

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIÓN BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio 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

Junior Fabián Blanco Arias

Kevin Darío Fallas Cordero

Daling Andrey Fonseca Molina

Deilyn Briseth Marín Jiménez

Harold Del Jesús Mora Solís

Sede Región Brunca

2021

Hoja de aprobación.

Trabajo final de graduación presentado 19 de enero del 2021, en la ciudad de San Isidro de El General, Pérez Zeledón, 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 Regional Brunca

M.L. Joe Montenegro Bonilla
Director Académico, Campus Pérez Zeledón

Ph.D. Melvin Bermúdez Elizondo
Tutor, trabajo final de graduación

M.Sc. Carlos Ronald Borbón Sandí
Lector Interno

Lic. Randall Fallas Montoya
Lector Externo

Agradecimientos.

Agradecemos a Dios, a nuestros padres y a los profesores que hicieron posible que hayamos conseguido este logro. Sabemos que la ayuda de cada uno de ellos ha sido imprescindible. Además, agradecemos a cada persona que, de una u otra manera, nos ha dado el ánimo para seguir hacia adelante, incluso en los momentos más difíciles. Para todos ustedes es este seminario.

Dedicatoria.

Junior Blanco Arias

En primer lugar, a Dios, ya que él es quien me permite cada oportunidad que se presenta en mi vida. A mi madre Ligia Arias Ceciliano por su esfuerzo y enseñanza constante para alcanzar mis sueños.

Kevin Fallas Cordero

A mi Dios, quien es el que me ha guiado en cada momento, que ha sido el soporte cuando las cosas no van tan bien y, sobre todo, por ser el que me hace levantarme cada mañana. También se lo dedico a mis padres Edgar Fallas y Nayudel Cordero, que merecen esto y mucho más. Lo que soy hoy es gracias a ellos; la enseñanza que me han dado, los esfuerzos y sacrificios que han cargado en sus hombros con el paso de los años, todo con el afán de convertirme en el hombre que hoy soy.

Andrey Fonseca Molina

Primeramente, a Dios, por siempre estar a mi lado para darme paz y salud. También a mi padre Edison Fonseca y a mi madre Lucía Molina, quienes me enseñaron a luchar por mis sueños. A ustedes les debo este y todos los logros que pueda alcanzar a lo largo de mi vida.

Deilyn Marín Jiménez

A Dios y la Virgen, quienes han sido mi guía en los momentos difíciles, y han sabido darme fuerzas para no flaquear a lo largo del camino. Seguidamente a mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional. A mis hermanos, quienes siempre han estado para mí con su apoyo, pero sobre todo a Fabio, quien nunca me abandonó en el camino. A mi abuelo, quien me ha enseñado el valor de la vida con su valentía, y a mi abuelita, que hoy me guía desde el cielo. Esto es para ustedes con mucho cariño.

Harold Mora Solís

A mi Dios, por bendecirme con la salud y capacidades necesarias para lograr concluir este proceso de manera satisfactoria y en armonía. En segundo lugar, agradezco a mi madre Marielos Solís Arguedas, por estar a mi lado incondicionalmente desde el inicio del proceso; sin duda alguna contar con su compañía es el mejor incentivo para querer ser mejor persona cada día.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Hoja de aprobación.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Justificación.	5
1.3 Descripción del problema.	7
1.4 Planteamiento del problema.....	8
1.5 Objetivos de la investigación.....	9
1.6 Modelo de análisis.....	10
1.7 Alcances y Limitaciones.....	16
1.7.1 Alcances.....	16
1.7.2 Limitaciones.....	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL	18
2.1 Marco Referencial.....	19
2.1.1 Características de la Región Brunca.	19
2.1.2. Características del cantón de Pérez Zeledón.	21
2.1.3. Evolución del sector comercio en Costa Rica.....	24
2.1.4. Aporte del sector comercio a la economía nacional.	26
2.1.5. Mipymes en Costa Rica.....	27
2.1.6 Mipymes en Pérez Zeledón.....	29
2.2 Marco Teórico.	31

2.2.1	Planificación estratégica.....	32
2.2.1.1	¿Por qué desarrollar un plan estratégico?	33
2.2.1.2	Estrategias versus tácticas.....	33
2.2.1.3	Factores que desalientan o impiden la planificación.....	34
2.2.2	Modelos de negocio.....	35
2.2.3	Impacto y transcendencia de los modelos de negocios.....	35
2.2.4	Modelo de negocios funcional.....	35
2.2.5	Principales tipos de modelos de negocios.....	36
2.2.5.1	Modelo Franquicia.....	36
2.2.5.2	Modelo Canvas.....	37
2.2.5.3	Modelo Pago por Consumo.....	38
2.2.5.4	Modelo Cebo y Anzuelo.....	39
2.2.5.5	Modelo Membrecía.....	39
2.2.5.6	Modelo Suscripción.....	39
2.2.5.7	Modelo Fordismo.....	40
2.2.5.8	El toyotismo.....	40
2.2.6	Importancia de los modelos de negocios.....	43
2.2.7	Estrategia empresarial.....	43
2.2.8	Herramientas de planeación.....	46
2.2.8.1	Análisis FODA o Matriz FODA.....	47
2.2.8.2	Boston Consulting Group (BCG).....	48
2.2.8.3	Análisis PESTEL.....	49
2.2.8.4	Diagrama de flujo.....	49
2.3	Impacto del Covid-19 en las Mipymes del sector comercio de Costa Rica y de Pérez Zeledón.....	49
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO		51
3.1	Estrategia de investigación aplicada.....	52
3.4.1	Definición y caracterización de la población de estudio.....	55
3.4.3	Diseño muestral.....	56
3.5	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	59
3.5.1	Entrevistas.....	60
3.5.2	Cuestionarios.....	60
3.5.3	Observación.....	61

3.5.4 Análisis documental.	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	62
4.1 Modelos y herramientas de negocio.	63
4.1.1 Modelos de negocios más utilizados.	63
4.1.2 Herramientas para construcción de planes de negocios.	66
4.2. Modelos de negocios y estrategias empresariales implementados en las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón.	67
4.2.1. Modelos de negocios en las Mipymes del Sector Comercio del cantón de Pérez Zeledón.	68
4.2.2 Estrategias empresariales utilizadas por en las Mipymes del Sector Comercio del cantón de Pérez Zeledón.	79
4.2.3 Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del Sector Comercio del cantón de Pérez Zeledón.	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1. Conclusiones.	93
5.2. Recomendaciones.	94
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS	97
6.1. Plan de negocios.	98
6.2. Guía para la aplicación del plan de negocios.	121
Referencias.	133
Anexos	140
Anexo 1. Cuestionario	140

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Modelo de análisis de las variables</i>	14
<i>Tabla 2. Población total estimada en la Región Brunca en el 2017</i>	20
<i>Tabla 3. Índice de Desarrollo Humano de la Región Brunca para el 2016, según sus cantones y la posición que ocupan a nivel nacional</i>	21
<i>Tabla 4. Distritos del cantón de Pérez Zeledón, su cabecera, extensión y población en el 2016</i>	23
<i>Tabla 5. Datos demográficos del cantón de Pérez Zeledón en el año 2011</i>	24
<i>Tabla 6. Población ocupada según sector económico en Pérez Zeledón, el 2011</i>	24
<i>Tabla 7. Sector económico y su aporte en cuanto a número de empresas y número de empleos que brinda, en términos absolutos y relativos, en el 2011</i>	26
<i>Tabla 8. Distribución de las empresas según tamaño, en el año 2011</i>	27
<i>Tabla 9. Crecimiento relativo y absoluto de las Mipymes del 2012 al 2017</i>	28
<i>Tabla 10. Distribución de las Mipymes por cantón de San José en el 2018</i>	30
<i>Tabla 11. Mipymes del cantón de Pérez Zeledón en el 2019</i>	31
<i>Tabla 12. Cuadro comparativo de modelos de negocio. Ventajas y desventajas para las empresas.</i>	42
<i>Tabla 13 Cantidad de empresas a estudiar por distrito, según muestra, antes del Covid-19</i>	57
<i>Tabla 14 Cantidad de empresas a estudiar por distrito, según muestra, después del Covid-19</i>	59
<i>Tabla 15. Modelos de negocios más utilizados: Características, definición conceptual, ventajas y desventajas</i>	64
<i>Tabla 16. Herramientas utilizadas en la construcción de modelos y planes de negocio</i>	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la Región Brunca.....	19
Figura 2. Mapa del cantón de Pérez Zeledón en el 2015	22
Figura 3. Ubicación de las Mipymes por provincia en el 2018.....	29
Figura 4. Empresas registradas en el MEIC	70
Figura 5. Afectación Covid-19 en la cantidad de trabajadores	71
Figura 6. Fuentes de financiamiento inicial para el desarrollo de la empresa.....	71
Figura 7. Grado de conocimiento de los empresarios por variable según su nivel académico	73
Figura 8. Cantidad de administradores o gerentes en los últimos 5 años.....	74
Figura 9. Media por ítem de la variable Modelo de Negocios	75
Figura 10. Empresarios que han planteado de forma escrita y sistemática alguna vez un plan o modelo de negocio en la empresa (cifras porcentuales).....	76
Figura 11. Conocimiento y utilización de herramientas de planeación.....	77
Figura 12. Escala de conocimiento de la herramienta FODA	78
Figura 13. Conocimiento de los factores que se consideran al inicio de un proceso de planeación .	79
Figura 14. Estrategia genérica con la que compite en el sector.....	80
Figura 15. ¿Existe estrategia, aunque no esté documentada?.....	81
Figura 16. Capacitación de colaboradores en estrategia empresarial de negocios.....	81
Figura 17. Tiempo invertido en capacitación de personal.....	82
Figura 18. Grado de implementación o ejecución de estrategias por la empresa.....	83
Figura 19. Grado de acuerdo sobre el rendimiento de la empresa en comparación a la competencia	84
Figura 20. Grado de acuerdo de los empresarios sobre 5 afirmaciones referentes al sector comercio	85
Figura 21. Factores que influyen en el desarrollo y aplicación de Modelos de Negocios	86
Figura 22. Documentación de Procesos Productivos.	88
Figura 23. Cambios en los procesos productivos	89
Figura 24. Grado de conocimiento por variable de investigación.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS

IDR: Índice de Desarrollo Humano

UCR: Universidad de Costa Rica

PAES: Programas de Ajuste Estructural

TLC: Tratados de Libre Comercio

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

PIB: Producto Interno Bruto

MEIC Ministerio de Economía Industria y Comercio

INDER: Instituto de Desarrollo Rural

GAM: Gran Área Metropolitana

INEC; Instituto Nacional de Estadística y Censo

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

PESTAL: Político, Económico, Tecnológico, Ambiental y Legal

BCG: Boston Consulting Group

PSPP: Perfect Statistics Professionally

PROPYME: Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

Resumen ejecutivo.

Debido al crecimiento en la población, a la alta demanda de bienes y servicios, y al incremento en la competencia que coexiste en el mercado local, las empresas se han visto en la necesidad de innovar constantemente sus gestiones productivas y de hacer uso de herramientas que les brinden cierta diferenciación con respecto a sus competidores. Por lo que resulta importante indagar sobre los modelos de negocios y conocer la utilidad que estos tienen para adaptarse a los cambios que surjan en el entorno.

El presente seminario de investigación, tiene como objetivo realizar un análisis sobre la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, durante el I semestre del 2020. Los investigadores son estudiantes de la Universidad Nacional de la carrera de Administración, para optar por la licenciatura en Gestión Financiera.

Para el desarrollo de este seminario, se describieron las herramientas y modelos más utilizados. Entre los más destacados se encuentran el modelo Canvas, modelo Franquicia, modelo Pago por Consumo, modelo Suscripción, entre otros, en los cuales se realizó una comparación entre sus ventajas y desventajas. Por otro lado, se determinaron cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de un modelo de negocios en las Mipymes del sector comercio. De acuerdo con la información recopilada, se establece que dentro de los factores que mayor inciden en la elaboración de un modelo de negocios, se incluyen la segmentación del mercado, la propuesta de valor, ya sea del bien o servicio, los canales bien definidos y la relación con el cliente.

Se analizó, por medio de los datos obtenidos de las encuestas, si las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. En dicho análisis, se concluyó que la mayoría de los empresarios consideran que poseen una estrategia definida, pero que dicha estrategia no se encuentra establecida por escrito en ningún documento, mientras que otros indican que en su negocio no hay ninguna estrategia definida, ya sea de forma verbal o por escrito. Esto representa una barrera importante que limita a las Mipymes a realizar una eficiente gestión de sus negocios. Con base en lo anterior se concluye que la mayoría de estos

comerciantes administran de forma empírica, y esto hace que se vean condicionados ante diversas oportunidades para desarrollar una serie de estrategias propias en cuanto a modelos de negocio.

También se realizó una propuesta de un plan de negocios ajustable a las Mipymes del sector comercio, el fin de la misma consiste en proporcionar un instrumento útil, que permita realizar una evaluación realista sobre el negocio en cuestión. Esta propuesta se realizó una vez recabada la información pertinente por medio de la aplicación de las encuestas, donde posteriormente se analizaron dichos datos, para crear una propuesta que se adapte a la naturaleza del negocio y sus necesidades. Dicha propuesta consiste en un medio para determinar los puntos fuertes que posee la empresa y así aprovecharlos para asegurar su permanencia en el mercado. Además, otro de sus objetivos radica en eliminar la brecha que existe entre la aplicación de la planificación estratégica y la administración informal de un negocio, como ha sucedido mayoritariamente en el comercio de Pérez Zeledón.

Generalmente, se subestima la importancia y beneficios que brinda la implementación de un modelo de negocios, como una herramienta para el alcance del éxito en las empresas, ya que, en reiteradas ocasiones, estas carecen de objetivos claros o realistas, además hay que agregar la falta de conocimiento formal en relación a dicho tema. Por lo que, las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, podrían disminuir diversos riesgos, siempre y cuando cuenten con un plan estructurado y con metas específicas que les permitan aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado, para evolucionar y enfrentar los posibles retos durante su gestión.

Introducción.

El presente seminario consiste en una investigación que pretende definir el entorno económico y social en el que se desarrollan las Mipymes del sector comercio de Pérez Zeledón, además, mediante encuestas aplicadas a los empresarios, se analiza y mide cuantitativamente, el conocimiento que tienen sobre los modelos de negocios y su importancia, para luego, proponer uno que se adapte a sus necesidades.

Para el desarrollo del tema, también se expone información relevante, la cual va desde la definición de los modelos de negocios y otros conceptos clave, como lo es la planificación estratégica, además de datos sobre el sector comercio, la economía nacional y del cantón, incorporando de forma superficial el impacto que trae consigo la pandemia del Covid-19 en dichas empresas, y cómo pueden los empresarios contrarrestarlo.

El desarrollo del trabajo consta de cinco capítulos; el primero de ellos busca identificar el problema de estudio, para así establecer antecedentes, brindarle una justificación, describir el problema, definir objetivos, el modelo de análisis y los alcances y limitaciones. En el segundo capítulo se analizan los aspectos de referencia del tema, junto con la teoría que fundamenta la investigación. El tercer capítulo detalla los procedimientos que se utilizaron para la recolección de los datos, en donde se establecen los parámetros a seguir: tipo de investigación, fuentes de la investigación, además de la población y muestra. En el cuarto capítulo se analizan e interpretan los datos recolectados mediante los cuestionarios aplicados, para ello, se utilizan diferentes tipos de figuras, que tienen como fin la óptima comprensión de dichos datos. En el quinto capítulo se realizan las conclusiones y las recomendaciones realizadas por parte de los investigadores, con el fin de aportar el conocimiento adquirido en el desarrollo del tema a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio, esto en el cantón de Pérez Zeledón. Por último, se pretende proponer un modelo negocio funcional, que se adapte a las necesidades de las Mipymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón,

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes.

A través de los años, las empresas han sufrido procesos de cambio bastante drásticos, tanto en la primera revolución industrial, con la máquina de vapor, como en la segunda revolución, con el descubrimiento de la electricidad y la utilización de sistemas de producción en cadena, además de la tercera, con la entrada del internet, las tecnologías de información, la automatización de los procesos industriales y la globalización, y finalmente la denominada cuarta revolución industrial a partir del 2016 con la robótica avanzada, big data, internet de las cosas, minería de datos, y muchas más, que se están desarrollando actualmente (García, 2016). Ello ha dado pie a una dinámica en que las empresas deban ajustarse constantemente a su entorno si desean sobrevivir en un mercado cada vez más agresivo y cambiante, donde la empresa que está dispuesta a adaptarse, tiene más posibilidades de sostenerse que la que es reacia al cambio y sigue aplicando estrategias obsoletas. Osterwalder y Pigneur (2011) mencionan “hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse” (p.4).

De manera que, las organizaciones desarrollen estrategias de negocio para el corto, mediano y largo plazo, con la intención de guiarse y reinventarse para la consecución de sus objetivos. Es entonces donde surge el concepto de modelo de negocio, el cual, según Osterwalder y Pigneur (2011) “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14). Por consiguiente, resulta importante que las Mipymes tengan sus modelos definidos, y que por supuesto lo lleven a la práctica. La necesidad de un modelo de negocio en un mundo tan globalizado, genera algunas interrogantes: ¿qué tan necesarios y funcionales son los modelos de negocios? ¿son aplicables?

En el ámbito de las Mipymes, se pueden observar los cambios en los aspectos mencionados, ya que las dificultades que estas enfrentan las llevan a tomar medidas que les permitan la permanencia en el ciclo; así lo afirma Treviño (1997) “durante los periodos de crisis, pueden ser mecanismos de amortiguamiento que compensen las pérdidas, su flexibilidad debe ser aprovechada ante los cambios de la globalización económica para satisfacer las demandas sociales básicas” (p.15). Es entonces, en las dificultades que se presentan, que las empresas van evolucionando y creciendo. Por ejemplo, Amazon, Apple, y Toyota han implementado modelos de negocios robustos y ajustables a cambios conforme el mercado lo demande, así mismo, empresas como Kodak o la marca Forever 21 han sufrido cierres en sus operaciones por falta de visión y un modelo de negocio sostenible. Aquí es donde las Mipymes de la

actualidad deben prestar más atención; estudiando el entorno, la competencia, y establecer objetivos claros para mantenerse en el tiempo.

Los modelos de negocios, desde su concepción, se han ido expandiendo a distintas partes del mundo, abarcando Mipymes, que los utilizan como estrategia para definirse a sí mismas y obtener mayores ingresos. Principalmente, porque les permite identificar la propuesta de valor que ofrecen, el segmento de mercado al que se dirigen, y a formular la estrategia competitiva (Ricart, 2019). Además, cabe resaltar que las implementaciones de modelos de negocios en economías emergentes, son caracterizadas como impulsadoras de crecimiento y desarrollo, por ejemplo, en países como Rusia, China, India, Brasil y México se ha implementado un modelo de negocio conocido por su término en inglés *cluster*, el cual relaciona a un grupo o una red de empresas, normalmente pequeñas y medianas, que tienen una actividad económica relacionada y que se encuentran en un espacio geográfico cercano, que tienen como fin incrementar sus niveles de competitividad (Cavazos, 2016).

En medio de este auge, América Latina no se ha quedado atrás, y aunque los gerentes de las empresas de este continente están menos preocupados por los cambios que pueda haber en el futuro, con respecto a otras partes del mundo, como Estados Unidos y Europa (Esquivel, 2018), los modelos de negocio siguen teniendo un desarrollo importante. Sin embargo, hay carencia de datos cuantitativos y actualizados que ayuden a ampliar el panorama general de la región en este tema, especialmente si se pretende indagar en las Mipymes.

Según un estudio sobre el modelo Canvas, el cual tuvo lugar en la ciudad de Quito, Ecuador, se aplicaron encuestas a 45 pequeños empresarios de la industria manufacturera, dando como resultado que el 90% de ellos no conocen qué es una propuesta de valor y únicamente el 10% ha diseñado alguna vez una propuesta de valor (Carvajal, 2018).

Michavila (2010) comenta que se abrió un espacio en un sitio web, en donde se realizó la siguiente pregunta a manera de encuesta: “¿Su empresa cuenta con un modelo de negocio establecido y por escrito?”, los resultados indicaron que el 77% de los empresarios que respondieron aquella pregunta, lo hicieron negativamente. Estos números reflejan que gran cantidad de las empresas, principalmente las Mipymes, trabajan de manera empírica y no mediante la implementación de modelos científicos de negocios, destinados a su mercado y sector en específico. Además, si se compara con los resultados obtenidos de un estudio realizado en México, sobre el uso de modelos de negocio, en donde se encuestaron a 48 Mipymes de los sectores industria, comercio y servicios, en la región de Comarca Lagunera, se nota

el contraste que hay entre ambas encuestas. Molina, Armenteros, Plascencia, Barquero, y Martínez (2014) mencionan:

Afirmamos –de manera general– que se detectan fallos en aspectos claves para la estabilidad de las empresas que vienen relacionadas con problemas en la cartera de clientes, manifestada por bajos resultados en la selección y crecimiento de estos, el no tener aún definido segmentos de clientes que se sientan atraídos por su empresa ocasiona que no se pueda definir una estrategia de actuación hacia ellos y por tanto sea difícil que se puedan convertir en clientes fijos. Se observan bajas alianzas verticales y casi nulas en las institucionales: las alianzas con proveedores y clientes son la clave de los negocios de éxito, insuficientes alianzas impedirán incursionar en nuevos escenarios, disminuir riesgos y eliminar competidores, así como alcanzar economías de escala (p.52).

En Costa Rica, se desarrolló un estudio en el año 2012, el cual pretendía analizar las características de las Mipymes de diferentes sectores en la región del Pacífico Central, cuyo objetivo era “identificar debilidades y fortalezas que permitan desarrollar estrategias para incrementar su competitividad” (Chen y García, 2012, p.346). En dicho estudio se obtuvieron resultados que demuestran la realidad en la que estas se desenvuelven, los cuales serán demostrados en las siguientes secciones de la presente investigación.

De momento, al analizar el tema directamente en el cantón de Pérez Zeledón, es importante mencionar que, actualmente no se encuentra información por escrito sobre la implementación de modelos de negocios en las organizaciones; sin embargo, han surgido algunas empresas comerciales, cuyo crecimiento ha sido notable, por lo que, como parte de esta investigación, se desea determinar si este crecimiento es producto de la implementación de modelos de negocios o, si por el contrario, se debe a métodos empíricos de administración.

1.2 Justificación.

La administración, al ser catalogada como una ciencia, implica la implementación de métodos científicos en sus distintas funciones: planeación, organización, dirección, control y ejecución, esto con el fin de optimizar las tareas que se realizan y así obtener mayor eficiencia y rentabilidad. Para esto, a lo largo de los años se han ido formando y perfeccionando herramientas que buscan facilitar las tareas de los administradores, permitiéndoles pasar de lo empírico a lo científico, con la intención de que se cumplan con los objetivos de la empresa de manera óptima.

Una de las herramientas más conocidas en la administración, son los modelos de negocios, los cuales pretenden establecer parámetros de lo que la empresa va a ofrecer al mercado, cómo lo va a ofrecer y a quién se lo va a ofrecer. En otras palabras, es una guía que define a la empresa y su forma de obtener ingresos. Sin embargo, existen empresas, principalmente Mipymes, que no cuentan con modelos de negocios, ya sea porque sus administradores desconocen sobre el tema, porque no quieren aplicarlos o porque consideran que es una labor muy complicada. Lo cierto es que, al mantenerse lejos de la implementación de esta herramienta, las empresas pueden perder competitividad y rentabilidad, ya que “en ocasiones es justo el modelo de negocio lo que diferencia a empresas similares, y lo que define cuál de ellas es más exitosa” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC], 2019, p. 5).

Es entonces necesario que las empresas, tanto micro, como pequeñas y medianas, comiencen a trasladarse de los modelos empíricos de negocios, hacia los modelos científicos, lo que incrementará sus competencias para enfrentarse al nicho de mercado en el que se encuentran. El modelo de negocios no solo representa una serie de beneficios para la empresa que así lo aplique, sino que también tiene un impacto socioeconómico puesto que funciona como un mecanismo de reactivación de la economía para el cantón, debido a que una empresa competitiva que se adapte a un plan estratégico, pretende la prosperidad en el mercado, lo que al final se traduce como el pago de salarios altos y crecientes, generación de mayor número de empleo, encadenamientos productivos, entre otros elementos, mejorando así los estándares de vida de una región.

Además, los modelos de negocio tienen un valor significativo para la empresa, ya que, gracias a ellos, se puede alcanzar un equilibrio, teniendo siempre en cuenta las capacidades y recursos con los que se cuenta, de manera que los objetivos que se piensan ejecutar sean alcanzables, ya que no se puede disponer de tiempo ni inversión por parte de la empresa en objetivos que no se pueden cumplir. El modelo de negocios ayuda a obtener resultados tangibles producto de una ventaja competitiva, además, este se va a ver reflejado en el punto en el cual se vinculan las elecciones de la dirección con sus respectivas consecuencias (Rodríguez, 2014).

Una de las ventajas de la implementación del modelo de negocios, es cuando se abre paso a una cadena de valor que va a funcionar como el método para atraer a los clientes, es decir, busca atraer a todos los clientes haciendo hincapié en factores determinantes, entre ellos: “qué quieren, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar” (Rodríguez, 2014, p. 14). Esto como motivo de la creación de un valor

generado en cada uno de ellos, al brindarle un servicio o producto, ese pago realizado por el cliente al final del día se va a contabilizar como entradas de dinero para la continuidad de las operaciones.

Es necesario entender que, mientras la competencia cada día invierte más y más de sus recursos en investigación y desarrollo de nuevas oportunidades y búsqueda de ese valor para los clientes, se crea la necesidad de qué modelo de negocios a ejecutar, se adapte también al entorno para poder ser eficiente y sobre todo, al ser una estrategia no planificada y en muchos casos logre desarrollar esa ventaja competitiva que permita materializar los objetivos, ya que “la ventaja competitiva es lo que permite lograr un desempeño por sobre el promedio de la industria” (Porter, 2007, p.1).

Se considera importante instruir en los emprendedores, la necesidad de ir adaptándose, familiarizándose con los procesos que implica ejecutar un modelo de negocios efectivo y duradero en el tiempo. Aunque en la teoría todo parece estar muy claro y los lineamientos a seguir para la ejecución de un modelo de negocios se encuentren definidos, la realidad es distinta, donde se muestran escenarios poco alentadores que motivan a una restauración de la visión y estrategias utilizadas por los emprendedores.

Continuando con el análisis del estudio realizado por Chen y García (2012), realizado en distintas Mipymes del Pacífico Central, en este se indica que de las empresas estudiadas, el 89% no cuentan con un planeamiento estratégico, el 92% no posee una estructura organizacional, donde establezcan las funciones de cada miembro, de los cuales el 52% son personas con poca capacitación o preparación formal, y que además, no se realizan procesos de planificación de la producción ni evaluación de la misma, y carecen de controles de calidad en sus productos, y procesos, limitando el proceso de retroalimentación para la mejora continua. Por lo tanto, de este estudio, el cual es uno de los pocos documentados en el país sobre el tema, se concluye que la mayoría de dichas empresas carecen de modelos de negocios que les permita posicionarse en el mercado y ser competitivas.

1.3 Descripción del problema.

En la actualidad, existe un mercado cada vez más competitivo, donde las empresas grandes y posicionadas tienen ventajas muy marcadas sobre las Mipymes, por lo que ha surgido la necesidad de que estas implementen estrategias y herramientas de negocios que le brinden diferenciación, para tratar de disminuir esa brecha. De manera que resulta necesario complementar el conocimiento empírico con estrategias innovadoras y efectivas según el tipo de negocio y que, para efectos de esta investigación, se enfoca en el sector comercio.

A simple vista se puede observar cómo la mayoría de las Mipymes tienden a ir desarrollándose de forma empírica, en donde se van solventando los inconvenientes en el momento que se presentan, sin contar con un planeamiento estratégico que contemple diferentes escenarios económicos, políticos, sociales y naturales que puedan llegar a suceder y que consecuentemente puedan afectar la continuidad del negocio. Por ejemplo, es normal ver la apertura de un nuevo local comercial, y en término de seis meses ver su clausura o la apertura de un nuevo negocio. Por lo tanto, es importante conocer si los modelos de negocio actuales permiten a las empresas comerciales definir estrategias a corto, mediano y largo plazo, con las cuales puedan tener crecimiento, sostenibilidad en el tiempo y competitividad. Además, se quiere conocer si actualmente las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados sus procesos generales y las actividades que llevan a cabo, para entonces poder proponer un modelo de negocio ajustable a la actividad comercial de la zona.

1.4 Planteamiento del problema.

Teniendo claro el panorama en el que se encuentran las Mipymes del sector comercio, en lo que respecta a modelos de negocio, surge el principal cuestionamiento de investigación, que se expone en el siguiente punto, y que da sentido al desarrollo del estudio; posteriormente se expondrán los cuestionamientos derivados.

1.4.1 Interrogante general.

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

1.4.2 Sub interrogantes.

- 1- ¿Cuáles son las herramientas o modelos existentes que se disponen para la elaboración e implementación de un modelo de negocios en las empresas del sector comercio?
- 2- ¿Cuentan las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón con un modelo de negocios y estrategias empresariales?
- 3- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelo de negocios en las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón?

- 4- ¿Tienen las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón identificados y documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización?
- 5- ¿Qué disposición tendrían las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, para el desarrollo y aplicación de una propuesta de modelo de negocios?
- 6- ¿Qué ventaja competitiva podría ofrecer un modelo de negocios a las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón?

1.5 Objetivos de la investigación.

Con la intención de poder dar respuesta a cada de una de las interrogantes de investigación expuestas, se plantean a continuación los siguientes objetivos.

1.5.1 Objetivo general.

Analizar la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales en las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el I semestre del 2020.

1.5.2 Objetivos específicos.

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

1.6 Modelo de análisis.

Para el presente estudio sobre los modelos de negocios en las Mipymes del sector comercio que abarca el cantón de Pérez Zeledón, es importante definir las variables a considerar por cada objetivo de investigación, pues se quiere proponer un modelo de negocio funcional para dicho sector, que por supuesto permita mejorar las condiciones en las que se encuentran en la actualidad.

1.6.1 Conceptualización e instrumentalización de la variable “modelo de negocios”.

Es quizás la variable más significativa de la investigación, de manera que su conceptualización va en función de lo descrito por tres de los principales autores en esta materia. Para Ricart (2019) un modelo de negocio es conjunto de elecciones e ideas hechas por los directores de la empresa, con el objetivo de establecer metas que permitan incurrir en un objetivo final y este conjunto de elecciones repercuten en consecuencias que van a permitir cumplir o no con los planes establecidos. También se puede decir que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.14). Entonces, considerando los puntos de vista de los autores se puede concluir que un modelo de negocio viene a ser una guía esencial que define cómo tiene que funcionar una empresa para poder llegar a alcanzar cada uno de los objetivos que la administración defina, siempre y cuando se trabaje en cada compromiso adquirido, pero que además le permita ser un factor diferenciador, que venga a dar más valor a la organización.

Para efectos de la investigación, se analizan los modelos de negocio que existen actualmente, así como cada una de las características que los definen y diferencian, a través de un análisis documental.

1.6.2 Conceptualización e instrumentalización de la variable “herramientas de planeación”.

Primeramente, se debe explicar qué se entiende por herramienta, que viene a ser un “instrumento, por lo común de hierro o acero, con que trabajan los artesanos” (Real Academia Española [RAE], 2014), de igual forma también define un instrumento como “cosa o persona de que alguien se sirve para hacer algo o conseguir un fin” (RAE, 2014). Ahora bien, por planeación Raffino (2019) define que es:

El establecimiento de una estrategia que permita alcanzar una serie de objetivos preestablecidos. El resultado del proceso de planeación es un plan que guiará el accionar de la empresa y ayudará a usar los recursos en la forma más eficiente (pág.1).

Por lo tanto, al complementar todos los términos se puede extraer que una herramienta de planeación son todos aquellos instrumentos a utilizar para la consecución de objetivos y metas que se estipulen dentro de un plan estratégico, con la intención de que faciliten la toma de decisiones. Galindo (1997) menciona “las técnicas de planeación son imprescindibles para anticiparnos al futuro, minimizar riesgos y optimizar recursos, además de que pueden utilizarse en todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el proceso de tomar decisiones” (p.51).

A efectos de la investigación, se pretende describir las principales herramientas que existen en la actualidad y sus principales beneficios cuando son aplicadas correctamente, para esto se procederá con un análisis documental.

1.6.3 Conceptualización e instrumentalización de la variable “estrategias”.

La definición de estrategia tiene sus inicios a raíz de los ensayos sobre el arte de la guerra escritos por el gran general Su Tzu (1963) y que con el paso del tiempo su significado se edificó al fusionar dos palabras griegas *stratos* (ejercito) y *agein* (conducir, guiar). Desde esta área conceptual la estrategia es vista como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala.” (Wanty, 1975, p.12)

Desde el punto de vista empresarial, se define como todas aquellas actividades, compromisos y los recursos disponibles, que se tienen que administrar de tal forma que se puedan cumplir los objetivos que la organización definió en un periodo de tiempo determinado. Porter (2011) menciona que “la estrategia consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”(p.103); esto implica que el hecho de que una organización tenga definida una estrategia, le permitirá diferenciarse sobre su competencia, y que posiblemente le ayude a mantenerse en el tiempo.

Por lo tanto, se pretende conocer a través de cuestionarios, si las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón cuentan con estrategias definidas y si las ponen en práctica para la obtención de sus objetivos.

1.6.4 Conceptualización e instrumentalización de la variable “modelos de negocios en Mipymes”.

La idea principal de un modelo de negocio actuar como una guía esencial que define cómo tiene que funcionar una micro, pequeña y mediana empresa para poder llegar a alcanzar cada uno de los objetivos que la administración quiera, siempre y cuando se trabaje en cada compromiso adquirido, y que le permita ser un factor diferenciador sobre la competencia. Además, busca planificar y estandarizar los diferentes procesos de la empresa con el fin de optimizarlos y llevar un control eficiente.

A través de la aplicación de un cuestionario se intentó determinar si las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón para el sector comercio, cuentan con modelos de negocio definidos.

1.6.5 Conceptualización e instrumentalización de la variable “factores”.

Para poder desarrollar y aplicar un modelo de negocio en las Mipymes, es necesario entender qué circunstancias son las que impiden que se finiquite este proceso, por lo tanto, resulta necesario conocer cuáles son los factores que tienen injerencia directa e indirectamente. Bembibre (2009) define factores como “los elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos” (pág.1).

A través de la aplicación de cuestionarios tipo entrevista a los microempresarios del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, se intentará conocer cuáles son los factores que más influyen a la hora de elaborar e implementar modelos de negocio.

1.6.6 Conceptualización e instrumentalización de la variable “procesos”.

Herrero (2009) define proceso como “una sucesión de tareas, que tienen como origen unas entradas y como fin unas salidas. El objetivo del proceso es aportar valor en cada etapa” (pág.4). Desde el punto de vista organizacional, un proceso comprende toda la oleada de actividades que se llevan a cabo entre las diferentes secciones de una empresa o institución con la intención de alcanzar un fin en específico, por ejemplo, un proceso administrativo comprendería esencialmente el ciclo de planificación, organización, dirección y control. (Raffino, 2019).

Mediante la aplicación de cuestionarios tipo entrevista se pretende conocer si las Mipymes del sector comercio para el cantón de Pérez Zeledón tienen definidos los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

1.6.7 Conceptualización e instrumentalización de la variable “documentación”.

Por documentación se entiende aquella “disciplina que se ocupa de la recopilación, organización y gestión de documentos o datos informativos” (RAE, 2014). Tomando en consideración la variable “procesos”, mencionada anteriormente, la documentación de los procesos generales dentro de las actividades cotidianas de las Mipymes resulta necesaria, para la elaboración e implementación de un modelo de negocio acorde a las necesidades de la organización, dado que dicha documentación facilitará la toma de decisiones.

Mediante la aplicación de cuestionarios tipo entrevista, se logró conocer si las Mipymes del sector comercio para el cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

1.6.8 Conceptualización e instrumentalización de la variable “propuesta de modelo de negocio”.

Para Ucha (2012) desde el punto de vista de negocios, una propuesta “suele emplearse para dar cuenta de la manifestación de una idea o plan a alguien que ostenta una finalidad determinada” (pág.12). Por tanto, una propuesta de modelo de negocio para los microempresarios del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, debe ser funcional y atractiva, con la intención de que valoren a conveniencia si desean o no aplicarla a su negocio. Dicho esto, la elaboración de una propuesta requiere hacer un análisis exhaustivo de los modelos que existen actualmente, conocer las ventajas y desventajas que cada modelo posee, el grado de interés que muestren los empresarios mediante la interpretación de los resultados por cada variable de estudio de la presente investigación.

Utilizando la siguiente tabla, se pretende conceptualizar cada variable de estudio en función de los objetivos, para que den el horizonte a la investigación, y que consecuentemente sea más sencillo la escogencia de los instrumentos que más se ajusten a las necesidades por objetivo de estudio, y por supuesto, sean las más efectivas para la recolección de toda la información necesaria.

Tabla 1 Modelo de análisis de las variables

Objetivos	Variables	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de Información
Describir las herramientas y modelos más utilizados para implementar modelos de negocios en las empresas	Modelo de negocios	Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.	Cuadro resumen	Análisis documental
	Herramientas de planeación	Todos aquellos instrumentos por utilizar para la consecución de objetivos y metas que se estipulen dentro de un plan estratégico, con la intención de que faciliten la toma de decisiones.		
Conocer si las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias competitivas	Estrategias	Consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.	Cuestionario	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
	Modelos de negocios en Mipymes	Guía esencial que define como tiene que funcionar una micro, pequeña y mediana empresa para poder llegar a alcanzar cada uno de los objetivos que la administración quiera, siempre y cuando se trabaje en cada compromiso adquirido, y que además le permita ser un factor diferenciador sobre la competencia.	Entrevistas	
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	Factores	Los elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos.	Cuestionario	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
			Entrevistas	
Analizar si las Mipymes del cantón de Pérez	Procesos	Comprende toda la oleada de actividades que se llevan a cabo entre las diferentes secciones de una	Cuestionario	Mipymes del Cantón

Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización	Documentación	empresa o institución con la intención de alcanzar un fin en específico. Disciplina que se ocupa de la recopilación, organización y gestión de documentos o datos informativos	Entrevistas	
Proponer un modelo de negocios para las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón	Propuesta de modelo de negocios	Suele emplearse para dar cuenta de la manifestación de una idea o plan a alguien que ostenta una finalidad determinada.	Entregable	Análisis documental Mipymes del Cantón

Nota: Elaboración propia.

1.7 Alcances y Limitaciones

1.7.1 Alcances.

La presente investigación pretende definir y analizar a las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón con relación al uso e implementación de los modelos de negocios, por lo que se busca, mediante cuestionarios, conocer estos aspectos, siendo los entrevistados los propios administradores de las Mipymes. Además, al final de la investigación, se busca crear, tomando como base los datos recopilados, un instrumento de plan de negocios funcional para las Mipymes del sector comercio, de manera que, eventualmente, estas pueda planificar y trazar el camino a seguir para el logro de sus objetivos.

1.7.2 Limitaciones.

La investigación tuvo como principal limitación el impacto socio-económico provocado por la pandemia del virus Covid-19, el cual trajo consigo repercusiones directas para las Mipymes, entre las que se encuentra el cierre de negocios, debido a las medidas sanitarias impuestas por el Ministerio de Salud, y a la incertidumbre sobre el futuro, tanto de los administradores como de los consumidores. Cabe destacar que dicha pandemia surgió de manera imprevista, cambiando en muchos aspectos lo propuesto inicialmente en la presente investigación. Por ejemplo, algunas encuestas no pudieron ser respondidas y por consiguiente no se logró alcanzar la muestra establecida en el capítulo III, la cual era de 119 encuestas, y de las cuales solo se logró aplicar 57. Sumado a esto, las encuestas debieron realizarse por medios electrónicos y no en forma presencial, ya que, por motivos de protección a la salud tanto de los entrevistadores como de los entrevistados, así se decidió, de la misma manera en la que se decidió no aplicar el focus group, contemplado originalmente como una técnica de recolección de la información.

Otro aspecto a resaltar fue la dificultad para recopilar la información mediante medios electrónicos, ya que algunos de los encuestados se negaron responder las encuestas, alegando que podría tratarse de una estafa y, a pesar de que se intentó conversar con ellos, al final la respuesta fue negativa.

Por último, la falta de información referente al tema de los modelos de negocios en Costa Rica y específicamente en el cantón de Pérez Zeledón, generó que la recopilación de

esta para sustentar las bases y los antecedentes de la investigación, requiriera de más tiempo del previsto y, a su vez, dicha información tuviera que complementarse con información internacional. Por lo tanto, se rectifica la importancia del presente trabajo, no solamente para el beneficio de las propias Mipymes, sino también para que futuros investigadores cuenten con referencias sobre el tema de los modelos de negocios en el cantón de Pérez Zeledón, que les puedan ser de utilidad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

podría traer implicaciones de tipo económico y social, ya que, al existir cada vez más personas, serán necesarias más fuentes de empleo. Además, se incrementará el número de consumidores de productos y servicios que ofrezcan las empresas de la zona. A continuación, se representa mediante una tabla, el número de personas en la región para el 2017, distribuido por cantones.

Tabla 2. Población total estimada en la Región Brunca en el 2017.

Cantón	Población
Osa	30,647.00
Golfito	44,055.00
Pérez Zeledón	142,550.00
Buenos Aires	51,437.00
Corredores	50,690.00
Coto Brus	44,092.00

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos del INEC, 2017

Como se observa en la tabla 2, el cantón de Pérez Zeledón es el que tiene el mayor número de habitantes 142,550, es decir, el 39% de la población total de la región; esta cifra revela la centralización poblacional de la región, en donde, con el fin de buscar mejores oportunidades laborales, de estudio, entre otras, las personas prefieren migrar de los otros cantones hacia este. Más adelante se analizarán las características generales de Pérez Zeledón, para profundizar más sobre lo anterior.

Por otro lado, es necesario contrastar la población regional con indicadores sociales, para tener una perspectiva no solo de la cantidad de personas que viven en un lugar, sino de sus condiciones sociales más importantes. Para esto, se analiza los resultados obtenidos del Índice de Desarrollo Humano (IDH), aplicado por la Universidad de Costa Rica (UCR) en el 2016. Este índice tiene como objetivo medir cuantitativamente, la mezcla de tres variables: vida larga y saludable; es decir, la esperanza de vida al nacer y el índice de esperanza de vida,

además de la educación; en este caso se toman datos de la tasa de alfabetización en adultos, tasa bruta de matrículas en centros educativos y el índice de conocimientos, y por último, el nivel de vida digno, que se obtiene analizando el consumo eléctrico residencial per cápita y el índice de bienestar material (Guzmán y Sánchez, 2017). Los resultados de este indicador para la región se presentan a continuación.

Tabla 3. Índice de Desarrollo Humano de la Región Brunca para el 2016, según sus cantones y la posición que ocupan a nivel nacional

Cantón	IDH	Posición a nivel nacional
Osa	0.803	21
Golfito	0.755	48
Pérez Zeledón	0.736	60
Corredores	0.727	62
Buenos Aires	0.693	70
Coto Brus	0.669	76

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos del Atlas de Desarrollo Cantonal de Costa Rica, 2016

La tabla 3 muestra que el cantón con menor IDH de la región es el de Buenos Aires, mientras que, por otro lado, el que presenta un nivel mayor de dicho indicador, es el de Osa. En cuanto a Pérez Zeledón, este se encuentra en la tercera posición a nivel regional, sin embargo, a nivel nacional se encuentra en la sexagésima posición. Cabe destacar que el primer lugar a nivel nacional lo ocupa el cantón de Santa Ana (San José) con un IDH de 0.944, y el último lugar lo ocupa el cantón de Los Chiles (Alajuela), con un IDH de 0.617.

2.1.2. Características del cantón de Pérez Zeledón.

Pérez Zeledón es el cantón número diecinueve de la provincia de San José, cuya población comenzó a expandirse por el territorio a partir del siglo XIX. La extensión de su territorio es de 1,905.51 km², haciendo que este ocupe el 38.42% de la provincia y un 3.33% del territorio nacional (Instituto de Desarrollo Rural, 2016). En cuanto a la población, este

cantón contaba en el 2011 con un total de 134,534 habitantes, en donde aproximadamente el 51.4% pertenecía a al sexo femenino y 48.6% al sexo masculino (INEC, 2011).



Figura 2. Mapa del cantón de Pérez Zeledón en el 2015

Nota: Instituto de Desarrollo Rural (INDER)

A continuación, se detalla información sobre los once distritos que lo conformaban en el 2011. Es importante aclarar que en la actualidad y desde el 2016, el cantón cuenta con un nuevo distrito: La Amistad.

Tabla 4. Distritos del cantón de Pérez Zeledón, su cabecera, extensión y población en el 2016

Distrito	Cabecera	Extensión (km ²)	Población
San Isidro de El General	San Isidro	196.89	45,327.00
General	General Viejo	78.90	6,373.00
Daniel Flores	Palmares	62.11	33,537.00
Rivas	Rivas	303.85	6,591.00
San Pedro	San Pedro	209.31	9,102.00
Platanares	San Rafael	90.13	7,203.00
Pejibaye	Pejibaye	206.10	7,995.00
Cajón	Cajón	118.15	8,542.00
Barú	Platanillo	189.08	2,393.00
Río Nuevo	Santa Rosa	240.01	3,061.00
Páramo	San Ramón Sur	206.89	4,410.00

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos de División Territorial Administrativa, 2016

En la tabla 4 se evidencia que la población del cantón se encuentra mayormente centralizada, ya que es el distrito de San Isidro de El General el que cuenta con mayor cantidad de personas habitando dentro de los límites de su territorio, esto a pesar de no ser el de mayor extensión, ya que el cantón de Rivas ocupa la mayor parte del territorio de la región, con más de trecientos kilómetros cuadrados. Con respecto a las principales actividades económicas del cantón, la agricultura, ganadería y pesca son los sectores que ocupan más población, con el 26.4%, mientras que el comercio ocupa el 18.7%, la enseñanza un 8.5%, la industria un 7.2%, servicios en hogares un 5.9% y por último la construcción, que ocupa un 5.9% (INEC, 2011). Lo mencionado anteriormente se detalla en los siguientes gráficos y tablas, con la intención de enfatizar en las principales características sociales y demográficas del cantón.

Tabla 5. Datos demográficos del cantón de Pérez Zeledón en el año 2011

Población total	134,534
Superficie (km ²)	1905.5
Densidad de la población (personas por km ²)	71
Porcentaje de población urbana (personas que viven en zona urbana por cada 100)	48.5
Relación hombres - mujeres (hombres por cada 100 mujeres)	94.6
Porcentaje de población con secundaria completa o más	29
Relación dependencia demográfica (menores de 15 años o mayores de 65, por cada 100 personas en edad productiva; es decir de 15 a 64 años)	51.4

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos del INEC, 2011

Según se analiza en la tabla 5, del total de más de ciento treinta y cuatro mil personas que viven en los ciento noventa y cinco kilómetros cuadrados de Pérez Zeledón, la mayoría son mujeres; además, la mayor parte de la población vive en zonas rurales. También se aprecia que se trata de un cantón que no está muy densamente poblado, ya que solamente viven cerca de setenta personas por cada kilómetro cuadrado de territorio.

Tabla 6. Población ocupada según sector económico en Pérez Zeledón, el 2011

Sector	Población
Sector primario	26.50%
Sector secundario	13.30%
Sector terciario	60.20%

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos del INEC, 2011

La importancia de analizar la tabla 6 radica en que esta evidencia que la mayoría de las personas empleadas del cantón, se encuentran laborando para el sector terciario, es decir, en actividades como lo son la educación, el comercio, el turismo o servicios personales.

2.1.3. Evolución del sector comercio en Costa Rica.

Debido al crecimiento económico y social en el que se ha visto envuelto el país desde principios del siglo XX, la economía nacional pasó de depender exclusivamente de algunas

pocas actividades, como la agricultura y la ganadería, a expandirse a otras múltiples, como el comercio, el turismo y el transporte (León, 2012). Esta apertura comercial llevó a la creación de una normativa específica para intentar regularlas; el nuevo Código de Comercio, en 1964. Esto porque el existente hasta ese entonces, era una copia literal del Código de Comercio de España de 1829, y sus normas no eran capaces de satisfacer las necesidades del comercio nacional (Convenio Colegio de Abogados, 2009). Esta diversificación comercial que empezó a sufrir el país, fue producto principalmente del éxito que tuvieron algunos campesinos, apoyado por también por ideas tomadas del exterior. En palabras del historiador nacional, León (2012):

En lugar de centrarse sólo en la modalidad tradicional de acumular tierras en el Valle Central y de aprovechar las ventajas comparativas ya establecidas por el país en el mercado conocido de exportación de café, algunos inversionistas comenzaron a probar diversificar sus inversiones. La combinación de ser exportadores de café que generaba divisas en el exterior y les permitía importar bienes, convirtió a algunos en importantes comerciantes (p.70).

Luego, dada esta apertura económica en el país, comienzan a surgir entidades cuyo fin primordial era el de brindar apoyo a los sectores agrícolas y comerciales, un ejemplo de estas entidades son las cooperativas, formadas inicialmente por los propios campesinos y comerciantes. Además, se fueron creando otras entidades del sector público, las cuales, entre otras funciones, fomentan el comercio en el país, como, por ejemplo, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), la Cámara de Comercio, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). Entidades que, bajo programas de capacitación y desarrollo, pretenden fortalecer el emprendimiento y desarrollo de negocios en los costarricenses.

Por último, cabe mencionar que el sector comercio del país, a lo largo de los últimos años, se ha visto influenciado por distintos elementos económicos que han tenido como objetivo incentivar nuevos negocios, fortalecer los ya existentes y abrir el mercado internacional para las exportaciones, algunos ejemplos de esto, fueron los Programas de Ajuste Estructural (PAES) y los Tratados de Libre Comercio (TLC) los cuales se han establecido con distintos países tanto dentro como fuera del continente, entre ellos: Panamá,

México, República Dominicana, Chile, Canadá, Estados Unidos y China (Alvarado, 2010).

2.1.4. Aporte del sector comercio a la economía nacional.

En Costa Rica, el sector comercio es el que más aporta a la economía, debido a que el 18% del valor agregado en producción viene de este; para el 2011 este sector produjo 2,753,948 millones de colones, además brindó el 13.7% del empleo, con un total de 205,293 trabajadores y estuvo establecido por 16,551 empresas. Por otra parte, ocupa el segundo lugar en cuanto a valor agregado que aporta a la economía y el primer lugar en cuanto a número de empresas. Cabe mencionar que el 98% de las empresas que conformaban este sector en el 2011, eran Mipymes, y el 96% contaban con menos de treinta trabajadores (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2011).

Tabla 7. Sector económico y su aporte en cuanto a número de empresas y número de empleos que brinda, en términos absolutos y relativos, en el 2011

Sector	Empresas (términos absolutos)	Empresas (términos relativos)	Empleo (términos absolutos)	Empleo (en términos relativos)
Total	61,893	100%	1,501,694	100%
Comercio, reparación de vehículos automotores y ...	16,551	27%	205,293	14%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	6,380	10%	158,111	11%
Industrias manufactureras	4,696	8%	140,777	9%
Construcción	3,382	5%	78,027	5%
Hoteles y restaurantes	5,089	8%	55,174	4%
Intermediación financiera	663	1%	42,838	3%

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Caja Costarricense de Seguro Social, 2011

En la tabla 7, se muestran algunos de los sectores económicos más influyentes en la economía nacional. Tal y como se analizó anteriormente, el comercio es el que más aporta, con un 27% de empresas y un 14% de empleos, por lo que es un dato relevante para la investigación, la cual se centra en las Mipymes de dicho sector, esto en el cantón de Pérez Zeledón.

2.1.5. Mipymes en Costa Rica.

En Costa Rica, para distinguir una micro empresa de una pequeña, mediana o grande, se usa un formato en el cual las empresas que cuentan con menos de cinco trabajadores son definidas como micro, las que cuentan con más de seis trabajadores, pero menos que treinta son pequeñas, mientras que las que tienen más de treinta y un trabajadores y menos que cien, son medias y, por último, las que tienen más de cien trabajadores son definidas como grandes empresas. Sin embargo, cabe destacar que el 99% de las empresas privadas son catalogadas como Mipymes, de las cuales, la mayoría son del sector comercio, de actividades inmobiliarias y de servicios (Cámara de Comercio de Costa Rica, 2011).

Tabla 8. Distribución de las empresas según tamaño, en el año 2011

Tamaño de empresa	Porcentaje
Micro	72%
Pequeñas	23%
Medianas	4%
Grandes	1%

Nota: Caja Costarricense del Seguro Social, 2011

La tabla 8 muestra la distribución de las empresas en Costa Rica según su tamaño de acuerdo con datos de la CCSS con anterioridad. Se puede observar cómo solamente el 1% de las empresas son catalogadas como grandes. Estos datos a su vez reflejan la importancia e impacto que tienen las Mipymes en la economía nacional y, por consiguiente, la necesidad de que estas puedan fortalecerse para permanecer a través del tiempo en el mercado. Es importante mencionar que, para el año 2015, el 80% de las Mipymes desaparecieron antes de los tres años de vida, principalmente debido falta de acceso a financiamiento, dificultades

para explotar economías a escala, poco acceso a tecnologías de punta, entre otras (Avendaño, Barrantes, Claro, y Solano, 2017).

Las estadísticas confirman que la participación de las Mipymes en el mercado nacional tiende al crecimiento en los últimos años; entre algunos de los datos que respaldan esta afirmación, aparte de los ya mencionados, son los siguientes: la cantidad de microempresas aumentó en un 5,8%, las pequeñas empresas lo hicieron en un 10,6%, y las medianas un 13.63%, esto del 2012 al 2017. Además, las Mipymes aportaron, en el 2017 el 33.3% del empleo, y tuvieron una participación del 35.73% en el Producto Interno Bruto (PIB) (MEIC, 2019).

Tabla 9. Crecimiento relativo y absoluto de las Mipymes del 2012 al 2017

Año	Micro	Pequeña	Mediana
2012	102,177	15,277	4,760
2017	108,079	16,900	5,409
Crecimiento absoluto	5,902	1,623	649
Crecimiento relativo	5.8%	10.6%	13.6%

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), 2017

En la tabla 9 se observa de manera resumida el aumento en la cantidad de las Mipymes en un periodo de cinco años y su tendencia hacia el crecimiento, en donde las medianas empresas son las que han sufrido mayor aumento, seguidas por las pequeñas y, en tercer lugar, las micro empresas.

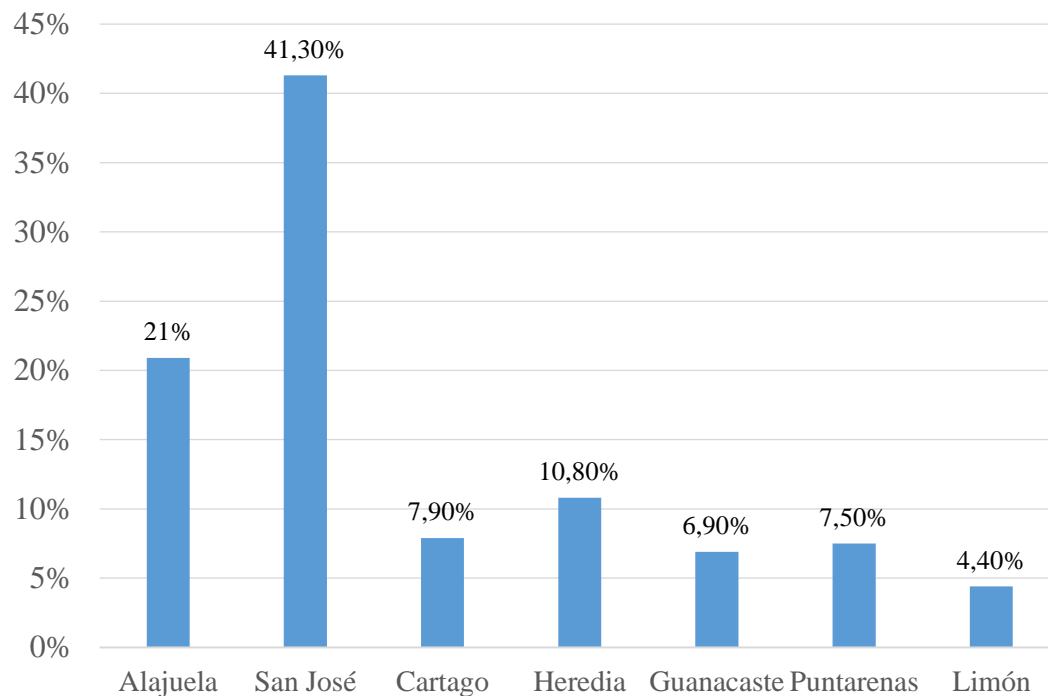


Figura 3. Ubicación de las Mipymes por provincia en el 2018

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la UCR 2018

En la figura 3 se expresa la cantidad de Mipymes que hay en cada provincia del país, en él se puede observar cómo la mayoría de estas se encuentran concentradas en el GAM (Gran Área Metropolitana), mientras que las provincias más alejadas de la capital, como Guanacaste, Puntarenas y Limón, son las que cuentan con menos. (Fundación de la Universidad de Costa Rica, 2018).

2.1.6 Mipymes en Pérez Zeledón.

Aproximadamente el 41.2% de las microempresas, el 40.8% de las pequeñas empresas y el 44.1% de las medianas empresas del país se encuentran en la provincia de San José. Dentro de este, el cantón que más cantidad de Mipymes tiene es San José, con el 14.9% en relación con todos los demás cantones del país, mientras que Pérez Zeledón posee el 1.9% (Fundación de la Universidad de Costa Rica, 2018).

Tabla 10. Distribución de las Mipymes por cantón de San José en el 2018

Número cantón	Cantón	Porcentaje
1	San José	14.9
15	Montes de Oca	4
8	Goicoechea	3.6
2	Escazú	2.8
13	Tibás	2.5
3	Desamparados	2.2
17	Curridabat	2.1
14	Moravia	1.9
19	Pérez Zeledón	1.9
9	Santa Ana	1.6
4	Puriscal	1
11	Vásquez de Coronado	0.8
6	Aserrí	0.4
7	Mora	0.4
16	Dota	0.3
19	León Cortés	0.3
5	Tarrazú	0.2
10	Alajuelita	0.2
12	Acosta	0.2

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la UCR, 2018

En la tabla 10 se resume el porcentaje de Mipymes en los cantones de la provincia de San José para el 2018, en donde Pérez Zeledón ocupaba la posición número 9.

Tabla 11. Mipymes del cantón de Pérez Zeledón en el 2019

Distrito	Total	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	No definido
Pérez Zeledón	850	616	160	50	8	16
San Isidro de El General	698	543	112	27	5	11
El General	11	7	1	2		1
Daniel Flores	73	26	23	20	3	1
Rivas	11	6	5			
San Pedro	8	6	2			
Platanares	6	5	1			
Pejibaye	14	9	4			1
Cajón	12	6	4			2
Barú	6	3	3			
Río Nuevo	4	2	2			
Páramo	3	2		1		
La Amistad	4	1	3			

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos del INEC, 2019

En la tabla 11 se aprecia cómo Pérez Zeledón contaba con 850 Mipymes en el 2019, siendo dominado por las micro empresas, las cuales eran 616, seguidas por las pequeñas empresas, con 160 elementos. En cuanto a sus distritos, era San Isidro de El General el que más tenía, con 698 Mipymes, seguido por Daniel Flores con 73. Además, se nota un fenómeno similar al que sucede en lo expresado en la figura 3: el mayor número se concentra cerca de las áreas más pobladas y céntricas, zonas que a su vez suelen ser, las más desarrolladas.

2.2 Marco Teórico.

Las empresas que se encuentran compitiendo en el mercado comercial, se han visto en la necesidad de estructurar cada una de las operaciones diarias, para intentar reducir el margen de error en sus procesos y que se minimicen los riesgos ante nuevas inversiones. Para

poder lograrlo se requiere, además de mucho esfuerzo y paciencia, la implementación de la planificación estratégica.

2.2.1 Planificación estratégica.

Los empresarios modernos buscan la forma de liderar la competitividad ante los otros participantes que desarrollan sus modelos de negocios dentro del mercado, aunque si bien es cierto estas estrategias pueden no buscar la destrucción de los competidores, estos se esfuerzan por mantener mejores niveles de ventas y una mayor participación en el mercado con resultados positivos (Villalaz, 1999).

Tras el paso de los años, muchos autores han dado su punto de vista sobre la definición de la planificación, por ejemplo, uno de los padres de la planificación estratégica, como lo es Drucker (1954) sostenía que los gerentes de las empresas debían tener muy en claro las ventajas y desventajas con los que cuenta la empresa, así como las oportunidades con las que se podría contar, de manera que se pueda planificar sus próximas estrategias para el crecimiento de la misma. Chandler (1962) afirma que la planificación es el elemento que orienta y define los alcances para una empresa en el transcurso mayor a un año de tiempo generalmente, así también como las herramientas y necesidades de inversión necesarios para lograr dichos objetivos, ya que sin ellos las propuestas y planes de acción no podrían hacerse tangibles y permanecerían solo escritos en los manuales sin forma de llegar a ejecutarse.

Ansoff (1965) define la planificación como la guía que va de la mano entre las actividades de las empresas y los productos, de este modo se convierte en la ruta para poder tomar decisiones objetivas que ayuden a reducir el riesgo ante la incursión en nuevos mercados o proyectos. Además, describe cuatro componentes que forman parte de ese hilo conductor: el alcance del producto, el vector del producto, la ventaja competitiva y la sinergia.

Otro autor de renombre, Mintzberg (1997) define la planificación como el conjunto de planes y acciones a ejecutar que se determinan de forma clara en los alineamientos y políticas principales de cada empresa, además de que en ella se determinan una serie de procesos secuenciales que harán posible la ejecución de dichos planes.

2.2.1.1 ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

Cuando una empresa desarrolla un plan estratégico, es necesario que aborde una ruta que le permita servir como guía para la ejecución de sus objetivos. Esa ruta debe contemplar algunos factores que son determinantes para la buena gestión y reducción de riesgos, como lo son la optimización de recursos y una óptima delegación de responsabilidades por niveles según las funciones de los colaboradores (Villalaz, 1999). La planificación estratégica mejora el desempeño de una empresa desde el momento en el que se definen elementos claves para la misma; como lo son la misión, la visión, objetivos. La planificación ayuda a la solución de problemas a nivel interno de una organización, ya que en la mayoría de los casos esos problemas se han podido detectar con anticipación, logrando así un adecuado trato ante la posible afectación. Por último, la planificación es sinónimo de mejoras en comunicación para una institución, ya que orienta a los diferentes departamentos de la organización al trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos colectivos.

2.2.1.2 Estrategias versus tácticas.

Este es un tema muy subjetivo, ya que va a depender del grado en que esos dos elementos interfieran y vayan a influenciar en los objetivos y alcances a los que la organización quiera llegar, es decir, de pronto para un gerente una táctica puede representar una alianza con un proveedor local que le va a permitir poder tener un alto margen de ganancia con respecto al precio de venta de un producto , pero por otro lado, esa táctica podría convertirse en una estrategia en el tanto que la decisión de optar por tener relaciones comerciales con ese proveedor signifique el éxito total y la viabilidad de la organización. Por lo tanto, las tácticas son las acciones que van a permitir alcanzar los objetivos planteados en la estrategia, mientras que la estrategia consiste en el camino a seguir y sobre el cual se deben plantear las tácticas (Villalaz, 1999).

Existen factores determinantes para que la aplicación de planificación estratégica sea realista y exitosa, la estrategia debe adaptarse a la organización y esta puede tener muchas variaciones de acuerdo al entorno en el que se desarrollan las actividades, de manera que una estrategia realista va a depender de conocimiento y estudio previo, tanto de agentes externos que componen el campo de juego en donde se van a desarrollar las acciones, y por otro lado de un análisis a nivel interno donde se tenga en claro cada una de las características propias

de la organización y así determinar cuáles son algunos elementos claves como las fortalezas y debilidades con las que se cuenta para eventualmente poder dar luz verde al plan de acción.

2.2.1.3 Factores que desalientan o impiden la planificación.

Existen algunos factores que tienen una gran injerencia en lo que respecta a la falta de iniciativa y ejecución de la planificación estratégica, estos generalmente desalientan y sirven de obstáculo para que los nuevos negocios, que necesitan de todo este tipo de herramientas para lograr marcar un impacto positivo y competitividad en el mercado, en muchas ocasiones se queden rezagados. Algunos ejemplos de estos son: falta de tiempo, falta de experiencia, insuficiente conocimiento de los procesos de planeación, renuencia a compartir ideas estratégicas, incertidumbre o turbulencia del ambiente, tamaño de la empresa, tipo de industria, barreras internas de ejecución y ciclo de vida. (Estrada, García y Sánchez, 2011).

En la actualidad, no se cuenta con muchos estudios que evidencien los factores que en la mayoría de los casos representan trabas para el desarrollo de la planificación. Además, de que la experiencia empírica vivida por empresarios no se considera muy amplia, como sí sucede en otros campos de investigación, esto sobre todo en Latinoamérica. La falta de conocimiento en el contexto estratégico muchas veces favorece a que haya poca eficacia en los programas de capacitación y formación de los trabajadores en distintas empresas, mientras que por otro lado muchos de los patronos y gerentes alegan no tener suficiente tiempo y le restan importancia a esta clase de actividades ya que en muchas ocasiones no se le toma mucho valor a la planificación estratégica, esto a su vez podría mejorar en posibles escenarios donde la transición económica sea altamente variable y la incertidumbre del mercado obligue a esas Mipymes a tener que planificar para minimizar el riesgo y las pérdidas en la rentabilidad.

El proceso de planeación no se puede ver solo como ese plan contenido en los manuales de procedimientos de las empresas a nivel interno, sino que a su vez va de la mano con la estrategia necesaria para su ejecución, control y evaluación, es decir, aunque la planificación y la ejecución parecen ser elementos muy diferentes lo cierto es que tienen una gran interdependencia uno del otro. En historia de la planificación, se ha comprobado que hasta los mejores planes estratégicos han fallado o no se han desarrollado de manera óptima

debido a problemas relacionados con su ejecución, de manera que la logística y medidas para la ejecución de estos objetivos van más allá de ser plasmados en el papel.

2.2.2 Modelos de negocio.

Antes de comenzar a hablar sobre los distintos tipos de modelos de negocios que existen o han existido, primero es necesario definir qué es un modelo de negocios. Cabe destacar que este término ha tomado fuerza en el mundo empresarial durante los últimos años, y hace referencia a una herramienta que permite unir dos aspectos importantes, como lo son el posicionamiento y la sostenibilidad, en uno solo, generando como resultado una visión que le permite a los administradores y a los colaboradores, ver de manera eficiente el desarrollo de las ventajas que tiene la empresa para el cumplimiento de los objetivos; las decisiones que se deben tomar y sus posibles consecuencias (Martínez y Carmona, 2014).

2.2.3 Impacto y transcendencia de los modelos de negocios.

El impacto de la aplicación de modelos de negocios, requiere de elaborar de forma minuciosa todas las tareas y estrategias de operación para una empresa, de manera que sirva como guía para ejecutarlas de forma estructurada, y así minimizar los factores de riesgo e imprevisibilidades a las que están expuestos los emprendedores. El impacto principal que un modelo de negocios brinda a los empresarios, radica en identificar y ofrecer valor para los clientes; valor por el cual están dispuestos a preferir sus productos y servicios antes que cualquier otro que se ofrezca el mercado. Es por esto que la importancia de los modelos de negocios, radica en suplir las necesidades de los clientes, a través de la cadena de valor y encontrando, a su vez, un equilibrio entre la ventaja competitiva y su permanencia con el paso del tiempo (Rodríguez, 2014).

2.2.4 Modelo de negocios funcional.

Un modelo de negocios funcional identifica todos los recursos con los que se cuentan, de forma que permita optimizarlos y sacar el máximo provecho de ellos. Por otro lado, es importante tener presente que estos modelos deben tener la capacidad de ser muy flexibles y con una gran adaptabilidad a los entornos en los que se desarrollan, ya que los ciclos de vida de los productos, conforme pasa el tiempo, se vuelven más cortos y los clientes se inclinan más por modas o tendencias del momento. El modelo de negocios expresa la lógica de cómo

se debe hacer para entregar la propuesta de valor a un segmento de mercado en específico, reuniendo así todas las tareas de forma secuencial y ordenada hasta poder llegar a ejecutar los objetivos definidos (Rodríguez, 2014).

2.2.5 Principales tipos de modelos de negocios.

Con el paso de los años, los modelos de negocios se han ido adaptando en las operaciones de las empresas debido a la necesidad de permanencia en el mercado y su crecimiento con el paso del tiempo. Es por esto que, desde que Peter Drucker introdujo el concepto de modelo de negocios en 1954, este se ha mantenido con el paso de las generaciones y aplicado en las grandes ciudades del mundo (Rodríguez, 2014). Algunos modelos de negocios más importantes aplicados en la historia, son los siguientes:

2.2.5.1 Modelo Franquicia.

El origen de la franquicia se remonta a la edad media, el concepto “*franc*”, en francés antiguo, significaba el hecho de concederle a un súbdito la posibilidad de tener un privilegio o autorización por parte del soberano. Como parte de algunos beneficios tangibles de los que se podía obtener con una franquicia, estaban las oportunidades de mercado, pesca y forestales (Mosquera, 2010). La franquicia, en la actualidad, es un modelo de negocios que se desarrolla en la medida que una empresa permite que un inversor tome su modelo de negocios y su imagen para generar ingresos, ejecutando el mismo servicio o producto al que se dedique el franquiciador; la empresa franquiciataria va a obtener una retribución económica por los todos los ingresos generados y que se ha definido de manera previa en un contrato, demostrando así un convenio entre ellas y llegando así a un acuerdo.

Una de las características de las franquicias es que existe un apoyo entre las dos partes del contrato ya que se hace uso de activos, asesoramiento, ayuda legal y financiera para poder ejecutar las operaciones del negocio. Al franquiciador se le otorgan derechos para que pueda desarrollar las operaciones de acuerdo a una serie de pautas y reglas a cumplir con éxito. El franquiciador obtiene la oportunidad de utilizar el nombre comercial y estrategia del modelo de negocios para dar inicio con el intercambio comercial. Existen algunos tipos de franquicia en el mundo, estos dependen del enfoque en el vayan dirigidas, como la franquicia comercial, en esta el franquiciador le cede al inversor todos los activos y equipos necesarios para

desarrollar un proyecto y llegar hasta el consumidor final. Existe también la franquicia industrial, que es cuando el franquiciado le ofrece al inversor los derechos de la elaboración, comercialización con el segmento de mercado, desarrollo de tareas de control, administrativas y ventas. Además, existe la franquicia de distribución o de producto, en este caso el franquiciador le otorga al inversionista el abastecimiento de productos para suplir las necesidades de inventario en los puntos de venta. (Sánchez, 2010).

2.2.5.2 Modelo Canvas.

El modelo Canvas busca identificar una serie de factores determinantes para el funcionamiento y la continuidad de un negocio. El mayor reto de este, radica en que esos conceptos deben ser relevantes y fáciles de comprender, pero a su vez que no vayan a desprestigiar la complejidad de las operaciones en donde se vayan a realizar. El modelo sirve como una especie de anteproyecto de la estrategia. La estrategia consiste en tomar el negocio y dividirlo en nueve módulos que se consideran, son todos aquellos aspectos en los que el negocio se basa para la obtención de sus ingresos. Esos nueve módulos incluyen las 4 áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011).

En cuanto a los componentes del modelo de Canvas, Osterwalder y Pigneur (2011) definen cada uno de los componentes del modelo, de la siguiente manera:

- Segmentos de mercado

El cliente juega un papel fundamental, ya que se cree que este es el origen del negocio y las empresas no pueden sobrevivir sin él, además es posible lograr ofrecer mayor satisfacción si los clientes se agrupan en segmentos con características similares.

- Canales

Esto hace referencia a cómo las empresas hacen para tener contacto y comunicación con sus actuales segmentos de mercado y eventualmente optar por darles la propuesta de valor.

- Relaciones con los clientes

Aquí se define qué clase de relación e interacción se desea tener con los diferentes segmentos del mercado, ya que la estrategia puede estar dirigida a la captación de clientes,

fidelización de clientes y estimulación de las ventas.

- Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se refieren al flujo de caja que genera la empresa al hacer negocios con los respectivos segmentos de mercado, por los que ha trabajado y llevado su enfoque.

- Recursos clave

Según el enfoque que tenga la propuesta de valor, así van a ser los sus recursos claves. Los recursos clave se pueden clasificar en físicos, económicos, intelectuales o humanos.

- Actividades clave

Estas actividades tienen un gran impacto en el desarrollo de las operaciones en las que incurre la empresa para poder ofrecer su propuesta de valor, todos los modelos de negocios tienen actividades claves y estas son esenciales para poder llegar al éxito empresarial.

- Asociaciones clave

En este punto, se determinan las relaciones y contactos estratégicos que la empresa tenga para poder garantizar la continuidad de las operaciones.

- Propuesta de valor:

Se trata de todo aquello que se ofrece como producto o servicio, y que le generan un valor a un segmento de mercado. La propuesta de valor va a tener un impacto importante, ya que, dependiendo de ella es que el cliente puede escoger entre recibir un servicio por parte de una empresa, o bien, escoger a alguna otra de su competencia.

2.2.5.3 Modelo Pago por Consumo.

Este modelo de negocios se inició con las cadenas de televisión, en donde se paga por lo que se ve, es decir, por la cantidad de canales a los que puede acceder el cliente; esto fuera de lo que corresponde al ámbito audiovisual, sería lo equivalente a decir pago por consumo. Este servicio se puede ver aplicado en diferentes líneas de mercado, como, por ejemplo, existen cadenas hoteleras que cobran a sus clientes por el uso de sus instalaciones, regulado según la cantidad de horas que las utilicen. En Madrid, una empresa de renta de vehículos

cobra a sus clientes por el tiempo real que utilizaron los vehículos (Liber, 2014). En lo que corresponde a telecomunicaciones, en la actualidad, ver transmisiones de un evento en tiempo real representa un valor por el que muchas personas están dispuestas a pagar para poder darles seguimiento, todo esto representa un pago por consumo al tener la necesidad de pagar por recibir estos servicios.

2.2.5.4 Modelo Cebo y Anzuelo.

Este método es muy utilizado en la actualidad y consiste en que al cliente se le ofrece un producto con un precio de venta muy barato pero que a su vez propicie a otra compra repentina, donde las ganancias van a ser más jugosas. De forma que el cliente va a pagar un costo alto por el producto, pero no en la compra inicial, sino en un tiempo posterior a la compra. Por ejemplo, la venta de una motocicleta que su precio de venta sea muy accesible, mientras que por otro lado algunos de sus repuestos sean muy caros por lo que en una eventual reparación el cliente va a terminar pagando de un precio más alto (Gil y Conesa 2017).

2.2.5.5 Modelo Membrecía.

Este modelo de negocios se fundamenta en lograr un alto nivel de fidelización con sus clientes, permitir que estos sientan ese grado de pertenencia con la empresa, para eventualmente decidir formar parte de ella y obtener beneficios. En este sentido, viendo la membrecía como un tipo de modelo de negocios, este si puede pedir a cambio algún tipo de remuneración por motivo de prestar un servicio o contenido al usuario (Liber, 2014). La membrecía al contrario que las suscripciones, va a permitir darles a los usuarios ese sentimiento de estar en el lugar donde desarrolla una actividad y no solo pagar por algo. Este modelo de negocios crea un vínculo con el cliente que al final del día va a terminar, posiblemente, en su fidelización.

2.2.5.6 Modelo Suscripción.

La aplicación de este modelo permite al cliente optar por un servicio que recibe a cambio de pagar una suma económica, esta se puede hacer en diferentes periodos de tiempo, ya sea semanal, mensual o anual, ya que a su vez permite contar con carteras de clientes fijos.

Los ingresos de estas empresas poseen estabilidad, ya que se consideran como entradas de dinero fijas y clasificadas como pagos por servicio adelantado, estos ingresos que se perciben de forma periódica le da seguridad para la continuidad de las actividades (Liber, 2014). De manera que las suscripciones, a diferencia de una membresía, solo buscan crear relaciones de las empresas con sus clientes mediante el pago por servicios únicamente, dejando de lado algún tipo de arraigo o relación cercana con los mismos.

2.2.5.7 Modelo Fordismo.

El fordismo es considerado uno de los primeros modelos de negocios que surgieron a las puertas de la revolución industrial, en 1908. Nace cuando Henry Ford creó el primer vehículo, el cual tuvo un impacto muy grande en el mundo, no obstante, el vehículo por su precio solamente podía ser accesible para personas adineradas. La demanda del vehículo era tal que Henry Ford ideó un modelo para ser más eficiente en los procesos de fabricación, disminuir el costo de elaboración como consecuencia tener mejores rendimientos y así aumentar los salarios de los trabajadores, (Copey y McKinlay, 2010).

2.2.5.8 El toyotismo.

El toyotismo como modelo de negocios nace en manos de un ingeniero japonés de nombre Taiichi Ohno. Este sistema de negocios es basado en el fordismo, pero además se agregan mejoras para maximizar la estrategia, es decir se mantiene la producción mediante el ensamblaje y la división del trabajo, pero con otros objetivos y diferentes procesos de aplicación (Fantín y Nuñez, 2011). Esta es una táctica que rota a los colaboradores en sus funciones con el objetivo de engrandecer su desempeño y de esta manera asegurarse de que cada equipo de trabajo maximice los tiempos y procesos operacionales. Fantín y Nuñez (2011) indican que;

Cada mejora impulsa a la dirección a buscar nuevos medios para acelerar la cadencia del equipo; los cambios en las tareas a raíz de las mejoras introducidas nunca pueden desembocar en una disminución del esfuerzo de los miembros del equipo. (p.14).

Este sistema del toyotismo incentivó la competencia de manera general entre los equipos de trabajo, forzándose a maximizar esfuerzos e incrementar los niveles de

productividad, obteniendo incentivos salariales. Esta estrategia, además no requiere de un mayor esfuerzo de la gerencia por controlar y vigilar a los trabajadores, pues, este sistema de equipos de trabajo y la maximización de la producción, obliga a los grupos de trabajo a auto controlarse, lo cual hace que no sea necesario establecer regímenes estrictos de vigilancia.

Sin embargo, el toyotismo careció de argumentos importantes para los colaboradores, pues como humanos que son llega el momento en que la maximización del trabajo ya no da para más y se convierte según Fantín y Nuñez (2011) en una "broma de mal gusto" (p.18). Lo cual con el paso del tiempo provocó que los colaboradores ya no se sintieran identificados con la Toyota y se convirtieran en colaboradores desleales y deseosos de abandonar la organización a la primera oportunidad.

A continuación, en la tabla 12, se pueden hacer una comparación de las ventajas y desventajas que tienen los principales modelos de negocio que existen actualmente, con la intención de poder visualizar, de forma más clara, cuál es el modelo que más convine utilizar, dependiendo del sector económico y tipo de empresa, y por supuesto el enfoque que se le quiera dar a la misma.

Tabla 12. Cuadro comparativo de modelos de negocio. Ventajas y desventajas para las empresas.

Modelo	Ventajas	Desventajas
Franquicia	Reducción de riesgos e incertidumbres al ser propietario de un negocio acreditado y consolidado. Obtención y acceso a experiencia y tecnología. Formación, capacitación inicial, asistencia, y soporte continuo.	Pago de derechos de entrada. No es propietario de la marca. Las principales decisiones las toma el franquiciante.
Pago por consumo	El cliente escoge el contenido de lo que quiere ver. Bajo costo. Información práctica diaria.	Contenido limitado. Dependencia de conexión a internet.
Cebo y anzuelo	Fidelización de clientes. Aplazamiento de la rentabilidad.	Pérdidas en el corto plazo debido a la venta a un bajo precio del producto inicial. Productos sustitutos. Si el cebo no logra captar al cliente puede suponer un riesgo.
Membrecía	Ingresos continuos. Relación cercana con los clientes. Se cobra, aunque el cliente no utilice el servicio.	No hay un patrimonio de por medio. Compromiso con los clientes en ofrecer nuevos contenidos. Se debe pagar, aunque no se utilice el servicio.
Suscripción	Asegurar ingresos. Simplifica la gestión de ventas. Retención de clientes.	No hay fidelización de clientes como en la membrecía. Dependencia de internet.
Canvas	Trabajo en equipo. Análisis estratégico en una hoja.	Carente de detalle Se enfoca en la creación de valor para el cliente y no para la empresa. Se tiene que complementar con mapa de proceso detallado.
Toyotismo	Estandarización de procesos Reducción en pérdidas de inventario	Pérdida de clientes cuando haya materia prima para producir
Fordismo	Incrementación de la producción	Tiempos ociosos

Nota: Elaboración propia.

2.2.6 Importancia de los modelos de negocios.

En un mundo globalizado, que está constantemente evolucionando, es necesario que las empresas sean innovadoras y se ajusten a los cambios que el día a día les exija, así lo afirman Magadán y Rivas (2019). De este modo, en la economía del conocimiento, las empresas podrán identificar nuevas oportunidades de negocio dentro de sus propias estructuras o en colaboración con organizaciones digitales, que seguirán transformando los sectores maduros, industrias completas con nuevas ideas, técnicas, productos y servicios, es decir, con nuevas lógicas de creación de valor. De ahí la importancia que la empresa como lo indica Afuah y Tucci, (2000) pueda “Ser capaz de revisar un modelo de negocio existente, a menudo, depende de la capacidad de producir o absorber nuevo conocimiento” (p.65).

Actualmente, los empresarios deben tener una mente abierta para adaptarse a las situaciones que se puedan presentar, de manera que encuentren más y mejores ventajas implementando nuevos conocimientos y fuentes de desarrollo, ya que, si bien no existen fórmulas para garantizarle a una Mipymes el éxito, sí existen maneras de implementar conocimiento, experiencias y buenas prácticas que ayudan a planificar y tomar decisiones. Siguiendo esa línea se puede decir que una empresa está poniendo en marcha un modelo de negocio (Piñero, 2010). Este tipo de experiencias son las que forman parte del día a día del desarrollo de una empresa; ya que cuando una Mipyme se plantea un modelo de negocio, tiene una mejor visión de cómo actuar, sabrá cómo gestionar mejor a sus proveedores, así mismo tendrá la noción clara de las ventajas y desventajas de la competencia, una planificación financiera oportuna y por ende una mejor toma de decisiones. Esto es dirección estratégica, debido a que tiene como elemento esencial, trabajar en función de sus clientes a través de servicios o productos de calidad (Piñero, 2010).

2.2.7 Estrategia empresarial.

Toda decisión en el ámbito de los negocios debe estar directamente relacionada a los objetivos de este y de hacia dónde está dirigido y encaminado. por lo que, se puede decir que una empresa sin estrategia está vagando en un amplio mar, sin buscar costa ni profundidad. En la actualidad la estrategia está relacionada con las acciones que debe llevar a cabo una empresa con el objetivo de tener sostenibilidad a través de los años, y va de la mano con la trazabilidad de metas y propósitos a seguir. Para lograrlo las empresas deben realizar un

diagnóstico en función de la situación actual y la que se espera tener en el futuro (Tarzuján, 2008). Por su parte Porter (2015) define la estrategia empresarial como “la combinación de las metas que busca la empresa, y los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas” (p.46). Es decir, cada empresa o negocio debe establecer su propia guía para alcanzar sus metas, y estas a su vez deben permitirle la supervivencia dentro del mercado a través del tiempo, así como la fidelización de sus consumidores.

A continuación, se detallan dos aspectos que Porter (2015), considera elementos esenciales en la estrategia empresarial.

1. Influir en el equilibrio: “Se trata de diseñar estrategias que tomen la ofensiva, con ello busca algo más que encarar las fuerzas de la competencia” (p 43).
2. Explotar el cambio: indica que las empresas deben estar enfocadas en definir estrategias en las cuales los cambios sean los que establecen la diferencia con respecto a la competencia (Porter, 2015).

Porter (1980), establece que una ventaja competitiva, para que sea efectiva y logre alcanzar el éxito del negocio, debe encontrarse dentro de dos tipos de ventajas, a las cuales llamó: costes bajos y diferenciación, ya que estas, combinadas con los objetivos organizacionales, provoca lo que se conoce como las tres posibles estrategias genéricas, las cuales serían: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque, en donde cada una de dichas estrategias traza una línea de seguimiento distinta para alcanzar un estrategia empresarial deseada.

La estrategia de liderazgo de costes quiere decir que una empresa, para mantenerse como líder dentro de un mercado competitivo, tiene que contar con controles y estructuras muy bien establecidas, pues requiere de una producción a menor costo ante la competencia, pero manteniendo estándares de fabricación que satisfagan a los consumidores. Que un negocio opere mediante esta ventaja competitiva, implica que los fabricantes rigen sus políticas bajo un esquema, es decir, crean un producto completamente estandarizado, en donde todos sus artículos son estrictamente iguales y de una misma calidad, enfocando todos los esfuerzos en mantener los costos productivos (Porter, 1990).

Una estrategia de diferenciación, como su nombre lo explica, consiste en ofrecer a los consumidores un producto diferente a los demás, insuperable por sus facultades, es decir un

producto que sea superior al de los restantes competidores y que a su vez esto interfiera en el precio que cada consumidor está dispuesto a pagar para obtener dicho artículo. Según Porter (1990), una estrategia de diferenciación bien empleada en la creación de un producto o bien en específico, siempre será premiada con un precio privilegiado ante la competencia. Si bien es cierto esta diferenciación se refiere más al producto o servicio en venta, también se puede establecer dicha estrategia para la forma de empaque del producto, la distribución, la campaña de mercadeo utilizada, la publicidad bien dirigida al cliente meta, las redes sociales, la forma de interactuar con el cliente, entre otras.

La tercera estrategia genérica de Porter (1990) es el enfoque, ya sea de costes o de diferenciación. Esta estrategia consiste en centrarse en un conjunto o fracción de la industria, y dedica sus esfuerzos a satisfacerlos directamente. Esto genera que la empresa dirija sus negocios únicamente a un sector del mercado, que en ocasiones es bastante pequeño o bien, está limitado, lo que también significa que el mercado meta de esta estrategia debe estar claramente identificado y estudiado. Esto podría ser una limitante, ya que, si desaparece este segmento del mercado, desaparece también la demanda del bien y por ende no tendría éxito dicha estrategia.

La Estrategia del Océano Azul, es otro ejemplo de estrategia empresarial que se pueden aplicar dentro del mercado tan dinámico y cambiante como el actual, en donde se busca abrir nuevos horizontes, generar una competencia leal y así atraer nuevas demandas, minimizar los costos operarios y maximizar la diferenciación del producto dentro del mercado, de manera que tenga mayor valor para el consumidor. Los océanos azules van a permitir ampliar fronteras, disminuir riesgos y superar los obstáculos claves para la organización. El secreto de la Estrategia del Océano Azul radica en las alternativas para evitar la competencia desleal y en la búsqueda de nuevos clientes, más que en la permanencia de los clientes actuales. Es decir, analizar el ámbito del mercado en el cual se va a desarrollar el negocio y estudiarlo a profundidad, ya que resulta necesario identificar el perfil estratégico de operación, conocer la competencia actual, así como posibles competencias y aquellas variables clave para establecer la estrategia de operación.

Esta estrategia establece que para el crecimiento de un nuevo mercado azul, además de minimizar o eliminar por completo la participación en los mercados rojos, es importante

eliminar las barreras que separan a las empresas, de las grandes organizaciones que forman parte de los océanos azules, barreras como: la de percepción, la barrera de que los recursos son ilimitados, la falta de motivación y la barrera que establecen las leyes y políticas a nivel país, que podrían interferir en las operaciones de la organización, así como la importancia de los empleados que participan de cualquier manera en la toma de decisión u operativa de la empresa. Así lo indica Renée A. Mauborgne (2005) “una compañía no es solo la alta gerencia y tampoco la gerencia media. Una compañía está constituida por todas las personas que la integran, desde la cúpula hasta la base” (p 241).

2.2.8 Herramientas de planeación.

La planeación dentro de las organizaciones es de suma importancia, ya que permite establecer el camino a seguir ante futuras acciones. Esta consiste en estipular los principios que permitirán orientar las acciones hacia el alcance de las metas. La planeación aporta a la empresa una estrategia para economizar tiempo, proporcionar eficacia y eficiencia al personal y a la vez disminuir costos; lo que a la vez genera que se agilicen procesos y de manera que se beneficien el desarrollo de las operaciones.

Para Reyes (2007) la planeación dentro de un ambiente de negocios es hacer que las cosas se desarrollen de una manera completamente distinta a como deberían ser sin establecer estándares de planeación, esto lo que quiere decir, es que cada organización al crear un plan de negocios está cambiando su futuro, ya que todas las acciones que se realicen en la actualidad serán las repercusiones de mañana. No obstante, cabe mencionar que para el desarrollo de una adecuada planeación es necesario elaborar herramientas que permitan a los altos mandos facilitar dicho proceso, por lo que a través del tiempo se han creado varias herramientas con este objetivo.

Sin embargo, es importante recalcar que cada herramienta va a depender de la naturaleza del negocio y de la capacidad de aplicación de cada gerente o administrador del mismo. Las herramientas para la planeación aportan información clave a los altos mandos y facilitan la toma de decisiones basados en distintos escenarios; estos proporcionan datos de gran valor que permiten medir aspectos tales como: la competencia, ingresos, mercado, entorno, tecnología entre otros. Algunas de las herramientas que detallan el camino a seguir se detallan a continuación:

2.2.8.1 Análisis FODA o Matriz FODA.

Esta herramienta realiza un estudio completo del ambiente en que se desarrolla la empresa, tanto en su contexto interno como externo, se encarga de encontrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que puedan atentar contra su operación actual y futura, o bien generar aportes que permitan mejorar la funcionalidad. El análisis FODA es una clara herramienta para favorecer la toma de decisiones en momentos oportunos y prever acciones futuras. Se divide en cuatro variables:

- **Fortalezas**

Son aspectos reconocidos dentro de la empresa, pues ya cuenta con ellos y esto le genera ventajas o beneficios, es algo que se encuentra bajo control para los altos mandos, y aportan seguridad para el futuro. Las fortalezas pueden ser: capital humano, la sanidad de las finanzas organizacionales, protocolos de trabajo estandarizados y eficientes, relación entre precio y costo, el tipo de mercado, el bien o servicio que produce (Ramírez, 2009).

- **Oportunidades**

Este aspecto se refiere a situaciones dadas dentro del entorno que pueden llegar a favorecer la empresa, una vez que sean descubiertas. Sin embargo, estas son el principal desafío para los altos mandos, ya que depende de la capacidad que este posea para reconocer una oportunidad en el entorno de la organización. Una oportunidad puede darse en cualquier aspecto de la organización como lo es: mercado, tecnología, político, social, ambiental (Ramírez, 2009).

- Debilidades

Para Ramírez (2009) esta variable identifica aquellos puntos clave en los que la organización es vulnerable y por ende presenta deficiencias debido a la carencia de este al momento de desempeñarse, esto significa que presenta una desventaja ante la competencia y hace que el negocio se vuelva sensible.

- Amenazas

Estas son parte del ambiente externo de la empresa, y pueden poner en riesgo el logro de las metas establecidas por la alta gerencia; pueden surgir de manera inesperada, afectando cualquier sector de la organización, por lo que se dice que representan incertidumbre y vulnerabilidad para el negocio (Ramírez, 2009).

2.2.8.2 Boston Consulting Group (BCG).

La matriz Boston Consulting Group nace en 1968, por una empresa con su mismo nombre; su objetivo es ayudar con el manejo de los portafolios a base de flujos de caja y el crecimiento. Esta matriz divide los productos que vende la organización según su proporción de ventas dentro del mercado clasificándolos en productos estrella, vacas, perros e interrogantes (Arias, 2014), de esta manera se puede conocer cuál es el producto más rentable para la organización.

La matriz BCG se compone de cuatro variables que van de la mano con el ciclo de vida de cada producto; las variables se ubican dentro de la matriz con los productos según sea el caso, es decir, los productos estrella se ubican en el cuadrante superior izquierdo de la matriz, este representa a aquellos productos que poseen gran venta dentro del mercado y su participación es relevante para la organización. Los productos vaca se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo y representan un crecimiento en el mercado bajo, pero su participación sigue siendo de gran importancia. Este tipo de productos a pesar de no ser de gran venta pues ya han pasado de moda, siguen representando rentabilidad a la organización. Los productos interrogantes se encuentran en la parte superior derecha, estos representan una tasa de crecimiento satisfactoria pero su participación es baja para el mercado. Por otro lado, los productos perros se ubican en el cuadrante que resta, el inferior derecho, estos son de escasa participación dentro del mercado y bajo crecimiento, una vez que un producto se

encuentre en esta etapa es necesario analizar si vale la pena o no mantenerlo dentro de la organización (Herrera, 2017).

2.2.8.3 Análisis PESTEL.

Esta herramienta enfoca sus esfuerzos en realizar un análisis profundo de las condiciones relevantes al entorno de la organización, principalmente el sector macro. El análisis de los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL), ha demostrado que puede facilitar el estudio de factores influyentes para el crecimiento del mercado o bien para medir vulnerabilidades del mismo, que puedan provocar un declive eminente del mismo. Una buena implementación de esta, generaría un excelente posicionamiento dentro de un mercado competitivo o bien mejoras sustanciales e incluso la búsqueda de nuevos negocios. Dicha herramienta, realza sus esfuerzos en el análisis de factores que van a repercutir directamente en el desarrollo de las actividades diarias de la organización (Jaramillo, 2018).

2.2.8.4 Diagrama de flujo.

Este tipo de herramienta se caracteriza por llevar a cabo el desarrollo de una actividad sin importar su naturaleza, ya sea un bien o un servicio, esta tiene como objetivo detallar paso a paso cada proceso en la que se subdivide. Para Manene (2011) estas son ideales no solo para estructurar todo un proceso en sí, si no que permite graficar solo una parte de él. Esta herramienta proporciona claridad para comprender las fases y funciones de cualquiera de los procesos, lo que su vez genera mayor eficacia para encontrar posibles soluciones o mejoras al mismo.

2.3 Impacto del Covid-19 en las Mipymes del sector comercio de Costa Rica y de Pérez Zeledón.

Para finalizar con el marco teórico de la presente investigación y debido a la situación pandémica en la que entró el mundo, a causa del virus del Covid-19, resulta necesario analizar su impacto en la economía nacional y local. El primer aspecto por considerar son las bajas en la producción de materia prima, principalmente la proveniente del continente asiático, ya que esto puede afectar a los empresarios nacionales que las importan, ya sea para la reventa o para fabricar sus propios productos que posteriormente comercializan. Además, la baja en

los ingresos que perciben muchos de los habitantes, debido a recortes en las jornadas laborales, despidos y cierres de negocios, dan como resultado menor consumo de productos, y es aquí donde las ventas de las empresas se ven afectadas y decrecen, comprometiendo así su estabilidad financiera y permanencia en el mercado.

Las empresas locales tienen que ser todavía más ingeniosas para poder sobresalir y cumplir sus objetivos en el tiempo actual, de manera que, para adaptarse al entorno, deberán optar por el uso de las tecnologías de información y comunicación, además de, por supuesto, el uso de modelos de negocios. Hay que tener en cuenta que dicha crisis provoca que los empresarios se vean obligados a cambiar la forma en la que ven la forma de realizar los procesos de la empresa, para así implementar, por ejemplo, un mayor control de inventario, teletrabajo y horarios reducidos de jornadas laborales (Hidalgo, 2020). Estos factores son necesarios tenerlos en cuenta a la hora de implementar un modelo de negocios actual.

Ante la realidad que atraviesan las economías globales y por ende la de Costa Rica, lo que incluye al cantón de Pérez Zeledón, los empresarios tienen que tener la visión y capacidad para adaptarse a las nuevas necesidades y demanda que tiene la población, debido a que, por motivos de comodidad, tiempo y además para no exponerse a ninguna clase de riesgo externo, como en la actualidad podría ser contagiarse de Covid 19, los consumidores prefieren compras en línea y servicios a domicilio, por lo que la orientación de los empresarios debe ir precisamente en el desarrollo de estas nuevas maneras de hacer negocios.

Por último, los empresarios y líderes de las Mipymes deben estar al tanto de todas las implementaciones y medidas sobre las que el gobierno tiene injerencia, para que así puedan tener un criterio asertivo y planificado sobre cómo poder actuar ante los escenarios complejos que provoquen o puedan provocar por las leyes gubernamentales de un país (Soto, 2020).

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Estrategia de investigación aplicada.

Para realizar el marco metodológico, es necesario definir el tipo de investigación; en este caso, se encuentra seleccionado de acuerdo con el enfoque del tema en estudio. Existen tres tipos de investigación, siendo una la cuantitativa, descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2009) como el tipo que “ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, ofrece un punto de vista basado en conteos y magnitudes” (p.15). Así mismo se tiene el enfoque cualitativo, este se distingue por manejar los datos de información de acuerdo con las experiencias o sensaciones. Hernández et al. (2009) dicen que “por su parte la investigación cualitativa proporciona profundidad, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (p.16).

Y por último se encuentra el enfoque mixto. Se selecciona para la investigación el enfoque mixto ya que señalan Scribano (2007) que: “pone énfasis en los significados que los propios hablantes hacen de sus procesos, los métodos de análisis mixtos reúnen análisis cuantitativos como cualitativos” (p.51). Es importante que para el presente estudio se aborden la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo de manera mixta para obtener la información necesaria para el desarrollo de los objetivos.

Hernández et al. (2009) mencionan que el “método mixto representa un conjunto sistemático, empírico y crítico de investigación, e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (p.534). En resumen, el método mixto utiliza evidencia de datos numéricos, textuales, visuales, verbales y otras clases para entender el problema de investigación, en este caso, al tema de los modelos de negocios en las Mipymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón.

El estudio no pretende únicamente brindar datos numéricos en cuanto a niveles de aceptación o escalas sobre la cantidad de empresas que cuenten y apliquen modelos de negocios, sino que, busca también analizar datos cualitativos que reflejen información sobre preferencias y percepciones, que se puedan obtener de los entrevistados. Además, el enfoque de la investigación, al ser mixto, no solo brinda información numérica, sino que ayuda a que se pueda conocer más profundamente la población de estudio, obteniendo información amplia y detallada, la misma que se obtiene por medio de cuestionarios, entrevistas y observación directa.

3.2 Tipo de investigación.

Para el estudio de la investigación, es necesario que exista información lo complemente, con el fin de obtener una finalidad clara y lograr los objetivos del mismo. Es por ello que las fuentes de información deben cumplir con los requisitos del estudio, siendo las mismas veraces, confiables y lo más actualizadas posibles. Entre los tipos de investigación más comunes, se encuentran los exploratorios. Según Namakforoosh (2005) “en estos el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades del estudio o puede ser no participativo” (p.89). Lo que busca por medio de información realizar el experimento que se describe en las variables de la investigación, tomando en cuenta tres aspectos: presencia de un problema, identificación de un problema, la definición de hipótesis y variables.

Otro tipo de investigación es el descriptivo. En este se pretende que la información se caracterice directamente al diseño de la investigación, por lo que se busca la creación de preguntas y análisis de datos que se llevarán a cabo sobre el tema. Se conoce como método de investigación observacional (Rodríguez, 2005). Así mismo Rodríguez (2005) indica que la investigación descriptiva debe contar con las siguientes etapas:

1. Descripción del problema
2. Definición y formulación de hipótesis
3. Supuestos que basan la hipótesis
4. Marco teórico y conceptual
5. Selección de técnicas de recolección de datos
6. Recopilación de datos
7. Descripción, análisis e interpretación
8. Conclusiones.

Otro de los tipos de investigación es el correlacional. Este tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular; tal y como lo indica Bernal (2006) “tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (p.113). En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres

variables (Bernal, 2006). Además, otro tipo de investigación es el explicativo, el cual se llevaba a cabo para investigar de forma puntual un fenómeno que no se había estudiado antes, o que no se había explicado bien con anterioridad. Su intención es proporcionar detalles donde existe una pequeña cantidad de información. Porque ninguna de las variables que forman parte del estudio está influenciada. El alcance de una investigación indica el resultado, lo que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.

El presente trabajo tiene como objetivo conocer la influencia y conocimiento de los modelos de negocio, en las Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, por lo que el tipo de investigación exploratorio es el que se apega más a las necesidades y los objetivos, ya que en el momento de realizar este estudio no existe suficiente información sobre el tema. Los estudios exploratorios se definen como aquellos en donde se presenta la información general respecto a un fenómeno o problema poco conocido, incluyendo la identificación de posibles variables a estudiar en un futuro.

3.3 Fuentes de investigación.

Para el estudio es necesario que exista suficiente información, con el fin de obtener una finalidad clara y lograr los objetivos de este, es por ello que las fuentes de información deben cumplir con los requisitos planteados: que sean veraces, confiables y lo más actualizadas posible.

Las fuentes de información se consideran las bases que aportan objetividad a una investigación, es decir, son los medios para conseguir los datos e información que resulten necesarios para poder llevar a cabo el estudio. Estas fuentes se clasifican en tres tipos, ya sean primarias, secundarias o terciarias, pero para efectos de este estudio, solamente se tomará en cuenta dos de ellas; la primaria y la secundaria. Las fuentes primarias a utilizar son los cuestionarios, mientras que las secundarias constan de libros y artículos.

3.4 Población y muestra.

El universo está conformado por toda la población o conjunto de unidades que se quiere estudiar y que podrían ser observadas individualmente en el estudio. Para Hernández

et al. (2009) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

3.4.1 Definición y caracterización de la población de estudio.

En una investigación, un elemento esencial es concretar la población de estudio, esto debido a que es de donde se seleccionan las personas que permitirán extraer los datos para sintetizar y comprobar la veracidad de la investigación. La población de estudio de una investigación se define según las características comunes observables o medibles de una cierta cantidad de individuos, durante un tiempo y espacio definido. Lo anterior indica que, se debe seleccionar la población de estudio a la necesidad de la investigación, para obtener información relevante según sea el caso. El objetivo de la población seleccionada para la presente investigación es suministrar los datos necesarios, que permitan conocer modelos de negocios en las Mipymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón.

3.4.2 Selección de la población de estudio.

De acuerdo con la base de datos suministrada por la Municipalidad de Pérez Zeledón, en donde se encuentran registradas más de cinco mil patentes del cantón para el año 2019, se procedió a acotar, para fines de la investigación, la población de estudio, utilizando como base los siguientes criterios:

- A. Se seleccionan únicamente empresas que comercien bienes, y no aquellas que comercien servicios, como restaurantes, talleres mecánicos, entre otros.
- B. Se descartan aquellas empresas que, aunque comercian bienes, pueden ser tomadas en cuenta en investigaciones sobre otros sectores ajenos al sector comercio, como por ejemplo el sector construcción, turismo, manufactura...
- C. Se toman en cuenta únicamente negocios que posean un local o lugar físico en donde se negocien los productos, por lo que se pasan por alto ventas de productos en línea y por catálogo.
- D. También se omiten de la población los negocios que se clasifiquen como “pulpería”, “venta de abarrotes”, “minisúper”, “abastecedor”, “frutería”, “bazar”, “carnicería”,

“panadería”, “tienda” y similares, con el fin de delimitar la población, ya que estas, en la mayoría de los casos, no cuentan con la formalidad requerida para la investigación, tomando en cuenta que estas organizaciones disponen normalmente como máximo de dos personas multifuncionales, lo que dificulta el diseño de un modelo de negocio en todas sus aristas, aunado a esto, este tipo de negocios tienden a ser de carácter familiar por lo que no están bien definidos los niveles jerárquicos que consecuentemente viene a entorpecer la toma de decisiones y finalmente el no contar con la infraestructura apropiada a la actividad, que les permita desarrollar nuevos procesos y puntos de mejora.

- E. Al estar enfocado el tema de la investigación en Mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón, no se toman en cuenta empresas grandes con sedes en el cantón, como almacenes de electrodomésticos.

Una vez realizada la depuración de la base de datos, se agruparon las Mipymes que conforman la población de estudio, según sus actividades, con el fin de delimitarla aún más, tomando en cuenta únicamente aquellas Mipymes que se clasifiquen dentro de los siguientes ámbitos:

- Venta de equipo electrónico, cómputo, celulares y similares
- Venta de vehículos de cualquier tipo y repuestos
- Mueblerías, jugueterías y artículos para el hogar
- Supermercados, marisquerías y ventas de productos plásticos

3.4.3 Diseño muestral.

Para la presente investigación, el diseño muestral utilizado es el no probabilístico, ya que la idea es que todos los participantes cuenten con las mismas características necesarias para formar parte de la población de estudio, es decir se van a seleccionar sujetos que se encuentren accesibles y que cuenten con la disponibilidad para brindar la información necesaria y oportuna, que permita el cumplimiento de los objetivos. Para Hernández et al. (2009) “las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas

y cualitativas” (p. 189). En este caso, es importante señalar que el tamaño de la población es conocido, ya que la información aportada por la Municipalidad de Pérez Zeledón de acuerdo con la cantidad de patentes registradas de los negocios determinados en el sector comercio del cantón indica la cantidad de empresas.

Una vez delimitada la población, se procede a seleccionar el tamaño de la muestra, la cual indica a cuántos sujetos se van a aplicar las encuestas, y se calcula a través de la siguiente fórmula matemática: donde N es el tamaño de la población, e es el margen de error y z es la puntuación. Para efectos de la presente investigación, el cálculo de la muestra se realiza por medio de la calculadora en línea de Survey Monkey, sin embargo, dicha herramienta funciona bajo los parámetros de la fórmula mencionada.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Teniendo en cuenta que la muestra debe ser representativa de la población, se utiliza una proporción porcentual de las empresas que deben ser estudiadas en esta de acuerdo con su proporción en la población, es decir; que el porcentaje de participación por distrito sea igual tanto en la población como en la muestra. De esta manera, el número de empresas que deben ser estudiadas, por distrito, es el siguiente:

Tabla 13 Cantidad de empresas a estudiar por distrito, según muestra, antes del Covid-19

Distrito	Cantidad
San Isidro	71
General	1
Daniel Flores	34
Rivas	1
San Pedro	1
Platanares	1
Pejibaye	3
Cajón	3
Barú	1
Río Nuevo	1
Páramo	1

La Amistad	1
Total	119

Nota: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Municipalidad de Pérez Zeledón

De acuerdo a la tabla 13, se seleccionaron de manera no probabilística las empresas de cada distrito en donde se deben aplicar las encuestas. Como se puede observar, es San Isidro de El General el que más representación del cantón tiene, seguido por Daniel Flores, lo que demuestra la centralización que existe en cuanto al establecimiento y desarrollo de las Mipymes en Pérez Zeledón, las cuales, en su mayoría, se encuentran en los distritos que tienen mayor nivel de desarrollo y que son más cercanos al centro del cantón, es decir, su cabecera. Así mismo, la selección de las empresas se realiza de acuerdo a la cantidad de empresas que hay para cada distrito para obtener una muestra equiparada según la población de estudio, utilizando como herramienta un generador en línea para números aleatorios. El procedimiento a seguir es el siguiente: primeramente, se numeran las empresas de cada distrito, luego se obtiene un número al azar del generador en línea, después, de acuerdo a dicho número, se selecciona la empresa correspondiente, llenando así los cupos que corresponden a cada distrito, hasta obtener la muestra de 119 empresas. Este método es el indicado para la investigación, ya que les brinda a todas las empresas la posibilidad de ser seleccionadas, además de que permite la participación de todos los distritos.

Sin embargo, un aspecto fundamental para el desarrollo de la presente investigación, es lo que se explicó en el punto 1.7.2: una de las limitaciones que se presentaron fue la aparición de la crisis sanitaria provocada por el virus del Covid-19, misma que provocó que la cantidad de encuestas aplicadas se viera disminuida drásticamente, producto de las estrictas normas planteadas por el Ministerio de Salud, entre las cuales estaba el confinamiento y el cierre temporal de la mayoría de los negocios, además del cierre permanente de otras de ellas debido a la incertidumbre y falta de ingresos. Teniendo esto presente, la tabla 13, la cual era el panorama ideal para la investigación, tuvo cambios obligatorios, quedando de la siguiente manera:

Tabla 14 Cantidad de empresas a estudiar por distrito, según muestra, después del Covid-19

Distrito	Cantidad
San Isidro	28
General	1
Daniel Flores	14
Rivas	1
San Pedro	1
Platanares	1
Pejibaye	3
Cajón	3
Barú	1
Río Nuevo	1
Páramo	1
La Amistad	1
Total	56

Nota: elaboración propia

En la tabla 14, se refleja el resultado de las encuestas aplicadas, en donde son principalmente el distrito de San Isidro y el de Daniel Flores, los que se vieron afectados de mayor manera, ya que los demás conservaron su distribución definida en la muestra inicial. Debido a este cambio en la cantidad de encuestas aplicadas, es que la investigación no se considera representativa de la población, sin embargo, sí puede utilizarse como base para entender algunos rasgos característicos de esta; mismos que permiten su respectivo análisis en el capítulo IV y sirven de base para este seminario.

3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Una vez que se ha definido las fuentes de las cuales se obtiene la información para el desarrollo la investigación, es necesario determinar los instrumentos que van a permitir recolectar los datos. Todos los instrumentos deben ajustarse según las necesidades del estudio, además de que según Hernández et al. (2009) deben cumplir con las siguientes tres características:

- Confiabilidad
- Validez
- Objetividad

Para la presente investigación se hizo uso de los siguientes instrumentos que facilitaron la recolección de la información.

3.5.1 Entrevistas.

En su sentido más amplio, una entrevista de investigación es un sistema de obtención de información oral, que puede darse en uno o varios sentidos, ya que puede ser tomada como una conversación entre el investigador y el sujeto de estudio. Como parte de la descripción que hacen Hernández et al. (2009) indican que las entrevistas “son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño” (p. 235). Estas entrevistas están dirigidas a los administradores de las Mipymes y constan de preguntas tomadas del cuestionario, pero desarrolladas a profundidad.

Cabe destacar que por motivos del Covid-19, no se pudieron realizar las entrevistas.

3.5.2 Cuestionarios.

Son herramientas utilizadas para extraer información esencial, es una conversación entre el investigador y el entrevistado con el objetivo de indagar profundamente en un tema relevante. Comúnmente los cuestionarios son diseñados a base de preguntas coherentes y secuenciales, además de algunas especificaciones que el interrogado debe cumplir. Este método debe contar con ciertas características de diseño, con el fin de que todas las preguntas puedan ofrecer la información adecuada para la cual fueron diseñadas. Este consiste en entregarles a los informantes un conjunto de preguntas que van en relación con una o más variables que se desean medir dentro de la investigación. Estos instrumentos contienen dos tipos de preguntas, las abiertas y las cerradas, el entrevistado antes de responder debe conocer el fin de las preguntas y saber el valor de sus respuestas. Lo indica así Hernández et al. (2009) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 217). Ver cuestionario en Anexo 1.

3.5.3 Observación.

Es una técnica o método que permite recopilar datos mediante la observación de algún fenómeno en estudio, los cuales después serán interpretados y analizados con el objetivo de generar información relevante para la investigación. Hernández et al. (2009) “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 252). En este caso, el instrumento será de observación personal, para determinar y analizar las conductas de aceptación o rechazo de los modelos de negocios de las Mipymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón. La manera en que se realiza la observación es mediante un acercamiento a las instalaciones de las Mipymes.

Al igual que con las entrevistas, la observación no fue posible de realizarse debido a la pandemia del Covid-19.

3.5.4 Análisis documental.

Se refiere a toda aquella información que será tomada de investigaciones anteriores o fuentes confiables que generen datos reales y/o estimaciones cualitativas y cuantitativas que aporten a la presente investigación. En cuanto al presente seminario, el análisis documental consta de libros, artículos, revistas, y documentos de sitios de internet, los cuales se toman como base para fundamentar la investigación con datos que proporcionen credibilidad.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Modelos y herramientas de negocio.

En muchas empresas, el éxito de sus modelos de negocios se da por la inclusión de elementos diferenciadores, ya que el creciente ritmo de cambio en la economía, provoca que la innovación en los modelos de negocio se convierta en un elemento fundamental (Porter, 2015). A raíz de la importancia de los modelos de negocios, se describen a continuación algunos modelos, estrategias y herramientas que las empresas tienen a su disposición para generar una hoja de ruta; sin embargo, muchas empresas y sobre todo las Mipymes hacen poco uso de estos modelos y herramientas.

4.1.1 Modelos de negocios más utilizados.

Las empresas, en la actualidad, por el interés de crecer, implementan modelos de negocios y planes de negocios; no obstante, existen diferencias entre estos dos. Para Estrada, García y Sánchez, 2011, un modelo de negocio se basa en una guía para todas las personas interesadas en el ámbito de los negocios y el emprendimiento, con la intención de alcanzar la sostenibilidad y competitividad de una idea de negocio a través del tiempo, mientras que un plan de negocio, se caracteriza por ser el documento que registra los eventuales escenarios que puede presentar el modelo de negocio. El plan de negocio define la viabilidad de la empresa que se emprende. Se puede definir que el modelo de negocio es el medio para llegar a los objetivos mientras el plan es el camino que se va a trazar para llegar.

A continuación, se presentan algunos modelos de negocios que se utilizan en la actualidad, así como sus características, ventajas, desventajas y las similitudes que pueden existir.

Tabla 15. Modelos de negocios más utilizados: Características, definición conceptual, ventajas y desventajas

Modelo de negocio	Características	Definición conceptual y (semejanzas o diferencias)	Ventajas	Desventajas
Canvas	Tiene una definición de cómo lograr los objetivos. Define la propuesta de valor.	Canvas es un modelo de negocio que se enfoca en la propuesta de valor que una empresa puede ofrecer para diferenciarse de otras. Precisamente por la propuesta de valor es que se diferencia de los otros modelos.	Es un modelo de negocios simple. Permite una visión general.	Para los nuevos empresarios nuevos puede generar exceso de confianza
Franquicia	Marca definida Relación entre franquiciante y franquiciatario.	Consiste en adquirir la marca de alguna empresa para ofrecer los servicios o productos que una reconocida marca ofrece, es un modelo de negocio bastante diferenciado del resto.	Marca ya posicionada. Asistencia técnica y comercial por parte del franquiciante.	Si la marca de otros lugares tiene mala imagen afecta a todos los establecimientos.
Pago por consumo	Alta demanda Bajos costos	Modelo de negocio dirigido a pagar únicamente por el uso o consumo de un bien o servicio. Semejanza con el modelo de membresía.	Principalmente por servicios digitales Diferentes niveles de servicio	Temor de los clientes de brindar datos personales de sus tarjetas
Cebo y el anzuelo	Consumo de dos o más productos	Es un modelo de negocio que se enfoca en vender un primer producto a un bajo precio que obliga al cliente a obtener un segundo producto.	Fidelización de clientes	Contenencia que ofrezca mejores precios
Membrecía	Semejanza con el modelo de pago por consumo	Ofrece a los clientes la posibilidad de afiliarse a una plataforma o negocio que vende o brinda servicio restringidos	Muy apegado a servicios digitales	Los miembros pueden abandonar en cualquier momento.

Nota: Elaboración propia

En la tabla 13, se analizan cinco de los modelos de negocios más utilizados en la actualidad, cada uno con sus respectivas características, virtudes y debilidades. El modelo Canvas es convencional, de fácil ejecución y muy utilizado por los empresarios hoy en día. Schnarch (2014) menciona que “desde su publicación en 2010, Business Model Generation ha sido traducido en veintiséis idiomas y se ha convertido en un muy consultado sobre el tema” (p. 24). Esto hace del modelo Canvas uno de los más reconocidos, principalmente por su adaptabilidad a negocios de todo tamaño y facilidad. Por su parte, modelos como Franquicia o Pago por Consumo, son modelos más robustos y que requieren de un diseño sólido, por ejemplo, como se menciona en la tabla, el modelo de negocio franquicia comprende la relación entre dos partes: una franquiciante que brinda el derecho de uso de una marca o producto e incluso con asistencia al franquiciatario.

Dos de los modelos mencionados en la tabla que tienen mayor semejanza son Membrecía y Pago por Consumo, estos dos están dirigidos a cierto tipo de cliente que pueden acceder productos por medio del pago del mismo. En ambos modelos, existe el beneficio de dirigirse mucho mediante medios digitales, así como la gran desventaja de que el cliente puede retirarse de la membrecía o suscripción cuando lo desee, por lo que para el crecimiento de los negocios mediante estos dos modelos es importante que se intente fidelizar clientes y actualizar el contenido de los productos o servicios para que los clientes no se cambien a la competencia.

Por último, el Cebo y el Anzuelo es un modelo de negocio reconocido, además, es utilizado por empresas de índole productivas, ya que su técnica de anzuelo por medio de un primer producto, obliga al cliente al uso de un segundo o tercer producto y repuestos del mismo, lo que hace que las empresas tengan catálogo de productos y estrategias de posicionamientos de los mismos. Afirma Aguilar y Ocampo (2018) “los fabricantes se recuperan al vender los repuestos a precios altos” (p. 59).

4.1.2 Herramientas para construcción de planes de negocios.

Tabla 16. Herramientas utilizadas en la construcción de modelos y planes de negocio

Herramientas	Características	Definición conceptual
Diamante de Porter	Competitividad Conocimiento fuerte de la competencia	Esta herramienta analiza el entorno microeconómico de una empresa, por medio del análisis de factores, demanda, competencia, gobierno.
Matriz FODA	Escenario real del negocio. Fuente de información para la toma de decisiones.	El análisis FODA pretende que la empresa por medio de un documento escrito conozca sus, fortalezas, oportunidades, debilidades y sus amenazas.
Matriz CAME	Semejante a la matriz FODA, pero direccionado a la toma de decisiones.	Es una herramienta dirigida a la toma de acciones, por sus siglas: Corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidad.
Análisis PESTEL	Conocimiento del entorno macroeconómico y actual de la empresa	Herramienta dirigida a conocer los factores tales: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de una empresa.

Nota: Elaboración propia

Las herramientas para la creación de modelos de negocio suelen ser de gran ayuda para los micro, pequeños y medianos empresarios que no cuentan con conocimientos técnicos profesionales o capacitaciones en el tema, y en la tabla anterior se muestra que la mayoría de estas herramientas están directamente enfocadas en darle identidad al negocio, por ejemplo, la matriz FODA y matriz CAME, pretenden que el empresario conozca elementos esenciales como las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, así como la toma de decisiones para la corrección en el caso que estos elementos antes mencionados no generen crecimiento o valor a la empresa, por lo tanto las tres herramientas le generan información sustancial y objetiva a quienes dirigen la empresa tanto para conocer como para corregir.

Por su parte, la herramienta diamante de Porter y el análisis PESTEL son herramientas que se enfocan en analizar entornos externos al negocio. El diamante de Porter se enfoca en el entorno microeconómico, es decir, factores directos de la unidad de negocio, mientras que el PESTEL en el entorno macroeconómico, lo que por su parte se direcciona al análisis de factores indirectos al negocio pero que de igual manera pueden influir en él. Estas herramientas son esenciales en la toma de decisiones, ya que el análisis constante de las mismas, le permiten al empresario conocer el entorno y así determinar un rumbo seguro para el negocio.

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

Analizando la participación e importancia que tienen las empresas comerciales para una región, se pretende conocer a continuación cuáles son los modelos de negocio y estrategias empresariales que tienen implementadas las empresas del sector comercio para el cantón de Pérez Zeledón, así como también conocer las diferentes perspectivas y los posibles factores que pueden interferir a la hora de querer implementarlos. Finalmente, se busca facilitar una propuesta de modelo de negocio que sea sencilla de utilizar, funcional, medible y además ajustable en el tiempo, que le permita a los empresarios tener un panorama más claro en cuanto a los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se definan.

4.2.1. Modelos de negocios en las Mipymes del Sector Comercio del cantón de Pérez Zeledón.

Una vez aplicado el cuestionario a cada empresa, se procede al análisis e interpretación de los datos recabados, con el objetivo de poder obtener información concisa de la situación actual de las Mipymes, específicamente del sector comercio. Para profundizar y enfatizar en los datos sustraídos, se utilizó la herramienta de análisis de datos Perfect Statistics Professionally (PSPP). Esta herramienta es una plataforma que permite introducir los datos que ha proporcionado cada entrevistado y crear una serie de análisis estadísticos cuantitativos y cualitativos. Tiene como ventaja, la facilidad con la que permite el cruce entre dos o más variables, que generan resultados más claros de los datos obtenidos. Además, proporciona datos estadísticos certeros y muy completos, ya que permite ingresar una gran cantidad de variables, y generar de éstas, información importante como puntos máximos y mínimos, medias, sumas, totales, promedios, entre otros. Es importante rescatar que PSPP, proporciona los resultados en un estilo de tabla, que es ideal para ser interpretado de una forma clara, y que facilita la posibilidad de crear gráficos en herramientas como Excel de una manera mucho más simple y rápida, lo que favorece el trabajo de los entrevistadores. También permite exportar de manera simple todos los datos que han sido analizados a Excel, o bien poder copiar las tablas en herramientas como Word para que puedan ser interpretadas o analizadas al gusto de cada analista.

Es importante resaltar que gran parte de la elaboración de la herramienta utilizada para la obtención de los datos, está compuesta por preguntas de escala de Likert; según Hernández et al. (2009), esta escala es un instrumento de medición en la que cada entrevistado responde a una afirmación o negación basándose en el grado de conocimiento que posee en relación a cada uno de los ítems, en este caso la escala está representada por estar totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

A continuación, se detalla la escala implementada en el instrumento para la interpretación de los datos, con el objetivo de medir actitudes, percepción y conocimiento que tienen los administradores de las organizaciones del sector comercio en Pérez Zeledón, en relación a 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, de la siguiente forma:

- 1 a 1.99: conocimiento percibido como malo
- 2 a 2.99: conocimiento percibido como regular
- 3 a 3.99: conocimiento percibido como bueno
- 4 a 5: conocimiento percibido como excelente

Es importante rescatar que la implementación de esta escala y su definición son un mecanismo que facilita el análisis e interpretación de los datos que arroja el instrumento de investigación una vez que ha sido aplicado, ya que permite establecer un promedio por cada ítem en estudio y de esta manera agilizar el trabajo del analista.

Otro aspecto a considerar, es que los datos analizados en esta investigación, son el resultado reciente del escenario que enfrentan las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón, dentro del sector comercio en particular. Tomando en consideración que todas las encuestas fueron aplicadas al momento en que dio sus inicios la actual pandemia del Covid-19, puede que la realidad de las empresas analizadas varíe con respecto a la de meses antes del inicio de la pandemia. De manera que, para la interpretación de la información, según se definió en el capítulo 3 de la presente investigación, los datos arrojados son los siguientes:

En la figura 4 se puede apreciar que de las empresas entrevistadas del sector comercio que pertenecen al cantón de Pérez Zeledón, un 44% se encuentran registradas en el MEIC, un 37% aún no lo hace, y un 19% se negaron a dar respuesta. Es importante destacar que esta organización gubernamental busca fortalecer competitiva y sosteniblemente a las Mipymes, tratando de desarrollar diferentes áreas, llámese comercialización, capacitación y asistencia técnica, financiamiento, innovación tecnológica, cooperación internacional entre muchas otras (MEIC, 2020), y que por tanto para este cantón y sector en específico se refleja una gran deficiencia en ese acompañamiento, dado que menos del 50% están inscritas con este ente.

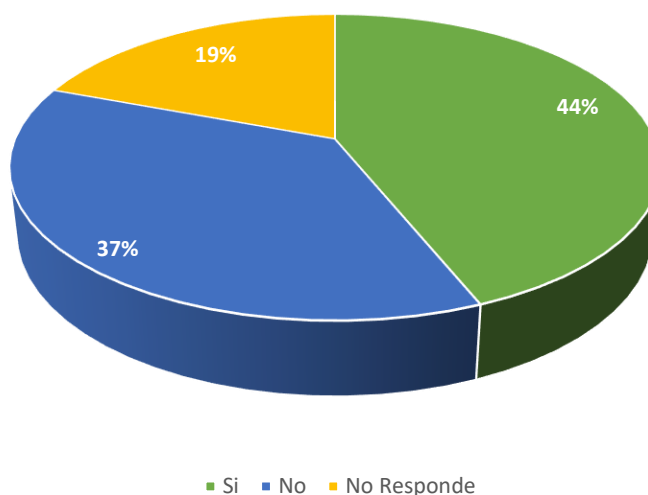


Figura 4. Empresas registradas en el MEIC

Nota: Elaboración propia

También, es interesante observar en la figura 5 la afectación que ha causado la pandemia por Covid-19 en las empresas comerciales para el cantón de Pérez Zeledón, tomando como referencia la cantidad de respuestas obtenidas en un rango de fechas desde el 6 de marzo que inició la pandemia en Costa Rica según el Ministerio de Salud de Costa Rica (2020) y el 13 de julio que fue aplicado el último instrumento, se aprecia que la cantidad de trabajadores al iniciar la pandemia era de 368, conformada por 265 hombres y 103 mujeres y actualmente la totalidad es de 342 trabajadores, conformada por 238 hombres y 104 mujeres.

Entonces, a pesar de que existe una reducción considerable en la cantidad de personas trabajando, la afectación ha sido hacia los hombres donde hubo una baja de 27 personas, y por otro lado las mujeres no han recibido afectación. Se puede concluir, que las empresas comerciales del cantón que tienen en su planilla un porcentaje más alto de hombres, han recibido una mayor afectación producto de la pandemia.

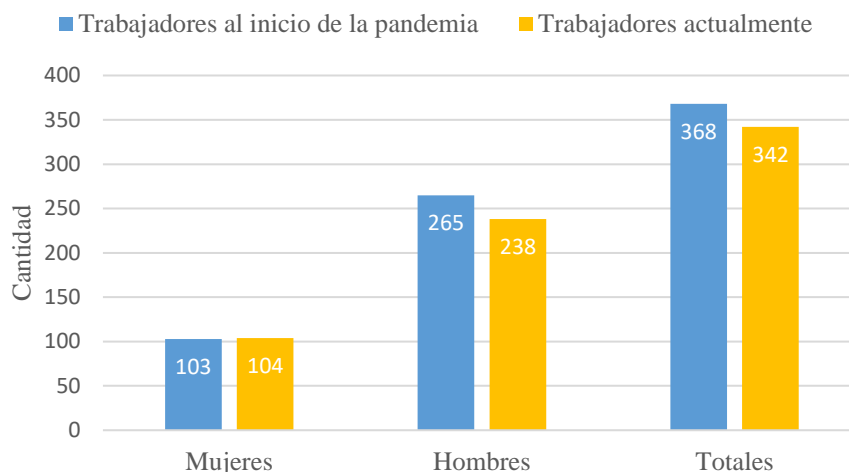


Figura 5. *Afectación Covid-19 en la cantidad de trabajadores*

Nota: *Elaboración propia*

Es oportuno conocer cuáles son las principales fuentes de financiamiento para iniciar y desarrollar una empresa comercial en el cantón de Pérez Zeledón. Como se puede ver en la figura 6, se refleja que el 56.14% de las empresas busca financiarse a través de los bancos, el 17.54% lo hace con recursos propios, y también con préstamos de otras empresas, un 7.02% logra aprovechar los fondos Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME) y solo un 1.75% hace uso del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

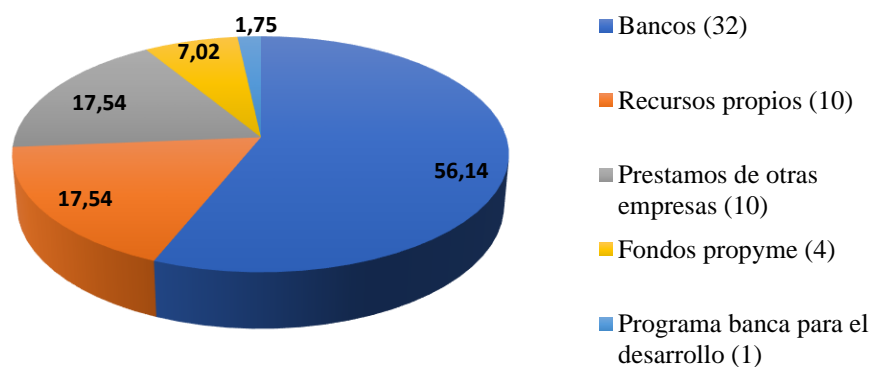


Figura 6. *Fuentes de financiamiento inicial para el desarrollo de la empresa*

Nota: *Elaboración propia*

El grado académico es otro factor a considerar en el momento de la toma de decisiones por parte de las jefaturas dentro de una organización, ya que el grado de preparación va a proporcionar una mayor seguridad, adicional al nivel de conocimiento empírico que pueda haber de por medio. Sin embargo, esto no quiere decir que una persona con un menor nivel educativo, no cuente con la capacidad necesaria para poner en marcha el desarrollo de un negocio, y así lo reflejaron los datos obtenidos en esta investigación, debido a que existen pequeñas empresas donde sus administradores únicamente cuentan con un nivel básico de escolaridad.

Por lo tanto, en la figura 7 se representa una relación entre el nivel académico de los entrevistados y cada una de las variables que se consideraron para esta investigación. Los datos obtenidos han arrojado que entre mayor sea el nivel de estudio del gerente o administrador, mayor es el grado de conocimiento, por lo que, aquellos administradores que poseen solamente estudios de primaria, la media no sobrepasa el 1.88, que según la escala anterior se representa de forma negativa, lo que genera que en esta organización se exija un mayor grado de esfuerzo para el administrador y su equipo de trabajo para enfrentar el mercado actual en el que se desarrolla, lo que favorece a la competencia y representa una desventaja institucional. Mientras que, por otro lado en las empresas que sus administradores cuentan con un grado de estudio universitario, es notorio que poseen un conocimiento mayor sobre la creación y la implementación de modelos de negocios, pues la media no es inferior al 3.13 de todas las variables de estudio de esta investigación, lo que permite a estos gerentes contar con una mayor capacidad para el desarrollo diario de sus funciones, a pesar de no contar con un modelo de negocio previamente documentado; además, estas empresas poseen ventajas competitivas superiores a aquellas organizaciones en las que sus administradores cuentan con un grado de estudios menor.

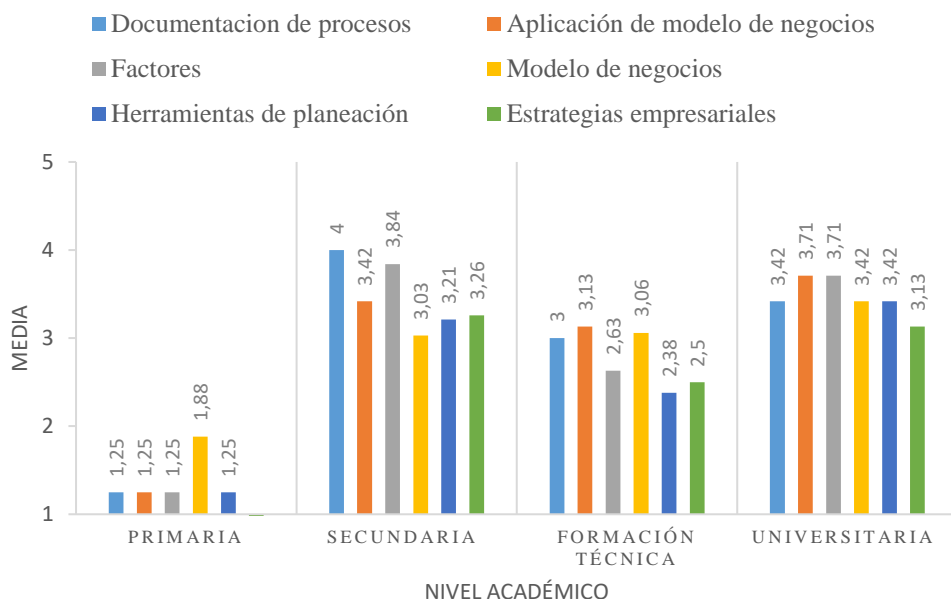


Figura 7. Grado de conocimiento de los empresarios por variable según su nivel académico

Nota: Elaboración propia

A continuación, en la figura 8 se muestra la rotación de administradores o gerentes de las empresas del sector comercio en los últimos 5 años, resultando entonces que el 80.7% de las empresas a las que se le aplicó el instrumento han tenido un administrador o gerente en ese lapso de tiempo, 14.04% de las empresas ha tenido dos y solo 5.26% de las empresas ha tenido tres, de manera que se refleja que la permanencia de una sola persona en la dirección de la empresa sí es bastante alta, lo que permitiría consecuentemente desarrollar planes de negocios, definiendo metas en el corto, mediano y largo plazo que ayuden a generar un desarrollo constante y sostenido de la organización, con la intención de cumplir con cada uno de los objetivos que se definan.

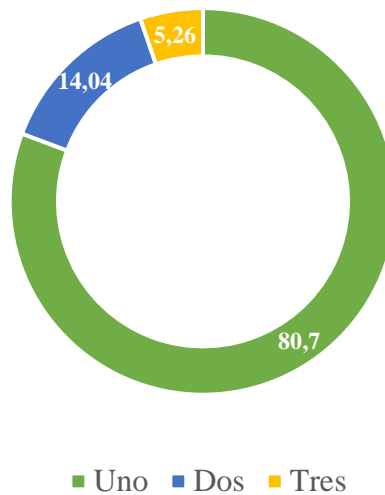


Figura 8. Cantidad de administradores o gerentes en los últimos 5 años

Nota: Elaboración propia

En la figura 9 se muestra cual es la media de respuesta para los 6 ítems que miden la variable Modelo de Negocios, utilizando una escala de 1 a 5. Entonces, contemplando los tres valores más altos se deduce que los empresarios consideran que, sí existe un impacto gerencial en el proceso de planeamiento estratégico para una Mipyme, pues el promedio es de 3.79. También, que existe una disposición de iniciar un proceso de planeamiento para el uso de un modelo de negocio de un 3.68, y la importancia de los planes de negocio alcanza un promedio de 3.91, que viene a ser el valor más alto de la variable. Por otro lado, con los valores más bajos de esta variable se interpreta que la cercanía de implementar un modelo de negocio es de un 2.91 en promedio; el conocimiento de modelos de negocio que tienen los empresarios es solo de un 2.62 en promedio, y el hecho de plantear por escrito un modelo de negocio tiene un promedio de 1.58, siendo el valor más bajo para esta variable.

En resumen, se sabe del impacto que tienen los directivos de una organización en los procesos de planeamiento estratégico para una Mipyme, se tiene disposición de iniciar un proceso de planeamiento para el uso de modelos de negocio y se tiene presente la importancia de los modelos, pero según los datos obtenidos el poco conocimiento que tienen los empresarios, y el hecho de no tener un planteamiento por escrito llega a limitar la implementación de un modelo de negocios.

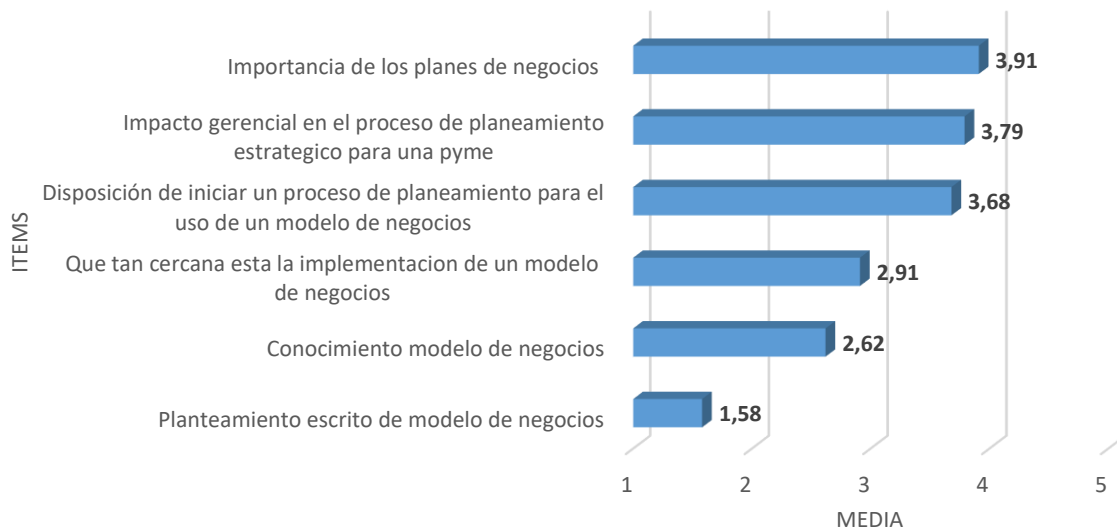


Figura 9. Media por ítem de la variable Modelo de Negocios

Nota: Elaboración propia

En la figura 10 se evidencia porcentualmente la distribución de empresarios que han planteado de forma escrita y sistemática un modelo de negocio. Solamente un 33.9% de los encuestados afirman haber diseñado un modelo de negocio, mientras que, en una mayor proporción, con un 59.32% indicaron nunca haber escrito y sistematizado un modelo; dejando en evidencia que más de la mitad de las Mipymes del sector comercio para el cantón de Pérez Zeledón, trabajan y van coexistiendo de forma empírica, pues no tienen una planificación en el corto, mediano y largo plazo que les permita medir y mejorar la funcionalidad de la organización. También se puede ver en menor proporción, con un 3.39% los encuestados que se abstuvieron a brindar una respuesta.

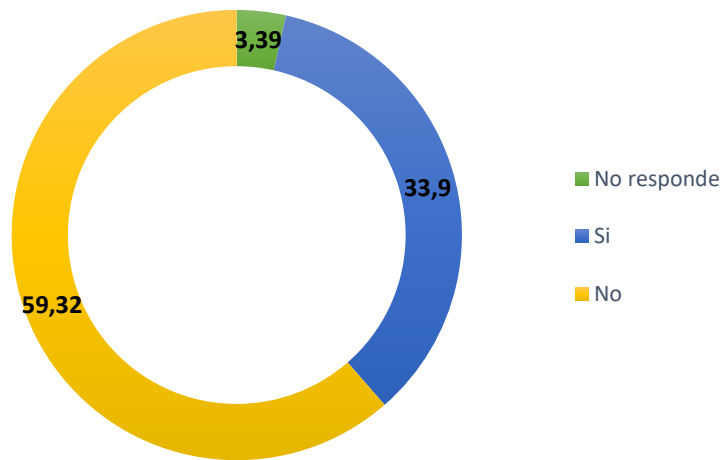


Figura 10. Empresarios que han planteado de forma escrita y sistemática alguna vez un plan o modelo de negocio en la empresa (cifras porcentuales).

Nota: Elaboración propia

En cuanto al conocimiento de herramientas de planeación por parte de los empresarios, para construir un plan de negocios, en la figura 11 se muestra que, en promedio solo tienen un 2.42 de conocimiento, siendo un número bajo considerando que de acuerdo a la escala empleada la calificación máxima es de 5 y que a su vez va relacionado con el poco conocimiento de los empresarios sobre modelos de negocio, como se mencionó en la figura 9. Con relación a la utilización de herramientas de planeación y diagnóstico, es interesante ver que las herramientas que, si conocen los empresarios, se utilizan un 3.67 en promedio, por lo tanto, parece ser que si los empresarios conocieran más herramientas sería muchísimo mayor la utilización, pues el conocimiento que ya tienen, aunque es poco, sí lo utilizan.

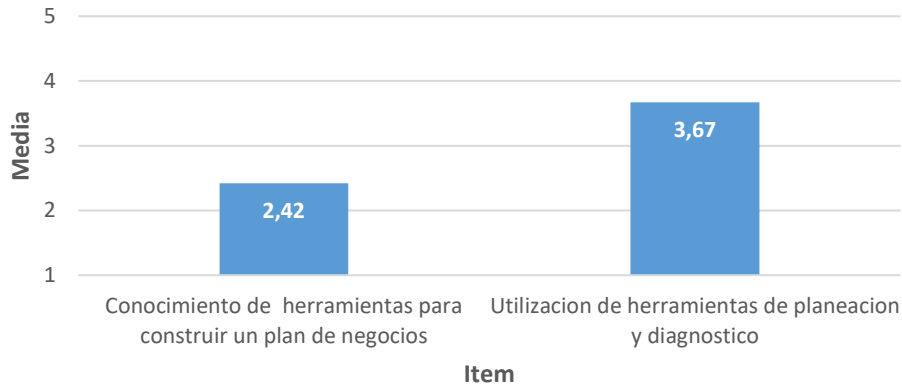


Figura 11. Conocimiento y utilización de herramientas de planeación

Nota: Elaboración propia

Dentro de las herramientas más utilizadas para elaborar estrategias de negocios, se encuentra el análisis FODA. A continuación, se muestra el grado de conocimiento que tienen los empresarios sobre esta herramienta, utilizando la escala anteriormente proporcionada en donde se considera 5 como mucho conocimiento y 1 ningún conocimiento. Como se muestra en la figura 12, el 3.4 corresponde al grado de conocimiento que tienen los empresarios en promedio sobre las fortalezas de su empresa, un promedio de 3.37 referente a debilidades que conocen, un 3.42 en relación a las oportunidades que logran apreciar para su empresa, y en menor grado 3.21 es el promedio sobre las amenazas latentes de su empresa.

Es decir, se aprecia que los empresarios de Pérez Zeledón que corresponden al sector comercio sí tienen conocimiento vasto en relación con la herramienta de planeación FODA; sin embargo, es importante rescatar que las amenazas empresariales son las que representan una media inferior en comparación con las demás variables, por lo que es recomendable para las organizaciones invertir tiempo y recursos en capacitación, para identificar y minimizar posibles amenazas.

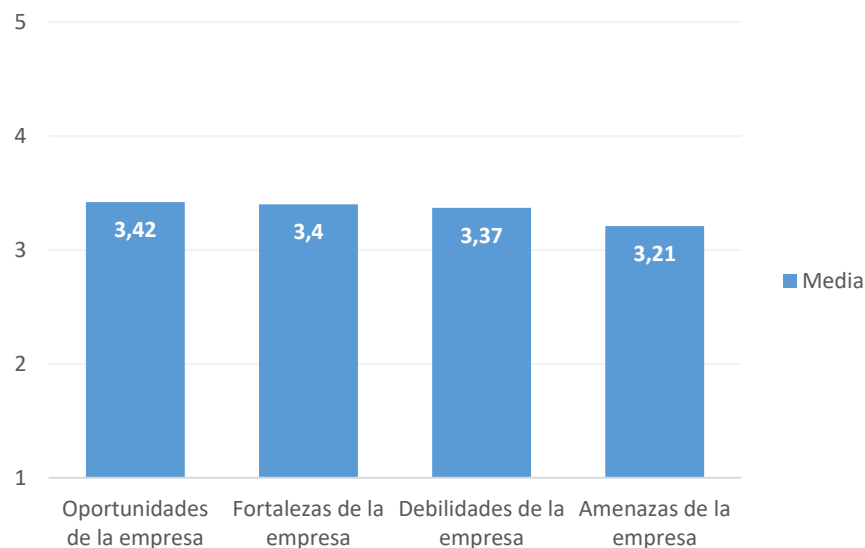


Figura 12. Escala de conocimiento de la herramienta FODA

Nota: Elaboración propia

Así como el análisis FODA en cualquier empresa es importante, también lo es conocer sobre los diversos factores que intervienen en un proceso de planeación, es por esto que en la figura 13 se muestra el grado de conocimiento que tienen los empresarios sobre este tema. Se interpreta que tienen un grado de conocimiento intermedio sobre las metas de corto, mediano y largo plazo con un 3.33, de los factores sociales un 3.07 en promedio y sobre los factores económicos un 3.02, tomando como referencia que 5 sería el mayor grado de conocimiento.

En los factores restantes sí existe una limitante de conocimiento, visualizando que ningún factor supera el grado 3. Nótese igualmente en la figura 13 que en los factores legales existe un promedio de conocimiento de 2.65, los factores ecológicos o ambientales un 2.81 en promedio, factores tecnológicos un 2.98 y factores políticos un 2.58 respectivamente de grado de conocimiento. Sobre estos puntos es preocupante que sean los valores más bajos, contemplando que los factores legales y políticos son los popularmente más conocidos, considerando que los noticieros, periódicos y demás medios de comunicación diariamente hablan de estos temas, pues en cualquier momento se sabe que puede haber una variación que afecte directa e indirectamente la continuidad de un negocio, y por otro lado los factores tecnológicos y ecológicos o ambientales que son tendencia en este momento, en pleno 2020 donde todo es tecnología y medio ambiente, deberían ser las aristas más altas, contemplando

el impacto que tienen en pleno siglo XXI, sin dejar de lado los demás factores, que también tienen mucha importancia.

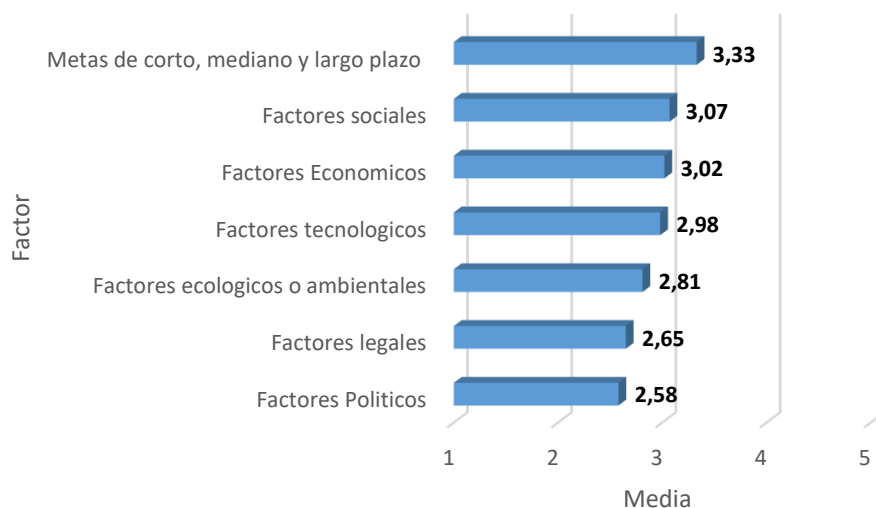


Figura 13. Conocimiento de los factores que se consideran al inicio de un proceso de planeación

Nota: Elaboración propia

4.2.2 Estrategias empresariales utilizadas por en las Mipymes del Sector Comercio del cantón de Pérez Zeledón.

En la figura 14 se logra apreciar los tipos de estrategia genérica según Porter (2009), con las que compiten las empresas del sector comercio para el cantón de Pérez Zeledón, resultando que el 29.82% se identifica con la estrategia de diferenciación, y en el mismo rango porcentual, otra gran proporción de empresarios que no saben si tienen estrategia ni mucho menos en cuál se podrían ubicar. También se evidencia que un 21.05% de los empresarios cree que su estrategia es de enfoque o concentración, y en el último rango porcentual con un 19.3% los empresarios con una estrategia de liderazgo de costos, apostándole un poco más al volumen.

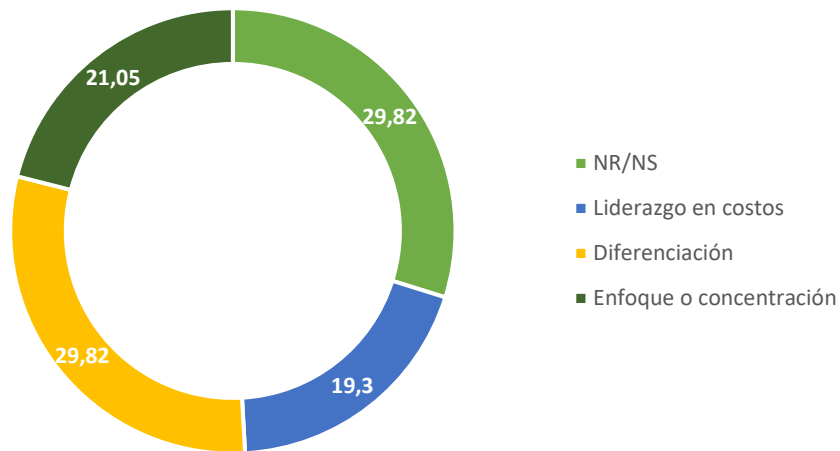


Figura 14. Estrategia genérica con la que compete en el sector

Nota: Elaboración propia

También, para fines del presente estudio, es de importancia conocer si los empresarios del sector comercio consideran que sí tienen una estrategia empresarial, aunque no necesariamente la tengan por escrito; ya definida como un plan o como un modelo de negocio. Por tanto, se planteó la interrogante y como consecuencia se obtuvieron los datos que se muestran en la figura 15, donde se aprecia que el 66.67% de los administradores o gerentes de negocio consideran que, sí existe una estrategia empresarial definida, pero que esta no se ha estampado en un documento, a la vez que un 24.56% menciona que en efecto no hay ninguna estrategia definida, ni verbal ni por escrito. Y finalmente con 8.77% los empresarios que no saben de alguna estrategia o se limitaron a responder la pregunta en cuestión.

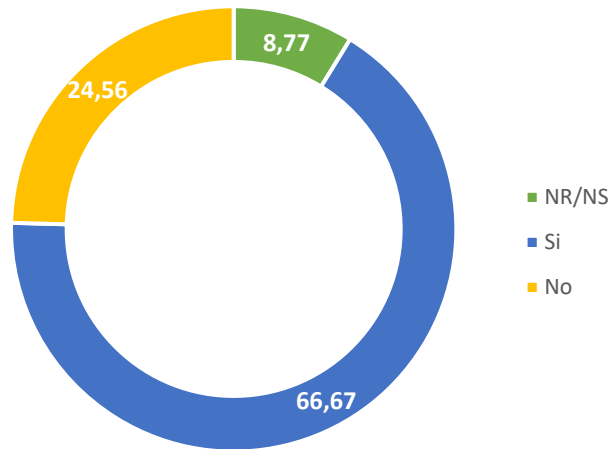


Figura 15. ¿Existe estrategia, aunque no esté documentada?

Nota: Elaboración propia

Además de consultar por la estrategia, se quiso conocer si en algún momento algún miembro de la organización ha recibido capacitación en este tema y los resultados fueron los siguientes. En la figura 16 se aprecia que el 53.45% nunca ha recibido capacitación en este campo, el 36.51% sí ha tenido la oportunidad, y el restante 10.34% no sabe u omite dar una respuesta.

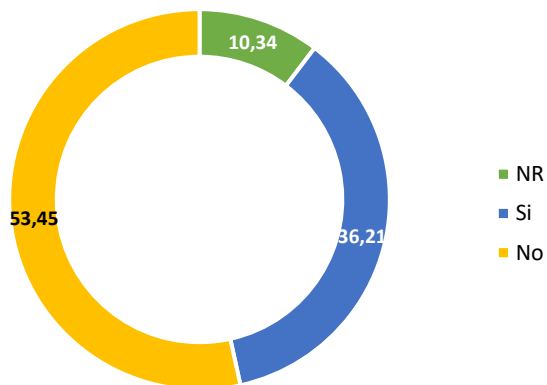


Figura 16. Capacitación de colaboradores en estrategia empresarial de negocios

Nota: Elaboración propia

Otro aspecto a considerar es el tiempo que los empleadores le dedican a capacitar a su personal, por esta razón en la figura 17 se visualiza que el 45.61%, que viene a ser el mayor porcentaje de participación, identifica que esos trabajadores tienen menos de 10 horas de capacitación anual, un 21.05% recibe un aproximado entre 10 y 20 horas al año, un 14.04% de los trabajadores entre 21 y 30 horas de capacitación, y solo un 5.26% es privilegiado con capacitación anual mayor a 30 horas. El 8.77% de los encuestados no sabe si tienen capacitación y finalmente con 5.26% las personas que en definitiva no tienen nada de capacitación al año.

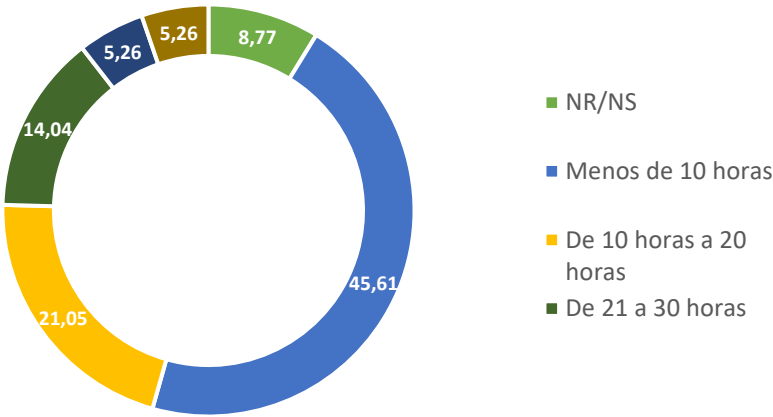


Figura 17. Tiempo invertido en capacitación de personal

Nota: Elaboración propia

En la figura 18 se puede ver el grado de implementación o ejecución de estrategias en las empresas del sector comercio, teniendo un rango de 1 a 5, en donde 1 viene a ser ninguna implementación y 5 mucha implementación, se aprecia que la mayoría de las estrategias para este sector en particular, tienen poca implementación, ya que ninguna supera el grado 3, y las que se acercan un poco son las conocidas tradicionalmente, véase estrategia en prestación de servicios con un promedio de 2.84, estrategia de ventas un 2.82, estrategia en innovación con un 2.88 y finalmente a la que más le apuestan los empresarios del sector comercio, la estrategia de costos con un 2.89.

Se deja de lado totalmente las estrategias en cuanto a control financiero, financiamiento o apalancamiento, diversificación de productos y finalmente el manejo del

recurso humano. Siento este último un aspecto tan esencial para cualquier organización, al menos para las empresas comerciales del cantón no parece ser importante, según los datos obtenidos, pues solo tiene un promedio de 2.18.



Figura 18. Grado de implementación o ejecución de estrategias por la empresa

Nota: Elaboración propia

Otro aspecto que reflejan los datos obtenidos, es el grado de conocimiento que cree tener el empresario respecto a la estrategia que utiliza su competencia, por lo tanto, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es nada de conocimiento y 5 mucho conocimiento, se obtuvo que el empresario del sector comercio para el cantón de Pérez Zeledón cree conocer la estrategia de la competencia con un promedio de 2.39, lo que es verdaderamente bajo, tomando en cuenta que para poder definir una estrategia competitiva se debe conocer qué está haciendo la competencia, por tanto, el promedio debe ser mayor a 3, para poder decir que sí existe conocimiento sobre la competencia, y en este caso en particular no llega ni a 3 el promedio.

Por otro lado, se puede observar en la figura 19, el promedio de respuesta de los empresarios en cuanto al rendimiento de su empresa contra la competencia utilizando siete indicadores, dado que en casi todos los ítems expresan estar medianamente de acuerdo en que están mejor que su competidor; sin embargo, como se indicó en el párrafo anterior, los resultados arrojan que no tienen tanto conocimiento sobre su competencia. Para este caso en

particular los datos arrojan lo siguiente: en promedio 3.16 está medianamente de acuerdo en que ofrece productos de mayor calidad, que tiene empleados más satisfechos y motivados con un promedio 3.09, que son más rentables que su competencia con un promedio de 3.0, que tienen mayor crecimiento empresarial con un promedio de 3.14, se adaptan al mercado con un promedio de 3.32 y que tienen clientes más satisfechos con un promedio de 3.26. A la vez reconocen que en función de procesos internos más eficientes con un promedio de 2.95, no están mejor que sus competidores.



Figura 19. Grado de acuerdo sobre el rendimiento de la empresa en comparación a la competencia
Nota: Elaboración propia

Para el siguiente apartado, en la figura 20 se muestra el grado en el que están de acuerdo los empresarios sobre cinco afirmaciones que se hacen para el sector comercio, por lo que se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es estar totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, y se obtiene que, en su mayoría los empresarios están en desacuerdo con las condiciones presentes para el sector, dado que, a excepción de una condición, el grado de conformidad es inferior al 3; solamente están de acuerdo en que existe una elevada competencia entre el sector con una media de respuesta del 3.46.



Figura 20. Grado de acuerdo de los empresarios sobre 5 afirmaciones referentes al sector comercio

Nota: Elaboración propia

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

El hecho de poder desarrollar y aplicar un modelo de negocios, tiene injerencia directa con tres factores; primero, que toda la importancia de involucrar todo el personal en la elaboración e implementación de un plan de negocio, que para este caso en particular los empresarios con una media de respuesta del 3.79 consideran como muy importante involucrar todo el personal. En segundo lugar, la disposición de invertir en una capacitación para colaboradores sobre planes y modelos de negocio. Sobre este punto, los empresarios del sector con una media de respuesta de 3.21 estarían en la disposición de invertir en capacitación, y en tercer lugar analizar la competencia a la hora de realizar una estrategia para cualquier empresa, y sobre este apartado con una media de respuesta de 2.91, el análisis que se hace de la competencia se puede considerar como regular. Todo esto se aprecia en la figura 21.

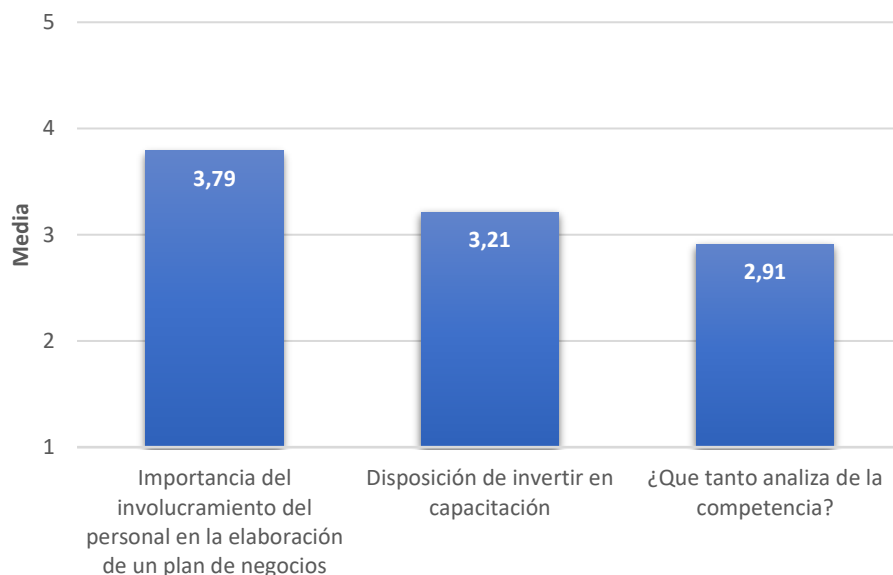


Figura 21. Factores que influyen en el desarrollo y aplicación de Modelos de Negocios

Nota: Elaboración propia

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

Un aspecto fundamental dentro de cualquier organización, es documentar cada uno de sus procesos productivos y administrativos, con la intención de poder generar una mejora continua. En la presente investigación se les consultó a los empresarios del sector comercio sobre su grado de conocimiento referente a la documentación de cada uno de sus procesos, y los datos arrojados indican que la media de respuesta de los empresarios es de 2.65. Utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa procesos nada documentados, y 5 muy documentados, se concluye que los procesos en términos generales se encuentran poco documentados, y por lo tanto esto podría ocasionar reprocesos, cargas laborales mal distribuidas, el congestionamiento de algún proceso en específico, ningún respaldo documentado que permita generar información y consecuentemente llevar un indicador que permita saber si se está avanzando, entre muchas otras aristas, que lamentablemente hoy día, según los datos arrojados, no se tiene muy presente.

Otro aspecto a considerar, es la importancia que tienen las herramientas de control de tiempos en las organizaciones para cada uno de sus procesos. Por lo que se les consultó a los empresarios del sector sobre la percepción que tienen sobre si es o no importante el uso

de estas herramientas, tomando de referencia una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante, se determinó que el grado de importancia que otorgan los empresarios es en promedio de 3.39, lo que quiere decir que sí consideran estas herramientas como importantes.

Dentro de los modelos de negocios existen factores clave, que permiten el desarrollo adecuado de las funciones establecidas previamente, parte de ellos es la documentación de los procesos que tiene como finalidad llevar los registros diarios de la empresa con el fin de medir el avance de las metas, de forma tal que permita aprender nuevas estrategias para mejorar el procedimiento, minimizando la posibilidad de incurrir en errores a futuro, además la documentación de procesos permite tener respaldo de la actividad de la empresa. Esta no solo involucra todo lo referente a información financiera, sino que abarca políticas y procedimientos a nivel interno, manual de operaciones, además de la contratación del recurso humano, proceso de ventas, entre otros. Es decir, esta herramienta se convierte en una guía indispensable para la operación organizacional. Una vez analizados los datos que arroja la investigación se evidencia que para efectos del sector comercio de Pérez Zeledón, la mayoría de las organizaciones no cuentan con una documentación detallada de sus procesos productivos, dado que la media para este ítem según se muestra en la figura 22 es de 2.65, esto debido a la carencia de una costumbre cultural por documentar o respaldar la información. Sin embargo, algunos gerentes entrevistados señalan que en su mayoría los procesos que se encuentran respaldados son básicamente los financieros, por lo que es importante resaltar que parte de la documentación en procesos financieros que existe dentro de las empresas del sector comercio en Pérez Zeledón, se debe en su mayoría al cumplimiento de la normativa impuesta a nivel país, esto gracias a las regulaciones impuestas por los gobiernos y no necesariamente se debe a una cultura adquirida para documentar, esto lo que ha provocado es la exclusión de procesos de suma importancia como los son metas y objetivos futuros. Por otro lado, la mayoría de los administradores saben reconocer la importancia que tienen las herramientas de control para el desarrollo adecuado de las operaciones, dado que la encuesta dio como resultado una media de 3,39, lo que quiere decir que, aunque las herramientas de control no están siendo utilizadas de una manera correcta por parte de los altos mandos, las gerencias reconocen que su implementación si favorecería el modo de operar del negocio.

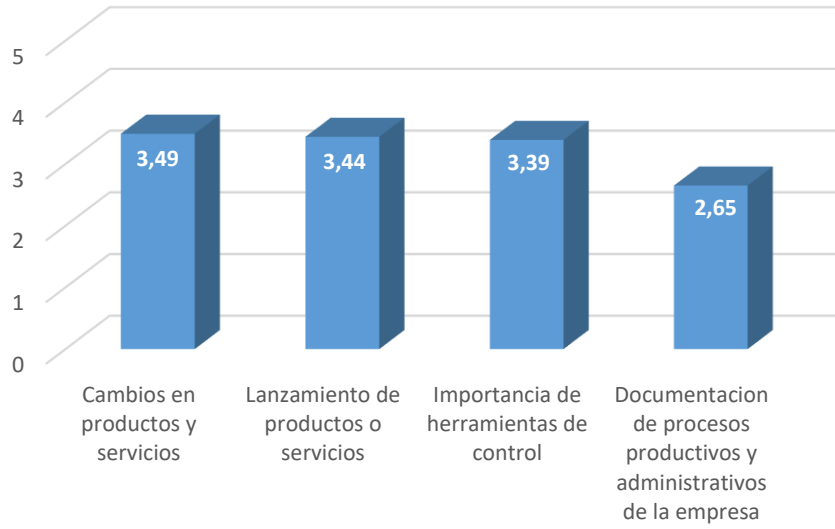


Figura 22. Documentación de Procesos Productivos.

Nota: Elaboración propia

También, es oportuno resaltar que para dicho sector en el cantón de Pérez Zeledón, son importantes las mejoras en los productos y servicios, esto debido a la amplia competencia dentro del mercado y a las mejoras tecnológicas, que se han convertido en una herramienta clave para el desarrollo de nuevas formas de comercialización, esto se ve reflejado en el nivel de valor que se le dan a los ítems referentes a cambios en productos y a los nuevos lanzamientos que surgen en el mercado, donde la media no es inferior al 3, salvo en lo referente a cambios en procesos productivos, en donde se continua reflejando la carencia de información y preparación para los administradores.



Figura 23. Cambios en los procesos productivos

Nota: Elaboración propia

Considerando el rumbo de la investigación y lo que se quiere lograr, se debe conocer si existe interés o no por parte de los empresarios del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón, sobre el tema de modelos de negocio. Es por eso que, a través del instrumento de investigación, se llegó a determinar que los administradores o gerentes de estas empresas sí se encuentran interesados en participar en talleres informativos sobre modelos de negocios. Utilizando una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada interesado y 5 muy interesado, se determinó que la media de respuesta fue de 3.32, resultando bastante favorable, pues se interpreta que sí existe interés. Y es muy importante que los empresarios puedan nutrirse de conocimiento para que puedan tener mejores indicadores en sus negocios, pero para eso es necesario que exista interés, tanto como para ver, escuchar, aprender y finalmente llevar a la práctica.

Un modelo de negocios es una herramienta indispensable, que proporciona una guía de apoyo para el desarrollo diario de las actividades comerciales, establecidas en una organización, es decir, dicha herramienta contempla desde aspectos muy generales de la estrategia de un negocio como lo es su misión y visión, hasta aspectos complejos como lo son: las funciones administrativas, estrategias de mercadeo, finanzas, costos de operación, desarrollo de nuevos productos y su lanzamiento al mercado, entre otros. Por lo tanto, un modelo de negocios es la principal herramienta de las pequeñas y medianas empresas para alcanzar el éxito a través del tiempo. Como consecuencia, a lo planteado anteriormente una

vez aplicado el instrumento de medición, se obtiene la siguiente información la cual es representada mediante la figura 24, que expresa el grado de conocimiento que poseen los administradores encuestados, en relación con cada una de las variables de investigación planteadas en la herramienta.

Los datos analizados arrojaron como resultado que, en general, las empresas del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón poseen conocimiento aceptable en cada una de las variables de estudio que abarca la herramienta según los módulos en los que se divide; sin embargo, es importante rescatar que la variable que representa un grado de menor conocimiento en los entrevistados son las estrategias empresariales, por lo tanto, es importante resaltar que las organizaciones deben maximizar sus esfuerzos en mejorar la forma en que capacitan al personal, como realizan las estrategias de mercadeo, mecanismos de producción, formas de financiamiento, innovación, costos, análisis de competencia entre otros. No obstante, tras las secuelas de la pandemia Covid-19, es posible que la mayoría de los negocios de sector se vean obligadas a mejorar sus estrategias empresariales en general para su supervivencia en el mercado.

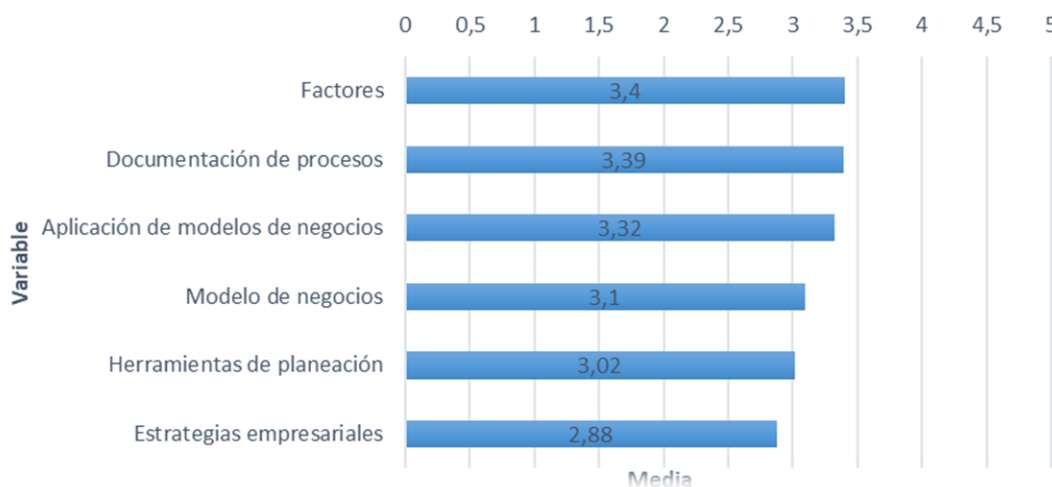


Figura 24. Grado de conocimiento por variable de investigación

Nota: Elaboración propia.

A continuación se presenta una comparación sobre la afectación que ha tenido el personal de las empresas que conforman el sector comercio en Pérez Zeledón, en relación con las consecuencias de la Pandemia Covid-19, esto debido principalmente al golpe que ha

sufrido la economía global y por ende afecta al comercio local, desmejorando las ventas, minimizando el ingreso de las familias, recortes salariales e incluso la obligación que han tenido las entidades en donde han recortado el personal para lograr sobrevivir. Es importante mencionar que esta encuesta es realizada durante el mes de junio del presente año, lo que significa que la afectación que tenga dicho sector podría variar con el avance de la Pandemia.

Al iniciar la propagación del Covid-19 a lo largo del territorio costarricense, las organizaciones del cantón que conforman el sector comercio, según dicha encuesta, conformada por 57 entidades, contaban con un total de 368 personas. Sin embargo, para finales del mes de junio dichas empresas se vieron obligadas a realizar ajustes de personal, dejando a 26 colaboradores sin trabajo, para un total de 342 empleados. Es importante resaltar que al comienzo de dicha pandemia 194 colaboradores se encontraban laborando para organizaciones que están registradas ante el MEIC, misma cifra que descendió a 176 a finales de junio. Por el contrario, las empresas que no están registradas ante el MEIC, solamente sufre la afectación una persona, ya que de 108 personas la cifra desciende a 107, y de las organizaciones que no respondieron si se encuentran registradas o no ante la entidad, si hay una importante disminución pues de 66 colaboradores, 7 son dados de baja para un total de 59 empleados en total.

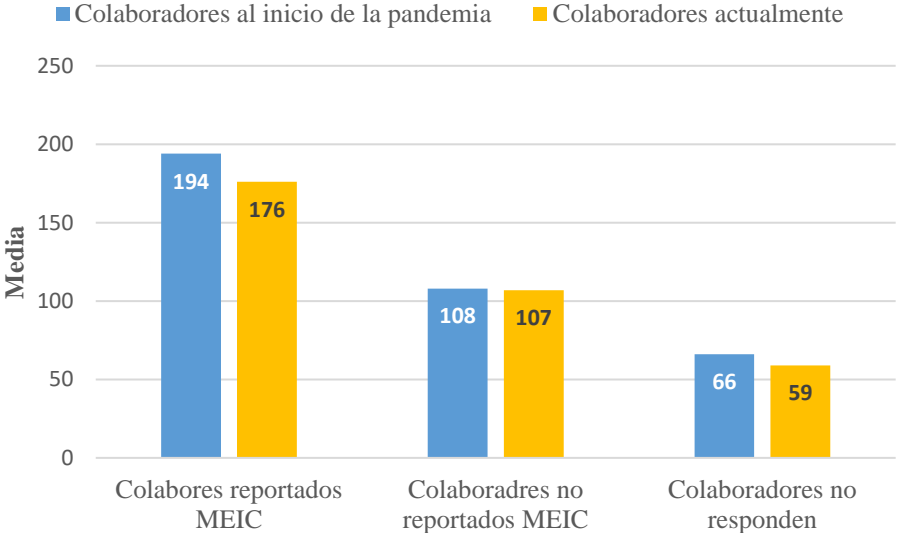


Figura 24. Cantidad de colaboradores según empresas registradas en el MEIC.

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

Una vez que se ha llevado a cabo el desarrollo y la propuesta del plan de negocios y de acuerdo con los datos extraídos de las encuestas aplicadas al sector comercio, dentro del cantón de Pérez Zeledón, se puede concluir que la planificación es la base para poner en marcha un negocio, ya que es aquí donde se establece el planteamiento de metas y objetivos, donde se traza el rumbo hacia el que se dirige la empresa. Es por esto que, usualmente, las organizaciones de mayor rentabilidad, son aquellas que han desarrollado un trabajo de planificación previa a la ejecución del negocio, lo que incluye un estudio de mercado, presupuesto financiero y la disposición de capital humano, entre otros aspectos.

Además, se obtienen las siguientes conclusiones, de acuerdo con los objetivos planteados:

1. Los administradores de las Mipymes del sector comercio en Pérez Zeledón, poseen poco conocimiento sobre las herramientas para elaborar un modelo de negocios, ya que su preparación en herramientas es básica. Es importante rescatar que esto implica una desventaja para la empresa, ya que están dejando de lado las estrategias que ofrecen los modelos de negocios para alcanzar la rentabilidad que necesitan. Según los datos obtenidos en las encuestas, en cuanto al conocimiento de las fortalezas de la empresa por parte de los administradores, se obtuvo una media de 3.4 en una escala del 1 al 5. Además, se resalta que es el análisis FODA la herramienta que más conocen, ya que 28 de los 57 encuestados así lo dijeron, es decir el 49.12%.
2. Como consecuencia de lo descrito con anterioridad, las Mipymes del sector comercio en Pérez Zeledón, en su mayoría no cuentan con un modelo de negocios documentado y estructurado, que les permita desarrollar sus funciones de una manera óptima, por medio del cumplimiento de objetivos para alcanzar las metas. Esto debido a que están dejando de lado factores claves como estructura en costos, canales de comunicación, nuevos productos, competencia y la posibilidad de contar con una ventaja competitiva, que facilite crear negocios rentables y sostenibles en el tiempo. De acuerdo a los resultados de las encuestas, la media obtenida con respecto a la existencia de un planteamiento escrito del modelo de negocios, es solo de 1.58 en una escala del 1 al 5.

3. Los administradores de los negocios del sector comercio en estudio, enfocan sus esfuerzos en conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del medio en el cual se desenvuelven, sin embargo, están omitiendo elementos importantes para el desarrollo y crecimiento institucional, como lo son los aspectos tecnológicos, políticos, ecológicos y sociales que son de suma importancia para la supervivencia del negocio a través del tiempo. De las 57 empresas encuestadas, solamente 1 dijo conocer el análisis PESTAL.
4. Se logra identificar que, la mayoría de Mipymes del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón, no cuentan con ningún proceso documentado para la realización diaria de sus funciones, y que aquellas en las que sí existe alguna herramienta, son documentos básicos, como manuales de políticas y procedimientos o bien, herramientas financieras que simplifican las labores del día, pero no existe un instrumento de medición para el cumplimiento de las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
5. Los modelos de negocios, son herramientas de carácter indispensable dentro de una organización, ya que pueden generar diversos escenarios de operación, referentes al entorno en el cual se desarrolla el negocio y permiten tener una perspectiva lo más ajustada posible a la realidad, destacan los posibles riesgos, lo cual permite que estos sean gestionados de una mejor manera, para así poder minimizarlos o eliminarlos por completo. Si no existe una propuesta de modelo de negocios clara y bien estructurada, la empresa puede ser superada por la competencia, perder rentabilidad e incluso disminuir sus posibilidades de mantenerse en el mercado. Cabe resaltar que los resultados de las encuestas brindaron una media de 3.68 en una escala del 1 al 5, con relación a la disposición que tienen los empresarios de las Mipymes por adoptar un modelo de negocios.

5.2. Recomendaciones.

Los empresarios del Sector Comercio, que pertenecen al cantón de Pérez Zeledón, deben darse la oportunidad de explorar más herramientas de negocio, no solamente quedarse con el análisis FODA, como se evidenció en el capítulo cuatro, dado que existen herramientas muy valiosas en la actualidad, como el análisis PESTEL, Cuadro de Mando Integral, mapas

estratégicos, entre otros, que pueden elevar su nivel de competitividad y consecuentemente le permitirá a cada Mipyme, tener mejores perspectivas del mercado en el que se encuentra, para que entonces la hoja de ruta sea más clara.

Otro aspecto importante sería que las Mipymes del sector comercio se acerquen a los diferentes entes gubernamentales, por ejemplo, el MEIC, para buscar acompañamiento, financiamiento y sobre todo, asesoramiento o capacitación, en donde se involucre cada nivel organizacional, en temas como modelos de negocio, planificación estratégica, herramientas de planeación, documentación de procesos, en fin, los aspectos en los que la organización no sea tan fuerte, y que de la mano con ese arropamiento de entes gubernamentales, pueda generar un crecimiento constante y sostenido en el tiempo.

No se puede obviar el hecho de que en su gran mayoría, los empresarios de las Mipymes del sector comercio, no saben o no tienen claro, cuál es el enfoque estratégico de su organización, por ende, es necesario que cada Mipyme de este sector defina cuál será su estrategia, dado que de esto depende el éxito y el hecho de que perdure en el tiempo, más aún al tener en cuenta las consecuencias que trae consigo la pandemia del COVID 19. No obstante, no quiere decir que una Mipyme tenga que adoptar únicamente un estilo de estrategia en específico, pues esto puede ir cambiando en el tiempo, pero lo que sí se quiere expresar, es el hecho de que se tenga claro según los objetivos de corto, mediano y largo plazo, qué tipo de estrategia se va a utilizar, para que entonces cada recurso de la organización se utilice enfocado en esa estrategia.

También, se recomienda a la administración de las empresas que así lo deseen, aplicar el plan de negocios propuesto en la presente investigación, ya que dicho plan fue construido contemplando las necesidades y deficiencias de las Mipymes del cantón Para ello, se hizo un análisis documental de los modelos ya existentes, tomando las virtudes de cada modelo y ajustando a lo que los empresarios pueden hacer para que sea funcional, práctico y efectivo. Además, se recomienda que la información que se incorpore en el modelo se actualice periódicamente, con el objetivo de que siempre estén previstos los posibles escenarios que vaya a tener la organización con el paso del tiempo.

Finalmente, analizando los datos obtenidos en este seminario, se recomienda que los empresarios busquen apalancarse en las plataformas ya definidas para las Mipymes, como

son los fondos PROPYME y el SBD, pues estas ofrecen condiciones más favorables y accesibles a la necesidad de cada una de ellas, por ejemplo, bajas tasas de interés, plazos ajustables, con opciones de adquirir los recursos sin necesidad de aportar una garantía e incluso la posibilidad que dentro de un plan de inversión, se contemple un programa de capacitación en planes de negocio, manejo de contabilidad, cálculo de costos y mercadeo de productos.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS

6.1. Plan de negocios.

Luego de aplicar la herramienta de recolección de datos, específicamente los cuestionarios, y analizar los resultados obtenidos, se inicia con la creación de un plan de negocios, el cual se propone como herramienta de generación de valor y de gestión administrativa para las Mipymes del sector comercio. El plan consta de nueve secciones, divididas en distintos puntos, donde se recaba información importante sobre la Mipyme, además de ofrecer herramientas de planificación y control de procesos. Cabe mencionar que se pretende que esta herramienta sea intuitiva, eficiente y fácil de aplicar para la o las personas que se encargan de aplicarlo. Además, que se trata de un modelo que debe ser completado según la información, las necesidades y los objetivos de cada empresa.

A continuación, se presenta la propuesta de plan de negocios.

PLAN DE NEGOCIOS

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1. Nombre comercial

1.2. Razón Social

1.3. Propietario

1.4. Año de fundación

2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Visión

2.2. Misión

2.3. Valores

2.4. Políticas

Aspecto	Política(s)
Precios	<ul style="list-style-type: none">•
Descuentos	<ul style="list-style-type: none">•
Métodos de pago	<ul style="list-style-type: none">•
Garantía	<ul style="list-style-type: none">•

Personal	<ul style="list-style-type: none">•
-----------------	---

3. ANÁLISIS PESTEL

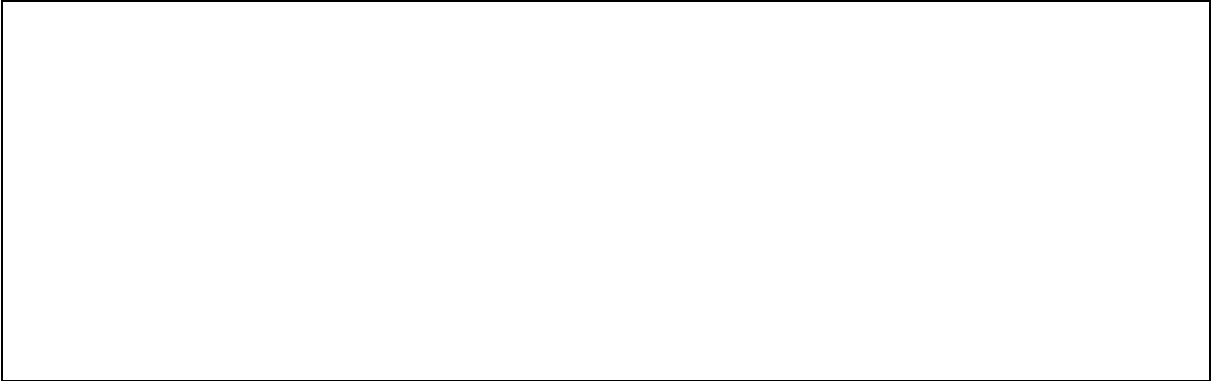
3.1. Político

--

3.2. Económico

--

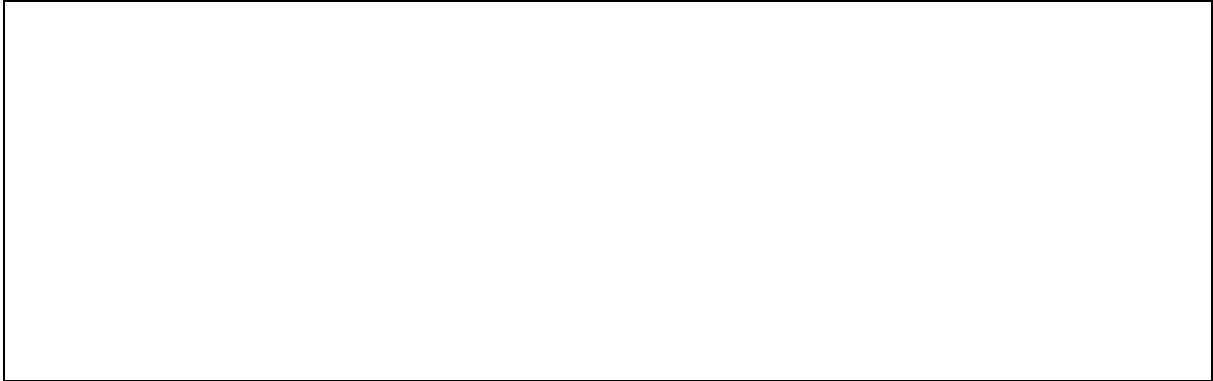
3.3. Social

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for content related to the 'Social' category.

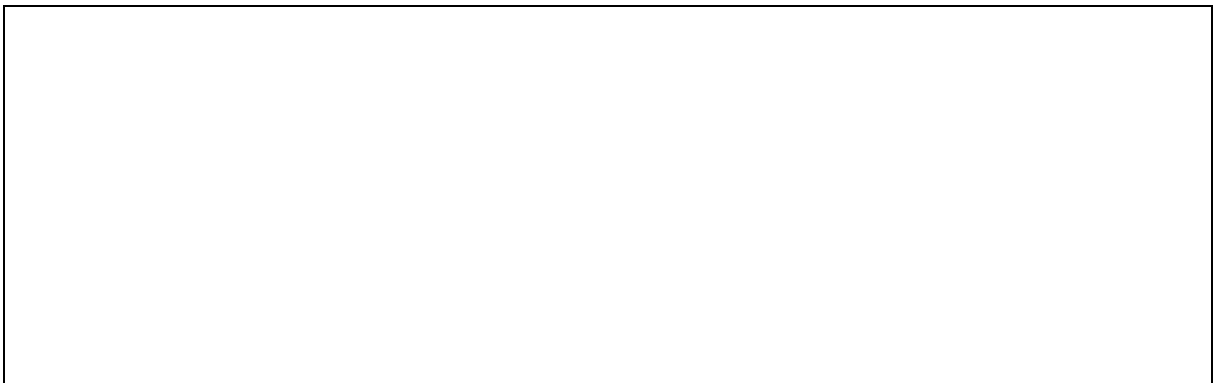
3.4. Tecnológico

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for content related to the 'Tecnológico' category.

3.5. Ecológico

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for content related to the 'Ecológico' section.

3.6. Legal

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for content related to the 'Legal' section.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. Público meta

Género	
Zona geográfica	
Edad	
Educación	
Aspectos psicográficos	

4.2. Ventaja competitiva

--

4.3. Competencia directa

Empresa	Nivel de aceptación			Razón de preferencia
	Bajo	Reg.	Alto.	

5. ESTRATEGIAS DE VENTAS

5.1. Principales productos y servicios que se ofrecen

Productos	Servicios
1.	1.
2.	
3.	2.
4.	
5.	3.
6.	
7.	4.
8.	
9.	5.
10.	

5.2. Beneficios para los clientes

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

5.3. Estrategias de precios

¿Precio o calidad?	
¿Cómo se determinan los precios?	

5.4. Estrategias de distribución

1.
2.
3.
4.
5.

5.5. Presupuesto de promoción

¿Cuánto dinero invertir en promocionar la empresa y los productos?	Mínimo	₡
	Máximo	₡

5.5. Estrategias de promoción

	Promoción	Encargado	¿Cuándo?	Costo
Medios de promoción	1.			₪
	2.			₪
	3.			₪
	4.			₪
	5.			₪

6. ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y RELACIONES COMERCIALES

6.1. Proveedores y sus características

Proveedor	Precio			Calidad			Rapidez		
	Bien	Medio	Mal	Bien	Medio	Mal	Bien	Medio	Mal

6.2. Posibles relaciones comerciales

Empresa	Tipo de relación

7. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y ORGANIZACIONALES

7.1. Equipo requerido

Equipo	Cantidad

7.2. Personal requerido

Puesto	Función	Cantidad

8. DIAGRAMA DE GANTT

Actividad	Fecha inicial	Duración	Fecha final

9. PROYECCIONES FINANCIERAS

9.1. Ventas de principales productos

Producto o servicio	Precio unitario	Año				
		2021	2022	2023	2024	2025
	₡					
	₡					
	₡					
	₡					
Ingresos por ventas anuales		₡	₡	₡	₡	₡

9.2. Gastos fijos

Gasto	Monto mensual	Año				
		2021	2022	2023	2024	2025
	₡					
	₡					
	₡					
	₡					
	₡					
	₡					
Gastos fijos anuales		₡	₡	₡	₡	₡

6.2. Guía para la aplicación del plan de negocios.

Como se mencionó en el punto 6.1, el objetivo del plan de negocios propuesto, no solamente es brindarle a las Mipymes una herramienta que le permita gestionar de mejor manera sus procesos y recursos, sino también que esta sea intuitiva y fácil de aplicar. Es por esto, que dicho plan presenta una estructura simple, con un diseño minimalista e incluso, con una guía de aplicación, que sirve para que los administradores de la Mipyme comprendan, de manera oportuna, cómo se debe de llenar cada uno de los requerimientos que vienen en el plan.

La guía para la correcta aplicación del plan es la siguiente.

GUÍA DE APLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como fin el servir para el logro de los objetivos de la Mipyme, presentando a su administración distintas herramientas que le permitirán trazar un rumbo y conocer el camino a seguir. De este modo, el plan pretende a su vez, que las ideas se transformen en estrategias y así trasladar la gestión de la Mipyme de lo empírico a lo científico.

Para ayudar a la comprensión de los rubros, las tablas y demás elementos que se encuentran dentro del plan, y así facilitar su correcto uso, se presentan explicaciones claras, resumidas y sencillas, las cuales harán referencia a la numeración establecida en el plan de negocios.

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Para empezar, se debe anotar los datos generales de la empresa, para brindarle identidad al plan de negocios.

1.1. Nombre comercial:

Nombre con el que se promociona la empresa.

1.2. Razón Social:

Nombre con el que está inscrita la patente.

1.3. Propietario:

Nombre del dueño de la empresa.

1.4. Año de fundación:

Año en el que se inscribió la empresa e inició sus labores.

2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Seguidamente, se definen aspectos básicos sobre los cuales se desarrolla la empresa y se sustenta su razón de ser.

2.1. Visión:

Lo que se pretende lograr y lo que se quiere llegar a ser.

2.2. Misión:

Lo que es la empresa en la actualidad.

2.3. Valores:

Los valores que caracterizan a la empresa y sus colaboradores.

2.4. Políticas:

Normativa que se debe seguir para el correcto funcionamiento de los procesos de la empresa. Es importante definir políticas sobre el establecimiento de los precios, los posibles descuentos que se realicen, los métodos de pago aceptados y su relación con promociones o descuentos, la garantía de los productos, y las labores y comportamiento del personal.

3. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL se basa en el análisis del entorno de la empresa, en el cual se definen aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan, positiva o negativamente, a la empresa, o que la pueden llegar a afectar en el futuro.

3.1. Político:

Aspectos políticos a nivel local, nacional o internacional, que puedan afectar la actividad de la empresa.

3.2. Económico:

Factores económicos actuales o futuros que puedan tener impacto en el cumplimiento de objetivos.

3.3. Social:

Aquellos factores que propios de la sociedad, como la cultura o las creencias, que puedan afectar a la empresa.

3.4. Tecnológico

La importancia de la tecnología en la actualidad, y cómo esta puede ayudar o afectar los procesos de la empresa.

3.5. Ecológico:

Elementos relacionados con el medio ambiente y su conexión con la empresa, principalmente con la intención de preservarlo y guardar las normativas existentes y futuras.

3.6. Legal:

Es necesario seguir las leyes. Aquí se describe el entorno legal actual y futuro, que pueda afectar a esta.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

El siguiente paso es conocer y definir el mercado en el que se encuentra la empresa, para así tener la información necesaria sobre la cual se deben establecer las estrategias a realizar.

4.1. Público meta:

Se debe establecer cuál es el público al que se pretende llegar; es decir, definir su género (pueden ser ambos), el lugar en donde vive, su rango de edad, su nivel de escolaridad y su estilo de vida (estudiantes, trabajadores, emprendedores, amas de casa, pensionados, etc.)

4.2. Ventaja competitiva:

Lo que diferencia a la empresa ante sus competidores. El porqué deberían los clientes preferirla antes que a la competencia.

4.3. Competencia directa:

Se definen las empresas competidoras directas; las que venden los mismos productos y ofrecen los mismos servicios, o al menos la mayoría de ellos. Luego se indica el nivel de aceptación que tienen sobre los clientes (si es bajo, regular o alto), esto según la percepción propia, y por último se describe las posibles razones por las cuales los clientes compran en ellas.

5. ESTRATEGIAS DE VENTAS

El principal objetivo de una empresa comercial es vender. Por lo tanto, es primordial establecer estrategias de ventas, que vayan desde cómo definir los precios, hasta la publicidad que se le dará a la empresa y a los productos.

5.1. Principales productos y servicios que se ofrecen:

Se enlistan los principales productos que se venden y los principales servicios que se ofrecen, con la intención de, principalmente, tener claro qué es lo que le ofrece la empresa al mercado, teniendo en cuenta que tanto los productos como los servicios, deben tener como objetivo satisfacer las necesidades del mercado meta.

5.2. Beneficios para los clientes:

En los siguientes espacios, se tiene que describir, qué es lo que van a obtener los clientes al adquirir los productos y servicios que ofrece la empresa. Es el valor más allá del producto mismo, ya sea calidad, buen precio, garantía, buen trato, entre otros ejemplos.

5.3. Estrategias de precios:

Hay una pregunta que debe hacerse la empresa a la hora de definir precios: ¿darles preferencia a productos de bajo presupuesto o, por el contrario, vender productos de mayor precio, pero de mejor calidad? La respuesta a esta pregunta debe basarse en lo escrito en el punto 4.1. de este modelo “público meta”.

5.4. Estrategias de distribución:

Es necesario enlistar los diferentes métodos de distribución de los productos y servicios, ya sea ventas en el local, por internet, servicio exprés, ventas a otras empresas, etc.

5.5. Presupuesto de promoción:

Antes de definir los medios de promoción que utilizará la empresa, es imperativo establecer un presupuesto para ello, por lo que, se debe definir un monto mínimo y uno máximo.

5.5. Estrategias de promoción:

Una vez definido el presupuesto, es momento de establecer los medios por los cuales se realizará la publicidad, los cuales pueden ser, por ejemplo, banners publicitarios, redes sociales, anuncios en radio o televisión... cuando lo anterior esté listo, el siguiente paso es detallar quién lo hará, cuándo lo hará y aproximadamente qué costo tendrá el hacerlo. Cabe destacar que la selección de estos medios o estrategias de promoción, debe hacerse de acuerdo al mercado al que se pretende llegar, ya que no es lo mismo ofrecer un producto o servicio a un adulto mayor de zona rural, que a un adolescente que vive en la ciudad, solo por mencionar un ejemplo.

6. ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y RELACIONES COMERCIALES

Dos elementos fundamentales para un negocio son los proveedores y las relaciones comerciales. Los primeros ayudan a la empresa suministrándole los productos para que esta los comercialice y así obtenga ingresos, los segundos favorecen los procesos de la empresa y pueden ayudar a obtener mejores resultados. En esto reside la importancia de conocerlos y medirlos.

6.1. Proveedores y sus características:

Los proveedores deben ser calificados según el precio, la calidad y la rapidez con la que entregan sus productos, ya que de esta calificación depende las decisiones que se deben tomar de inmediato o a futuro. En la siguiente tabla, se deben de calificar estas tres variables para cada proveedor.

6.2. Posibles relaciones comerciales:

Se debe enumerar las empresas con las que se tienen relaciones comerciales o, en su defecto, con las cuales se pretende tener. Además, el tipo de relación que hay o puede llegar a haber; es decir, de venta, de distribución, de publicidad, etc.

7. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y ORGANIZACIONALES

Dos factores internos de una empresa que sin duda son importantes, son el equipo y el personal. Por consiguiente, en los siguientes espacios se escribirá tanto el equipo necesario, como el personal necesario para cada puesto.

7.1. Equipo requerido:

Equipo necesario para el correcto funcionamiento de los procesos, desde artefactos de oficina como grapadoras, computadoras y teléfonos, hasta maquinaria especializada. Se trata del equipo que utilizará el personal en sus labores.

7.2. Personal requerido:

Personal que necesita la empresa para lograr sus objetivos, definido por puestos, funciones y cantidad de personas en cada uno de dichos puestos. La empresa puede operar con una sola persona, o con varias, dependiendo de la demanda, las necesidades y el presupuesto

8. DIAGRAMA DE GANTT

En la siguiente tabla, se deben anotar las actividades que se pretenden realizar, el tiempo (en días) de ejecución de las mismas y la fecha final, la cual se obtiene sumando la fecha de inicio más los días de duración de la actividad. De manera que se puede planificar y programar tareas a corto, mediano y largo plazo, dándoles seguimiento a su progreso.

9. PROYECCIONES FINANCIERAS

Se proyectarán los ingresos y los gastos fijos que tendrá la empresa en un periodo definido, con el objetivo de tener un panorama más amplio del futuro y facilitar la toma de decisiones.

9.1. Ventas de principales productos:

Se enlistan los productos que se venden o que se pretenden vender, se les asigna el precio establecido y se proyectan las ventas, esto según estimaciones. Al multiplicar el precio por la cantidad de unidades de cada producto y posteriormente sumar estos resultados, se obtiene el estimado de ingresos por ventas.

9.2. Gastos fijos:

Similar que como se realizó con la proyección de las ventas, se puede también proyectar los gastos fijos para los siguientes periodos. Ejemplos de gastos fijos son los alquileres y los seguros. Al final, se pueden obtener los totales por periodo.

Referencias.

- Afuah, A., y Tucci, C. (2000). *Internet business model and strategies*. New York: Mcgraw Hill.
- Aguilar, S., y Ocampo, L. (2018). *De emprendedor a empresario. Haga que su negocio ¡sea negocio!* México: Grupo editorial Patria S.A.
- Alvarado, A. (2010). La apertura comercial en Costa Rica. *Ciencias Económicas*, 28(2), 215-248. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwigoIbAwo_qAhVFUt8KHVOiCdUQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Feconomicas%2Farticle%2Fdownload%2F7086%2F6771%2F&usg=AOvVaw3exr9hqlcrjBK_YZXLyatn
- Arauz, I. (2010). *Análisis del Sistema Turístico del Cantón de Buenos Aires: Insumo para un Diseño de Plan de Desarrollo en Turismo Rural*.
- Ansoff, I. (1965). *Course Hero*. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p14kdde/Igor-Ansoff-en-1965-ofreci%C3%B3-una-definici%C3%B3n-m%C3%A1s-anal%C3%ADtica-enfocada-hacia-la/>
- Argota, G., y Enríquez, P. (2016). Descripción interpretativa para la elaboración del perfil de tesis de investigación científica con enfoque cualimétrico (mixto). *Revista Campus*, 21(22). Recuperado de <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rc/article/view/1145>
- Arias, J. (2014). *La matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Desarrollo_-_Jose_Arias
- Avendaño, C. Barrantes, M., Claro, P., y Solano, D. (2017). Condiciones de financiamiento público que enfrentan las microempresas del sector comercio en Costa Rica. *Relaciones Internacionales* 90(1), 125-140. <https://doi.org/10.15359/ri.90-1.5>
- Bembibre, C. (2009). *Definición de factores*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/factores.php>

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2011). *Aporte del sector comercio a la economía*. Recuperado de http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/14_aportedelsectorcomercioalaeconomia.pdf
- Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Cavazos, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes. *Invenio*, 19(37), 47-57. Recuperado de www.redalyc.org
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Recuperado de https://www.academia.edu/37566280/A_summary_of_STRATEGY_AND_
- Chen, S., y García, K. (2012). Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas en distritos de Orotina, Montes de Oro, EL Roble, Barranca, Chacarita, Puntarenas, Esparza y Jacó. Puntarenas. *Ciencias Económicas*, 30(1), 345-369. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj8xMmgw4_qAhXET98KHdIJBzkQFjABegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Frevistas.ucr.ac.cr%2Findex.php%2Feconomicas%2Farticle%2Fdownload%2F7005%2F6690%2F&usg=AOvVaw1FTPNSXmdWkg2nNZBIDm
- Conesa, G. (2017). *Módulo 3: Modelos de Negocios*. Recuperado de http://ignaciogil.eu/textos/pes/Modulo3_Modelo_Negocio.pdf
- Convenio Colegio de Abogados. (2009). *Historia del derecho costarricense*. Recuperado de <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/publicaciones/>
- Copey, R., y McKinlay, A. (2010). *Poder sin conocimiento foucault y fordismo*. Reino Unido: Routledge.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper Collins.

- Esquivel, V. (2018). *Perspectivas globales de los CEOs en México y el mundo*. Recuperado de <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2018/07/perspectivas-globales-de-ceos-en-mexico-y-el-mundo.html>
- Estrada, R., García D., y Sánchez G. (2011). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la Pyme. Una evidencia empírica en empresas mexicanas. *Revista Internacional La Nueva Gestión Internacional*, 8, 164-184. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/investigación/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf
- Fantín, F., y Nuñez, J. (2011). *¿Qué es el toyotismo?* Recuperado de [http://www.que-es-el-toyotismo%20\(1\).pdf](http://www.que-es-el-toyotismo%20(1).pdf)
- Fundación de la Universidad de Costa Rica. (2018). *Informe de resultados III encuesta nacional de la micro, pequeña y mediana empresa en Costa Rica 2018*. Recuperado de <http://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/MiPymes/Informe-Tercera-Encuesta-Mipymes-Observaciones-para-divulgar.pdf>
- Galindo, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas* (2a ed.). México, DF: Trillas. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/fundamentos%20de%20administracion%20%20munch%20galindo.pdf>
- García, A. (2016). *Cuatro revoluciones industriales*. Recuperado de <https://www.agendaempresa.com/72101/cuatro-revoluciones-industriales/>
- Guzmán, J., y Sánchez, J. (2017). *Estudio sobre la viabilidad para la apertura de un centro académico en la Región Brunca de Costa Rica*. Cartago, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado de https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/estudio_viabilidad_para_la_apertura_tec_en_la_region_brunca_informe_final.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., Lucio, B., y Pilar, M. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill Education, Sexta Edición.
- Herrera, F. (2017). *¿Qué es la matriz de BCG? Productos estrella, perro, vaca lechera e incógnita*. Recuperado de <https://www.gestion.org/que-es-la-matriz-de-bcg-productos-estrella-perro-vaca-lechera-e-incognita/>

- Herrero, P. (2009). *¿Qué es un proceso?* Recuperado de <https://www.pymesya autonomos.com/management/que-es-un-proceso>
- Hidalgo, R. (2020). *Las Pymes en tiempos del Covid 19*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/ocex/index.php/124-boletines-articulos/556-impactos-del-covid-19-en-la-economia-costarricense-y-mundial>
- Instituto de Desarrollo Rural. (2016). *Caracterización del territorio*. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/perez-zeledon/Caracterizacion-territorio-Perez-Zeledon.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (INEC). (2011). *Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de <http://inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Jaramillo, E. (2018). *Análisis pest*. doi: https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL
- León, J. (2012). *Instituto de investigaciones de las ciencias económicas*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado de <http://www.iice.ucr.ac.cr/LIBROS/Economia%20rural.pdf>
- Liber. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. Recuperado de http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio_pdf.pdf
- Magadán, M., y Rivas, J. (2019). Digitalización y modelos de negocio en la industria editorial española. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14, (1). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242019000100063>
- Manene, L. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz.pdf?1568997372=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&Expires=1592173605&Signature=R0UcVvgwQ2paBVw89O23BuWyOLrJbT~Tla
- Michavila, F. (2010). *Modelo de negocio de las mipyme: Un análisis desde la percepción de directivos de la comarca lagunera*. Recuperado de <file:///C:/Users/D<<ell%20WorkStation/Downloads/RIAF-V7N3-2014-3.pdf>

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2020). *Misión y Visión*.
Recuperado de meic.co.cr: <https://www.meic.go.cr/meic/web/45/pymes.php>
- Mintzberg, H. Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Molina-Morejón, V. Armenteros-Acosta, M. d., Plascencia-Ávila, Ó., Barquero-Cabrero, J. D., y Martínez Cabrera, H. (2014). Modelo de negocio de las PYME: Un análisis desde la percepción de directivos de la comarca lagunera. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(3). Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiLttuHx4_qAhWuTd8KHThdAekQFjAAegQIBhAB&url=ftp%3A%2F%2Fftp.repec.org%2Fopt%2FReDIF%2FRePEc%2Fibf%2Friafin%2Fria-fv7n3-2014%2FRIAF-V7N3-2014-3.pdf&usg=AOvVaw0xiGFciY3quq5fON8t43is
- Mosquera, F. (2010). *La franquicia: Una estrategia de crecimiento empresarial*. España: Editorial Académica Española. Recuperado de Meafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: LIMUSA.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto
- Piñero, E. (2010). *Estrategias y modelos de negocios*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramon Areces
- Porter, M. (2007). *Online executive education*. Recuperado de <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiiie/Documents/ventaj20competitivaa%.pdf>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press
- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF: Editorial Secsa, Compañía Editorial continental
- Raffino, M. (2019). *Concepto de planeación en administración*. Recuperado de <https://concepto.de/planeacion-en-administracion>
- Raffino, M. (2019). *Concepto de proceso*. Recuperado de <https://concepto.de/proceso/>
- Ramírez, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. doi: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23ª ed.)*. Recuperado de <https://dle.rae.es/instrumento?m=form&e>
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Ricart, J. (2019). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Redalyc*, 23, 12-25. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43530876_Modelo_de_Negocio_El_eslabon_perdido_en_la_direccion_estrategica
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, E. (2020). *Impactos del covid-19 en la economía costarricense y mundial*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/3987-las-pymes-en-tiempos-del-covid19>
- Rodríguez, M. (2014). *Éxito empresarial*. Recuperado de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIALUNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Sánchez, L. (2010). *Tipos de franquicia*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-franquicias.html>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso, cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Scribano, A. (2007). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo.
- Soto, E. (2020). *Impactos del covid-19 en la economía costarricense y mundial*. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/acontecer/a-diario/gestion-universitaria/3987-las-pymes-en-tiempos-del-covid19>
- Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de la estrategia empresarial*. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile
- Treviño, L. (1997). *Pequeña y mediana empresa, del diagnóstico a las políticas*. México, DF: UNAM
- Ucha, F. (2012). *Definición de propuesta*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/propuesta.php>
- Villalaz, L. (1999). *Planificación estratégica*. Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Wanty, J. (1975). *La estrategia empresarial*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

<i>Instrumento N°1 Percepción de la importancia de los modelos de negocios</i>	Nombre de la Mipyme	Consecutivo Proceso
<p>Buenos días, buenas tardes, mi nombre es _____, estoy realizando una encuesta con el objetivo de obtener información en el cantón de Pérez Zeledón, por esta razón le solicitamos de su ayuda contestando algunas preguntas.</p> <p>Toda la información que usted brinde será absolutamente confidencial y se utilizará sólo con fines estadísticos, además será de gran utilidad para desarrollar con éxito un modelo de negocios que beneficie a la Mipymes del sector comercio.</p> <p>Cualquier duda o consulta puede comunicarse con XXXXXXXX al siguiente número XXXXXXXXXXXX</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

Nº de pregunta	Omisión	Inconsistencia	Doble marca	Mala redacción	Mal sondeo	Dato erróneo
Preg. N°						
Preg. N°						
Preg. N°						
Preg. N°						

Módulo: Datos Generales

1. ¿Actualmente cuántas personas trabajan en la empresa?

¿Total? /___/___/___/ ¿Total de Hombres? /___/___/___/ ¿Total de Mujeres? /___/___/___/

2. ¿Cuántos trabajadores tenía la empresa al inicio de la pandemia Covid-19?

¿Total? /___/___/___/ ¿Total de Hombres? /___/___/___/ ¿Total de Mujeres? /___/___/___/

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? _____

4. ¿Cuál es su grado académico?

1. Primaria 2. Secundaria 3. Universitaria 4. Formación Técnica 9. NS/NR

5. ¿En qué año inició operaciones la empresa?

AÑO DE INICIO: _____

6. ¿El financiamiento inicial para desarrollar la empresa provino de: (PUEDE MARCAR VARIOS)

1. Recursos propios 2. Prestamistas informales 3. Bancos 4. Préstamos de otras empresas

5. Parientes o amigos 6. Fondos PROPYME 7. Programa Banca para el Desarrollo

7. ¿Cuántos administradores o gerentes han tenido en la empresa en los últimos 5 años?

1. Uno 2. Dos 3. Tres 4. Más de Tres

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 (PESTEL)	1	0	1	0
4 mapa Estratégico	1	0	1	0
5 análisis de Brechas	1	0	1	0

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

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Las fortalezas de su empresa					
Las debilidades de su empresa					
Las amenazas de su empresa					
Las oportunidades de su empresa					
Factores políticos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores económicos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores sociales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores tecnológicos que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores Ecológicos o ambientales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Factores Legales que pueden afectar al sector donde compite y a su empresa en particular					
Metas de corto y mediano plazo que tiene la empresa					

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

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

	1	2	3	4	5
Ofrece productos de mayor calidad					
Dispone de procesos internos más eficientes					
Cuenta con clientes más satisfechos					
Se adapta más rápidamente a los cambios en el mercado					
Está creciendo más					
Es más rentable					
Tiene empleados más satisfechos y motivados					
E9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su sector:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. Es fácil que entren nuevas empresas	1	2	3	4	5
2. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector	1	2	3	4	5
3. Los clientes tienen más capacidad para imponer condiciones que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
4. Los proveedores tienen más capacidad para imponer condiciones que las empresas de su sector	1	2	3	4	5
5. Es fácil encontrar productos sustitutos a los fabricados por su sector	1	2	3	4	5

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						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						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

28. Indique si su empresa ha realizado, en los últimos dos -años, las siguientes innovaciones y, en caso afirmativo, señale el grado de importancia de cada una de ellas:

		Poco importante				Muy importante
Productos/servicios						
1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
2. Lanzamiento al mercado de nuevos productos/servicios	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
Procesos						
3. Cambios o mejoras en los procesos productivos	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
4. Adquisición de nuevos bienes de equipo	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
Sistemas de gestión						
5. Nuevos cambios o mejoras en organización y/o gestión	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
6. Nuevos cambios o mejoras en compras y/o aprovisionamientos	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5
7. Nuevos cambios o mejoras en comercial y/o ventas	No <input type="checkbox"/> 0	1	2	3	4	5

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

