	8397-4666 / 21012044
Constructora Sáenz.	2770-3863 / 8455-5018	Constructora Monte Beraca.	2770-2244
Rasaca Pérez Zeledón.	6254-8045 / 2772-1777	B&H Constructora.	2771-0636
Pego constructora.	2771-2224	Constructora y tramitadora de bonos Covam del Sur.	2771-7325
Constructora Macon.	8621-8875	Constructora desarrollo urbano.	2772-2979 / 2771-5825
Diseños Solica.		Soluciones de vivienda San Isidro de El General.	2772-0693
E&E Arquitectura y Construcción.	2771-0100 / 8657-3056	Constructora y prefabricados Deco Hogar.	8790-7930 / 7203-5362
Constructora y multiservicios STONE PZ.	6317- 9579 / 6209-6674	Ferretería industrial la Florida Pérez Zeledón.	2537-8070
R&R Construcciones.	2770-1773	Constructora Fabarpa.	2771-1919
Rivera Multiservicios.	8938-9456 / 8650-5137	Ferretería Hermanos González.	2772-4006 / 2771-0507
Constructora Javardi.	8749-4481	Grupo Vivienda Fácil del sur SRL.	2771-2666
Ferretería Jiménez Villanueva.	2738-0003	ConstruBat.	2772-5538
Ferretería el Pana.	4702-5585 / 8304-8184	Grupo ConstruArte.	2771-8778 / 8619-2635
Ferretería Peñas Blancas home tools,	2738-1446	FS Constructora.	8760-2849
Dicon del sur Constructora SA.	2771-3325	Constructora SHEFA Ingeniería y Construcción.	2771-3777
Prefa Volcán SA Prefabricados de concreto.	8712-5992	Constructora Hábitats.	2770-5800
Grupo empresarial Projardeco.	8449-1943 / 8645-0413	Inmobiliaria Navarro y Vargas SA.	2770-5222 / 7106-6345
Ferretería San Rafael.	2737-0108	Arquinovo.	8898-2854
Ferretería el Cruce.	8534-0438	EG Soluciones Urbanísticas SA.	2772-4313 / 8707-4313

Nota: Elaboración propia con datos de las empresas.

3.4.1. Definición y caracterización de la población de estudio

La población de estudio estuvo constituida por las Mipymes del sector construcción, tomando en cuenta que en la actualidad debido a la facilidad tecnológica existen cantidad de ellas anunciándose en medios de comunicación, redes sociales o una página web. De este modo, se abarcó algunas de las ferreterías importantes que existen en el cantón por su estrecha relación con el objeto de estudio, facilitando más información. Cabe mencionar que la escogencia de estas ferreterías estuvo ligada con el número de trabajadores, esto porque en el cantón existen algunas bastante conocidas, pero que se salen del término Mipyme lo que delimitó su escogencia.

3.5. Recopilación de los datos

Para la aplicación de la encuesta se contaba con un total de 60 empresas establecidas en la zona, de las cuales se tenía información que correspondía a la dirección exacta y número de teléfono, se realizaron varios intentos para aplicar la encuesta de manera presencial, exactamente tres días, donde un integrante del grupo realizó visitas a las empresas ubicadas en los lugares más alejados. Sin embargo, no se obtuvo respuesta positiva como la que se esperaba, ya que justo para este momento dio inicio la actual pandemia Covid-19 que se vive a nivel mundial, lo cual estaba afectando a los comercios de manera directa, muchas de las empresas seleccionadas se vieron obligadas a cerrar permanentemente por varios días, es por esto que para el día de la visita realizada los propietarios no se mostraron anuentes a colaborar, argumentando que en ese momento su único objetivo era recuperar las ventas afectadas en los días anteriores.

Se valoró una segunda opción y se contrataron dos personas capacitadas para contactarse con las empresas vía telefónica. En el primer intento, algunas personas se mostraban bastante desconfiadas porque se les estaba pidiendo información referente a su empresa vía telefónica. Debido a esto, la Universidad Nacional colaboró con una carta dirigida a cada una de las empresas, la cual especificaba

cuál era el objetivo de la encuesta y certificaba que el Trabajo de Seminario pertenecía a estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Se contactaron y enviaron las cartas a sesenta empresas, de las cuales ocho desde el primer contacto expresaron no estar interesadas, se intentó una vez más, pero se obtuvo el mismo resultado, por lo que se procedió a respetar la decisión. Treinta contestaron la encuesta que fue enviada por medio de un enlace en Survey Monkey, ya con los resultados obtenidos de estas treinta solamente veinticinco lograron completarla correctamente, ya que algunas la dejaron incompleta por lo que se tuvieron que excluir.

El grupo a cargo del seminario está consciente de la situación que se vivió en el país con respecto al virus Covid-19 y de las implicaciones tanto para la salud como económicas que trajo consigo, el sector construcción no se excluye de esto; para el mes de abril debido a medidas tomadas por el Gobierno las ferreterías, constructoras y tramitadoras de bonos se vieron obligadas a cerrar sus puertas al mercado, afectando también a empresas ligadas a esta actividad por lo que se limitó la posibilidad de que las empresas que fueron clasificadas para la aplicación de las encuestas estuvieran anuentes a colaborar, sumándole también el miedo constante que existía desde ese entonces a atender personas.

Si bien es cierto, este factor es totalmente externo y ajeno a los integrantes del grupo, pero influyó de manera directa en la recolección de la información que se pretendía obtener, pues las respuestas no fueron las esperadas, hubo que recordar constantemente a las empresas completar el formulario, siendo evidente que el tiempo en las organizaciones no era el mismo debido al Covid-19 y dentro de los objetivos no contemplaban invertir tiempo para contestar una encuesta.

En síntesis, de acuerdo con la cantidad de empresas que contestaron la encuesta, no es posible ni se considera viable realizar una extrapolación de los resultados, debido a que solamente el 41,66% del total de la población logró completar el instrumento, situación que se justificó anteriormente. Sin embargo, si constituyen

una base sólida para hacer una caracterización general del sector construcción en lo que respecta a la importancia que estas le brindan a la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del cantón de Pérez Zeledón.

3.5.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados, procedimientos aplicados y presentación

La técnica o instrumento que se utilice para la recolección de información juega un papel importante, de esta depende la veracidad de la investigación o estudio. Para Godínez (2013), cuando se determina el objeto de investigación es cuando se decide el método a utilizar, durante el proceso de investigación se van desarrollando las técnicas y herramientas para alcanzar los objetivos planteados. Es decir, es una secuencia de pasos desde que da inicio hasta que termina la investigación, es una guía para los investigadores.

El instrumento utilizado fue una encuesta que se aplicará a las personas que se encuentren relacionadas con la actividad del negocio, en el caso de las Mipymes en su mayoría son los dueños, al tratarse de una pequeña organización la mayoría de ellos prefiere llevar la actividad de su negocio, lo cual facilita hasta cierto punto el alcance de los objetivos por ser las personas idóneas y que conocen el funcionamiento de la empresa. Además, como manera de reforzar la investigación se planteó a las Mipymes relacionadas realizar un grupo focal (Focus group) entre ellas, esto facilitaría la obtención de información y conduciría a una interacción más cercana con cada una de ellas, logrando una recolección concisa, a manera de motivación se les presentó la posibilidad de llevar a cabo en la empresa la aplicación de un modelo de plan de negocio, brindando beneficios en el manejo constante de la herramienta, lo cual motivaría a las organizaciones a participar para encontrarse más informados y relacionados con dicho tema.

3.5.2. Criterio de selección de los informantes

Para realizar la selección de los informantes en la investigación se toma en cuenta que se trabajará con micro, pequeñas y medianas empresas, por tanto, los informantes serán únicamente los dueños o gerentes del negocio, con el fin de contar con la veracidad de la información que suministren a la hora de responder los cuestionarios y preguntas que se apliquen tomando en cuenta que en el proyecto es necesario conocer datos específicos de la Mipyme. Asimismo, son quienes más conocen de la empresa.

Se establece como herramienta para la recolección de datos la encuesta en línea, la cual se considera debido a que en el periodo que se desarrolla dicha investigación se afronta la pandemia por el COVID-19, al mismo tiempo que se establece estratégicamente los informantes que deben ser personas que se encuentren identificadas con la empresa y, además, conozcan cada uno de los procesos que se realizan en ella, aspecto que brinda la oportunidad de recolectar datos de mayor confiabilidad sobre el actual conocimiento, utilización e importancia que los empresarios del cantón le brindan a los planes o modelos de negocios en la actualidad.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1. Modelos y herramientas de negocios

En este apartado se hará una retrospectiva de los principales modelos y herramientas de negocios que la literatura ofrece, mismo que permite tener un panorama amplio y claro.

El entorno en el cual desempeñan las empresas sus actividades diarias, el buscar la comodidad para los clientes y ofrecer un valor agregado en sus productos o servicios, representa un aspecto de vital importancia; una manera sencilla de lograr esto es por medio de los modelos de negocios, los cuales permiten plasmar de forma escrita cómo llevar a cabo los objetivos de la empresa, factores como la tecnología han permitido la creación de nuevos modelos, permitiendo a las empresas competir en el mercado físico y virtual, sin dejar de lado el entorno económico y social en que se desarrollan las empresas.

Algunas herramientas que permiten tener más éxito a los modelos de negocios son la matriz FODA y el análisis PESTAL, este primero es el análisis de la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, facilita el proceso de planificación estratégica y, a la vez, permite ver con más facilidad las posibles ventajas competitivas. Por otro lado, la matriz PESTAL es una herramienta mediante la cual es posible analizar el entorno de la industria en general; factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legislativos.

Una vez realizada la estrategia se puede implementar el Balance Score Card, este permite la evaluación de metas mediante indicadores, los cuales son importantes en la toma de decisiones a nivel general de la empresa, también existe la herramienta matriz Boston Consulting Group; se enfoca en la estrategia de mercadeo mediante cuatro cuadrantes que determina en cuál posición de mercado se encuentra el producto o servicio.

4.1.1. Modelos de negocios más utilizados

En la implementación de un modelo de negocio para la actividad diaria de la empresa se establecen una serie de pasos importantes y es indispensable que sean

documentados y ejecutados. Existe también otro concepto: plan de negocio, el cual suele ser confundido con modelo, esto por varias similitudes en su definición, sin embargo, el plan de negocio está dentro del modelo de negocio; es lo que ayuda a llevar a cabo y definir la manera más concreta de captar valor para los clientes.

Además, el plan es un apartado complementario al modelo y generalmente se desarrolla cuando la actividad de la organización ya está avanzada. Sin embargo, ambos son confundidos porque funcionan para planificar estrategias y para la toma de decisiones y muestran la manera en la que la organización quiere verse en el futuro.

Tabla 20: Diferencias entre modelos y planes de negocios

Modelo de negocio	Plan de negocio
Medio para articular la propuesta de valor y una correcta estrategia competitiva.	Los objetivos de la idea de negocio deben ser documentados y ejecutados, el plan de negocio sería básicamente el apartado donde se describen los mismos como tales.
Funciona para definir el segmento de mercado al que estará dirigido y la gestión de este.	Se desarrolla dentro del modelo de negocio y permite esclarecer consultas sobre si el proyecto o actividad llevada a cabo será rentable, ayuda a conocer la viabilidad.
Medio para definir los elementos que son los medios de generación de ingresos en la organización.	Mediante el plan se pretende alcanzar la mejor eficiencia en toda la gestión empresarial.
Formulación de estrategia competitiva sobre la competencia.	En casos donde se necesite un financiamiento, mostrar un plan con objetivos y proyecciones claras de la operación de la empresa; mostrar un plan de negocios bien formulado y sustentado abriría posibilidades.

Nota: Elaboración propia.

Además, en lo que respecta a modelos de negocio y con el paso del tiempo se han realizado cambios, algunos con mejoras para llegar a los modelos que son utilizados en la actualidad.

A continuación, se mencionarán algunas empresas que han tenido éxito al implementar la metodología de modelos de negocios, de forma que se dieron a conocer por ello, algunos son pioneros, ya que lo llevaron a la práctica y son reconocidos por su éxito.

Tabla 21: Aplicación de modelos de negocios en empresas

Año/siglo	Nombre o empresa	Descripción
1896	Pareto- en honor a Vilfredo Pareto	Aunque es un principio también fue un modelo de negocio que ayudó a las empresas a saber cómo organizar su inventario y saber dónde debían ir esos productos que más rotación tenían, el modelo consiste en que un 20% de los artículos generaban un 80% de los movimientos (Hernández, 2017).
Siglo XIX	Cebo y anzuelo	Fueron muy convenientes en sus inicios, consistía en que las empresas ofrecían un producto a un bajo precio (el cebo), pero a la vez estos productos necesitaban un recambio (anzuelo), un ejemplo eran las impresoras que se vendían a un precio bajo, pero los cartuchos eran en ocasiones más caros que la propia impresora.
1916	Henri Fayol	El modelo que dejó Fayol fueron los 14 principios de la administración, son fundamentales cuando se está buscando el modelo de negocio de la empresa, como saber los departamentos de trabajo, quienes son los responsables y quién es el supervisor, entre otros. Es por esta razón que en los nuevos modelos no se deben de olvidar (Historia-Biografía, 2018).
1939	George Elton Mayo	El modelo de negocios de Elton va más enfocado en la productividad de la empresa por medio de sus colaboradores, Elton investigó que lo primero eran los colaboradores, que estos estuvieran motivados y que tuvieran algún tipo de incentivo, de esta forma rendirían en sus trabajos (Historia-Biografía, 2018).
1950	McDonald's	Implementó el modelo de franquicias, permitiendo así que su producto se encuentre en muchos países y que se convirtiera en una de las mejores franquicias a nivel mundial.
1950	Shigeo Shingo	Justo a tiempo en los procesos donde no existan desperdicios, la empresa que lo ha implementado con gran éxito es la marca de autos Toyota.
1960	Wal-Mart	Un modelo de negocios que consiste que en un mismo lugar el cliente puede encontrar productos de todo tipo a un bajo precio, en sus inicios colocaba las tiendas donde hubiera la necesidad.
1968	La matriz Boston Consulting Group	Consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento del mercado y la participación del mercado.
1970	Fed Ex Corporation	Modelo de negocio que consistía en formar conexiones donde se distribuían artículos mediante vuelos entre ciudades y entregaban paquetes al día siguiente.
1980	Dell Computer	El aporte en cuanto modelo de negocios fue, la de vender directamente al cliente, vendiendo productos estandarizados y fue este el que les permitió tener mucho éxito, siendo capaces de llevar esa tecnología hasta el hogar.
1990	Amazon	Revolucionaron la forma en que se vendían productos, este modelo permite al cliente la facilidad de tener lo que quieren a través de navegar en internet.
2004	Chris Anderson – Cola larga	Este modelo consiste en que la empresa ofrece muchos artículos con poca demanda, la inversa de lo tradicional, donde pocos artículos generan la ganancia.
2005	Océano azul (Kim & Mauborge)	Aunque Océano azul es un libro que propone un modelo que consiste en que esas nuevas empresas o Mipymes, sean innovadoras y que se alejen de la competencia que tienen más tiempo en el mercado, el modelo o estrategia consiste en que las nuevas empresas deben de alejarse para evitar los combates como lo son los precios, todo con el fin de tomar cuota del mercado, a este combate se le conoce como océano rojo, de tal manera que propone alejarse a un océano azul lejos de la competencia, que les permita crecer y ser rentables (Kim & Mauborge, 2005).

2011	Canvas (Osterwalder & Pigneur)	Es el modelo más reconocido y aplicado que existe actualmente, fue creado por Osterwalder y Pigneur, hacen una propuesta rápida de como las empresas deberían realizar un modelo de negocio, que abarque las áreas principales de las empresas que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Lo hacen introduciéndolas en nuevos módulos o bloques donde cada uno tiene una propuesta de valor.
------	--------------------------------	--

Nota: Elaboración propia

4.1.2. Herramientas para construcción de planes y modelos de negocios

Para lograr un proceso que facilite la construcción de planes o modelos de negocios es necesario realizar una sistematización de las herramientas utilizadas en la construcción de estos, que permitan clasificar, ordenar y catalogar las más útiles para las diferentes etapas de los modelos o planes de negocios, esto con el objetivo de que los actores involucrados en la construcción, implementación y seguimiento, generen procesos de aprendizaje a nuevos conocimientos o iniciativas de estrategias y políticas que beneficien el entorno empresarial, esto a su vez repercute en mejores procesos administrativos generando ventajas competitivas con mayor valor agregado.

Algunas herramientas pueden ser utilizadas en cualquier etapa del desarrollo de los modelos o planes de negocios, como lo son la matriz FODA y el análisis PESTAL, mientras otras son utilizadas en etapas y áreas más específicas, como por ejemplo la matriz BCG que permite identificar carteras de negocios, de igual forma segmentos para implementar diferentes estrategias de crecimiento.

A continuación, se detallan las herramientas incluidas en la investigación, con su respectiva relación en la construcción de modelos o planes de negocios.

Tabla 22: Principales herramientas utilizadas en la elaboración de un modelo de negocios

Herramienta	Relación en la construcción de modelos y planes
Matriz FODA	Estas son dos herramientas que se pueden utilizar en cualquier etapa, en cualquier área dentro de la planificación y ejecución del modelo o plan de negocios, permiten identificar variables, factores a considerar, tanto a nivel interno como externo, con el fin de obtener un mayor conocimiento de la situación actual de la empresa, permite potenciar factores positivos y mitigar aquellos que son negativos.
Análisis PESTAL	
Balance Score Card	Es una herramienta más específica, que se utiliza principalmente para monitorear elementos fundamentales de las estrategias empresariales, como la perspectiva del cliente, la innovación, aprendizaje, el estado interno y financiero de las organizaciones, resulta de utilidad, ya que genera información clave para la toma de decisiones, lograr una mejora continua y aumentar la colaboración en equipo.
Matriz BCG	Utilizada principalmente en áreas de mercadeo, su objetivo es identificar segmentos, carteras o productos, con el fin de encontrar aquellos que generan mayores y menores beneficios, con el objetivo de encaminar la planeación en el mismo rumbo. También permite tomar decisiones de reestructuración, para la construcción de los modelos o planes de negocios.

Nota: Elaboración propia.

4.2. Modelo de negocios y estrategias empresariales implementadas en las Mipymes del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón

Esta sección contiene información sobre modelos y estrategias empresariales implementadas en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector en estudio, al mismo tiempo brinda algunos aspectos o consideraciones generales sobre dichas variables.

4.2.1. Algunas consideraciones generales del estudio

Los datos que se obtuvieron según la aplicación de encuestas fueron tabulados y utilizados para confección de figuras y tablas, mediante estas se hace más sencillo el análisis e interpretación. Por ende, facilita obtener conclusiones según sea la información recopilada.

De acuerdo con los apartados que se muestran a continuación se realiza una síntesis de cada variable, específicamente de los objetivos que se plantean para el estudio. Es importante recalcar que se presentaron los datos obtenidos por el total

de veinticinco respuestas que fueron completadas exitosamente, se plasma mediante figuras y tablas la información general sobre aspectos que son catalogados como importantes para la interpretación.

A continuación, se detalla las escalas implementadas en el instrumento para la interpretación de los datos, con el objetivo de medir las diferentes variables como: probabilidad, conocimiento, importancia, cercanía, disposición, impacto, análisis, documentación, frecuencia, interés y utilización, que tienen los administradores de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector construcción en el cantón de Pérez Zeledón, en relación con los modelos de negocios. De esta manera se establece intervalos para obtener promedios por medio de una escala de 1 a 5, según los resultados que emita cada entrevistado.

Tabla 23: Base para la interpretación de las variables de estudio.

Aspecto	Escala				
	1	2	3	4	5
Conocimiento	Ningún conocimiento	Poco conocimiento	Conocimiento intermedio	Algún conocimiento	Mucho conocimiento
Probabilidad	Nada probable	Poco probable	Algo probable	Bastante probable	Muy probable
Impacto	Ningún impacto	Poco impacto	Impacto intermedio	Algún impacto	Mucho impacto
Análisis	Ningún análisis	Poco análisis	Análisis intermedio	Buen análisis	Análisis profundo
Importancia	Nada importante	Poco importante	Importancia intermedia	Importante	Muy importante
Cercanía	Nada cercana	Poco cercana	Cercanía intermedia	Cercana	Muy cercana
Disposición	Nada dispuesto	Poco dispuesto	Disposición intermedia	Dispuesto	Muy dispuesto
Documentación	Nada documentado	Poco documentado	Documentación intermedia	Documentado	Muy documentado

Interés	Nada interesado	Poco interesado	Interés intermedio	Interesado	Muy interesado
Utilización	Nada utilizado	Poco utilizado	Utilización intermedia	Utilizado	Muy utilizado

Nota: Elaboración propia.

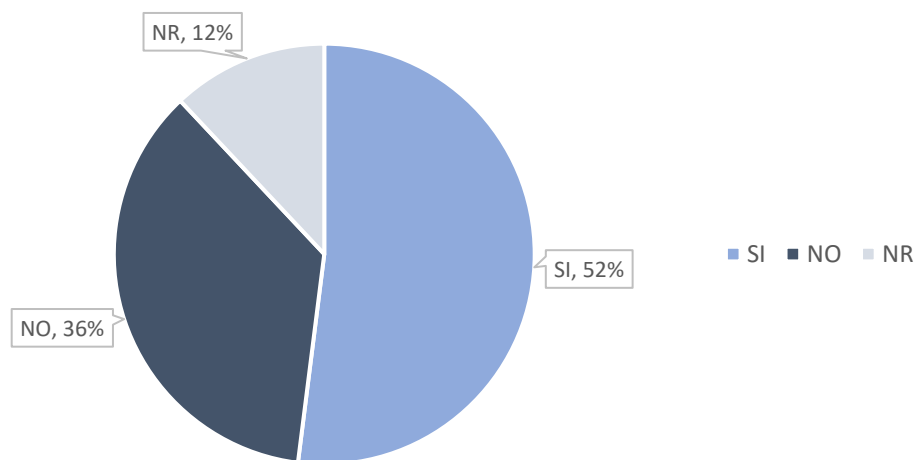


Figura 12: Cantidad de empresas registradas ante el MEIC

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Para las empresas en categoría Mipymes es importante estar registradas en el MEIC, esta institución tiene la información actualizada y brinda apoyo por medio de capacitaciones que orientan la actividad diaria de estas. Además, da la facilidad de conocer los diferentes fondos para financiamiento a los cuales se puede acceder, algunos de estos son de índole no reembolsables por instituciones del Estado, al estar inscritos también tienen la oportunidad de participar en ruedas de negocio e incluso poder comerciar con el Estado.

La figura 12 muestra cómo la cantidad de empresas del sector construcción que se encuentran inscritas en el MEIC como Mipymes, constituye un poco más de la mitad

de las empresas que respondieron el instrumento de investigación. En este sentido se tiene que un 48% de las empresas no cuenta con el registro Pyme que otorga el MEIC. Las razones pueden ser diversas, desde el desconocimiento del trámite, hasta el desinterés de las empresas de registrarse como Pyme, sin embargo, este estudio realizado no tiene el alcance necesario en este aspecto, para determinar el motivo por el cual no están registradas, por ende, se abstiene a dar conclusiones al respecto.

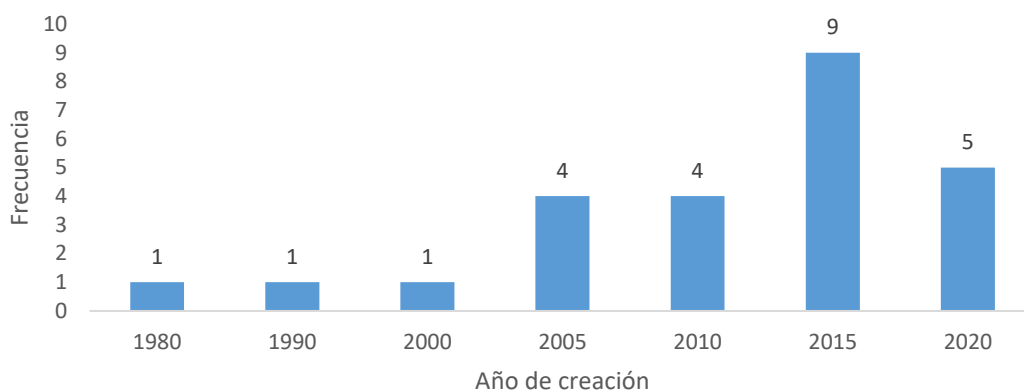


Figura 13: Año de inicio de operaciones de las empresas encuestadas

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Existen empresas que se mantienen en el tiempo por lo que cuentan con amplia experiencia para asumir los nuevos retos, dada la situación epidemiológica que vive el país. En la figura anterior se aprecia la evolución histórica de las empresas en cuanto al inicio de operaciones, siendo el período entre el año 2010 y el año 2015 el que presenta la mayor cantidad de nuevas aperturas de negocios; trece específicamente.

Tabla 24: Promedio de personas que trabajan en las empresas

Género	Promedio por género
Hombres	8
Mujeres	1
Total	9

Nota: Elaboración propia.

El sector construcción por su naturaleza está integrado generalmente por el género masculino, debido a que la mayor parte del tiempo las actividades realizadas involucran tareas donde es necesario manipular herramientas y materiales pesados, pero en algunas ocasiones es usual encontrarse a mujeres realizando otro tipo de labores; como cajeras, vendedoras o puestos administrativos, según la población de estudio, los resultados muestran que en promedio para este sector cada empresa cuenta con nueve trabajadores, de ellos ocho son hombres y una es mujer.

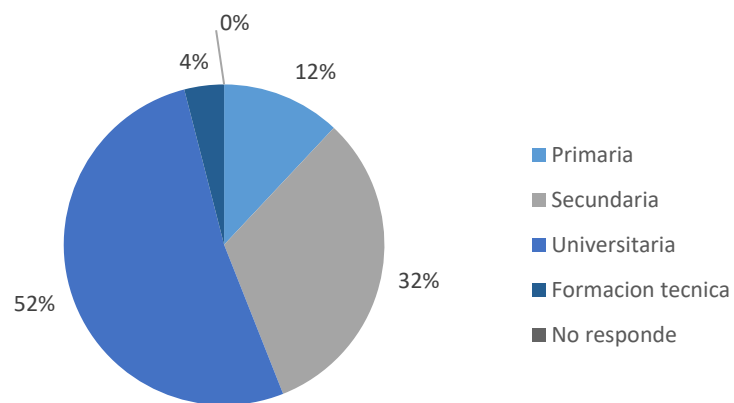


Figura 14: Grado académico de las personas encuestadas

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Este apartado tiene mucha relevancia para la interpretación de la información, porque es sencillo realizar el análisis de los datos y la obtención de conclusiones al

mezclarlo con otras variables. En este caso la mayoría de los encuestados cuentan con preparación académica.

Para inicios del mes de marzo cuando se registró el primer caso de Covid-19 en Costa Rica, en primera instancia el empleo no sufrió variación, sin embargo, en abril varios comercios se vieron obligados a cerrar por lo que las empresas iniciaron reducción de jornadas laborales y recorte de personal, porque la actividad económica estaba siendo afectada. A pesar de que en principio la investigación no consideraba la aparición de una situación compleja como la que ha ocasionado la pandemia del Covid-19, lo cierto del caso es que se presentó dentro del proceso de recolección de información, lo cual provocó que se incluyera alguna pregunta en torno a las perspectivas de empleo que tenían los empresarios del sector construcción. Los resultados que son presentados en la figura 15, muestran cómo un 40% de los empresarios manifiestan que existe una probable política de recorte de personal dentro de sus empresas, lo que genera datos muy significativos, que podría provocar un efecto dominó en otros sectores de la economía.

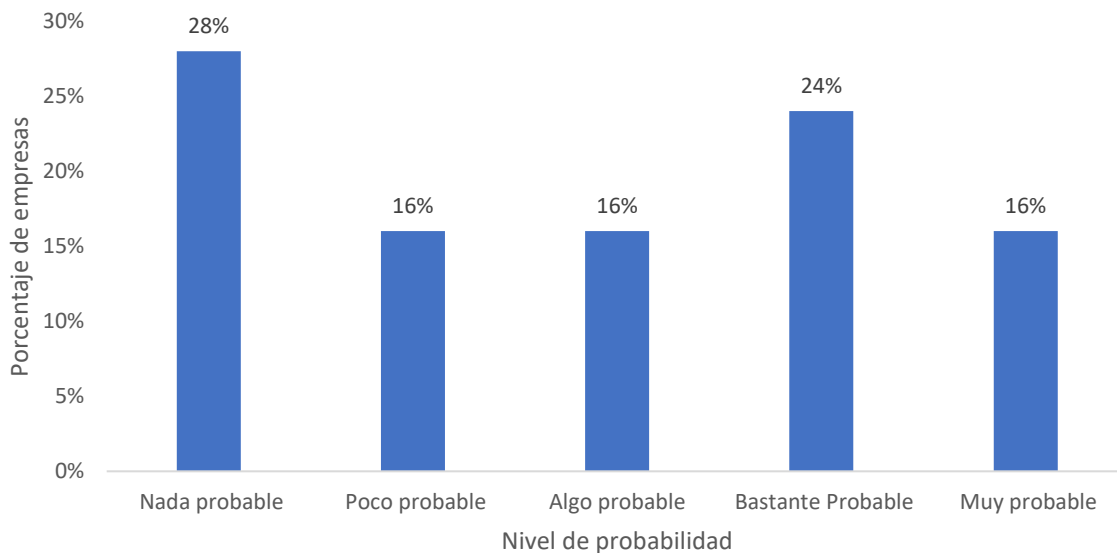


Figura 15: Probabilidad de recorte de personal en los próximos 2 meses

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Con respecto a los datos del sector en estudio se puede decir que en general un 40% de los encuestados están inclinados a que es bastante probable o muy probable un despido de personal, esto debido a la situación del COVID-19.

A nivel general por la naturaleza y dependencia que tiene el sector con otros proveedores se deben valorar los diferentes escenarios que se presenten ante esta pandemia, esto puede llegar a ocasionar desempleo, debido a situaciones externas como el cierre de organizaciones nacionales o cierre de fronteras.

Algunas de estas se pueden ver afectadas directamente por el tipo de financiamiento que tuvieron al iniciar operaciones. Es importante aclarar que en la figura 16 se presentan los datos de una respuesta múltiple, esto se debe a que las empresas podían seleccionar más de una opción.

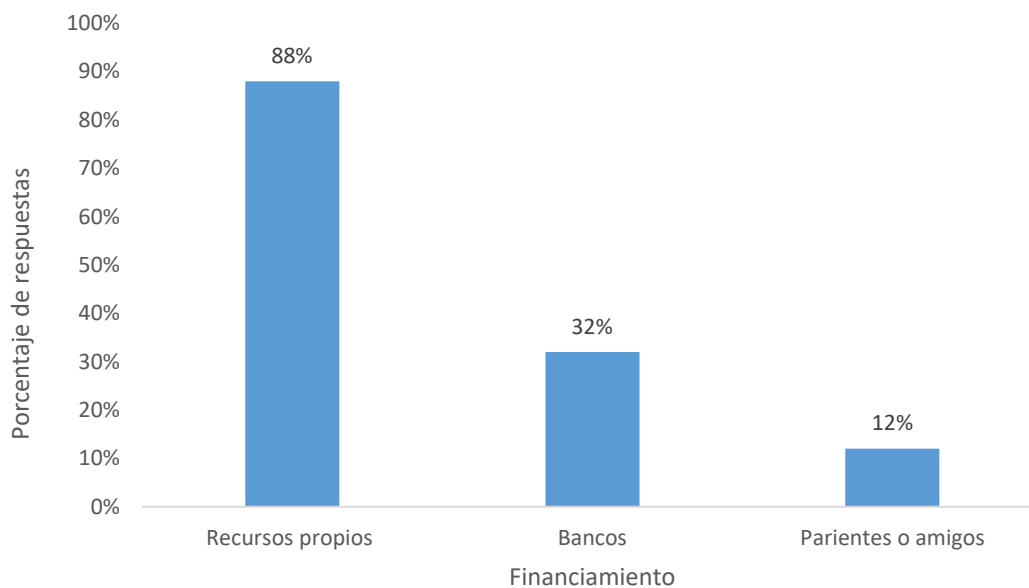


Figura 16: Fuente de financiamiento para iniciar operaciones

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Todo emprendedor en sus inicios se enfrenta a la disyuntiva de cómo financiará su proyecto, existen diferentes opciones de apalancamiento, en este caso el sector financiero sea público o privado, ofrece diversas propuestas para financiar las

Mipymes. Como se observa en la figura 16 con respecto a la solicitud de créditos, la mayoría de los encuestados aseguran que iniciaron operaciones con recursos propios, las razones pueden ser diversas como desconfianza con respecto a financiamientos con fondos PROPYME o con el Programa Banca para el Desarrollo que generalmente ofrecen mejores tasas de interés en comparación Bancos o prestamos informales, en ocasiones esto ocurre por el desconocimiento de estos y sus ventajas. Sin embargo, no se dan conclusiones al respecto pues la investigación no tiene el alcance para saber cuáles son las razones por las cuales no acuden a estas entidades.

Se presenta el dato para conocer cuál ha sido la relación de estabilidad que existe en micro, pequeñas y medianas empresas, con respecto a la cantidad de gerentes en un transcurso de tiempo.

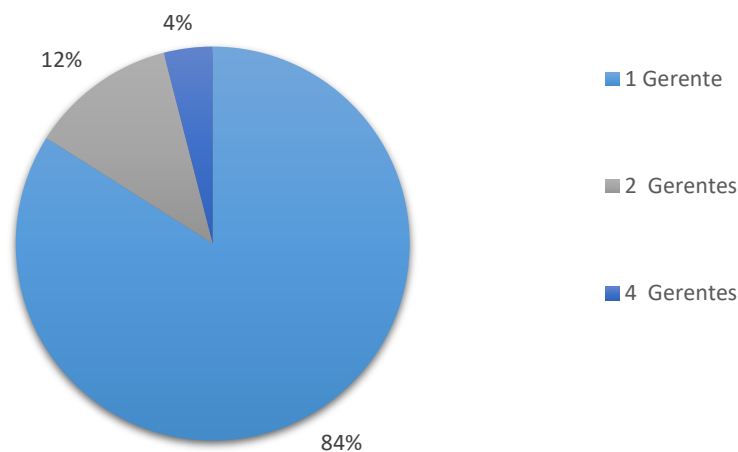


Figura 17: Cantidad de administradores de la empresa en los últimos 5 años

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

De acuerdo con el sector Mipyme si se da un cambio en la estructura organizacional, es decir, se asigne un nuevo gerente o administrador, es posible que existan variaciones con respecto a la manera de hacer las cosas, en el caso de este sector en específico es común encontrar que los encargados de administrar son los

dueños; esto limita la probabilidad de contratar un administrador externo con nuevas ideas, en la mayoría de ocasiones las empresas más sólidas no tienen rotaciones de gerentes en periodos cortos. Según se muestra en la figura anterior un 84% de estas empresas ha cambiado solamente una vez de gerente o administrador, esto se puede interpretar como que el dueño es el encargado de tomar las decisiones y administrar desde su creación, un ejemplo de esto es la primera empresa del sector construcción según los datos de la encuesta, se creó en 1978 y solo ha tenido un administrador. En la mayoría de las ocasiones cuando una organización es administrada durante un periodo largo por la misma persona, esta se apega a una sola manera de realizar las cosas, no cambian su paradigma, lo que las lleva a no innovar y no adaptarse a los cambios.

4.2.2. Modelos de negocios en las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón

Esta sección contiene información general sobre modelos y planes de negocios, es importante esta categoría para determinar el conocimiento de las empresas y la importancia. La recolección de información por medio de la encuesta da a conocer cuáles de las empresas poseen y utilizan algún modelo de negocio, asimismo, cuál ha sido el impacto que les ha provocado su aplicación en las labores cotidianas.

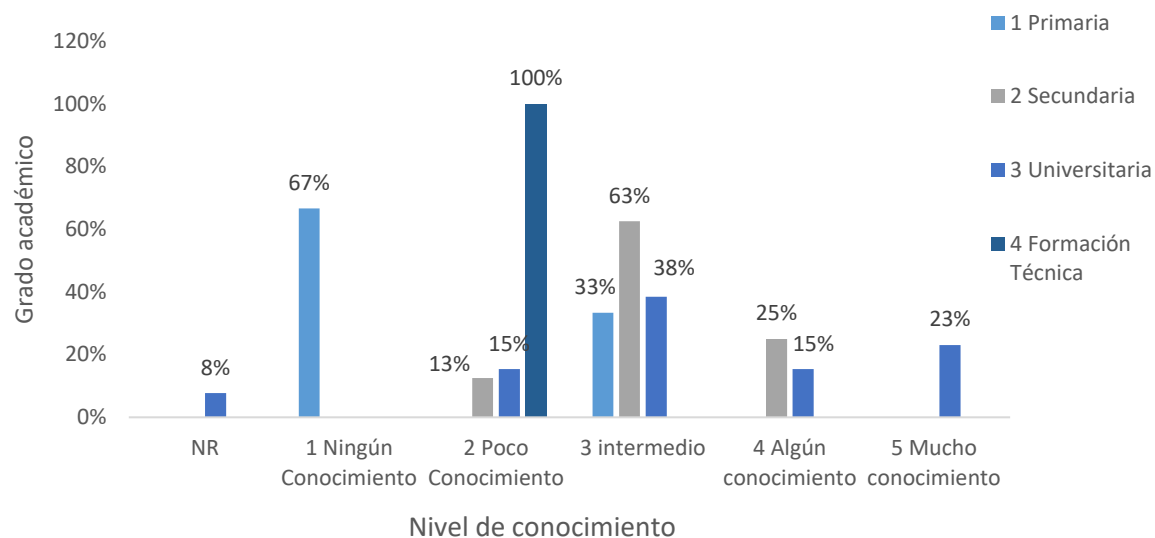


Figura 18: Conocimiento sobre modelos de negocios según grado académico

Nota: Elaboración propia con información sustraída la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

El nivel de preparación académica puede influir en el conocimiento sobre modelos de negocios, en este caso en específico se relaciona con el grado académico, sin restarle valor o dejar de lado que muchas veces los administradores adquieren toda clase de conocimientos por medio de la experiencia. Con respecto a este y su aplicación, las ventajas que un modelo de negocio puede ofrecer son significativas, se puede obtener de manera realista la esencia de la idea del negocio lo que genera valor a la empresa.

Para la interpretación de los datos se valoró el conocimiento de los microempresarios sobre modelos de negocio según su grado académico, con base a esto, se podría afirmar, entre secundaria y universitaria existe un nivel de conocimiento bajo, su población de estudio se centró entre poco y un nivel intermedio, se esperaba que las personas con estudio universitario contaran con un nivel más acertado con respecto a esta pregunta, para primaria, el no conocimiento de modelos de negocio se puede justificar por su formación, además, estas son

empresas nuevas creadas en el 2013 y 2015 en el mercado, por ende, no cuentan con la experiencia que muchas obtienen a través de los años.

Tomando como base las respuestas obtenidas sobre el conocimiento sería provechoso valorar en conjunto cuál es la opinión o cómo se encuentran estas organizaciones con respecto a la importancia, implementación y el uso de planes de modelos de negocio, por esta razón se realiza un análisis con estas variables.

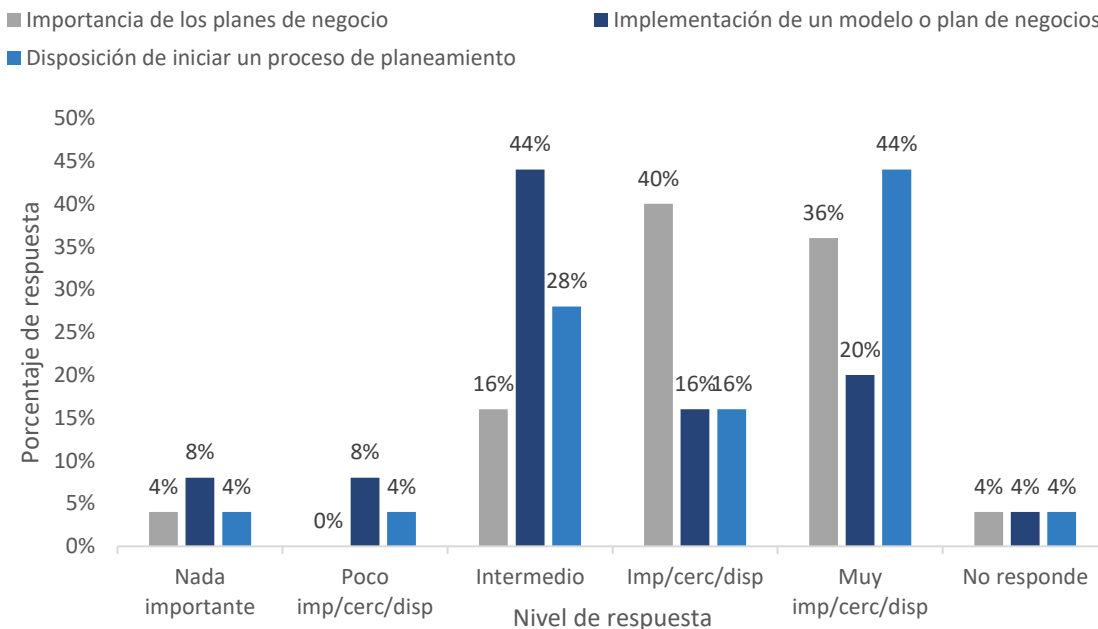


Figura 19: Importancia, implementación y disposición de las empresas encuestadas para el proceso de planeamiento que lleve a la implementación de un modelo o plan de negocios

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

El uso de modelos de negocio para las organizaciones representa una herramienta valiosa y fundamental, facilita sus actividades diarias, esto sería una razón para optar por su implementación, muchas veces se cuenta con productos o servicios y estos al ser aplicados a un modelo de negocios brindan más rentabilidad, pero al no implementarlos con algo novedoso se convierten en algo sencillo y no reconocido por nada en especial.

A la hora de tener un plan debe ser claro, conciso y acorde a la realidad para que se pueda dar su correcta aplicación, por esto se dispuso a valorar la implementación, importancia y disposición del uso de estos. De tal modo, que un 44% de las empresas expresaron estar interesadas en implementar un plan de negocio, esto permite interpretar que cuando se realizó la encuesta dichas empresas no tenían uno definido. Un 40% valora como importante la implementación de un plan para lograr una mayor competitividad.

Al valorar la implementación o disposición de utilizar el plan de negocio, un punto clave a tomar a cuenta es que este plan, además, de ser aplicado también este documentado, de manera que sea sencillo para cualquier persona comprenderlo, así como aplicarlo. En este sentido solamente un 44% de las empresas encuestadas manifestaron haber escrito un plan, lo que evidencia que esta no es una práctica común dentro de las empresas del sector construcción.

Tabla 20: Nivel de aproximación que tienen las empresas para la implementación de manera escrita un plan o modelo de negocio

Nada cercano	Poco cercano	Intermedio	Cerca	Muy cerca	No responde
8%	8%	44%	16%	20%	4%

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Es fundamental para las empresas tener un plan de negocio y el cual debe estar documentado, con esto, se tendría una línea definida a seguir en cuanto a estrategias y metas ya establecidas, pero esta documentación es necesaria para que se le dé la aplicación y el uso para el cual fue creado. Por otra parte, es importante tener en cuenta que si se tiene un plan es indispensable estar ajustándolo conforme se den los cambios en el mercado, esto justifica la razón del porqué a la hora de establecerlo debe ser flexible. Se valoró la existencia de forma escrita de un plan de negocio con la opinión de qué tan cerca consideran que están de implementarlo en la empresa. Aunque un 64% de las empresas no lo tienen

escrito consideran tener un nivel de aplicación intermedio esto puede ser porque realmente están interesados y trabajando en ello o verdaderamente no dan mayor importancia. Por otro lado, las Mipymes que si tienen documentado este plan valoran estar en un nivel cercano o muy cercano de su implementación.

Así como es valioso para una empresa el contar, implementar y documentar el plan de modelo de negocio, a nivel gerencial concretamente el proceso de planeamiento estratégico es de gran importancia para la correcta administración de la actividad del negocio.

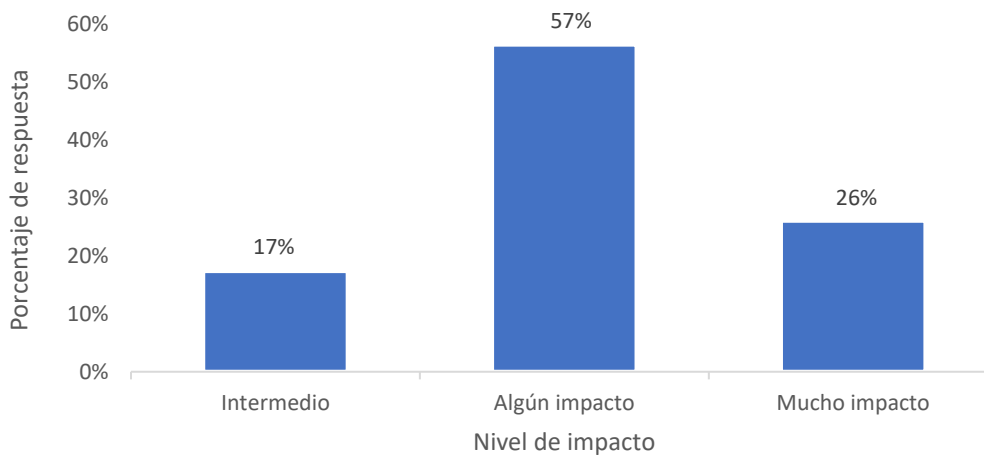


Figura 20: Impacto gerencial de un proceso de planeamiento estratégico en una micro, pequeña o mediana empresa del sector en que se compete

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Para llevar a cabo el proceso de planeamiento estratégico la administración debe tener en cuenta el sector en que compete, con base a esto se lleva a cabo la búsqueda de la herramienta adecuada, que se ajuste a la organización, así como estimar los factores positivos o negativos para tener claro y poder definir la estrategia a seguir. Es así como un 83% considera que el proceso de planteamiento estratégico tiene gran impacto gerencial.

Para reforzar lo anterior se le realizó una pequeña entrevista a Gilberto Barquero Acuña, quien es dueño y administrador de la empresa constructora Guías Comerciales del sur S.A conocida por su nombre comercial como INFOBONO, la cual se dedica a tramitar bonos de vivienda desde el año 2014. Barquero por medio de esta entrevista expresó que posee conocimiento de los modelos de negocios desde que inició su formación académica en la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Nacional de Costa Rica; fue gracias a ello que implementó la matriz FODA desde antes de iniciar operaciones, permitiendo evaluar si era viable realizar la apertura de la empresa, también desarrolló como herramienta el Cuadro de Mando Integral para ordenar algunas cuestiones estratégicas y tácticas de la constructora.

Barquero asegura que las herramientas que decidieron emplear en la constructora son un principio de la formación académica, pero que ha debido adaptarse a su situación particular y eso conlleva devolverse a los estudios universitarios y tratar de ajustarlos a esta situación. También al ser una pequeña empresa, algunas veces se descuidan y, en otras ocasiones, se retoman y se ajustan. La realidad es que no son herramientas que se tengan actualizadas constantemente como si se tuviera un encargado o un departamento que las controle, sin embargo, han funcionado bastante bien porque han permitido poner los planes, ejecución y control de algunas metas y objetivos que se habían fijado al constituir la empresa.

4.2.3. Estrategias empresariales utilizadas en Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón

Una organización que cuente con una estrategia empresarial definida y que se aplique genera una ventaja competitiva que brindara fortaleza para mantenerse en un mercado. Teniendo en cuenta la importancia que representa para la empresa el contar con una estrategia definida en el siguiente apartado se muestran los resultados que se obtuvieron con respecto a la encuesta aplicada a las Mipymes.

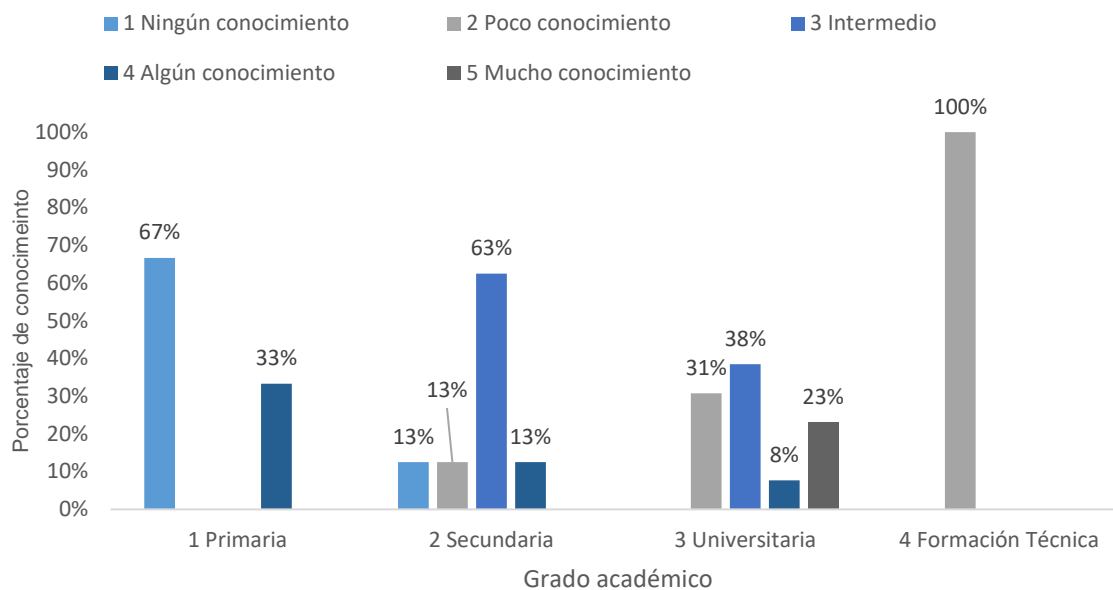


Figura 21: Grado académico y conocimiento sobre herramientas para construir un plan de negocios

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

El conocimiento de herramientas para estrategias empresariales permite a las empresas tener un mayor abordaje de diferentes situaciones, definir prioridades y saber cómo afrontarse ante una posible amenaza. Es claro que existen diferentes herramientas con las cuales pueden trabajar las empresas, pero lo correcto sería que esta sea seleccionada de acuerdo con características como actividad y tamaño de la empresa.

Para el análisis de esta variable se realiza mediante una figura comparativa el nivel de conocimiento sobre las herramientas para construir un plan de negocios en relación con el grado académico de las personas que respondieron la encuesta, se interpretan los datos más significativos de cada nivel de estudio. Para primaria; el 67% afirmó no tener ningún conocimiento, en secundaria; su mayor porcentaje se basó en un nivel intermedio por lo que se puede interpretar, para estas empresas esta variable no representa mayor importancia, en el grado universitario; algunos

afirman tener poco conocimiento en este caso un 31% y un 23% dice tener mucho conocimiento, la única persona que afirmó tener educación técnica en la encuesta admite no poseer conocimiento en el área.

Valorando el conocimiento sobre herramientas que existen para crear un plan de negocio, se agregó en la encuesta aplicada una pregunta para conocer con detalle cuáles son las herramientas más conocidas por los microempresarios.

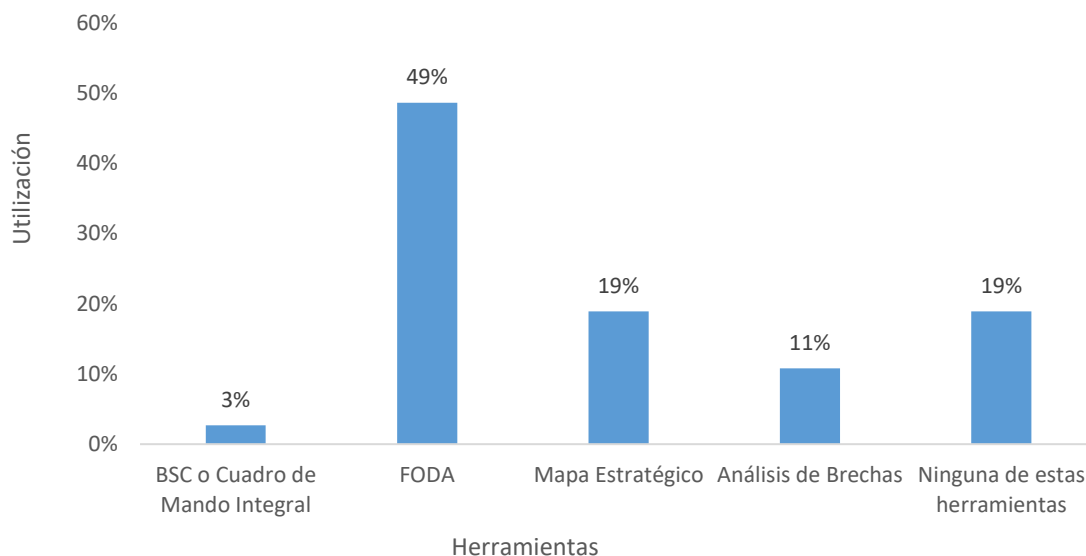


Figura 22: Herramientas de diagnóstico y planeación utilizadas en las empresas encuestadas

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Toda empresa constantemente debería realizar evaluaciones de sus diferentes áreas, con el fin de determinar y tener una visión clara a nivel general de cómo se encuentra la organización, estas herramientas funcionan para el análisis y son una radiografía de la actividad que se desempeña en la organización. Un ejemplo es el análisis FODA, este, aunque sea sencillo es fundamental para establecer las estrategias. Para el análisis del conocimiento y aplicación de estas herramientas se le dio la posibilidad de marcar cuáles han utilizado; de este modo, los datos arrojan

que el análisis FODA es la herramienta más común y para el PESTAL afirman no tener ningún conocimiento.

Al ser la matriz FODA y PESTAL una de las herramientas que brindan oportunidades más claras y sencillas de obtener resultados sobre la situación del negocio, se agregó la consulta a nivel de encuesta para conocer el nivel de conocimiento de ambas.

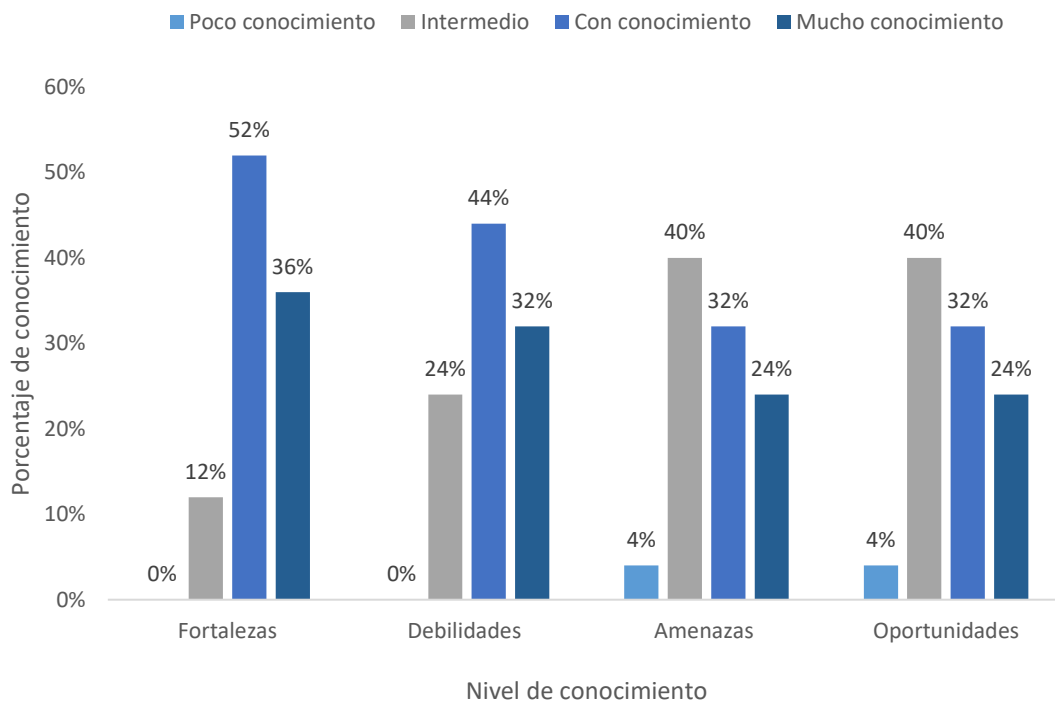


Figura 23: Conocimiento de factores que afectan la empresa

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

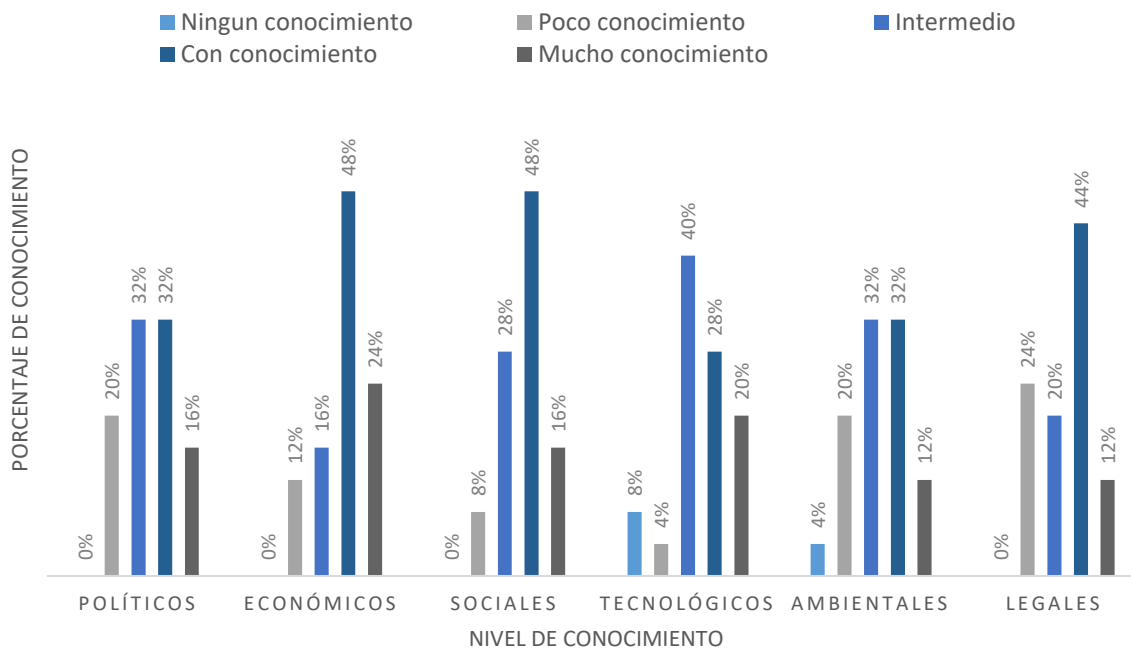


Figura 24: Conocimiento de factores según matriz PESTAL

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Las herramientas para la valoración de la actividad en una empresa, tanto a nivel interno como externo determinan aspectos claves con respecto a su condición actual; mediante el análisis FODA se determina de manera sencilla aspectos que afectan a la actividad directamente de la organización y el PESTAL analiza y toma en cuenta todas aquellas situaciones ajenas a la actividad de la empresa, de las cuales no se tiene control pero que afectan tanto directa como indirectamente la actividad.

Para conocer qué valoración les dan los microempresarios a estas dos herramientas, se les consultó por aparte; de manera que se puede hacer un mejor análisis de cuáles son los apartados que consideran tienen más deficiencias. Con respecto al análisis FODA la debilidad mayor se encuentra en el aspecto externo, ya que un 4% afirmaron no tener conocimiento respecto a las oportunidades y

amenazas, en cuanto a los aspectos como fortalezas y debilidades en su mayoría consideraron tener conocimiento.

De acuerdo con la figura que muestra la información del conocimiento de factores con relación al PESTAL existe más tendencia de respuesta a afirmar que cuentan con conocimiento a mucho conocimiento, los aspectos que muestran deficiencia en este caso son los tecnológicos y ambientales. Así como existen las herramientas para la valoración de la situación de la organización también existen las estrategias que pueden ser utilizadas a favor, con el fin de tener cierta ventaja ante la competencia.

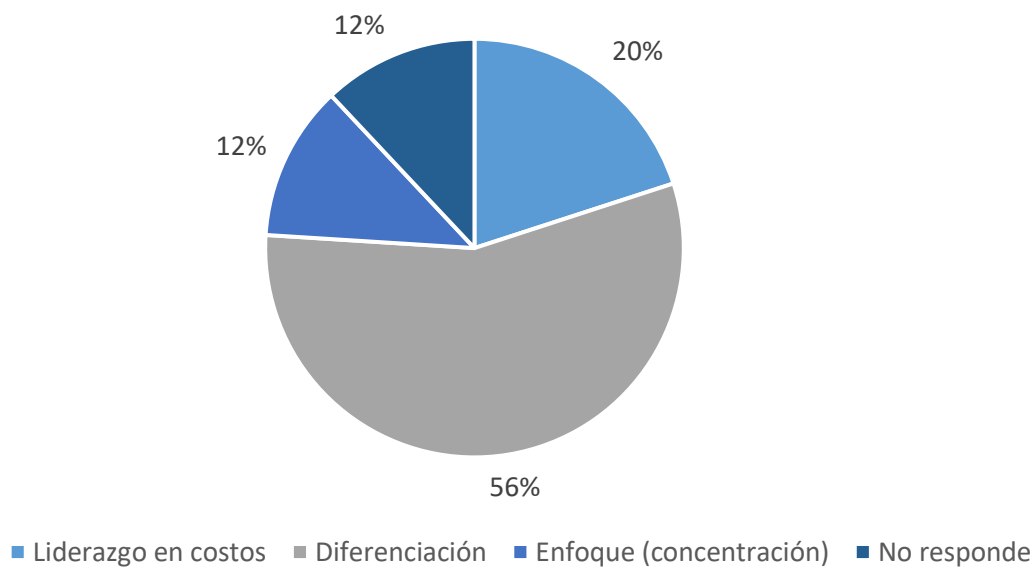


Figura 25: Estrategias genéricas con las que compiten las empresas encuestadas

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

A nivel global, la manera de comerciar para mantenerse en el mercado cambia rápidamente, debido a factores como la globalización las empresas deben estar preparadas para competir con otras que brinden los mismos productos y servicios,

por esta razón sería indispensable idear la estrategia que les permita tanto mantenerse, como poder captar una porción significativa del mercado al que está enfocada la actividad. La estrategia más utilizada para el sector construcción según los datos brindados es diferenciación, representando el 56%. Por ende, se interpreta que cada una de estas en su mayoría consideran dar un servicio o producto diferenciador.

Conociendo las estrategias y valorando cuál es la que utiliza el negocio se les plantea la consulta para saber directamente si en las micro pequeñas y medianas empresas del sector construcción tienen definida la estrategia y si invierten en capacitación.

Capacitar a los colaboradores e involucrarlos en el desarrollo de una estrategia, hace que esta esté más sustentada y, a su vez, sea eficiente, son estos los que tiene que ejecutar día a día las diferentes actividades para el cumplimiento. En algunos casos los colaboradores son los que conocen mejor la actividad; esta es una de las razones por las cuales es importante estar mejorando mediante diferentes métodos de capacitación de forma que los colaboradores adquieran mejores habilidades de acuerdo con lo que la empresa necesita, como factor totalmente indispensable es necesario que estas estrategias estén bien definidas.

De acuerdo con la información, se encontró que un 76% de las empresas si tienen estrategias definidas, un 60% invierte en capacitar sobre esta misma estrategia empresarial, esto muestra la importancia que le dan a la participación y capacitación de los colaboradores para que los resultados de la inversión sean los esperados.

Se debe tener presente que el tiempo que se invierte en mejorar y dar capacitación a los colaboradores con respecto a la estrategia, representa un aspecto que al contrario de restar va a sumar beneficios a la organización.

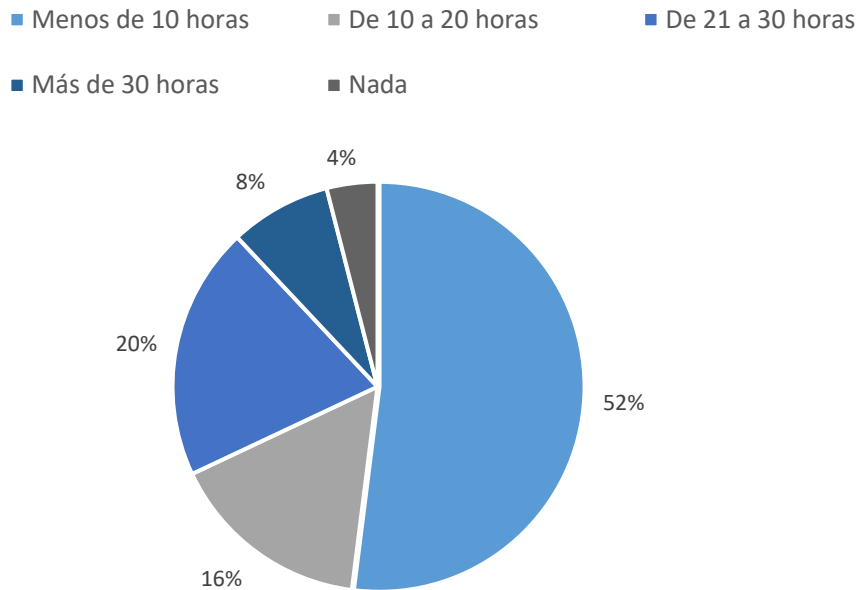


Figura 26: Tiempo en capacitación que invierten las empresas en la estrategia

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Capacitar al personal permite que este adquiera nuevos conocimientos y competencias que implemente en sus actividades diarias de manera que mejore su desempeño, algunas organizaciones ven estas capacitaciones como un gasto innecesario y no valoran la posibilidad de las ventajas que se pueden obtener, además, sumado al miedo de capacitar y que este deje la empresa.

En cuanto al tiempo que utilizan las empresas encuestadas en capacitar al colaborador para que este sea capaz de implementar las estrategias y lograr objetivos; un 52% invierten menos de diez horas en el logro de estos, lo que permite analizar que a pesar de que cuentan con estrategias definidas, a estas no se les invierte el tiempo suficiente en ser comunicadas a los colaboradores, para que den un mejor desempeño. De hecho, el 8% que han invertido un tiempo mayor a treinta horas representa apenas un total de cinco empresas. El cumplimiento de los objetivos de una empresa depende de la ejecución que realicen los colaboradores,

es por esto por lo que se debe tener claro cuánto tiempo invierten las empresas en capacitar.

Son muchas las estrategias que pueden ser utilizadas dependiendo del sector en que se encuentre la organización y valorar qué tanto se implementan y se ejecutan; representa información valiosa para la interpretación de información.

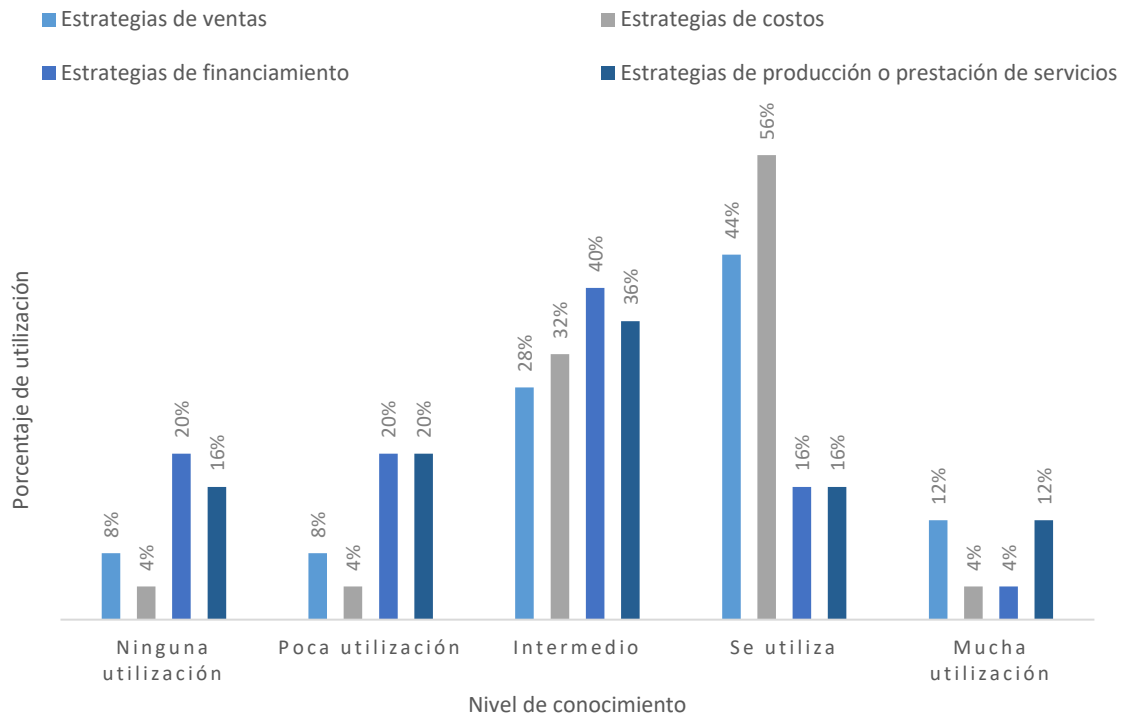


Figura 27: Grado de implementación o ejecución de estrategias en las empresas encuestadas

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

En muchas ocasiones las empresas tienen estrategias definidas, sin embargo, esto no significa que estén siendo ejecutadas, pues en algunos casos simplemente están documentadas, es decir, se tienen las metas y actividades a realizar, pero no les dan el seguimiento para cumplirlas, de este modo, nunca se llegan a ejecutar.

La figura 27 presenta las principales estrategias utilizadas por las empresas. Entre la información más relevante se tiene que para estrategias como la de ventas y costos es frecuente su uso por parte de las empresas encuestadas, siendo de 44% y 56% respectivamente. Se concluye que el hecho de que la gran mayoría de las empresas sean Pymes genere mayor atención a estas estrategias.

De acuerdo con estos datos las estrategias de financiamiento y producción o prestación de servicio muestran una utilización que va desde ningún uso hasta un nivel intermedio, lo que quiere decir que le restan importancia a la ejecución, esto refleja precisamente la posición de empresas Pymes, donde se da mayor relevancia a estrategias de corto plazo y que tienen mayor impacto en la estructura empresarial de este sector. Si bien es cierto, el tener las estrategias definidas da mayor seguridad y beneficios, pero no se puede dejar de lado que es prácticamente indispensable conocer las estrategias y movimientos de los competidores.

Tabla 21: Evaluación de la empresa en relación con los competidores

Afirmaciones con respecto a la competencia	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Intermedio	De acuerdo
La empresa ofrece productos de mayor calidad.	8%	24%	28%	40%
La empresa cuenta con clientes más satisfechos.	8%	0%	52%	40%
La empresa se adapta más rápidamente a los cambios en el mercado.	16%	28%	36%	20%
La empresa está creciendo más.	20%	44%	12%	24%

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Las empresas deben tener un conocimiento amplio del producto que están ofreciendo, tanto de ellos como de la competencia, para saber describirle al cliente la razón del porqué se debe elegir sus productos. Para conocer la satisfacción del

cliente se debe realizar constantemente encuestas de satisfacción para saber en qué se puede mejorar o qué está haciendo la competencia que la empresa no esté realizando; como empresas se debe ser flexibles para adaptar a posibles cambios debido a factores externos.

Es importante que las empresas hagan un análisis del comportamiento de la competencia tomando en cuenta los factores de mayor relevancia como los que se visualizan en la tabla anterior, donde un 44% de las Mipymes consideraron que está creciendo más con respecto a la competencia, la tendencia en la tabla está más dada a considerar que la situación de la empresa es mejor en relación con la competencia.

Al valorar actividades y aspectos con respecto a la estrategia, es posible asimilar que la persona que se encuentran a cargo de este aspecto debe conocer sobre modelos de negocio, ya sea por sus estudios o por conocimiento adquirido a través de la experiencia, por eso se valoró en la figura 28 cuál es la relación del conocimiento de estrategia de la competencia basándose en su conocimiento en modelos de negocio.

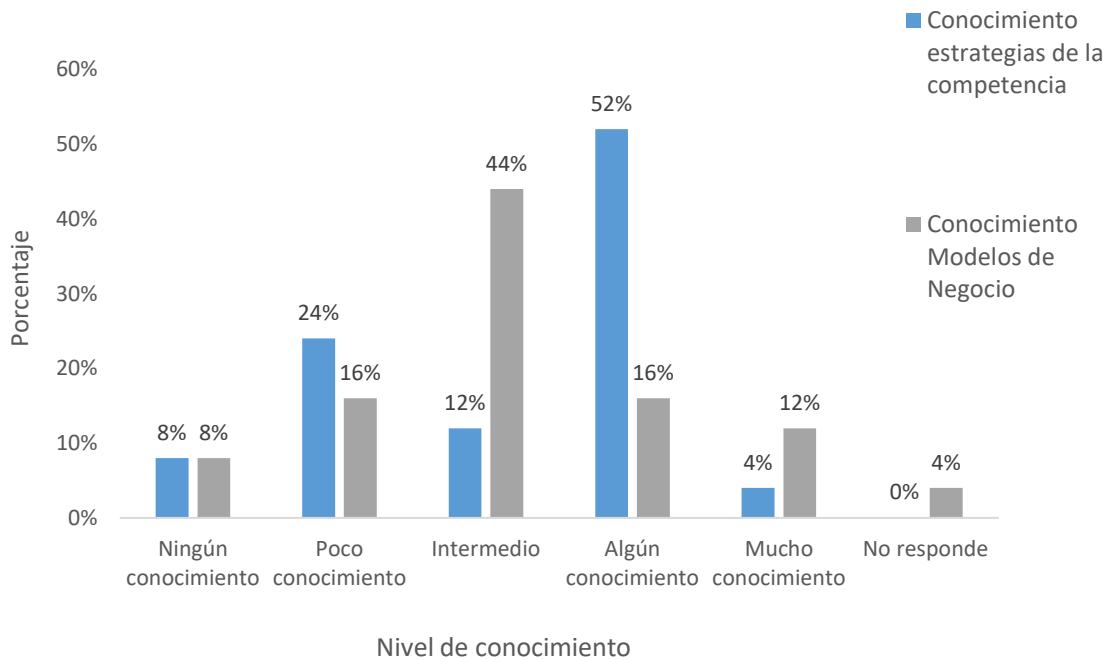


Figura 28: Conocimiento de Modelos de Negocios & Conocimiento Estrategias de la competencia

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Las empresas que deseen sobrevivir en el mercado deben tener conocimiento de las estrategias de la competencia, para tener claro cuáles son las debilidades y fortalezas de estas, de manera que sean tomados en cuenta principalmente aquellos puntos donde la competencia tiene debilidades.

Cuando se encuentra en mercados donde existen varios competidores, las Mipymes deben tener conocimiento del entorno empresarial en el cual se está desarrollando y saber analizar lo que está ofreciendo la competencia. De forma que si la empresa conoce sobre los diferentes modelos de negocio este puede ser el plus que hace la diferencia. En el caso de las empresas encuestadas un 52% muestra tener algún conocimiento de la estrategia de la competencia, en ese mismo nivel se encuentra

un 16% del conocimiento del modelo de negocio, lo que indica que el 36% restante de estas empresas no poseen el conocimiento en modelos de negocios.

4.2.4. Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias empresariales por parte de las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón

Para comprender las estrategias en las empresas o su implementación, se realizó una entrevista con J. Sequeira (comunicación personal, 18 junio 2020), quien menciona lo siguiente:

Para comprender las estrategias que son utilizadas por las organizaciones se debe entender la caracterización de las mismas, iniciando por el tamaño y su especialización o giro del negocio, es decir, existen empresas constructoras formales e informales, si se habla de empresas formales y de un tamaño mediano a grande, es posible que sean proveedoras de clientes con alto poder adquisitivo (desarrolladoras de condominios, edificios e inversión extranjera) y/o son proveedoras del gobierno, por lo que su ámbito corresponde a este nivel de negociación, en donde las referencias, la posibilidad de un gran capital de trabajo y el conocimiento de tramitologías son esenciales.

Con respecto a las micro y pequeñas empresas los nichos son diferentes, muchos se enfocan en la construcción de viviendas, donde el boca a boca se convierte en su principal herramienta y/o se encadenan con desarrolladores de vivienda como bonos de vivienda, por otro lado, también se realizan arreglos o mejoras a estructuras ya existentes. Verdaderamente en redes sociales existe muy poco movimiento sobre este tipo de empresas, pero de igual manera no se puede generalizar, ya que no se ha realizado una investigación respectiva. Para las empresas informales el boca a boca es su herramienta y la experiencia su respaldo, por lo general, es menor el poder adquisitivo de los clientes.

Con respecto a las ferreterías, el servicio es una diferenciación clave y la competencia entre estos es por precio, estas abastecen por lo general a

constructoras que atienden a clientes del segundo tipo indicado, en su mayoría. En cuanto la estrategia, indica que para las constructoras todo proyecto es diferente, por lo tanto, los trabajos realizados son su mejor carta de presentación. Las ferreterías se diferencian en servicio al cliente, por lo general tienen los mismos proveedores, ya que muchos no conocen y menos implementan una estrategia definida.

Se presenta una visión de perspectivas desde el punto de vista tanto del empresario como de los investigadores para conocer el grado de disposición en invertir en capacitación de estrategias y tener la posibilidad de brindarle un consejo o una guía al empresario que le funcione en el cumplimiento de objetivos y metas, esto puede verse reflejado en la propuesta del plan de negocio.

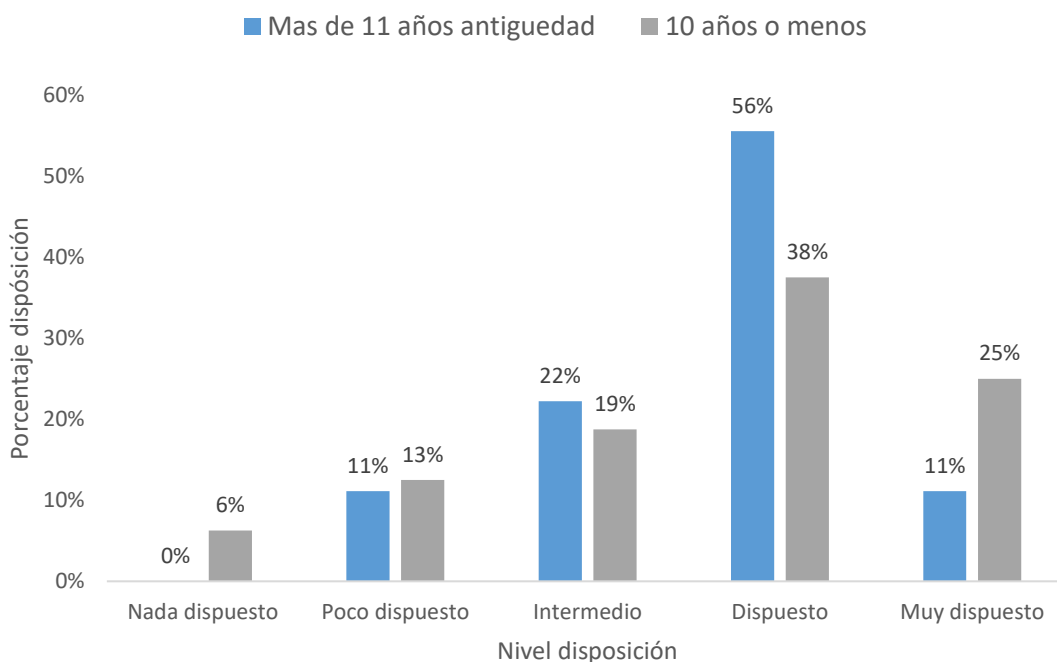


Figura 29: Disposición para invertir en capacitación según grado de antigüedad

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Las decisiones y la manera de realizar las cosas en las organizaciones están enfocadas y guiadas muchas veces dependiendo la perspectiva de la persona que lleva a cabo la administración del negocio esto se encuentra ligado, a su vez, a la edad o año de creación de esta. Es usual encontrarse con ideas distintas con respecto a la mejor manera de llevar a cabo la administración, pero a decir verdad no existe una receta específica para que la actividad dé los resultados esperados.

Para lograr la interpretación de las respuestas que brindaron los informantes del sector construcción se clasifican las empresas encuestadas en dos grupos. Primero; las que tiene 11 años o más de antigüedad y, segundo; las que cuentan con 10 años o menos de creación, tomando estas últimas como referencia a ser las más nuevas se realiza una figura cruzada, analizando si el grado de antigüedad influye en la disposición que puedan tener estas para invertir en capacitación sobre modelos de negocio. Como fue mostrado en la figura 29, el factor de antigüedad no afecta la disposición para invertir en capacitación, por el contrario, los encuestados de los cuales su empresa contaba con 11 o más años de antigüedad el 56% demostraron estar dispuestos a la consulta sobre la posibilidad de invertir en capacitación, de igual manera un 25% de las empresas más recientes demuestran estar muy dispuestos.

Luego de conocer cuál es su disposición con respecto a invertir, es posible valorar también qué tanto interés muestra los microempresarios con respecto a la participación en talleres informativos.

■ Intermedio ■ Interesado ■ Muy interesado ■ No responde

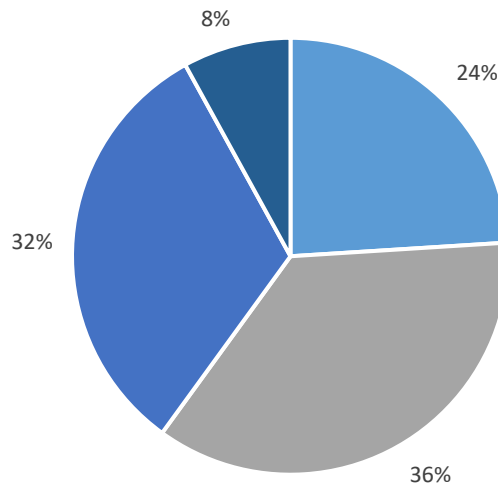


Figura 30: Interés en participar en talleres informativos

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Los talleres informativos son una metodología de trabajo donde las personas se organizan de manera cooperativa para desarrollar diferentes procesos; para este caso en el sector construcción se podría realizar talleres dónde dar a conocer de manera sencilla información relevante acerca de los modelos de negocios y su utilidad en la toma de decisiones. Es por lo que uno de los puntos a investigar fue determinar el nivel de interés de los administradores en participar en estos talleres informativos; en este caso un grupo focal, donde también asistieran otros administradores y se discuta sobre un posible modelo que le pueda funcionar al sector, donde como administradores den sus observaciones de qué tan funcional y practico lo ven, y una vez explicado y aceptado pueda ser utilizado en las empresas. Como se muestra en la figura anterior, los administradores están desde un nivel intermedio de 24% y un 32% de nivel muy interesado en participar en un taller informativo y ninguno de ellos indican estar poco o nada interesados, por lo que se

entiende que están anuentes de que la implementación de un modelo les puede ser de gran ayuda para mejorar procesos en la empresa y que la deficiencia que poseen es la poca información acerca de los modelos y de las herramientas que pueden implementar.

4.3. Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón

Con relación a los factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocio, la investigación arrojó resultados que evidencian cuál es el conocimiento que tienen los microempresarios con respecto a la variable en cuestión para este apartado.

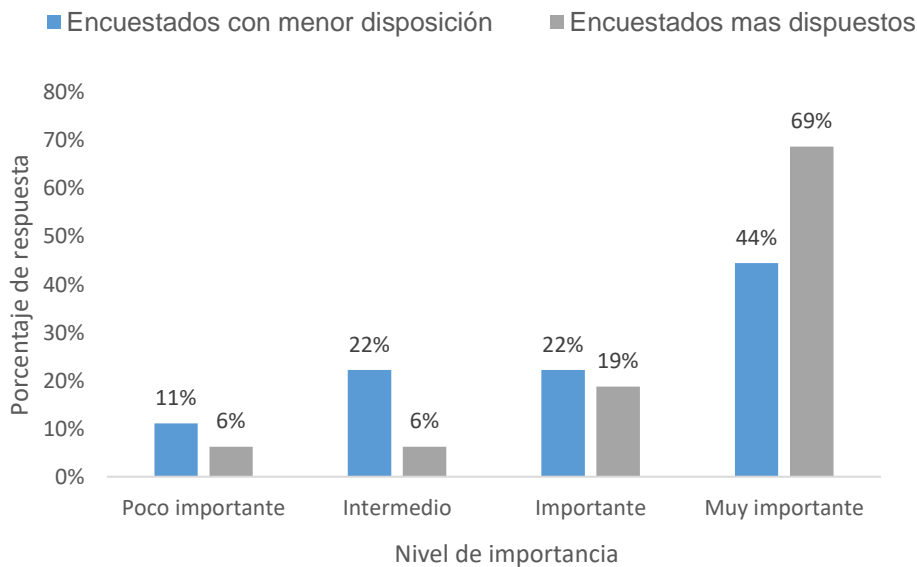


Figura 31: Disposición para iniciar un proceso de planeación cruzado con la importancia en el involucramiento del personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios.

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Al cruzar dos variables que están relacionadas con la planeación para lograr la aplicación de modelos o planes de negocio en las organizaciones, es posible visualizar si las respuestas que dieron las Mipymes encuestadas según el grado de

disposición para iniciar una planeación y la importancia que le dan al involucramiento de personal, fueron lo suficientemente objetivas para así tener la posibilidad de sacar conclusiones que se adapten al logro de los objetivos planteados. Según respuestas de las Mipymes, estas mostraron menor disposición para iniciar el proceso y así contar con un modelo o plan de negocios, las posiciones se encuentran muy divididas con respecto al involucramiento de personal; un 11% valoró como poco importante incluir al personal en el proceso, sin embargo, este porcentaje con respecto al total es poco significativo tomando como base que un 66% valora como importante el incluir al personal en este proceso. Se deduce que, pese a no estar del todo dispuestos al iniciar un proceso como este, valoran darle importancia a la participación del personal.

Tal y como se esperaba, las Mipymes que expresaron estar más dispuestas para iniciar una planeación fueron las mismas que concordaron con que es importante involucrar al personal en la elaboración e implementación de un plan de negocios.

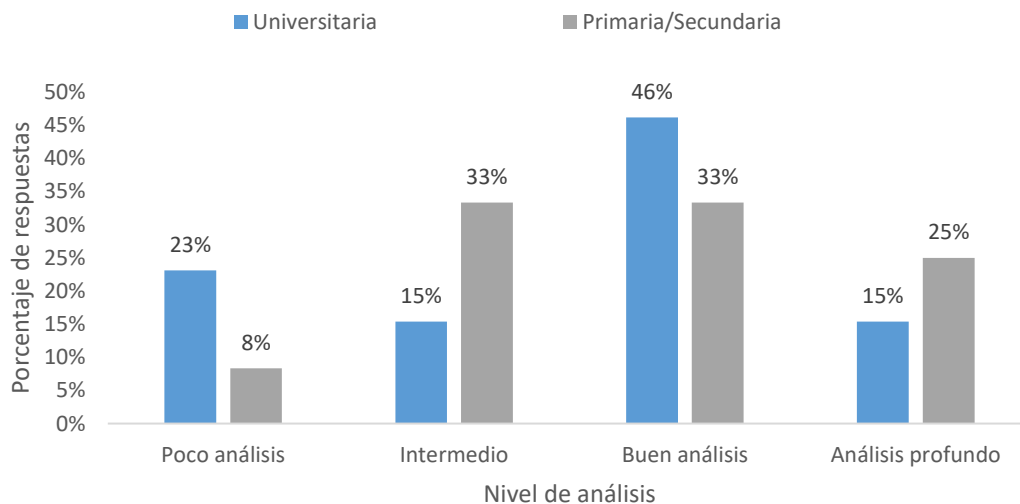


Figura 32: Análisis de la competencia según su grado académico

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Un paso importante para que la organización esté preparada y pueda contar con una pronta respuesta ante posibles situaciones, es conocer cómo se desempeña la competencia en el mercado, justo por esta razón en la encuesta realizada al sector construcción se incluyó una pregunta para identificar qué tanto analizan las Mipymes de este sector a su competencia. El cruce de variables da la facilidad de conocer que están ligadas estas respuestas, para este caso en específico se cruzó con el grado académico que tienen los microempresarios.

El 46% de las personas entrevistadas con formación universitaria valoraron que el análisis realizado a la competencia se encuentra bajo el rango buen análisis, sin embargo, el 23% de estas admiten realizar poco análisis; dato que preocupa pues se podría suponer que las personas que han recibido alguna clase de estudio tendrían claro que el análisis de la actividad de la competencia es indispensable para la permanencia en el mercado. No es el caso para las Mipymes cuyos informantes tienen grado académico primaria o secundaria, al parecer estas tienen claro que el análisis de la competencia es fundamental; un 58% expresó que realizan buen análisis o análisis profundo.

4.4. Documentación por parte de las Mipymes del Sector construcción del cantón de Pérez Zeledón de los procesos que desarrollan

La documentación de los procesos cumple un papel importante en la actividad de la organización, es esta la razón del porqué se planteó como objetivo específico el analizar si las Mipymes del sector construcción tienen documentados los procesos generales de las actividades que llevan a cabo, seguidamente se presentan los resultados y la interpretación de estos, con respecto a la encuesta realizada.

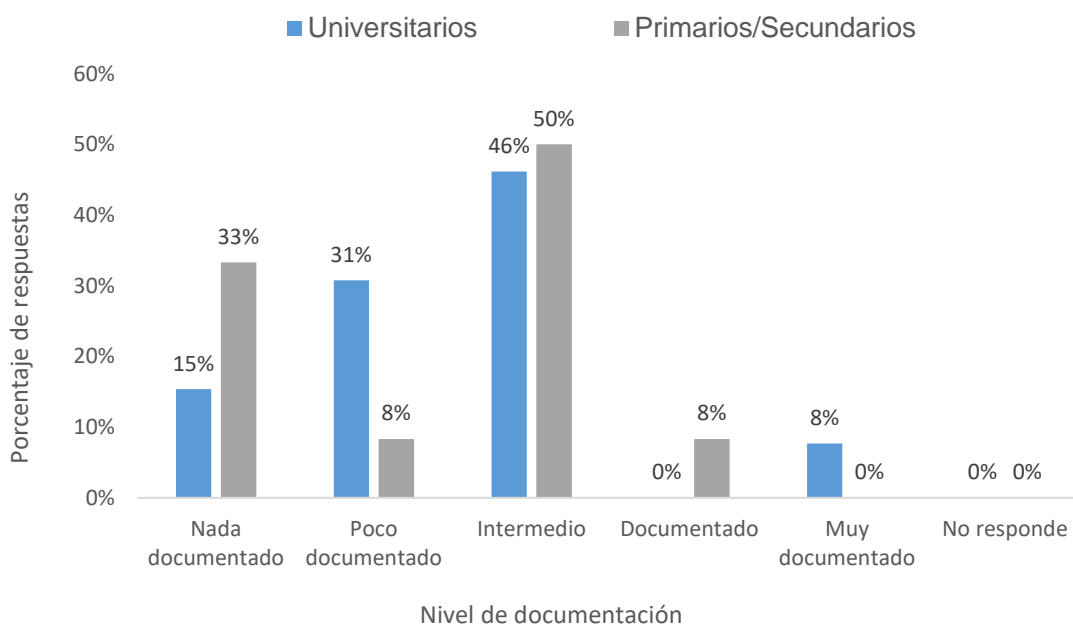


Figura 33: Escala de documentación de los procesos productivos y administrativos de las empresas encuesta

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

La documentación de los procesos que se llevan a cabo en una organización es indispensable para mantener bajo control todas las actividades y los tiempos de estas, algo tan sencillo como tener documentado cada uno de los pasos que se realizan en cada área en específico facilita el control, para realizar el análisis con respecto a este apartado se interpreta la información con relación a los estudios que tiene la persona encuestada. Como se muestra en la figura las personas cuyo grado académico se encuentra entre primaria y secundaria determinan que en su mayoría los procesos no están documentados o al menos no todos, un 33% expresó que no se encuentran nada documentados lo que les daría una seria desventaja en relación con aquellas organizaciones que, si tengan definidos cada uno de los procesos, en este caso sería el 8% con grado universitario que expresa tener muy documentados todos los procesos.

A nivel general existe una debilidad muy grande con respecto a la documentación de procesos, independientemente si la persona informante contaba o no con estudios, la mayor parte de los empresarios que respondieron la encuesta expresaron que no existe una documentación definida de procesos para cada una de las áreas o alguna de ellas en específico.

Dentro de la importancia de la documentación de procesos se encuentra también la existencia de una herramienta de control de tiempos, en una organización donde esta sea aplicada correctamente son claros beneficios que se obtienen, en la figura 34 se valora importancia de esta según la encuesta.

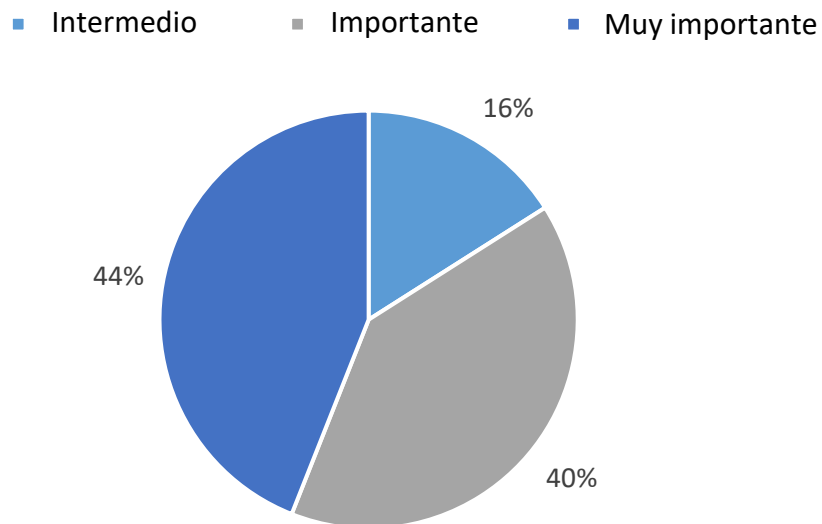


Figura 34: Importancia de las herramientas de control de tiempos en los procesos

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Así como fue analizada la documentación de los procesos, fue indispensable valorar la importancia que se le brinda a la herramienta de control de tiempos, se considera que establecer un control de tiempo es innecesario, sin embargo, este control puede facilitar y eliminar pérdidas de tiempo, que posiblemente existen a la hora de realizar cada actividad, esto facilita conocer dónde se encuentran los cuellos de botella en

cada actividad, identificar cuáles son los procesos que se pueden mejorar y cuáles incluso pueden resultar innecesarios. Afortunadamente en el sector construcción los encuestados consideraron que es importante contar con las correctas herramientas de control de tiempo, del total el 84% de ellos valoran como importante o muy importante estas herramientas.

Tener en cuenta los aspectos con respecto a la actividad que se realiza en la empresa es importante, pero basándose en aspectos claves como la globalización se tiene claro que la innovación también representa características que las actuales micros, pequeñas y medianas empresas deben tener en cuenta.

Tabla 22: Aplicación de innovaciones en los dos últimos años y grado de importancia que le dan.

	No lo ha realizado	Nada importante	Poco importante	Intermedio	Importante	Muy importante	No responde
Lanzamiento al mercado de nuevos productos o servicios.	12%	4%	4%	24%	24%	28%	4%
Nuevos cambios y mejoras en la organización o gestión.	8%	0%	8%	24%	40%	16%	4%
Adquisición de nuevos bienes de equipo.	0%	4%	8%	16%	36%	32%	4%

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Innovaciones en relación con la actividad de la empresa, los nuevos productos y la implementación de nuevas medidas, representan la oportunidad de mejorar en aspectos que a nivel de competencia en el mercado dan la posibilidad tanto de implementar como de perfeccionar con respecto a las otras empresas, valorar cuáles son los aspectos que los encuestados consideran como importantes y cuáles de ellos no han sido utilizados fue de gran importancia para la interpretación de la información. Con respecto a la no utilización, un 12% expresó no haber realizado

lanzamiento al mercado de nuevos productos en los dos últimos años, mismo paso con respecto a los nuevos cambios o mejoras en la gestión, pero a pesar de no tener valorado o implementado la posibilidad de dar un nuevo producto o cambiar situaciones con respecto a la gestión, más del 50% de las respuestas fue afirmativa con respecto a la adquisición de nuevos bienes de equipos.

Tomando como base posibles resultados obtenidos en la aplicación, como pregunta final se agregó una posible propuesta para la presentación de un taller. De esta manera, saber cuál nivel de aceptación se tendría por parte de los informantes, en la figura 35 se presentan los resultados.

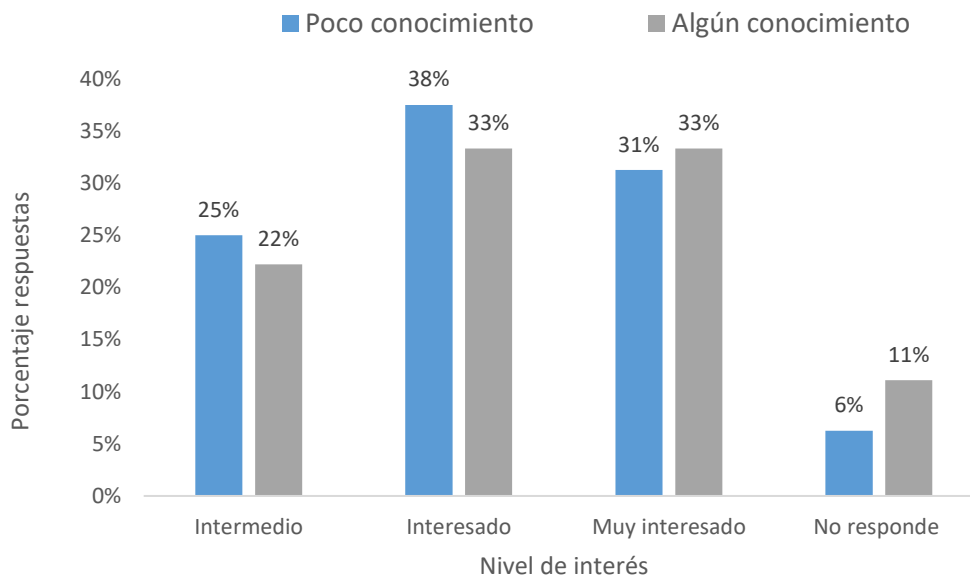


Figura 35: Interés en participar en talleres informativos valorado con el conocimiento en Modelos de Negocio

Nota: Elaboración propia con información sustraída de la encuesta aplicada a empresas dedicadas al sector construcción.

Uno de los puntos más importantes dentro del estudio, es el conocimiento sobre modelos de negocios, ya que con base a esto se centra la propuesta presentada, se les realizó la consulta a las personas encuestadas y se les planteó brindarles

talleres informativos, para que tengan la oportunidad de conocer sobre el tema y puedan llevar a la práctica un plan de negocios en su organización.

En general, la respuesta a la propuesta fue positiva, la mayoría de las Mipymes mostraron anuencia a recibir un taller de informativo sobre modelos o planes de negocios, las que expresaron en un inicio poco conocimiento fueron precisamente las que presentaron más anuencia a recibir estos talleres, según se logra observar en la figura de las veinticinco empresas encuestadas, tanto para la pregunta del conocimiento de modelos de negocio, como para propuesta de talleres, ninguna de ellas expresó estar nada interesado o poco interesado. Estas respuestas positivas dan la oportunidad de aportar a las Mipymes del cantón conocimiento y apoyo que muchas veces les hace falta cuando se trata de temas como este.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones que se han obtenido a partir de la recolección e interpretación de la información de campo, así como del análisis documental realizado.

- Del análisis documental realizado se evidenció que existen múltiples herramientas y modelos de negocios que pueden orientar a las Mipymes en la búsqueda de un proceso de planeación y documentación de un modelo de plan de negocios, no obstante, pocas son las empresas que se preocupan por realizar este proceso.
- Existe una brecha en el sector construcción por si solo con respecto al uso de las herramientas de planeación; los datos de la encuesta arrojaron que las empresas presentan poco conocimiento y en algunos casos este conocimiento es prácticamente nulo. Solo un 25% de los encuestados conocen que existen y cuál es su utilidad, el resto afirmaron que apenas han escuchado mencionar sobre ellas. Según se interpretó este resultado tiene una relación estrecha con el grado académico que poseen sus gerentes o administradores. La más utilizada es la matriz FODA, pero el desconocimiento sobre herramientas más complejas representa una desventaja para este sector.
- Sobre la implementación de modelos o planes de negocios las Mipymes del sector construcción, sí tienen conocimiento e incluso admiten que los aplican en el diario funcionamiento de la empresa, el problema radica que a la hora de consultar si estos planes o modelos de negocios están plasmados en papel, algunos admiten que no se encuentran documentados, por lo tanto, estos se aplican, pero no existe un plan exacto a seguir. En materia de estrategias empresariales existe un notable desconocimiento, la mayoría conoce el análisis FODA, pero pocas conocen más sobre otras herramientas

que pueden ser aún más completas para valorar y plantear nuevas estrategias en la Mipyme.

- Dos de los factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos de negocio y que representan un nivel verdaderamente significativo para las organizaciones según la encuesta realizada son: el involucramiento del personal y el análisis de la competencia, según datos obtenidos en el análisis de la información en este caso los informantes de las Mipymes le dan gran importancia a la participación de los trabajadores con respecto a la confección de planes o modelos de negocios. Además, la mayoría afirma que se realiza un análisis de la competencia para que se tomen decisiones y se establezcan estrategias.
- Con lo referente a la documentación de los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización, en el estudio y análisis se logró determinar que las empresas cuyo administrador solo tenía como grado académico primaria o secundaria; un 50% de esas empresas tenían de forma escrita los procesos productivos en un nivel intermedio de documentación, mientras que las organizaciones que eran dirigidas por administradores con grado académico universitario solo tenían de forma escrita los procesos, un 46% en un nivel intermedio de documentación. Es preocupante el hecho de que hay un 33% de las empresas que son dirigidas por administradores con grado académico básico o secundario que no tienen de forma escrita los procesos y aún más preocupante que dentro de los administradores con grado académico universitario haya un 15% que no tiene los procesos de forma escrita.
- Más de la mitad de las empresas afirmaron que iniciaron con capital propio y en algunos casos indicaron no haber solicitado financiamiento por medio de los bancos y ninguna lo hizo por medio del fondo PROPYME o Programa Banca para el Desarrollo, este aspecto representa una debilidad importante

pues la mayoría de estas empresas muestra desconfianza a la hora de tramitar alguna clase de crédito y esto ocasiona que los fondos no sean aprovechados como se debe.

- El desarrollo del plan de negocio es un tema complejo, sin embargo, se pudieron definir aspectos relevantes tanto en lo administrativo, como en lo operativo, buscando principalmente identificar la situación actual de la empresa y lo necesario para llevar a cabo el plan a futuro. El documento propuesto se complementa con matrices para llevarlo a cabo y de la metodología para su correcta implementación con el fin de que se encuentre bien estructurado y detallado. Según datos obtenidos de las encuestas, el 64% no posee documentado un plan de negocios, no obstante, se observa gran interés por implementar un plan con el fin de tenerlo documentado para tener una línea definida la cual seguir, por lo que la propuesta realizada puede llegar a ser de gran ayuda para las Mipymes que deseen utilizarlo.

5.2 Recomendaciones

- Las Mipymes deben informarse acerca de las herramientas de planeación, de manera que su implementación ayude a fortalecer los procesos y construir metas para el desarrollo de la organización, estas herramientas son de fácil acceso y ayudan en la toma de decisiones, por lo que es importante para el sector construcción contar con personal capacitado y con amplio conocimiento de las políticas de la empresa para que estas decisiones sean concisas y funcionen para estandarizar procesos.
- Invertir en una buena capacitación con respecto a modelos o planes de negocio, plasmar estos y llevarlos a la actividad diaria de la organización, además, definir herramientas nuevas con herramientas más completas tal como lo es el análisis PESTAL que es lo suficientemente completo para conocer y plasmar estrategias y poder aplicarlas para competir de una mejor manera.

- Inscribirse en el MEIC, es un excelente paso para seguir por todas aquellas Mipymes que no se encuentran inscritas y aprovechar el conocimiento, así como la disposición que existe por parte de los funcionarios para brindar información, charlas y guías sobre cómo aplicar correctamente el modelo, el plan de negocios y las estrategias empresariales.
- Con respecto al análisis de la competencia sería importante que la Mipymes contraten periódicamente un experto para realizar un estudio de mercado, lo que facilitaría el análisis de la competencia. De esta manera, se tendría más control sobre lo que va a pasar en el mercado y así la empresa se encuentra preparada para enfrentar los retos del entorno. Si constantemente se involucra al personal en aspectos como creación e implementación de modelos y planes de negocio, el tener cada cierto período capacitaciones sobre estos aspectos, daría buenos resultados en planeación y aplicación.
- Las empresas deben documentar las transacciones que hacen, para un mejor control de las actividades diarias, así como para realizar proyecciones y determinar cuál es la situación de la empresa. Es por esta razón que se recomienda que las Mipymes documenten las transacciones diarias; las ventas, compras, solicitud de inventario, gastos, contratos y pagos a los proveedores, entre otros, todo con ayuda de herramientas como el Excel, donde se lleve un registro diario y permite tener clasificada todas las transacciones.
- Los Bancos o instituciones que operan recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo, deben dar capacitaciones o charlas que favorezcan a que las Mipymes pierdan el miedo y dudas con respecto a adquirir esta clase de créditos, para que conozcan cuáles son las posibilidades y ventajas.

- Se recomienda a la Mipymes del sector construcción, adoptar e implementar el modelo de Plan de Negocios y uso de matrices propuestas en este documento, con el fin de que cuente con un plan estructurado que les permita gestionar la metas, mediante la medición de indicadores y así tener más posibilidades de tener éxito.
- Al mismo tiempo, como parte de mejorar la formación académica en la carrera a nivel general, es importante una revisión y análisis de la calidad docente, con el objetivo de que los profesionales a cargo de la formación sean personas competentes y cuenten con capacidad de transmitir de excelente forma sus conocimientos a la población estudiantil, logrando con ello un mejor desarrollo de competencias y habilidades, aspecto que le permite al estudiante un eficiente desempeño tanto en la parte académica como en el mundo laboral.
- Por último, es relevante que exista vinculación y mayor presencia de la universidad en la sociedad, llevando el conocimiento a las comunidades y brindando valor en cuanto al desarrollo de competencias en las diferentes actividades que estas desarrollen. Al mismo tiempo, que ello permite acercar a la comunidad estudiantil con el mundo laboral y que estos puedan aplicar los conocimientos teóricos en la elaboración y ejecución de propuestas o iniciativas de interés tanto académico como del territorio.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS

En el presente capítulo se da respuesta al objetivo cinco de la investigación, en el cual se planea la elaboración de una propuesta de modelo de plan de negocios. Se presentarán una serie de matrices de carácter general y que servirán de guía para los empresarios del sector construcción de la zona de Pérez Zeledón, así como la descripción del cómo deberán completarlas.

Tabla de contenidos de la propuesta de modelo de plan de negocios

6.1. Propuesta de modelo de plan de negocio

1. Información general de la empresa

1.1. Descripción del negocio

1.2. Descripción de la actividad

1.3. Descripción de tipo de servicio brindado: misión, visión y valores

2. Análisis de situación de la empresa

2.1. Análisis FODA

2.2. Análisis C.A.M.E

2.3. Análisis PESTAL

2.4. Análisis del área de mercado

2.5. Análisis del área operativa / tecnológico

2.5.1. Flujograma de procesos optimo (por área)

2.5.2. Activos en existencia

2.5.3. Análisis de factores

2.6. Análisis del área organizacional

2.6.1. Estructura Organizativa

2.6.2. Descripción de puestos por área y personal contratado actual

2.6.3. Descripción de las principales funciones del puesto por área

2.6.4. Historial de capacitaciones

2.6.5. Análisis de factores

2.7. Análisis del área financiera

2.7.1. Estado de resultados actual

2.7.2. Balance general actual

2.7.3. Análisis de factores

3. Planteamiento estratégico

3.1. Objetivos estratégicos y metas

4. Planes de Gestión

4.1. Plan de marketing

4.1.1. Análisis interno

4.1.1.1. Cadena de valor

4.1.1.2 Segmento de mercado

4.1.1.3. Descripción de la ventaja competitiva

4.1.1.4. Estructura del precio

4.1.1.5. Canales de distribución

4.1.1.6. Marketing Mix

4.1.2. Análisis externo

4.1.2.1. Análisis de los proveedores

4.1.2.2. Análisis de la competencia

4.2. Plan operativo / tecnológico

4.2.1. Descripción de actividades por área

4.2.2. Proyección de inversión en activos

4.2.3. Gestión de Almacenamiento

4.3. Plan organizacional

4.3.1. Proyección de requerimiento de personal

4.3.2. Ficha técnica por puesto de trabajo

4.3.3. Modelo de evaluación del desempeño

4.3.4. Cronograma de capacitaciones

4.3.5. Ficha técnica proceso de contratación

4.4. Plan económico o financiero

4.4.1. Ventas Proyectadas

4.4.2. Estado de Resultados Proyectado

4.4.3. Balance general Proyectado

4.4.4. Flujo de efectivo proyectado

5. Sistema de control de objetivos por área

1. Información general de la empresa

Nombre de la empresa:	
Nombre comercial:	
Razón social:	
Teléfono de contacto:	
Correo electrónico:	
Página web:	
Periodos por planificar:	

Ver apartado 6.2.3.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

1.1. Descripción del negocio

RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

Ver apartado 6.2.3.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

1.2. Descripción de la actividad

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD QUE REALIZA

Ver apartado 6.2.3.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

1.3. Descripción de tipo de servicio brindado: misión, visión y valores

NOMBRE O LOGO EMPRESA	MISIÓN	Periodo

Ver apartado 6.2.3.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

NOMBRE O LOGO EMPRESA	VISIÓN	Periodo

Ver apartado 6.2.3.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

NOMBRE O LOGO EMPRESA	VALORES	Periodo
1		
2		
3		
4		
5		

Ver apartado 6.2.3.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2. Análisis de situación de la empresa

2.1. Análisis FODA

ÁREA		Análisis F.O.D.A.		PERIODO	
Fortalezas		F	O	Oportunidades	
1				1	
2				2	
3				3	
DEBILIDADES		D	A	AMENAZAS	
1				1	
2				2	
3				3	

Ver apartado 6.2.4., así como los apartados 6.2.4.1 y 6.2.4.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.2. Análisis C.A.M.E

Área	Estrategia de gestión del FODA	Periodo
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	
Explotar oportunidades	Mantener Fortalezas	
Afrontar amenazas	Corregir debilidades	

Ver apartado 6.2.4., así como los apartados 6.2.4.1 y 6.2.4.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.3. Análisis PESTAL

Dimensiones		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Entorno político	Estabilidad política					
	Política impositiva					
	Política exterior					
Entorno legal	Documentación y legislación					
Entorno económico	PIB					
	Inflación					
	Tipos de interés					
	Tipos de cambio					
Entorno sociocultural	Importancia económica					
	Perspectivas desarrollo económico					
	Oportunidad de negocio					
Entorno tecnológico	Conocimiento científico y tecnológico					
	Política y presupuesto de I+D					
	Infraestructura científica y tecnológica					
Entorno ecológico y de calidad	Requisitos					
	Normas técnicas					

Ver apartado 6.2.4., así como los apartados 6.2.4.1 y 6.2.4.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.


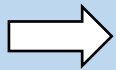



2.4. Análisis del área de mercado



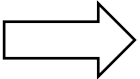

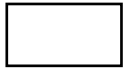
Factor	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
	1	2	3	4	5
Descripción del servicio brindado.					
La estrategia de ventas (diferenciación, precio).					
Disponibilidad de productos en stock.					
Ingreso de nuevos productos.					
Variedad de marcas.					
Canales de distribución.					
Canales de comunicación con proveedores.					
Canales de comunicación con clientes.					
Políticas de pago.					
Políticas de cobro.					
Tiempo de respuesta al cliente.					
Conocimiento de la competencia.					

Ver apartado 6.2.5.1 de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.5. Análisis del área operativa / tecnológico

2.5.1. Flujograma de procesos optimo (por área)

Ubicación descripción de la actividad					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					

Referencia			
	Operaciones		Demora
	Transporte		Almacenamiento
	Control		

Ver apartado 6.2.5.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.5.2. Activos en existencia

Activos con los que cuenta la empresa			
Activo	Estado		
	Bueno	Regular	Malo
Activo 1			
Activo 2			
Activo 3			
Activo 4			
Activo 5			

Ver apartado 6.2.5.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

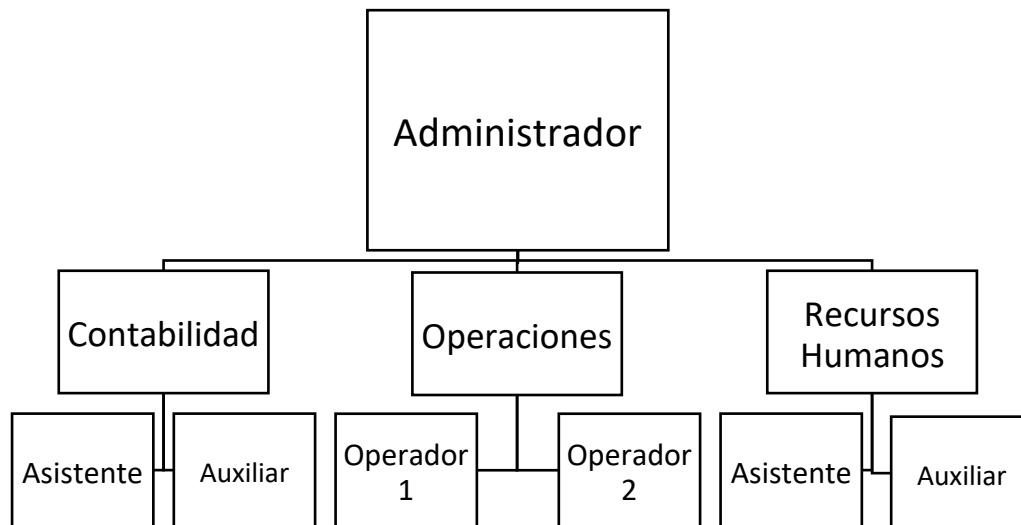
2.5.3. Análisis de factores

Factor	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
	1	2	3	4	5
Equipo tecnológico.					
Maquinaria.					
Procesos.					
Productividad.					
Calidad servicio/producto.					
Almacenamiento.					
Localización.					
Infraestructura.					
Accesibilidad.					
Formalidad (permisos).					
Documentación de procesos.					
Tiempo del servicio (desde que el cliente ingresa hasta que se retira).					

Ver apartado 6.2.5.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.6. Análisis del área organizacional

2.6.1. Estructura Organizativa



Ver apartado 6.2.5.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.6.2. Descripción de puestos por área y personal contratado actual

#	Área	Cargo	Cantidad personal requerido	Tipo de contratación		Jornada	Remuneración en colones	Total de remuneración por puesto
				Tiempo indefinido	Tiempo definido			
1								
2								
3								
Total de remuneraciones								

Ver apartado 6.2.5.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.6.3. Descripción de las principales funciones del puesto por área

Área	Puesto	Funciones	
		Principales	Secundarias

Ver apartado 6.2.5.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.6.4. Historial de capacitaciones

Capacitaciones				
Área	Puesto	Tema	Cantidad de participantes	Estado

Ver apartado 6.2.5.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.6.5. Análisis de factores

Factor	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
	1	2	3	4	5
Eficiencia Organizativa.					
Clima, motivación e integración.					
Remuneraciones.					
Nivel de rotación de personal.					
Nivel académico de personal					
Adaptación al cambio.					
Facilidad para encontrar personal cualificado.					
Relaciones interpersonales.					
Uso correcto de los activos.					
Roles de trabajo previamente definidos.					
Disponibilidad de equipo de seguridad.					

Ver apartado 6.2.5.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.7. Análisis del área financiera

2.7.1. Estado de resultados Actual

	Año actual
Ventas	
Costo de ventas (costos variables)	
Margen bruto/ventas	
Sueldos y salarios	
Cargas sociales	
Tributos y tasas	
Servicios públicos	
Servicios profesionales independientes	
Material de oficina	
Publicidad	
Seguros y Pólizas	
Trabajos realizados por otras empresas	
Reparaciones, mantenimiento y conservación	
Arrendamientos	
Transportes	
Otros servicios	
Depreciación	
Utilidad operativa	
Ingresos financieros	
Gastos financieros	
Utilidad antes de impuestos	
Menos impuestos	
Utilidad Neta	

Ver apartado 6.2.5.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.7.2. Balance general actual

	Año actual
Activos	
Activos Corrientes	
Efectivo y equivalente	
Inversiones de corto plazo	
Cuentas por cobrar	
Inventarios	
Impuestos al ingreso diferido	
Otros activos y adelanto de gastos	
Total de activos corrientes	
Activos Fijos	
Cuentas por largo plazo	
Terreno	
Maquinarias	
Depreciación acumulada de maquinaria	
Vehículo	
Depreciación acumulada Vehículo	
Mobiliario de oficina	
Depreciación acumulada mobiliario de oficina	
Total de activos fijos	
Total de activos	
Pasivos corrientes	
Impuesto por pagar	
Documentos por pagar corto plazo	
Cuentas por pagar proveedores corto plazo	
Total de pasivos corrientes	
Pasivos no corrientes	
Cuentas por pagar largo plazo	
Documentos por pagar largo plazo	
Total de pasivos no corrientes	
Patrimonio	
Capital Social	
Utilidad del ejercicio anterior	
Total de patrimonio	
Total de pasivo y capital	

Ver apartado 6.2.5.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

2.7.3. Análisis de factores

Factor	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
	1	2	3	4	5
Nivel de ingresos.					
Estructura de costos.					
Gestión de egresos.					
Nivel de apalancamiento.					
Políticas de crédito.					
Rotación de cuentas por cobrar.					
Rotación de inventarios.					
Gestión de presupuesto.					
Margen de utilidad bruta.					
Margen de utilidad operativa.					
Margen de utilidad neta.					

Ver apartado 6.2.5.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Objetivos estratégicos y Metas

Área	Objetivo estratégico	Estrategia		Meta
Financiera	Aumentar rentabilidad	Aumentar ingresos.	Aumentar número de ventas. Aumentar precio.	“X” %
		Disminuir costos	Disminuir costo de ventas. Disminuir costos operativos. Disminuir gastos financieros.	“X” %
Operativa				
Capital Humano				
Comercial				
Marketing				
Otras				

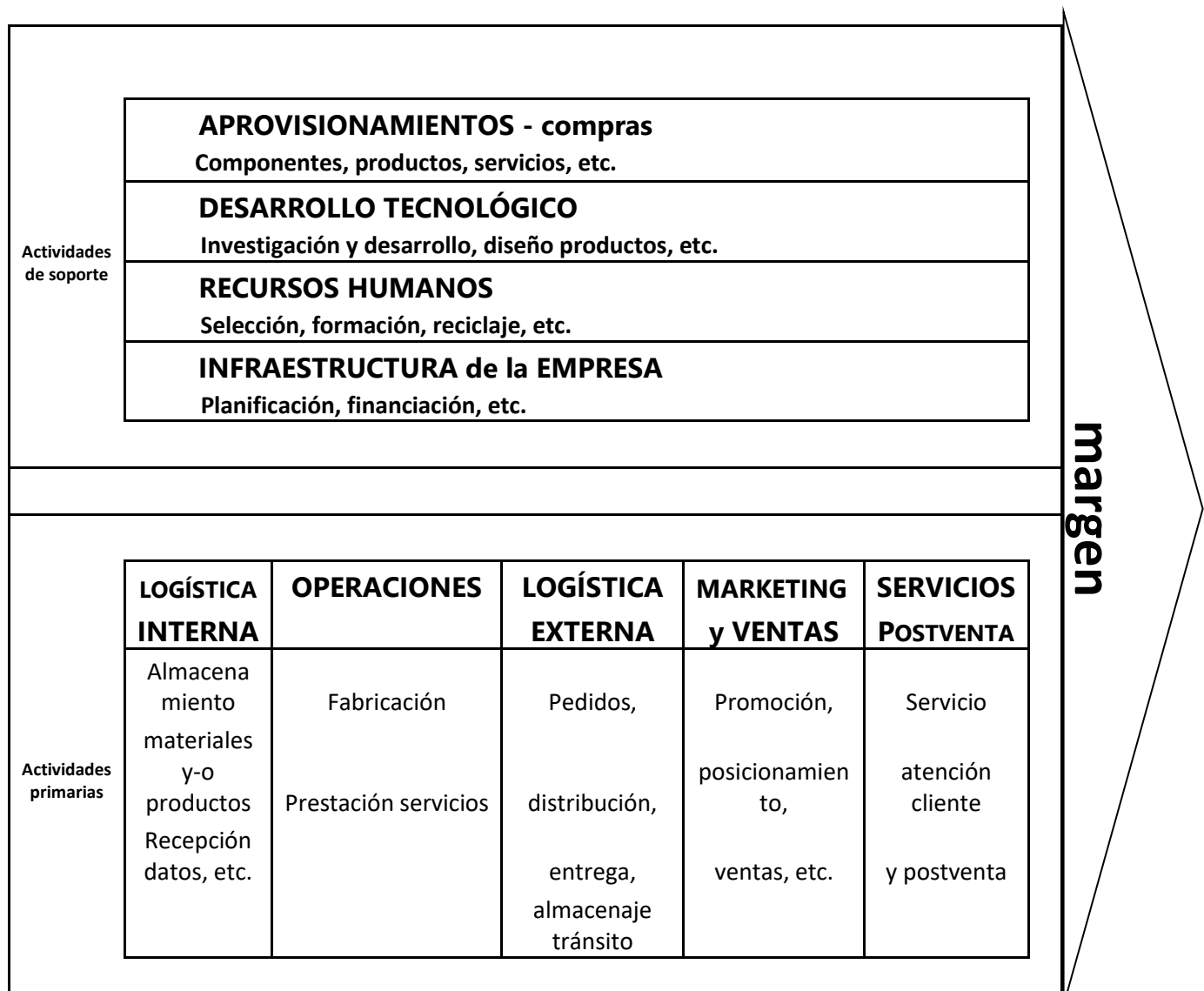
Ver apartado 6.2.6. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4. Planes de Gestión

4.1. Plan de marketing

4.1.1. Análisis interno

4.1.1.1. Cadena de valor



Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a cadena de valor.

4.1.1.2. Segmento de mercado

Descripción del segmento de mercado

Ver apartado 6.2.5.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a segmento de mercado.

4.1.1.3. Descripción de la ventaja competitiva

Descripción de la ventaja competitiva

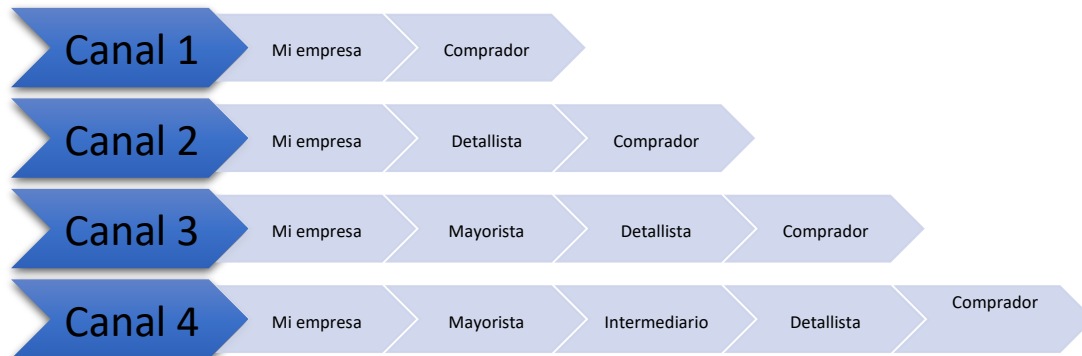
Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a ventaja competitiva.

4.1.1.4. Estructura del precio

Estructura de precio producto 1 / servicio		
Producto o servicio.	Valor	%
Costo de venta.		
Descuento.		
Impuesto.		
Comisión de venta.		
Margen deseado.		
Precio de venta.		

Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a estructura de precio.

4.1.1.5. Canales de distribución



Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a distribución.

4.1.1.6. Marketing Mix

Logo	<i>Marketing Mix</i>		Periodo
	<i>Producto</i>		<i>Precio</i>
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
	<i>Promoción</i>		<i>Plaza</i>
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a marketing Mix.

4.1.2. Análisis externo

4.1.2.1. Análisis de los proveedores

Factores críticos para el éxito	Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
	Puntos	Acumulado	Puntos	Acumulado	Puntos	Acumulado
<i>Precio.</i>						
<i>Financiación.</i>						
<i>Plazos de entrega.</i>						
<i>Descuentos.</i>						
<i>Disponibilidad.</i>						
<i>Variedad.</i>						
<i>Calidad.</i>						
<i>Rapidez.</i>						
<i>Garantías.</i>						
<i>Servicios.</i>						
<i>Reputación.</i>						
<i>Responsabilidad.</i>						

Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a proveedores.

4.1.2.2. Análisis de la competencia

Factores críticos para el éxito	MI EMPRESA		Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
	Puntos	Acumulado	Puntos	Acumulado	Puntos	Acumulado	Puntos	Acumulado
<i>Precio.</i>								
<i>Reputación.</i>								
<i>Calidad de atención.</i>								
<i>Ubicación.</i>								
<i>Comodidad del local.</i>								
<i>Política de venta.</i>								
<i>Garantías.</i>								

Disponibilidad de productos.								
Promociones.								
Capital humano.								
Calidad de productos.								
Experiencia.								
Innovación.								
Tecnología.								

Ver apartado 6.2.7.1. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente párrafo referente a competencia.

4.2. Plan operativo / tecnológico

4.2.1. Descripción de actividades por área

Área	Actividades	Responsables	Recursos	Plazo / Tiempo de ejecución

Ver apartado 6.2.7.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.2.2. Proyección de inversión en activos

Inversión en activos			
Activo	Responsable	Presupuesto	Plazo
Activo 1			
Activo 2			
Activo 3			

Ver apartado 6.2.7.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.2.3. Gestión de Almacenamiento

Almacenaje				
Producto	Estado actual		Estado óptimo	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
Producto 1				
Producto 2				
Producto 3				

Ver apartado 6.2.7.2. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.3. Plan organizacional

4.3.1. Proyección de requerimiento de personal

#	Área	Cargo	Cantidad personal requerido	Tipo de contratación		Jornada	Remuneración en colones	Total de remuneración por puesto
				Tiempo indefinido	Tiempo Definido			
1								
2								
3								
Total de remuneraciones								

Ver apartado 6.2.7.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.3.2. Ficha técnica por puesto de trabajo

Ficha técnica del puesto		
Nombre del puesto:		
Naturaleza del puesto:		
Funciones:		
<u>Principales:</u>		
<u>Secundarias:</u>		
Responsabilidades y otras características:		
Supervisión recibida:		
Responsabilidades:		
Relaciones personales:		
Supervisión ejercida:		
Consecuencias de errores:		
Requisitos para el Puesto:		
Conocimientos:		
Experiencia		
Competencias deseadas		
Competencia	Descripción	Grado de importancia

Ver apartado 6.2.7.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.3.3. Modelo de evaluación del desempeño

Nombre del evaluado					
Área	Cargo		Fecha de ingreso		
Criterios de evaluación	Calificación				
	1	2	3	4	5
Autogestión					
Calidad del trabajo					
Creatividad					
Relaciones laborales					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Acatamiento de normas					
Responsabilidad sobre recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					
Otras					
Nombre del evaluador					
Área	Cargo		Fecha de evaluación		

Ver apartado 6.2.7.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.3.4. Cronograma de capacitaciones

Cronograma de capacitaciones					
Área	Puesto	Nombre de la capacitación	Responsable	Presupuesto	Fecha

Ver apartado 6.2.7.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.3.5. Ficha técnica proceso de contratación

Proceso de Contratación	
Cargo por contratar	
Naturaleza del puesto	
Funciones principales	
Funciones secundarias	
<u>Requisitos</u>	
Competencias	
Experiencia	
Actitudes (deseable)	
<u>Condiciones de trabajo</u>	
Jornada	
Remuneración	
Tipo de contratación	

Ver apartado 6.2.7.3. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio.

4.4. Plan económico o financiero

4.4.1. Ventas proyectadas

Productos o servicios	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Ventas														

5. Ver apartado 6.2.7.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio, específicamente el párrafo de proyección de ventas.

4.4.2. Estado de resultados proyectado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Ventas													
Costo de ventas (costos variables)													
Margen bruto/ventas													
Sueldos y salarios													
Cargas sociales													
Tributos y tasas													
Servicios públicos													
Servicios profesionales independientes													
Material de oficina													
Publicidad													

Seguros y Pólizas													
Trabajos realizados por otras empresas													
Reparaciones, mantenimiento y conservación													
Arrendamientos													
Transportes													
Otros servicios													
Depreciación													
Utilidad operativa													
Ingresos financieros													
Gastos financieros													
Utilidad antes de impuestos													
Menos impuestos													
Utilidad Neta													

Ver apartado 6.2.7.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocios, específicamente el párrafo de estado de resultados.

4.4.3. Balance general proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y equivalente					
Inversiones de corto plazo					
Cuentas por cobrar					
Inventarios					
Impuestos al ingreso diferido					
Otros activos y adelanto de gastos					
Total de activos corrientes					
Activos Fijos					
Cuentas por largo plazo					
Terreno					
Maquinarias					
Depreciación acumulada de maquinaria					
Vehículo					
Depreciación acumulada Vehículo					
Mobiliario de oficina					
Depreciación acumulada mobiliario de oficina					
Total de activos fijos					
Total de activos					
Pasivos corrientes					
Impuesto por pagar					
Documentos por pagar corto plazo					
Cuentas por pagar proveedores corto plazo					

Total de pasivos corrientes					
Pasivos no corrientes					
Cuentas por pagar largo plazo					
Documentos por pagar largo plazo					
Total de pasivos no corrientes					
Patrimonio					
Capital Social					
Utilidad del ejercicio anterior					
Total de patrimonio					
Total de pasivo y capital					

Ver apartado 6.2.7.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocios, específicamente el párrafo de Balance General.

4.4.4. Flujo de efectivo proyectado

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Anual
Saldo inicial													
(+) Ventas de contado													
(+) Cobros a clientes													
(+) Otros ingresos													
(=) Total de ingresos													
Egresos													
Proveedores													
Mano de obra directa e indirecta													
Sueldos y salarios													
Cargas sociales													
Provisión aguinaldos													
Provisión para imprevistos													
Servicios públicos													
Servicios profesionales independientes													
Material de oficina													
Impuestos													
Publicidad													
Seguros y Pólizas													
Trabajos realizados por otras empresas													
Reparaciones, mantenimiento y conservación													

Arrendamientos														
Transportes														
Publicidad														
Capacitaciones														
Otros servicios														
(-) TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS														
Otros ingresos y gastos														
(+) Ingresos financieros														
(-) Gastos financieros														
(=) FLUJO														
(-) Inversiones en activos														
Flujo neto														
Amortización de préstamo														

Ver apartado 6.2.7.4. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocios, específicamente el párrafo de Flujo de efectivo.

5. Sistema de control de objetivos por área

Área	Objetivo estratégico	Estrategia	Actividad / Acciones	Personal a cargo	Medio de verificación	Medición de actividades				Fecha inicio	Fecha final	Presupuesto	Estado actual
						Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia Medición				
Financiera	Aumentar rentabilidad	Aumentar ingresos	Publicidad.	Juan Pérez	Reportes o el definido por la empresa	Aumento de numero de ventas. Aumentar Precio.	Ventas año 2 menos año 1	X%	Mensual	01/01/2020	31/12/2020	XXXXX	
Operativa													

Capital Humano													
Comercial													
Marketing													
Otras													

Ver apartado 6.2.8.. de la Metodología de propuesta de modelo de plan de negocios.

6.2. Metodología de propuesta de modelo de plan de negocio

Para realizar una propuesta de modelo de negocios es indispensable tener presente la diferencia entre plan de negocios y modelo de negocios, es decir, el primero se basa en el qué se va a hacer y qué se quiere lograr, mientras que el segundo es más profundo y guía cada una de las actividades y/o procesos planteados en el plan, en otras palabras, busca crear lineamientos de cómo, cuándo, dónde, quiénes son los responsables y demás aspectos sobre la consecución de los objetivos o metas planteadas.

El presente apartado contempla la guía y explicación general de cómo llevar a la práctica la propuesta de plan de negocios que se encuentra en el presente capítulo. Además, es importante aclarar que los aspectos considerados en esta sección han sido basados en la revisión de las distintas fuentes de información, que podrán consultar en la bibliografía de este documento y no se omite mencionar que cada criterio o matriz implantado puede ser variado, refutado o adaptado por las personas que lean, analicen y utilicen esta propuesta.

6.2.1. Objetivos del plan de negocios

Desde una perspectiva bastante amplia, la creación de un plan de negocio tiene como objetivo ser el primer paso hacia el éxito de una empresa, buscando obtener mayor eficiencia en la gestión empresarial, para Zorita (2015) estos tienen objetivos internos y externos, algunos de ellos se mencionan a continuación:

6.2.1.1. Objetivo interno

Al empresario le funcionará como una herramienta para conocer si la idea a implementar es viable (en caso de iniciar un negocio) ya que con esta se evalúan todas aquellas situaciones que pueden afectar la idea de negocio, o bien, de ser una empresa en marcha funcionará como diagnóstico, se podrá evaluar el desempeño y qué tanto se ha alejado o acercado del cumplimiento de las metas establecidas.

Además, como complemento en la parte interna ofrece exhibir algunos puntos débiles y buscar una forma eficaz de mejorarlo, busca que la toma de decisiones sea basada en el enfoque establecido. Juega un papel fundamental para la comunicación del plan a seguir en las diferentes áreas de la empresa, crea una lista de diferentes recursos que se necesitan, a la vez que es una herramienta con la cual se miden los rendimientos de la organización.

6.2.1.2. Objetivo externo

En el entorno externo busca ser una carta de presentación de la empresa ante terceros (Bancos, inversores, etc.). Se considera además que debe contestar preguntas como; ¿Cuál es el beneficio para el cliente?, ¿qué problema se va a resolver?, considerando que el cliente lo que necesita es satisfacer una necesidad. Asimismo, preguntas tales como: ¿Cuál es el mercado?, en el plan debe estar establecido a cuál se dirige y los

clientes objetivos, además; ¿cómo ganará dinero?, parte fundamental de una empresa, generar dinero, por lo que se debe establecer cómo se generará y la cantidad esperada.

6.2.2. Características del plan de negocios

En cuanto a las características que debe poseer un plan de negocios Zorita (2015) indica tres fundamentales:

- Eficaz: Un plan de inversión debe contener información relevante, la cual ayude a obtener claridad de lo que busca la empresa.
- Estructurado: Debe ser una estructura concisa y clara para las personas que deseen analizar, por ende, se debe evitar una estructura que genera confusión.
- Comprensible: De la mano con la característica anterior, con vocabulario preciso, matrices, tablas y cifras de fácil comprensión.

6.2.3. Propuesta de un plan de negocios

De acuerdo con el presente estudio, se hace la siguiente propuesta de un plan de negocios general, el cual busca ser la base para las empresas del sector construcción (población descrita en el capítulo III Marco Metodológico) y que al mismo tiempo este les brinde la oportunidad de ordenar cada uno de los procesos y/o actividades que desempeñan diariamente y, por ende, brindar un mejor servicio y valor agregado a los clientes actuales y futuros.

6.2.3.1. Descripción del negocio

Un modelo de negocios debe contemplar como mínimo la siguiente información:

6.2.3.2. Información general de la empresa

Toda empresa tiene un pasado, un presente y un futuro, por lo que en la información general básicamente está ligada a los dos primeros aspectos, los cuales se detallan a continuación:

Descripción de la actividad

La descripción de la actividad se vuelve esencial tanto para la empresa como para cualquier lector del modelo o plan de negocio que se desarrolle, en este se contemplan datos básicos, pero de suma importancia porque permite tanto a los colaboradores de la organización comprender y tener claro el quehacer diario como a los clientes, dado que le brinda la misma perspectiva, plasmado en el detalle del producto o servicio brindado.

Dentro de estos datos esenciales se encuentra el nombre, razón social, nombre comercial, contactos de la empresa, una breve reseña histórica, tipo de actividad o servicio brindado, así como la misión, visión y valores de esta, los cuales se describen a continuación:

Descripción de tipo de servicio brindado, misión, visión y valores

Servicio brindado: en este apartado se debe describir el tipo producto o servicio que ofrece la empresa a sus clientes, debe desarrollarse de una forma corta pero concisa y precisa de tal manera que cualquier persona pueda entenderla. Básicamente responde a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Quiénes queremos ser? y ¿Qué valores tenemos para lograrlo? aspectos que se desarrollan mediante los siguientes conceptos.

Misión: para establecer este aspecto se puede responder a las preguntas siguientes: ¿Qué hacemos?, ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Cuál es nuestro público objetivo? y en ocasiones hasta ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o nuestro propósito?

Un ejemplo conciso y preciso sería el siguiente:

“Somos la empresa líder que ofrece soluciones de accesorios para motocicletas y motociclistas, generando seguridad y confort para el disfrute de cada experiencia de viaje” (Rojas, Arce, & Centeno, 2016, p. 10).

Visión: Esta particularmente define aquello que la empresa quiere conseguir en el futuro, se dice que es global, ya que enmarca una amplitud de perspectivas, teniendo en cuenta que en ella se encuentran posibles áreas de mejora para la organización.

Debe, además, contener tres pilares fundamentales los cuales son: primero: tener un objetivo desafiante, por ejemplo, ser el número uno a nivel distrital, cantonal o nacional en la actividad que se desarrolla; segundo, definir claramente el nicho de mercado al cual está dirigido el producto o servicio que se ofrece, por ejemplo, materiales de construcción de alta calidad para público en general; y el tercero, se concentra en definir un horizonte de tiempo, por ejemplo, establecer que el objetivo planteado se logrará en un término de cinco años.

Un ejemplo conciso y preciso sería el siguiente:

“Ser la empresa número uno, de Costa Rica, en la comercialización de accesorios y dispositivos de seguridad para motocicletas y motorizados de alta calidad, en los próximos cinco años” (Rojas, Arce, & Centeno, 2016, p. 11).

Valores: el establecer una serie de valores se enfoca en regir el comportamiento de todos los colaboradores desde los directivos hasta el nivel más bajo, lo cual coadyuva en la toma de decisiones oportunas. Estos pueden responder a las interrogantes ¿Cómo somos? o ¿En qué creemos?, dentro de ellos podrían considerarse los siguientes ejemplos: respeto, honestidad, servicio con excelencia.

Una vez definida la información general de la empresa, es de suma importancia que cada organización realice un análisis tanto interno como externo, el cual brinda un panorama de mayor amplitud para los dueños o gerentes y le permite gestionar y tomar decisiones

fundamentadas en el estudio realizado. Para el presente aspecto se propone la utilización de las herramientas como el FODA y el PESTAL:

6.2.4. Análisis de situación de la empresa

Interesa realizar la aclaración de que los factores de estudio considerados en cada una de las matrices no están escritos estrictamente y pueden ser tomados en cuenta los que la empresa estime conveniente de acuerdo con lo que desea conocer en ese momento.

6.2.4.1. Análisis Interno

Este es un análisis que se basa en dar una mirada hacia el interior de la empresa, repasando cada una de las áreas o departamentos, principalmente el desarrollo de sus actividades diarias. Dentro de lo interno se pueden tomar como referencia los siguientes aspectos.

Fortalezas: conocidas como los puntos fuertes de la empresa, son como una serie de virtudes, las cuales gestionadas de una forma eficiente pueden generar grandes beneficios a la organización. Por ejemplo, adaptabilidad, conocimiento del sector, capital humano capacitado.

Debilidades: hace referencia a los puntos débiles de la empresa, no están ligados de ninguna forma a lo que hacen los competidores y generalmente si no se gestionan de forma proactiva pueden presentar serios cuellos de botella en los procesos a desarrollar. Según Casillas y Marti (2019) “Son características propias que constituyen obstáculos internos para el logro de su misión y objetivos estratégicos” (p.74). Por ejemplo, falta de experiencia, falta de recursos económicos, poca especialización.

6.2.4.2. Análisis Externo

Este es un análisis que se basa en dar una mirada hacia el entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Para Casillas y Marti (2019) se debe considerar “Se trata de estudiar los elementos que intervienen y su influencia en la actividad, la situación del mercado, de la competencia y del escenario próximo cuando este es diferente al actualmente existente” (p.47). Dentro del escenario externo se pueden tomar como referencia los siguientes aspectos.

Oportunidades: Estas se encuentran en el entorno en el que se desarrolla la actividad de la empresa, siendo aquellas que están o que aparecen en el transcurso del ejercicio del negocio, que pueden ser aprovechadas tanto por la empresa como por la competencia. Además, pueden identificarse como un conjunto de productos o servicios que se ofrecen o que están a disposición del mercado en condiciones muy ventajosas. Por ejemplo, actualización tecnológica, diversificación, alianzas estratégicas.

Amenazas: estas pueden derivarse de decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales o legales dictadas por la máxima autoridad del país o eventualmente por agentes internacional en el caso de que la compañía realice

exportaciones. Por ejemplo, incremento de impuestos, economía en recesión, incremento de la competencia.

Para tal efecto se propone la matriz FODA en el plan, como una forma de que la empresa tenga conocimiento de sus puntos positivos o negativos, lo que se recomienda sea desarrollada en cada una de las áreas de la organización tales como mercado, ventas, financiero, organizacional, entre otras, aspecto que facilita la identificación de puntos fuertes o débiles y brinda la oportunidad de llevar a cabo una gestión idónea para cada caso en particular.

Al mismo tiempo, es importante que se identifiquen y evalúen las estrategias, acciones y alternativas que es posible desarrollar para la eficiente gestión de cada uno de los aspectos identificados en el FODA, de tal forma que se puedan explotar las oportunidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y corregir las debilidades.

Por tal motivo se recomienda mediante un análisis C.A.M.E sentar las bases para lo siguiente: primero, establecer estrategias de supervivencia, que brinden las bases para corregir las debilidades; segundo, crear estrategias de reorientación para mantener fortalezas; tercero, contar con estrategias defensivas para afrontar las amenazas y, por último, desarrollar estrategias ofensivas orientadas a explotar las oportunidades existentes en el entorno.

Además, el análisis externo se puede llevar a cabo mediante la herramienta PESTAL el cual complementa los dos aspectos externos del FODA, el PESTAL consiste en realizar un análisis de los distintos factores que intervienen e influyen en el funcionamiento de la empresa tales como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, los cuales se describen a continuación:

Análisis PESTAL

Factores Políticos: Dentro estos factores se deben considerar aquellos aspectos asociados al ámbito político o gubernamental que puedan determinar e influir en la empresa, algunos ejemplos de ellos son: La política fiscal, ya sean impositivas (se traduce en desventaja) o de incentivos (se traduce en ventaja), TLC con Estados Unidos u otros países, políticas comerciales, incentivos públicos, regulaciones sobre el empleo, fomento o estimulación del comercio exterior, la estabilidad interna del país en general, entre algunas otras que se consideren pertinentes.

Factores Económicos: En este ámbito, la mirada debe estar enfocada en el estudio de aquellos aspectos macroeconómicos actuales y futuros que pueden incidir en el planteamiento y/o ejecución de la estrategia. Dentro de estos se pueden mencionar los siguientes aspectos: Situación económica local, la dolarización, el precio del petróleo y su impacto en el cambio de tipo de transporte, los precios de la competencia, venta online versus producto en existencia, demanda del producto versus oferta de este, reestructuración del mercado de transporte, la evolución del PIB, las tasas de interés, la

inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. Al mismo tiempo se recalca la importancia de investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas dictadas por el Gobierno, elementos que le clarifica el futuro a la compañía.

Factores Sociales: debe ser de interés de la empresa tomar en cuenta los elementos de la sociedad que pueden afectar en algún proceso o actividad desarrollada o a desarrollar. Dentro de ellos se pueden valorar los siguientes temas: Perfil y cultura del cliente, publicidad y relaciones públicas, influencia de las recomendaciones de terceros, mayor concienciación social respecto al medio ambiente, la evolución demográfica, la migración o inmigración, nivel educacional de la población y otros patrones culturales como los roles de género, modas, hábitos, en síntesis, todas aquellas tendencias sociales que puedan afectar el negocio.

Factores Tecnológicos: este es uno de los aspectos de mayor relevancia para las empresas, ya que es un parámetro para la maximización de los recursos con los cuales cuentan, se puede contemplar los siguientes: uso de redes sociales para comercio virtual, nuevos dispositivos para el actuar diario y que ahorren tiempo y recursos, así como la inversión hecha por el Gobierno en I & D de nuevas tecnologías, el grado de obsolescencia con respecto a lo que ofrece el mercado o lo que utiliza la competencia, los niveles de coberturas, las brechas digitales y hasta aquellas percepciones del cliente y la evolución de cómo accede a los productos o servicios brindados.

Factores Ambientales: En este factor es prudente que la empresa tome verdaderas precauciones en cada uno de los procesos que realiza, no solamente se debe basar en la normativa ecológica que tiene el país, sino que debe contemplar la conciencia ambiental, tanto a nivel interno con sus colaboradores como externo, creando una cultura en el cliente de respeto al medio ambiente. Ese aspecto puede significar el valor agregado para con el cliente, pero también llevar a repercusiones importantes, dado que el mismo cliente es el que les exige a las empresas actualmente ese tipo de conciencia y compromiso.

Dentro de las variables a considerar están la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, el cambio climático provocado por el calentamiento global, el nivel de impacto en el ambiente ya sea a nivel de contaminación del aire, suelo, agua, variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, regulación energética, entre otras que se consideren necesarios.

Factores Legales: Este tipo de factores contemplan todos aquellos cambios en la normativa nacional, específicamente la relacionada con la actividad que se desarrolla, la compañía debe tener presente y mantenerse actualizada sobre la información de licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias, entre algunas otras de carácter obligatorio y/o preventivo.

Se propone la matriz de análisis PESTAL la cual engloba ciertos aspectos que son de gran importancia y sustentan la toma de decisiones, deberían ser catalogados según la escala de muy negativos a muy positivos, brindando la oportunidad a la compañía de gestionar aquellos que tienen efecto crucial e inmediato en el giro de negocio. Importante rescatar que los aspectos considerados no son exclusivos por lo que los gerentes pueden considerar los mismo o ninguno y adaptar el estudio de acuerdo con lo que interesa conocer.

6.2.5. Diagnóstico actual de la empresa

6.2.5.1. Análisis del área de mercado

Una vez que el panorama es más claro debido a los análisis anteriores es recomendable que la empresa realice un análisis o estudio de mercado el cual contemple tanto el segmento actual al cual dirige su producto o servicio como a cualquier otro segmento que desee alcanzar, no se omita mencionar que se debe tener pleno conocimiento de qué grupo de personas o empresas son el público objetivo, dicho análisis le permitirá conocer a detalle las características de sus clientes, sus gustos y preferencias, la razón de elegir la empresa o por qué no la eligen, cuáles son esos aspectos que consideran los clientes de mayor peso por encima de un precio cómodo.

Para que una empresa alcance los objetivos planteados debe de enfocar los esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes, considerando que son estos los que deciden que se produce y cómo se hace, por lo tanto, se debe de buscar que el estudio y el diseño de la estrategia de mercado permitan alcanzar los objetivos, además, permite una evaluación del funcionamiento de la empresa, ayuda a conocer si se debe de continuar o cambiar la forma en que se desenvuelve la empresa, así como determinar el mercado real, factores claves de crecimiento, demanda, tendencia y segmentación del mercado.

Dentro del análisis del área de mercado hay distintos factores que es importante tener en cuenta (mismos que se mencionan en la matriz propuesta), que influyen directa o indirectamente en el giro de negocio de la empresa y que se deben de gestionar de forma proactiva de acuerdo a un nivel de prioridades que se establecen en la matriz propuesta, para lo cual los empresarios deberán considerar o establecer el estado actual del factor de acuerdo a su evolución en el último año, siendo los niveles de muy negativo y negativo categoría roja los cuales deben ser gestionados de forma urgente, siendo la categoría indiferente un aspecto neutral que se considera en categoría amarilla definiéndolo como gestionable y, no menos importante, la categoría verde que engloba los niveles de positivo y muy positivo los cuales serían definidos como estado óptimo del factor, sin embargo, siempre se deben de considerar aspectos de mejora.

6.2.5.2. Análisis del área operativa / tecnológica

En el presente se requiere que la empresa conozca su estado actual en cuanto a los procesos de producción que realizan (si los hay), así como los de cada una de sus

actividades, incluyendo todo el proceso desde que el cliente ubica la empresa por algún medio (ya sea que esté en las instalaciones físicas o por medio de alguna aplicación tecnológica) hasta que el cliente se retira de la organización. En el proceso se contempla que el acceso sea idóneo para cualquier tipo de cliente, la atención del personal, el tiempo que tarda la atención, el tipo de tecnología (a nivel de equipo y sistemas) con la que cuenta la empresa al momento de brindar el servicio y una de las más fundamentales, la ubicación de las instalaciones físicas, en las cuales se debe de contemplar que el espacio sea agradable y amplio o al menos acorde a las necesidades del cliente, que tenga los requerimientos mínimos para que el cliente se sienta satisfecho y que la ubicación sea de fácil acceso.

Dentro del análisis del área técnico / tecnológico en la matriz del flujograma de procesos se debe considerar la actividad como tal y el tipo de actividad que es, por ejemplo, compra de materiales el cual involucra la actividad de operación, el traslado que se compone de la actividad de transporte, inspección de la materia prima que es una actividad de control, entre otras. Al mismo tiempo, en la matriz activos en existencia, en la cual se debe de registrar el activo con el que cuenta la empresa y se debe de seleccionar el estado en el que se encuentra, por ejemplo, batidora de cemento estado regular, equipo de cómputo estado malo, ya que ello permitirá gestionar en el plan operativo/tecnológico la proyección de compra de activos.

Además, hay distintos factores que es importante tener en cuenta (mismos que se mencionan en la matriz análisis de factores), que influyen directa o indirectamente en el giro de negocio de la empresa y que se deben de gestionar de forma proactiva de acuerdo a un nivel de prioridades que se establecen en ella, para lo cual los empresarios deberán considerar o establecer el estado actual del factor de acuerdo a su evolución en el último año, siendo los niveles de muy negativo y negativo categoría roja los cuales deben ser gestionados de forma urgente, siendo la categoría indiferente un aspecto neutral que se considera en categoría amarilla definiéndolo como gestionable y, no menos importante, la categoría verde que engloba los niveles de positivo y muy positivo los cuales serían definidos como estado óptimo del factor, sin embargo, siempre se deben de considerar aspectos de mejora.

6.2.5.3. Análisis del área organizacional

Este análisis busca en la medida de lo posible determinar la estructura óptima con la cual se desarrollarán cada una de las funciones y procesos de forma eficiente y eficaz, optimizando los recursos disponibles.

Por tanto, primeramente, es relevante establecer una jerarquización de los puestos, aspecto que insta supervisión para los colaboradores, pero también una figura en la cual apoyarse, para lo cual se propone un machote jerárquico en el cual se podrá incluir desde el más alto rango como el administrador hasta el más bajo como los asistentes o

auxiliares. Por consiguiente, dentro de este análisis es prudente hacer una revisión del tipo de procesos/actividades que se desarrollan en la empresa y hacer una caracterización de los mismos por lo que se propone el cuadro de descripción de las principales funciones por área, el cual busca que la empresa tenga claros y establecido cada acción de sus colaboradores, el mismo debe ser completado por la persona encargada del recurso humano o el gerente de la empresa, ya que debe estar plenamente actualizado de lo que demanda cada puesto.

Luego es importante establecer la formalidad y estado de la compañía en cuanto a personal, definiendo de esta forma en la matriz descripción de puestos por área y personal contratado actual un control de la cantidad de colaboradores con los cuales cuenta la empresa y el tipo de contrato que tienen, esto por cada área y puesto de trabajo, contemplando además la remuneración que reciben, el cual coadyuva al control financiero.

Por último, debe tenerse presente que la empresa debe de invertir en su capital humano y buscar la forma en la cual estos puedan desarrollar su trabajo de una mejor forma, lo cual se consigue con pequeñas charlas o capacitaciones relacionadas al puesto que desempeña, por lo tanto, se establece una pequeña matriz que será completada de acuerdo a los registros de eventos como los descritos anteriormente, de no haber registros o no haberse realizado ninguna inversión en este factor es prudente que se analice el por qué y si ello ha influido en el desempeño del puesto.

Dentro del análisis del área organizacional hay distintos factores que es importante tener en cuenta (mismos que se mencionan en la matriz análisis de factores), que influyen directa o indirectamente en el giro de negocio de la empresa y que se deben de gestionar de forma proactiva de acuerdo a un nivel de prioridades que se establecen en la matriz propuesta, para lo cual los empresarios deberán considerar o establecer el estado actual del factor de acuerdo a su evolución en el último año, siendo los niveles de muy negativo y negativo categoría roja los cuales deben ser gestionados de forma urgente, siendo la categoría indiferente un aspecto neutral que se considera en categoría amarilla definiéndolo como gestionable y, no menos importante, la categoría verde que engloba los niveles de positivo y muy positivo los cuales serían definidos como estado óptimo del factor, sin embargo, siempre se deben de considerar aspectos de mejora.

6.2.5.4. Análisis del área financiera

El presente análisis se enfoca en diagnosticar la situación y perspectivas financieras actuales de la empresa mediante distintas técnicas y herramientas, diagnóstico que coadyuva a la toma de decisiones fundamentadas de los gerentes.

Una vez realizados los estudios anteriores se debe realizar el estudio financiero actual de la empresa, el cual es el encargado de reunir la información de los demás estudios de manera ordenada y sistemática de carácter monetario, los objetivos de este son;

determinar la inversión total, conocer y proyectar los ingresos y egresos, depreciación y amortización correspondientes a activos, analizar costos y gastos, unificar la información financiera a través de estados financieros.

Dentro del análisis del área financiera se encuentra el Estado de Resultados y el Balance General, los cuales contemplan distintas partidas que se visualizan en la matriz propuesta, asimismo, hay distintos factores que es importante tener en cuenta (se mencionan en la matriz análisis de factores), que influyen directa o indirectamente en el giro de negocio de la empresa y que se deben gestionar de forma proactiva de acuerdo con un nivel de prioridades que se establecen en la matriz propuesta, para lo cual los empresarios deberán considerar o establecer el estado actual del factor de acuerdo con su evolución en el último año; los niveles de muy negativo y negativo son de categoría roja los cuales deben ser gestionados de forma urgente, siendo la categoría indiferente un aspecto neutral que se considera en categoría amarilla definiéndolo como gestionable y, no menos importante, la categoría verde que engloba los niveles de positivo y muy positivo los cuales serían definidos como estado óptimo del factor, sin embargo, siempre se debe considerar aspectos de mejora.

6.2.6. Planteamiento estratégico

Una vez en conocimiento de los factores que influyen tanto a nivel interno o externo, se pueden plantear los objetivos estratégicos y metas, los cuales deben ser medibles, posibles de lograr, ir de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa. De igual forma, se torna indispensable que sean acordes a las capacidades técnicas, financieras, de capital humano y demás con las que cuenta la empresa. Para lo anterior se hace una síntesis de en qué consisten los objetivos estratégicos y las metas en una organización, así como su importancia:

Objetivos estratégicos

Para Casillas y Marti (2019) los objetivos son “**metas cuantitativas** que la empresa se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado” (p.81). Los objetivos pueden tener distintas clasificaciones, dentro de las cuales podrían considerarse los generales que engloban metas concretas, los específicos los cuales son más precisos en términos de tiempo y cantidad y, por lo general, se basan en el primero mencionado. Los estratégicos que buscan el crecimiento sostenido y constante de la empresa, entre otros. Algunos ejemplos de objetivos a establecer por parte de la organización son los de ventas, de rentabilidad, de capital humano más capacitado o especializado, número de puntos de venta, diversificación de proveedores, mejora del departamento de producción, entre otros que la empresa considere necesarios.

A manera de recomendaciones o consideraciones al momento de establecer los objetivos se plantea lo siguiente: Deben ser motivadores, retadores, dirigibles, controlables,

medibles, contar con plazos definidos, fijados de acuerdo con las capacidades técnicas, de recurso humano, financieras y demás con los que cuenta la compañía, entre otros.

Las metas

Como se mencionó anteriormente, las metas son parte fundamental de los objetivos y se deben a ellos, más concretamente estas hacen referencia al resultado o punto final deseado por una compañía, para la cual se requiere el establecer el paso a paso, fijando plazos, responsables, entre otros aspectos.

Para tal caso, se propone la matriz objetivos estratégicos y metas, esta debe ser desarrollada por cada una de las áreas de la empresa como la operativa, financiera, organizacional, entre otras, contemplando los objetivos de forma conjunta, logrando con ellos el enfoque o concentración en la gestión individual, pero a la vez articulando cada departamento o espacio de la compañía, estableciendo el objetivo estratégico, la estrategia para lograrlo y la meta, que al final es lo que se desea lograr. Dicha matriz debe ser desarrollada por superior jerárquico apoyado en sus colaboradores inmediatos o supervisores de áreas los cuales tienen pleno conocimiento del funcionamiento de la empresa.

Para ambos casos, tanto objetivos y metas se detalla un ejemplo preciso en la misma matriz propuesta.

6.2.7. Planes de actuación

En esta etapa se contempla detalladamente las acciones a implementar, delimita el tiempo en el cual se van a ejecutar, distribuye funciones y asigna responsabilidades a los colaboradores. Por lo tanto, se contemplan la elaboración de un plan operativo, de marketing, tecnológico, económico y financiero, capital humano.

De acuerdo con ello, se realiza a continuación una breve síntesis de en qué consiste cada uno de ellos:

6.2.7.1. Plan de marketing

Este plan es el que se llevará a cabo para mostrar todas aquellas variaciones en los productos o servicios que ofrece la empresa, cambios motivados por el proceso de reestructuración que se realiza con el objetivo de captar mayor cuota de mercado.

Mientras tanto, Casillas y Marti (2019) argumentan que el plan de Marketing es aquel que:

...definirá el público objetivo deseado, el nuevo posicionamiento que la empresa pretende inculcar en los clientes (y las acciones para modificar la actual percepción), las transformaciones y modificaciones en la gama de productos, los cambios en los precios y las condiciones de venta, la política de comunicación, la forma de distribución, el plan de ventas, etc (p.88).

Análisis interno

Cadena de valor: esta describe las actividades necesarias para la creación de un producto o servicio, así como evalúa los procedimientos de cada paso que debe seguir, considerando que su propósito es elevar la eficiencia en la producción y entregar el máximo valor al cliente, este aspecto se divide en dos categorías, las cuales son actividades primarias cuyo principal objetivo es generar valor y crear la ventaja competitiva y actividades de soporte, las cuales se encargan de aumentar la efectividad de las primarias, además, del margen que es la diferencia entre el valor y los costos totales en los que incurre la empresa, por lo que es importante establecer un costo para cada actividad.

Actividades primarias:

1. Logística de entrada: es la gestión de los materiales para la incorporación de estos al proceso productivo; en ella se debe especificar las actividades de recepción, almacenamiento, gestión del inventario, entre otros.
2. Operaciones: es la transformación de los materiales en producto terminado, se debe identificar el proceso utilizado en la construcción de la obra solicitada, operaciones de instalación, montaje, productividad, entre otros.
3. Logística externa: incluye todas aquellas actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores, almacenaje de producto terminado, distribución, pedidos, programaciones, entre otros.
4. Marketing y ventas: se debe especificar aquellas actividades realizadas en la inducción y la adquisición del producto/servicio, publicidad, fuerza de ventas, canales, precio, entre otros.
5. Servicio postventa: aquellas actividades que buscan mantener y aumentar el valor del producto después de realizada la venta, reparaciones, instalaciones, suministro de piezas (repuestos), entre otros.

Actividades de soporte

1. Aprovisionamiento: se detallan todas aquellas actividades que realiza la empresa para obtener la materia prima; compras, productos, servicios, transporte, entre otros.
2. Desarrollo tecnológico: las actividades relacionadas con adquirir y gestionar la tecnología con el fin de incorporarla en los procesos, capacitaciones, procesos automatizados, entre otros.
3. Recursos humanos: se relaciona con las actividades involucradas en el reclutamiento de personas, selección, formación, promoción, incentivos, entre otros.

4. Infraestructura de la empresa: considera los sistemas de la empresa y la composición del equipo, actividades de planeamiento, contabilidad, finanzas, entre otros.

Para lo anterior se propone la matriz de cadena de valor, la cual debe ser completada registrando cada una de las actividades realizadas según su categoría (de soporte o primaria), así como definir la subcategoría a la cual pertenece, por ejemplo, una instalación eléctrica la cual es una actividad de categoría primaria con subcategoría operaciones.

Segmento de mercado: El producto o servicio no tendrá el mismo interés para la totalidad de clientes, debido a que cada uno de ellos tiene una necesidad diferente, por ello se debe identificar cuáles son las personas a las que se les puede llegar con mayor facilidad y que posee capacidad de pago para adquirir lo ofrecido, por ejemplo, producto dirigido a empresas constructoras, maestros de obras o público en general.

Ventaja competitiva: Para Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015) las ventajas competitivas son “atributos que vuelven al negocio único y superior a sus principales competidores. Se trata de las ventajas o beneficios exclusivos que se ofrece a sus clientes y que su competencia no está ofreciendo” (p.21).

Se pueden encontrar tres tipos de ventajas competitivas, las cuales son; liderazgo por costos, diferenciación y enfoque.

- Liderazgo por costo: Significa que la empresa debe establecerse como el productor de más bajo costo del sector, comúnmente se logra en economías a escala.

- Diferenciación: Se debe intentar ser el productor único con algunas dimensiones que son ampliamente consideradas por los clientes.

- Enfoque: La empresa tiene como objetivo ser el mejor en un segmento o grupos.

Para completar la matriz debe describirse la ventaja tomando como referencia lo expuesto con anterioridad.

Estructura de Precio: A nivel de sector construcción la estimación de costos es una de las estructuras más utilizadas, ya que siempre se deberá cubrir los costos y generar ganancias, en cuanto al área constructiva es complicado trabajar con un precio definido, considerando que toda obra es diferente, por lo que se tendrán siempre costos distintos, dado este tema lo más recomendable es trabajar con un muy buen control de costos, con el fin de optimizar y controlar precios.

Considerando lo anterior se propone lo siguiente:

1. Establecer el costo de venta: Es la cantidad de dinero que le cuesta a la empresa producir o adquirir los productos/servicios que se están comercializando, se deben

de considerar aspectos como mano de obra directa, mano de obra indirecta, materia prima, transporte, almacenamiento, entre otros.

2. Descuento: Si la empresa desea se establece un porcentaje de descuento sobre el precio.
3. Impuesto: Se debe considerar todos aquellos impuestos en los que debe incurrir la empresa.
4. Margen deseado: Determinar el porcentaje de ganancia bruta que desea obtener la empresa, considerando que con este se deben cubrir los otros gastos en los cuales incurre la empresa (operativos, administrativos, financieros).
5. Precio de venta: La forma de obtener el precio sería, costo de venta + impuesto + margen deseado – descuento.

Una vez establecido lo anterior se indica en la columna de porcentaje el margen que representa cada rubro de estos en el precio final.

Análisis externo

Proveedores: Se recomienda establecer criterios de evaluación para los proveedores con el fin de conocer cuál de todos conviene tener como la principal fuente de materia prima. Es de vital importancia que la relación con los proveedores sea de confianza, que sea clara desde un inicio y que ambos ganen, por lo cual se deben tener presentes aspectos como; cantidad y calidad, certeza de que la empresa será abastecida, características de la materia prima que se requiere, precios, calidad y cantidad que ofrece el mercado. Además, se debe contar con una gama de proveedores y no depender solo de uno.

La matriz recomendada se basa en factores críticos (precio, financiación, plazos de entrega, descuento, disponibilidades, entre otros), los cuales están establecidos en la matriz propuesta análisis de los proveedores, esta se basa en establecer un valor de 1 a 3 a cada factor: donde 1 es muy malo y 3 excelente. Además, se debe calificar cada factor con base a lo que ofrece cada proveedor, por ejemplo, si el precio que me ofrece el proveedor 1 es muy malo se califica con un 1 y si el del proveedor 2 es excelente se califica con un 3 y así con los demás factores, se debe de ir sumando el acumulado de cada proveedor con el fin de conocer cuál es el proveedor que posee un mayor puntaje, dado que ese será el que tendrá mayor fuerza en cuanto a los factores que fueron establecidos.

Competencia: Ayuda a la empresa a conocer la cantidad de competidores y quiénes son, el tamaño y fortaleza, la calidad del servicio o producto ofrecido por estos, cómo compiten ellos, servicios ofrecidos, además de conocer los canales de distribución utilizados para comercializar los productos, aspectos que dictaran la estrategia de ataque. En este apartado es de gran utilidad el benchmarking, el cual consiste en visualizar aquellos aspectos tanto positivos como negativos de otras empresas, con el fin de aplicar

los primeros de ellos para beneficio propio y de aprender de los segundos para no caer en el mismo error.

De acuerdo con lo anterior, la matriz recomendada es realizar una comparación de la empresa respecto a los competidores basándose en factores (precio, reputación, calidad de atención, ubicación, entre otros) donde se debe calificar primeramente cada factor de la empresa del 1 al 3 donde 1 es muy malo y 3 excelente, considerando que se va a ir contemplando el acumulado, además es importante realizar el mismo proceso con cada competidor y este dará a conocer el competidor con mayor puntaje en el acumulado, el cual será el más fuerte.

Distribución: Este se basa en las formas o métodos usados por la organización para hacer llegar el producto o servicio al segmento previamente definido, Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015) indican lo siguiente al respecto:

Incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso, en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean (p. 25).

De acuerdo con lo anterior, se establecen cuatro tipos de canales de distribución distintos, por lo que la empresa considerando su giro de negocio y cada uno de los procesos que lleva a cabo deberá establecer cuál de esos canales es el que utilizan en su actuar diario.

Marketing Mix: Se basa en las herramientas que se desarrollan con el fin de producir la respuesta deseada por el mercado, buscando atraer y fidelizar clientes gracias a la satisfacción ofrecida, se contemplan variables como; precio, plaza, promoción y producto, en la matriz se debe de indicar las estrategias de cada P y definir los presupuestos necesarios.

1. **Producto:** Es el elemento principal de esta mezcla, cualquier bien o servicio que se ofrece en el mercado para la adquisición, es necesario contestarse preguntas como; ¿Qué vendo?, ¿Qué necesidad se cubre?, ¿Cuál es el valor agregado?, se deben considerar algunos aspectos como variedad de productos, calidad, características, marca, envase, servicios, garantías, modelos, entre otros para establecer las estrategias en la matriz proporcionada.
2. **Precio:** Es el valor que la empresa cobrará por el producto o servicio ofrecido, la supervivencia de esta depende en gran parte de esta P. Se debe contestar preguntas como; ¿Cuál es el valor del producto/servicio para el comprador?, ¿Cuál es el rango de precio de productos y servicios en cada área de la cadena de valor?, ¿Cómo se comporta el cliente con relación al precio?, ¿Cuánto está dispuesto el cliente a pagar?, ¿Se deben crear acciones específicas al precio según el tipo de

cliente?, ¿En relación con la competencia cómo es el precio ofrecido? Además, considerar, por ejemplo, precio de lista, descuentos, periodos de pago, plazos de crédito, adecuarlo a la calidad, entre otros para la selección de estrategias e indicarlo en la matriz.

3. Promoción: Establecer la mejor forma de dar a conocer el producto o servicio, considerando todo el acceso a la tecnología actualmente, se puede hacer con un bajo presupuesto y seleccionar la mejor forma de llegar al público objetivo, se debe considerar aspectos a la hora de definir la estrategia en la matriz como; promociones de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas (alianzas estratégicas), comunicación, entre otras.
4. Plaza: Esta es la responsable de establecer la razón por la que el cliente llega hasta la empresa y a los productos/servicios ofrecidos, algunas preguntas que son; ¿Dónde está el público objetivo?, ¿Cómo la empresa puede tener mejores y más efectivos canales de distribución?, aspectos a considerar; ubicación, canales de distribución, servicio, número de canales, entre otras.

6.2.7.2. Plan operativo / tecnológico

Este plan busca en la medida de lo posible determinar o estimar ciertos aspectos que se deben de considerar para el desarrollo óptimo de cada uno de los procesos a realizar, procurando que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, optimizando los recursos disponibles, tomando en cuenta localización geográfica de las instalaciones, edificios y terrenos, descripción del proceso productivo, materiales y equipos necesarios, ciclo operativo, compras y almacenamiento, capacidad de producción y costos, y proceso de calidad.

Con respecto a lo anterior es prudente que la empresa tenga definido sus procesos, por área y cada una de las actividades a realizar, al mismo tiempo que asigna responsables, recursos y plazos, siendo este el camino a un mayor orden y eficiencia de la compañía a nivel general, para lo cual se propone la matriz descripción de actividades por área.

Además, es importante que de acuerdo con la definición de los activos en el análisis del área operativa / tecnológica la empresa defina su proyección de inversiones en activos, aspecto que proviene de un análisis del estado de los activos y de una investigación en el mercado de nueva maquinaria y equipo que coadyuve en desarrollar de una forma más eficaz y eficiente cada uno de los procesos y actividades, maximizando el uso de recursos, por lo que se propone la matriz proyección de inversiones en activos, la cual básicamente pretende definir en que se invertirá, el responsable de realizar el proceso, así como el presupuesto asignado y el plazo, misma que deberá ser completada por el máximo jerarca de la empresa o por el encargado del área en específico.

Por último, considerando la importancia del buen aprovechamiento de los recursos es necesario que las organizaciones gestionen eficientemente la requisición de materiales para evitar desperdicios, material obsoleto, gastos innecesarios en almacenamiento,

entre otros, sin embargo, es recomendable gestionar el área de almacén para evitar el costo de oportunidad, por ello, se propone la matriz gestión de almacén contemplando un máximo y mínimo de cada producto, basado en el promedio de venta de los últimos 6 meses.

6.2.7.3. Plan organizacional

El presente busca en la medida de lo posible determinar o estimar la capacidad operativa de la empresa a nivel futuro en el área de talento humano, para el desarrollo óptimo de cada uno de los procesos a realizar, procurando que se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz, optimizando los recursos disponibles.

Para tal caso se proponen las siguientes matrices de requerimiento futuro de personal, misma que contempla las necesidades por área y puesto de trabajo, así como el tipo de contratación que se realizará, la jornada que tendrán y la remuneración que devengarán, aspectos que establece un sistema de control a nivel organizacional, pero también a nivel financiero, para lo cual se establece un ejemplo en la matriz propuesta.

Al mismo tiempo, es relevante que la empresa cuente con un expediente de cada colaborador, en el cual se lleve el control desde el momento que se contrató, dando por informado sobre lo que respecta al puesto que ocupa, los derechos y obligaciones, así como las principales funciones y responsabilidades que le permita desempeñarse de la mejor forma, para ello se propone la matriz ficha técnica por puesto de trabajo, la cual deberá ser completada por el encargado de área o el máximo jerarca.

Por consiguiente, un valor agregado a dicho estudio es realizar una revisión sobre la cultura y clima organizacional de la empresa, tipo de liderazgo actual, tomando como referencia que el clima organizacional es un reflejo de la situación que viven los colaboradores en el ámbito laboral, ya sea de forma positiva o negativa, y este incide en el aumento o disminución de la productividad y el enfoque hacia las metas de la empresa, por ello se propone la matriz modelo de evaluación de desempeño, en la cual se contemplan distintos criterios de evaluación generales (mencionados estos en el cuadro propuesto), asignándoles una calificación del 1 al 5 donde 1 equivale a muy mala y 5 a muy buena, de acuerdo con lo anterior, los gerentes deben de contemplar que en la medida en que el personal este satisfecho en su trabajo, los clientes lo estarán y por ende la empresa gozará de buena salud en las distintas áreas, por lo que es recomendable llevar a cabo estos procesos.

Además, es prudente y sumamente necesario realizar capacitaciones para los colaboradores, buscando que se vean incrementadas las competencias de estos, beneficio final que será para la empresa, por ello se establece la matriz cronograma de capacitaciones el cual contempla cada una de las capacitaciones por área y puesto, al mismo tiempo que asigna responsables de llevarla a cabo, así como el presupuesto y el plazo de ejecución.

Por último, se propone la matriz ficha técnica proceso de contratación, con el objetivo de que se formalice en gran medida los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, la misma deberá ser completada con los datos ya existentes y estandarizados en las otras matrices propuesta.

6.2.7.4. Plan económico o financiero

Tiene como objetivo evaluar el potencial económico que tendrá la empresa en el plazo definido; se recopila toda la información de los planes anteriores y los objetivos que vaya a desarrollar la empresa, por lo que en cada plan y acción que requiera alguna suma de dinero, se debe establecer el presupuesto para su respectiva realización. En ocasiones los pequeños empresarios hacen de gerente, su casa es la oficina, su vehículo es el de la empresa, por lo que se debe considerar que, aunque estas situaciones no identifiquen un gasto o costo en el momento, si no se les considera su respectivo valor en el plan financiero estará mal elaborado y, por ende, no reflejará la situación real de la compañía, elementos a considerar son la proyección de ventas, estado resultados, balance general y flujo de efectivo.

Proyección de ventas: En síntesis, esta proyección es de vital importancia, considerando que con base a esta se va a definir los gastos y costos en áreas como la utilización de la planta, almacenaje, compras de materia prima, producción, contratación de operarios, costos de venta, mercadotecnia, flujo de efectivo, entre otras.

En la matriz propuesta se debe establecer el nivel de ventas que desea tener la empresa en el mes 1 considerando la demanda histórica (promedio de venta de los últimos 6 meses, el cual se conocerá como mes 0), determinando también el porcentaje de crecimiento deseado, se recomienda el primer año realizar la proyección mensual y a partir de segundo año realizar las proyecciones anuales con el fin del que en el primer año se realice una revisión a periodos más cortos, ya que este sería un periodo de adaptación. No obstante, el hecho de que sean anuales no significa que las metas serán evaluadas anualmente, se deberá realizar las respectivas revisiones de cumplimiento con el sistema de control de objetivos por área.

Estado de resultados: Acá se presenta la información relacionada con los logros alcanzados en el periodo determinado, muestra los datos concernientes a la operación con base a los ingresos, costos y gastos, con el fin de determinar la utilidad o pérdida neta del período, la cual formará parte del capital ganado.

Los ingresos se obtendrán mediante el precio y la demanda, tanto actual como proyectada calculadas en la proyección de ventas, además, considerar que se pueden obtener otros ingresos ajenos al giro normal de la empresa (venta de activos, intereses, entre otros) los cuales deben de ser tomados en cuenta.

En cuanto a los egresos se deben considerar costos de producción (directos e indirectos), además, de los gastos de operación en los que incurre la empresa (gastos de ventas, administrativos y financieros). Otros de los costos es la depreciación y amortización de activos intangibles.

Balance general: Este es un reporte financiero que se determina como la fotografía que refleja la situación de la empresa en una fecha determinada, conformado por cuentas de activo (lo que la empresa tiene), pasivo (deudas) y la diferencia entre estas dos es el capital contable (patrimonio), mismo que deben de ser registrados en la matriz propuesta según la información de la empresa. La información que se obtiene de este debe ser considerada en el día a día, ya que conforme avanza el tiempo la misma va sufriendo modificaciones, además con esta se determina si la operación de la empresa se ha desarrollado de forma correcta y eficiente y ayuda a conocer si los procesos son óptimos o deficientes.

Flujo de efectivo: Son las variaciones de entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado, con el fin de medir la estabilidad financiera de la empresa; el objetivo es realizar previsiones, ayudar a la buena gestión financiera, facilitar la toma de decisiones y un buen control de ingresos, es importante indicar que en la matriz propuesta se debe de incluir la información según los datos de la empresa, además de que se registran únicamente los movimientos en los que se da una entrada o salida de dinero, por ejemplo si se vende a crédito se debe de registrar hasta que se cobre esa venta, asimismo, con las compras o gastos que se obtienen a crédito. Además, la empresa puede determinar la política de créditos, considerar la política de pago a proveedores y las provisiones que se deseen hacer.

Las inversiones pueden clasificarse según corresponda en terrenos, obras físicas, equipamiento y mobiliario (propiedad, planta y equipo), capital de trabajo, además se debe de considerar que, a lo largo del periodo proyectado, así como si se realiza por medio de financiamiento o recursos propios.

6.2.8. Sistema de control

Debido al constante cambio que atraviesan los mercados globales y que influyen directamente en las empresas, es relevante implementar una herramienta que permita conocer el avance en el transcurso del tiempo para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Para ello se propone la matriz sistema de control de objetivos por área, la cual es genérica de la que se plantean los objetivos estratégicos, pero contemplando las actividades o acciones a realizar, el personal responsable, presupuesto y plazos de ejecución de esas actividades, al mismo tiempo que se propone que se establezcan medios de verificación mediante los cuales se definirá el estado actual o avance de las asignaciones.

Lo ideal es que la meta este adaptada a los plazos establecidos en la frecuencia de medición, con el objetivo de no incurrir en el error de dictar el cumplimiento o no de una meta porque el periodo indicado en la matriz sistema de control de objetivos por área no es congruente con los establecidos para verificar estado actual de la misma.

Para tal caso se realiza un ejemplo en la misma matriz, donde se establece para cada caso un posible aspecto a considerar.

Bibliografía

- Anderson, Sweeney, & Williams. (2008). *Estadística para administración y economía*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Asamblea Legislativa. (2002). *Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas (Ley N°8262)*. Costa Rica: Diario oficial La Gaceta.
- Banco Central de Costa Rica. (2018). *Informe sobre el acceso de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, a los servicios financieros*. Costa Rica: BCCR.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Bermeo, K. (s.f). Determinación de la competitividad sistémica de la Mipyme manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera en el área urbana del cantón de cuenca de la provincia del Azuay, Ecuador. *XXI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*, (pág. 22). Ecuador. Obtenido de <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/XXI/1.1.pdf>
- Berumen, S. (2006). Una Aproximación a Los Indicadores De La Competitividad Local Y Factores De La Producción. *Cuadernos de Administración*, 145-163.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). *Guía practica para la elaboración de un plan de negocios*. Paraguay : Productiva .
- Brenes, J. A. (10 de abril de 2019). *Ministerio de Economía, Industrial y Comercio*. Obtenido de Ministerio de Economía, Industrial y Comercio: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Cámara Costarricense de la Construcción. (2018). *ANÁLISIS DEL SECTOR CONSTRUCCION Y LA ECONOMIA*. Costa Rica. Obtenido de <https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/5670>
- Cámara Costarricense de la Construcción. (2018). *Cámara Costarricense de la Construcción*. Costa Rica. Obtenido de <https://www.construccion.co.cr/Post/Detalle/20360>
- Cámara Cotarricense de Construcción. (2019). *Informe económico del sector construcción*. Costa Rica: Cámara Cotarricense de Construcción.
- Carazo, P. C. (julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 167,174.
- Casillas, T., & Marti, J. M. (2019). *Cómo hacer un plan de empresa*. Barcelona: Profit.
- CEOE. (2018 de marzo de 2018). *CEOE*. Obtenido de CEOE: <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del-impulso-necesario>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamineto Organizacional* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. México: McGraw Hill .

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). *Perspectivas Económicas de América Latina 2013, políticas pymes para el cambio estructural*.
- Cordero, A. (23 de Octubre de 2018). *Periódico Enlace*. Obtenido de <http://www.periodicoenlace.com/brunca/perezzeledon/nuevo-distrito-se-integra-al-mapa-de-perez-zeledon/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Education Inc.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estrategica* (Décimo primera ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación de México S.A.
- Didi, & Stumpo. (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. *Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*, 13.
- Erdogan, K. (2009). A review of country tourism. *International Business Journal*, 119-133.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, J. (1996). *Competitividad Sistémica*. Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales*, 149-166.
- Godinez, V. M. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigacion*. Obtenido de Academia edu: https://www.academia.edu/6251321/M%C3%A9todos_t%C3%A9cnicas_e_instrumentos_de_investigaci%C3%B3n
- Hernández, G. (11 de Abril de 2017). *Calidad y ACR*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>
- Hernández, R., Fernández, F., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Hill, C., & Jones, C. (2009). *Administración Estraégica* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill Educación.
- Historia-Biografía. (8 de Noviembre de 2018). *Historia-Biografía*. Obtenido de <https://historia-biografia.com/henry-fayol/>
- Historia-Biografía. (01 de Octubre de 2018). *Historia-Biografía*. Obtenido de <https://historia-biografia.com/elton-mayo/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Indicadores Cantonales*. San José.
- Jaramillo. (2004). Análisis PESTEL: Nota técnica. 3.
- Kantis, H. (1996). *Inercia e innovación en las conductas estrtégicas de las Pymes argentinas: elementos conceptuales y evidencias empiricas*. Buenos Aires: CEPAL.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kim, C., & Mauborge, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

- Koontz, H. (1991). *Estrategia, Planificación y Control*. México : McGraw-Hill .
- Ley N°8262, Fortalecimiento de las Pymes. (17 de mayo de 2002). *Ley N°8262, Fortalecimiento de las Pymes*. COSTA RICA. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/8262.pdf>
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Mexico: Ediciones OVA.
- Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. *Revista INCAE*, 12. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/264681055/Magretta-J-Por-Que-Importan-Los-Modelos-de-Negocio>
- Martínez, J. V. (2006). Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes. *Tec Empresarial*, 37.
- Ministerio de Planificación y Política Económica. (2017). *Índice de Desarrollo Social 2017*. Costa Rica: MIDEPLAN.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2018). *Informe de resultados III encuesta nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en Costa Rica*. Costa Rica: MEIC.
- Ministerio de Economía, Industria y comercio. (2018). *MEIC*. Obtenido de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/940/aumento-la-cantidad-de-microempresas-en-el-pais.php>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Estado de la Situación Pyme serie 2012-2017*. Costa Rica: MEIC.
- Ministerio de Industria y Comercio . (2002). *Reglamento de la ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas* . Costa Rica: MEIC.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso Estratégico*. Mexico: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Mumare. (2014). Perspectiva del asesor contable en la licitación pública en la industria de la construcción. 6.
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.). *Aspectos económicos*. Obtenido de Municipalidad de Pérez Zeledón: https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/102-canton/index.php?option=com_content&view=article&id=298
- Municipalidad de Pérez Zeledón. (s.f.). *Ubicación Geográfica*. Obtenido de Municipalidad de Pérez Zeledón: https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/102-canton/index.php?option=com_content&view=article&id=297
- Nachumow, Y. (12 de marzo de 2020). *The Power MBA*. Obtenido de <https://thepowermba.com/es/business/que-es-el-modelo-de-suscripcion/#:~:text=El%20modelo%20de%20suscripci%C3%B3n%20consiste,de%20ello%20es%20la%20prensa.>

- Nuevos modelos de negocio en la era digital. (2014). Obtenido de http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Tim Clark.
- Palacios, M. (2011). *Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad (tesis de Maestría)*. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Peláez. (2009). Análisis estratégico basado en el método FODA: Su empleo en la administración militar.
- Ponce. (2007). Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 114.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Cecsá.
- Porter, M. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2005). *Ventaja Competitiva creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Cecsá.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo editorial Patria.
- Quesada, H., & Meneses, M. (Agosto de 2011). Determinación de un modelo de negocios para apoyar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa basado en casos de éxito. *Tec Empresarial*, 27-37.
- Rayport, J., & Sviokla, J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 75-86.
- Rivero, D. B. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Rojas, J. R., Arce, P., & Centeno, E. (19 de Julio de 2016). Propuesta Plan Estratégico. Pérez Zeledón, San José, Costa Rica .
- Rojas, M., Yuste, E., Rianza, M., Vázquez, J., & Celaya, J. (2015). *Dosdoce.com*. Obtenido de Dosdoce.com: http://www.dosdoce.com/evolucion_nuevos_modelos_negocio_en_la_era_digital_v2.pdf
- Romo, D., & Abdel, G. (1994). Sobre el concepto de competitividad. *Revista de Comercio Exterior*, 28-44.
- Saavedra, M., & Milla, S. (2012). La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. *XVII congreso internacional de contaduría, administración e informática*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Santander PyMes. (05 de julio de 2018). *Claves para detectar nuevos modelos de negocio*. Obtenido de Claves para detectar nuevos modelos de negocio: <https://www.santanderpyme.com.mx/detalle-noticia/claves-para-detectar-nuevos-modelos-de-negocio.html>
- Sosna, M., Rodriguez, T., & Ramakrishna, V. (2009). Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse . *Universia Business Review* , 56-69.
- Suñol, S. (2006). Ciencia y Sociedad Volumen XXXI, número 2 abril-Junio 2006. *Ciencia y Sociedad*, 21.
- Ulate, I., & Vargas, E. (2016). *Metodología para Elaborar una Tesis*. San José: EUNED.

Universidad Autónoma de Coahuila. (agosto de 2014). *www.faedepyme.upct.es*. Obtenido de <http://www.faedpyme.upct.es/sites/default/files/article/31/modelonegocioinnovacion.pdf>

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América latina. *Revista de la CEPAL*.

Zorita, E. (2015). *Plan de negocio*. México: Alfaomega.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2009). Innovación del modelo de negocio: Creación de valor en tiempos de cambio. *Universia business Riview* , 108-121.

Anexos

A.1 Cuestionario: Percepción de la importancia de los modelos de negocios

<i>Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios</i>		Nombre de la Mipyme	Consecutivo Proceso			
<p>Buenos días, buenas tardes, Mi nombre es _____ estoy realizando una encuesta con el objetivo de obtener información en el cantón de Pérez Zeledón, por esta razón le solicitamos de su ayuda contestando algunas preguntas.</p> <p>Toda la información que usted brinde será absolutamente confidencial y se utilizará sólo con fines estadísticos, además será de gran utilidad para desarrollar con éxito un Modelo de Negocios que beneficie a la Mipymes del Sector construcción (aquí cambia, comercio, manufactura e industria, servicios (hoteles), servicios (Bares y Restaurantes) de este cantón.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con _____ al siguiente número _____.</p>						
DATOS DEL ENTREVISTADOR						
Nombre del entrevistador:		Cód.:				
Fecha de la entrevista:		Hora inicio:				
Datos del informante						
Nombre del entrevistado:		Teléfono:				
Nombre o razón social de la empresa/negocio:		Tipo De Empresa/Negocio: 1. Micro 2. Pequeña 3. Mediana				
Nombre de Fantasía:		Actualmente la empresa se encuentra registrada ante el MEIC como PYME: 1. Si 2. No				
Puesto que Ocupa:		Hora final:				
Control de calidad de datos						
N° de pregunta	Omisión	Inconsistencia	Doble marca	Mala redacción	Mal sondeo	Dato erróneo
Preg. N°						
Preg. N°						

MÓDULO: Datos Generales

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

MODULO 1 Modelo de negocios

MN1. En una escala de 1 al 5, donde 1 es poco conocimiento y 5 es mucho conocimiento. ¿Qué tanto conoce usted sobre Modelos de Negocios Empresariales o de Planes de negocios?

	1	2	3	4	5	
Poco Conocimiento						Mucho Conocimiento

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

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

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

1. Si 2. No

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

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

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

	1	2	3	4	5	
Nada dispuesto						Muy dispuesto

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

	1	2	3	4	5	
Ningún Impacto						Mucho Impacto

MODULO 2 Herramientas de Planeación

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

	1	2	3	4	5	
Ningún Conocimiento						Mucho Conocimiento

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

H3. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de diagnóstico y planeación ha utilizado usted? **LEER LAS OPCIONES AL ENTREVISTADO**

Herramienta	H2 Conoce		H3 Ha utilizado	
	Si	No	Si	No
1 BSC o Cuadro de Mando Integral	1	0	1	0
2 FODA	1	0	1	0
3 análisis PESTAL (PESTAL)	1	0	1	0

4 mapa Estratégico	1	0	1	0
5 análisis de Brechas	1	0	1	0

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

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

MODULO 3. Estrategias empresariales.

E1. Considerando que las estrategias genéricas para competir en el mercado son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y enfoque (concentración) ¿Cuál considera usted que es la estrategia genérica con la que se compete en el Sector Construcción, del cual forma parte su empresa?

1. Liderazgo en Costos 2. Diferenciación 3. Enfoque o Concentración

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

1. Si 2. No

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

1. Si 2. No

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

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

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

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

E6. De la siguiente lista de estrategias, cual es el grado de implementación o ejecución que utiliza la empresa. Siendo que 1 indica ninguna utilización y 5 indica Mucha utilización

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

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

	1	2	3	4	5	
Nada conocimiento						Mucho Conocimiento

MODULO 4. Factores

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

	1	2	3	4	5	
Nada Importante						Muy importante

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

	1	2	3	4	5	
Nada Dispuesto						Muy dispuesto

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

	1	2	3	4	5	
Ningún Análisis			intermedio			Análisis Profundo

MODULO 5: DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

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

	1	2	3	4	5	
Nada documentados	poco					Muy documentados

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

	1	2	3	4	5	
Nada importante						Muy importante

D3. En una escala de 1 al 5, donde 1 ninguna frecuencia y 5 a mucha frecuencia ¿Con que frecuencia investiga la empresa sobre nuevos equipos y procesos que le permita ser más productiva y maximizar los recursos disponibles?

	1	2	3	4	5	
Ninguna Frecuencia						Mucha Frecuencia

D4. Indique en cuál o cuáles de las siguientes áreas o procesos se ven más beneficiado con la utilización de la tecnología. **(puede marcar varias opciones)**

1. Atención y servicio al cliente
2. Mejoramiento del proceso productivo o de la prestación del servicio
3. Mejor control de inventarios
4. Reducción de los desperdicios
5. Reducción de costos fijos y variables

MODULO 6: APLICACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

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

	1	2	3	4	5	
Nada interesado						Muy Interesado

A.2 Carta solicitud de colaboración a empresas



Pérez Zeledón 29 de abril del 2020.



Srs: Agro Ferrería del valle
Presente

Estimados Señores

Reciban un grato saludo de la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, esperando que el impacto del Covid-19 a nivel de salud no haya alcanzado a los miembros de la empresa ni a sus familiares, aunque de seguro el impacto económico si ha repercutido en la empresa, como en casi todos los sectores de la economía.

Además de ponernos a la disposición de su empresa en lo que podamos como Universidad apoyarlos, deseáramos solicitarles la colaboración en poder atender y dar respuesta a un instrumento de un trabajo de investigación que se está desarrollando en el cantón e Pérez Zeledón y que se titula **"Importancia que tiene los procesos e implementación de negocios funcionales en las MIPYMES del sector construcción del cantón de Pérez Zeledón durante el I semestre del 2020"**, trabajo que está dirigido por el Dr. Melvin Bermúdez Elizondo cédula de identidad 1- 0811-0824.

El objetivo del trabajo es una generar una propuesta de Modelo de Negocio para las empresas del sector construcción, razón por la cual existe un compromiso de parte del grupo investigador que una vez que se concluya el trabajo y se pueda disponer del Modelo, el mismo pueda ser compartido con todas aquellas empresas que colaboraron en el proceso, sin ningún tipo de costo. Estamos seguros de que esta herramienta puede servirles de una forma u otra en una operación comercial, que de seguro tendrá otra dimensión después del Covid-19.

Sin más por el momento, se despiden con la disposición de aclarar cualquier duda o ampliar lo requerido

M.L. Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico. Campus Pérez Zeledón
Sede Regional Brunca. UNA
direccionacademicapz@una.cr

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Gestión Pública y Ciencias Empresariales
Director del Trabajo de Investigación
Sede Regional Brunca Universidad Nacional
Tel: 8520-9191

Tel. (506) 2277-3000
Apartado 86-3000
Heredia
Costa Rica
www.una.ac.cr