

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIÓN BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria, 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.

Carlos Pizarro Piñar
Evelyn Gamboa Quesada
Jaime Martínez Alpízar
Kerlyn Sánchez Navarro
Viviana Marín Chinchilla

Campus Pérez Zeledón, 2021.

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIÓN BRUNCA

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

Propuesta para la implementación de un modelo de plan de negocio funcional en las
micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufactura e industria, en el cantón
de Pérez Zeledón.

Carlos Pizarro Piñar
Evelyn Gamboa Quesada
Jaime Martínez Alpízar
Kerlyn Sánchez Navarro
Viviana Marín Chinchilla

Director del trabajo final de graduación:
Dr. Melvin Bermúdez Elizondo.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 08 de setiembre 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 Región Brunca

ML Joseph Montenegro Bonilla
Director Académico Campus Pérez Zeledón
Sede Región Brunca

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Director de tesis, Sede Región Brunca

Lector interno: MSc. Jorge Saul Abarca Cruz

Lector externo: Lic. Diego Calderón Vega

Dedicatoria

Este triunfo está dedicado a mi esposa y a mis hijos: a mi esposa, quien ha sido la promotora e impulsora de esta gesta, siempre apoyándome y dándome fuerzas para que alcance mis metas, y a mis hijos, que son mi más grande orgullo.

Carlos Pizarro Piñar

Lograr culminar esta etapa es gracias a mi hija, quien fue la mayor motivación para realizar este trabajo. Me ha enseñado que un hijo no es obstáculo para cumplir las metas que nos propongamos. A mis abuelos maternos por instruirme como lo hicieron, para no rendirme cuando el camino nos pone a prueba.

Evelyn Gamboa Quesada

El presente trabajo es dedicado a Dios por ser mi guía en los momentos más difíciles, a mi familia quien siempre me han dado el apoyo durante mi carrera universitaria, y quiero dar una dedicatoria muy especial a mi padre Jaime Martínez Aguilar, quien se encuentra en el cielo y debe de estar muy orgulloso de este logro en mi carrera.

Jaime Martínez Alpízar

El cumplimiento de esta meta se lo dedico a mis padres, que han sido un pilar fundamental a lo largo de mi vida; ellos, los que me han enseñado, impulsado y acompañado en todo momento sin importar las circunstancias.

Kerlyn Sánchez Navarro

Este trabajo se lo dedico a Dios, quien me da los medios para cumplir con todas mis metas; además de mis padres, que siempre han sacrificado todo para mí y mis hermanos. Asimismo, a mi sobrino Yeikel Marín Céspedes, ya que es mi amor pequeño; se lo dedico para enseñarle que no hay límites en la vida y si uno desea algo se puede lograr con esfuerzo, sacrificio y dedicación.

Viviana Marín Chinchilla

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por permitirme llegar a la conclusión de una etapa importante en mi vida, así como la oportunidad que me brindó la UNA para finalizar mis estudios en su campus. Al profesor Melvin Bermúdez por toda la guía y apoyo que nos dedicó a través de este camino tan enriquecedor. Pero sobre todo, gracias a este maravilloso grupo que me acogió para que los acompañara en este proyecto.

Carlos Pizarro Piñar

Principalmente a Dios por poner en mi camino a cada una de las personas que conformaron este grupo de trabajo, así como familiares, profesores y colaboradores que nos ayudaron y guiaron en la elaboración de esta labor.

Evelyn Gamboa Quesada

A Dios, por la fortaleza en momentos de dificultad y debilidad. A mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, a mi madre, Emilce Alpízar Luna, que día con día está ahí para darme palabras de apoyo para seguir adelante, y a mi hermana Marilú Martínez Alpízar, por darme la oportunidad de estudiar e impulsarme a ser un profesional. Y al grupo de compañeros, por ser un gran equipo de trabajo.

Jaime Martínez Alpízar

Deseo agradecer a mi burbuja, por el impulso brindado en el desarrollo de este trabajo; a mis compañeros, por su sacrificio y dedicación en el desarrollo de este, a pesar del contexto complicado que enfrentamos.

Kerlyn Sánchez Navarro

Infinitas gracias a Dios y a mis padres, por la vida y permitirme ser quien soy; además a mis hermanos, por ayudarme. A mi novio, José Manuel, por el apoyo en lo que me propongo. A mi pequeño Yeikel que, con sus sonrisas y amor, nos enseña cada día que la vida es buena. También, a cada uno de mis compañeros de grupo, ya que por su dedicación y trabajo logramos cumplir con el objetivo que nos propusimos.

Viviana Marín Chinchilla

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes del problema	2
1.2 Justificación	6
1.3 Descripción del problema.....	8
1.4 Planteamiento del problema.	8
1.2 Interrogantes de la investigación.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.	9
1.4 Modelo de análisis	10
1.4.1 Definición conceptual e instrumental de la variable modelo de negocios	10
1.4.2 Definición conceptual e instrumental de la variable herramientas de planeación	10
1.4.3 Definición conceptual e instrumental de la variable estrategias.....	11
1.4.4 Definición conceptual e instrumental de la variable factores.	11
1.4.5 Definición conceptual e instrumental de la variable procesos.....	11
1.4.6 Definición conceptual e instrumental de la variable documentación	12
1.5 Alcances y limitaciones	14
1.5.1 Alcances	14
1.5.2 Limitaciones.....	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL.....	16
2.1 Marco referencial	17
2.1.1 Historia y caracterización del cantón de Pérez Zeledón	17
2.1.2 Mipymes en general.....	19
2.1.3 Sector manufactura e industria a nivel general y particular.....	22
2.1.4 Historia del sector manufactura e industria	23
2.1.5 Desarrollo del sector manufactura e industria en Costa Rica	24
2.1.6 Desarrollo del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón	26
2.2 Marco teórico	32
2.2.1 Definición de modelos de negocios.....	32
2.2.2 Importancia de los modelos de negocios	34
2.2.3 Ejemplos de modelos de negocios	36
2.2.4 Estrategia empresarial.	46

2.2.4 Herramientas para la implementación de la estrategia	49
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	66
3.1 Enfoque de la investigación	67
3.2 Tipo de estudio	69
3.2.1 Descriptivo	69
3.2.2 Explicativo.....	70
3.2.3 Correlacionales.....	70
3.2.4 Exploratorio.....	71
3.3 Población de estudio.....	71
3.4 Instrumentos	74
3.4.1 Cuestionario.....	75
3.4.4 Análisis de documentos.....	76
3.5 Criterio de selección de informantes	77
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	78
4.1 Modelos y herramientas de negocios	79
4.1.1 Modelo de negocios y plan de negocios.....	80
4.1.2 Herramientas para la construcción de planes y modelos de negocios.....	81
4.2 Modelos de negocios y estrategias empresariales implementados en las Mipymes del sector manufactura del cantón de Pérez Zeledón.....	82
4.2.1 Modelos de negocios en las Mipymes del sector manufactura del cantón de Pérez Zeledón.....	85
4.2.2 Estrategias empresariales utilizadas en las Mipymes del sector manufactura del cantón de Pérez Zeledón	86
4.2.3 Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias por parte de las Mipymes del sector manufactura en el cantón de Pérez Zeledón.....	89
4.3 Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del sector manufactura de Pérez Zeledón	92
4.4 Documentación por parte de las Mipymes del sector manufactura de Pérez Zeledón de los procesos que desarrollan.....	93
4.5 Afectación que han tenido las Mipymes del sector manufactura de Pérez Zeledón a causa de la pandemia COVID-19	94
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
5.1 Conclusiones	97
5.2 Recomendaciones	98

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MODELO	100
6.1 Descripción y justificación de la organización	101
6.1.1 Generalidades de la empresa	101
6.1.2 Formulación del problema.....	102
6.1.3 Análisis de situación de la empresa (herramienta FODA)	102
6.1.4 Direccionamiento estratégico	103
6.1.5 Estrategias organizacionales	104
6.1.6 Valores organizacionales	105
6.1.7 Organigrama general	105
6.2 Área de <i>marketing</i>	106
6.2.1 Determinación del perfil del cliente y el mercado potencial	106
6.2.2 Análisis de la competencia.....	106
6.2.3 Descripción del producto o servicio.....	107
6.2.4 Precio del producto	107
6.2.5 Imagen, publicidad y promoción.....	108
6.2.6 Canal de distribución	109
6.2.7 Proyección de ventas.....	109
6.3 Proceso de producción y ventas	110
6.3.1 Abasto	110
6.3.2 Producción y/o operaciones (prestación de servicios).....	110
6.3.3 Distribución y ventas	110
6.3.4 Diagrama de flujo.....	110
6.4 Tecnología de información.....	111
6.5 Talento humano	112
6.5.1 Líder organizacional.....	112
6.5.2 Organigrama.....	112
6.5.3 Organización y gestión.....	113
6.5.4 Salud ocupacional.....	114
6.6 Área financiera.....	115
6.6.1 Estados financieros.....	116
6.7 Área legal	117
6.7.1 Representación legal	117
6.7.2 Permisos y registros	117
Guía Plan de trabajo.....	119

Lista de tablas

Tabla 1: Modelo de análisis de las variables	13
Tabla 2: Clasificación de empresas según la CCSS	22
Tabla 3: Comparacion de ramas y tipos de industrias seleccionadas 1914-1940.....	25
Tabla 4: Principales productos exportados por las empresas del régimen de zona franca.....	32
Tabla 5: Tipos de membresía de los supermercados Priscsmart y lo que incluye cada nivel...44	
Tabla 6: Aspectos que se deben tomar en cuenta en la realización de un análisis FODA	51
Tabla 7: Ejemplo de una gráfica de Gantt	59
Tabla 8: Patentes por distrito del cantón de Pérez Zeledón	72
Tabla 9: Importancia que le dan a los planes y modelos de negocios para lograr una mayor competitividad en el mercado	83
Tabla 10: ¿Han planteado de forma escrita y sistemática alguna vez un plan o modelo de negocios en la empresa?	85
Tabla 11: Estrategias genéricas con las que compite las Mipymes del sector manufactura en Pérez Zeledón	87
Tabla 12: Disposición de los encuestados a aplicar un modelo de negocios en su empresa	89
Tabla 13: Importancia que asignan los líderes de la empresa al involucramiento y capacitación de los colaboradores en la elaboración e implementación de una estrategia empresarial	91
Tabla 14: Análisis que se realiza a la competencia a la hora de implementar una estrategia empresarial	93

Lista de figuras

Figura 1: Mapa del cantón de Pérez Zeledón	17
Figura 2: Modelo Canvas	41
Figura 3: Productos complementarios o adicionales a un precio accesible o gratuito	42
Figura 8: Conocimiento de los encuestados sobre los modelos de negocios empresariales o planes de negocios	82
Figura 9: Interés de participación en talleres informativos sobre modelos y planes de negocios	84
Figura 10: Conocimiento sobre las herramientas para construir un plan de negocios	84
Figura 11: Impacto gerencial con la implementación de un plan estratégico para una Mipyme	86
Figura 12: ¿Cuentan con alguna estrategia definida para competir en el mercado?	87
Figura 13: Conocimiento de los encuestados sobre las estrategias que usan sus competidores	88
Figura 14: Capacitación de los colaboradores sobre temas de estrategias empresariales	90
Figura 15: Tiempo anual invertido en capacitación al personal en tema de estrategias	90
Figura 16: Disposición de los empresarios a capacitar sus colaboradores en temas de planes y modelos de negocios	92
Figura 17: Existencia de documentación de respaldo de los procesos productivos y administrativos de las empresas	94
Figura 18: Probabilidad de gestionar un recorte de personal en los próximos dos meses	95

Lista de anexos

Anexo 1.....	148
Anexo 2.....	150
Anexo 3.....	151
Anexo 4.....	152
Anexo 5.....	152

Lista de abreviaturas.

ALCOA:	Aluminium Company of America
BNCR:	Banco Nacional de Costa Rica
BCG:	Boston Consulting Group
BSC:	<i>balanced scorecard</i> (cuadro de mando integral)
CCSS:	Caja Costarricense del Seguro Social
CDPN:	Comité de Defensa del Patrimonio Nacional
CENPRO:	Centro para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones
CINDE:	Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo
CMI:	cuadro de mando integral
COVID-19:	Enfermedad causada por el coronavirus SARS-COV-2
FEUCR:	Federación de Estudiantes de la Universidad de Costa Rica
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IBM:	International Business Machine Corporation
ICAFE:	Instituto del Café de Costa Rica
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica
LAICA:	Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar
MCCA:	Mercado Común Centroamericano
MEIC:	Ministerio de Industria y Comercio
MIPYME:	micro, pequeña y mediana empresa
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMS:	Organización Mundial de la Salud
PEST:	político, económico, social y tecnológico
PESTEL:	política, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal
Procomer:	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
PYME:	pequeña y mediana empresa
SIEC:	Sistema de Información Empresarial Costarricense
SINPE:	Sistema Nacional de Pagos Electrónicos
SNIT:	Sistema Nacional de Información Territorial
TLC:	tratado de libre comercio
UNA:	Universidad Nacional de Costa Rica

Resumen ejecutivo

El presente seminario tiene como objetivo realizar un análisis enfocado a la importancia del uso de los planes de negocios y su implementación en los procesos desarrollados por las empresas del sector manufactura e industria ubicadas en el cantón de Pérez Zeledón. Fue primordial primeramente desarrollar una descripción de las herramientas y metodologías más utilizadas que puedan ser implementadas con mayor facilidad en el sector; asimismo, un análisis de la existencia de planes de negocios a lo interno de las empresas que participaron del estudio y, aprovechando el acercamiento con los líderes de las empresas, un estudio que permitiera generar una relación entre características de estos, como, por ejemplo, el grado de escolaridad y el uso de diferentes herramientas administrativas.

Al inicio, se expone el planteamiento del problema; una serie de aspectos que dieron origen y sentido al desarrollo de este estudio, una breve reseña de los modelos de negocios y una pincelada del surgimiento de las pymes en el país. Se explica el origen de la cuestión: cómo, a primera vista, el común denominador de la pequeña y mediana empresa costarricense es la informalidad de los procesos que desarrollan. Para culminar con este apartado, se delimita el alcance del seminario.

Seguidamente, en el marco referencial, se delimita el espacio físico de las empresas de estudio, así como características demográficas de la zona; la conceptualización y descripción de las Mipymes tanto a nivel internacional como en el caso específico del país. También se describen los conceptos de *industria* y *manufactura*, así como el origen de este sector y la historia en el país, la incidencia en el desarrollo de la economía nacional y los diferentes tipos de establecimientos que lo conforman; para culminar con una descripción del desarrollo industrial manufacturero para el caso particular de Pérez Zeledón.

De igual forma, se desarrolla el marco teórico que sustenta la definición e importancia de los modelos de negocios, así como ejemplos de estos. También, diversas estrategias que podrían ponerse en práctica en las empresas de estudio y herramientas para la implementación de estas. En el marco metodológico, encabezado por el desarrollo

del enfoque mixto con aspectos cuantitativos y cualitativos que guiaron la investigación; así como los tipos de estudio desarrollados para el cumplimiento de los objetivos, y la descripción de la población de estudio que formó parte de este y las bases sobre las cuales se delimitó este crucial factor; finalizando con los instrumentos empleados.

Posteriormente se realizó un análisis de la información arrojada producto de la investigación, junto con la interrelación de distintos aspectos claves para el uso e implementación de los modelos de negocios en las Mipymes del cantón. A continuación se exponen las principales impresiones y conclusiones, que muestran en síntesis la incidencia de la existencia y uso de los planes de negocios, entre otros hallazgos sumamente relevantes también. Se brindan posibles recomendaciones a las Mipymes y sus líderes que permitan replantear la forma de documentar los procesos que se generan. Para culminar con la presentación de una propuesta unificada de modelo de negocio que sea posible implementar y que guíe a los administradores en el proceso, se presenta una propuesta unificada de modelo de negocio que sea posible utilizar e implementar en cualquier empresa del sector; que brinde una guía a los líderes organizacionales de los principales puntos de atención para un control más organizado de diversos factores que forman parte de la empresa.

Con el propósito de desarrollar este seminario, fueron indagadas diversas fuentes de información; entre ellas: bases de datos, libros de texto, páginas web, foros y videos; sin dejar de lado entrevistas a pioneros y conocedores del sector de estudio en el cantón y la aplicación de encuestas a gerentes o propietarios de las organizaciones que formaron parte dentro de las diversas limitaciones afrontadas en el desarrollo.

Introducción

Gran parte del desarrollo de la industria en Costa Rica se debe a que desde hace muchos años se ha visto florecer una gran cantidad de importantes empresas, pequeñas y grandes, que forman parte del motor económico del país, y que a su vez son de gran importancia en la economía, creando un sinfín de productos y servicios como también fuentes de empleos.

Por ello, el presente trabajo está enfocado en el análisis y la importancia en el desarrollo y la elaboración de un modelo de negocio en las Mipymes del sector de Pérez Zeledón, que ayude a desarrollar herramientas para que los mismos empresarios logren determinar cuáles pueden ser las necesidades de mejora dentro del sector de manufactura e industria.

Una parte estratégica del presente estudio es poder conocer y analizar los procesos que realiza cada uno de los empresarios dentro de sus organizaciones, verificar si cuentan con un modelo de negocios que les ayude a guiarlas, ya que es parte fundamental dentro cada estructura de la empresa, y controlar que se estén desarrollando de la mejor manera.

La idea es poder comprender cuál es la estrategia competitiva de la pequeña y mediana empresa en Pérez Zeledón, verificar sus capacidades y debilidades en el conocimiento sobre estrategias de mercado, con el fin de evaluar cuál es su criterio diferenciador que le ayuda a generar valor a sus clientes, y a la vez comprendiendo sus necesidades con el fin de contar con una visión más cercana a su realidad.

El objetivo de toda organización es generar rentabilidad, pero para cada pyme en el sector de manufacturas e industria en Pérez Zeledón puede ser que no lo tenga muy claro, ya que muchas lo realizan de una manera empírica, sin saber si en realidad pueden llegar a obtener los resultados que podrían alcanzar trabajando bajo un modelo de negocios acorde a su realidad. Por lo tanto, lo que se quiere es determinar qué factores pueden estar influenciando para elaborar un modelo de negocio a la medida de sus necesidades.

También es clave comprender cómo se está manejando a nivel del cantón de Pérez Zeledón la situación económica de las pymes ante la pandemia de COVID-19, ya que puede ser generadora de desempleo por las medidas tomadas por el Ministerio de Salud.

Finalmente, lo que se elaboró una propuesta de modelo de negocio acorde a las necesidades de este tipo de empresas de una forma sencilla, manejable, práctica y de fácil comprensión, que ayude a los diferentes empresarios del sector de manufactura e industria a eliminar o enfrentar sus debilidades bajo el uso de herramientas que faciliten los procesos y la toma de decisiones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Los modelos de negocios, según Zorita y Huarte (2015), consisten en la confección de un escrito donde se identifique, describa y examine una posible oportunidad de negocio, la factibilidad de desarrollarlo, y las estrategias para llevarlo a cabo y concretarlo de la forma más exitosa. Ahora bien, remontándose al origen de estos modelos, podría decirse que en su mayoría surgen del conocimiento empírico de cada empresa y las necesidades que estas afrontan poco a poco desde la concepción de la idea. Cabe destacar que la estrategia más reconocida por los autores, y una de las primeras en ser descritas, es la del modelo del cebo y el anzuelo (Osterwalder y Pigneur, 2011), que se introduce en el siglo XX y se le acredita su auge a King C. Gillette, quien la plasmó en su prueba de la cuchilla y la hoja de afeitar desechable. Así, utilizó un diseño que atraía a los clientes con una oferta inicial para generar ganancia en las ventas posteriores.

A lo largo de la historia se han establecido diversas estrategias de planificación y dirección que podrían remontarse a la Revolución Industrial a mediados del siglo XVII, como la propuesta realizada por Taylor y Fayol (2003) y su división de tareas del proceso de producción; el análisis FODA, que se le atribuye al ingeniero Albert Humprey y que genera un diagnóstico a base de las variables que influyen y emergen de la empresa de estudio para una toma de decisiones y estrategias más certeras (Jaime, 2015); la administración por objetivos de Peter Drucker en el año 1954, citado por Stoner y Wankel (1989), que se refiere a: “Un conjunto formal, o moderadamente formal, de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta la evaluación del desempeño” (p. 110).

Porter (2007) se dedicó más a profundidad a realizar una guía para elegir las estrategias de penetración del mercado, en la cual detalla tres tipos: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. El primero consiste en reducción de costos y gastos en todos sus procesos, brindando un precio más atractivo para el consumidor en el producto o bien ofrecido; la diferenciación, por su parte, se refiere a ofrecer productos que cuenten con características que rocen la exclusividad, de manera que el consumidor esté en disposición de pagar mucho más por tenerlos; y la concentración es que la empresa se dedica a satisfacer plenamente las necesidades y

exigencias de un segmento bien definido de la población, garantizándose una fidelidad absoluta ante el bien o servicio ofrecido.

Ocupa un sitio destacable el popular *balanced scorecard* (BSC), o cuadro de mando integral (CMI), desarrollado por Kaplan, Norton y Santapau (2000), que permite unir variables influyentes dentro de la empresa para analizarlas e impulsarlas hacia una misión en común y el cumplimiento de las metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo, evolucionando así la manera en la que se mide y se dirige un negocio.

Por otra parte, se identifican modelos como el propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), considerado como uno de los mayores expertos del tema de innovación empresarial. Su modelo se denomina CANVAS: una opción más gráfica y visual de nueve módulos que plantean la interrelación y la influencia de aspectos externos a la compañía (segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con el cliente y fuentes de ingreso) e internos (alianzas claves, actividades, recursos claves y estructura de costos). Cabe destacar el desarrollo del modelo en el último quinquenio del *e-commerce*, como un modelo de negocio electrónico que viene a impulsar la venta de bienes por medios virtuales, minimizando las tiendas físicas en muchos productos, según las características y preferencias del mercado meta al que se quieran dirigir (Reynolds y Orbegozo, 2001). Así pues, uno de los modelos más actuales de los que se puede hacer mención es el conocido como Web 2.0, término acuñado por Tim O'Reilly, expuesto por Pérez (2008), para referirse a una nueva generación agrupada en comunidades, blogs y redes sociales.

Otros modelos recientes se enfocan en dejar de lado la competencia destructiva, y realzan el valor a través de la innovación; de esta forma, buscan atraer el mercado de la competencia, pero con el aumento de ofertantes los clientes tienen más opciones, por lo que exigen buen servicio o productos con estándares de calidad altos.

La estrategia del "océano azul" busca la innovación de modelos e ideas de negocios que estén poco explorados, generando oportunidades de crecimiento rentable y que perduren a través del tiempo, ya que el océano rojo está sobrepoblado con negocios ya posicionados en el mercado (Kim y Mauborgne, 2005).

Ahora bien, durante mucho tiempo las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) se han enfrentado con un gran reto de supervivencia, esto debido a que muchas no logran consolidarse en sus nichos de mercado por el simple hecho de querer entablar negociaciones con todos los posibles socios comerciales que están en su industria. La forma como tratan de llevarlo a cabo en su mayoría las lleva al fracaso, dado que no tienen claro quiénes son sus posibles clientes; ante esta realidad, los modelos de negocios vienen a convertirse en una herramienta que permite definir de manera clara y puntual aspectos básicos como el mercado meta o los canales de comunicación, distribución y venta; tomando en cuenta el funcionamiento de las diferentes áreas de la organización y los distintos procesos que éstas desarrollen.

Como lo plantea Stutely (2015), el modelo de negocios expone la situación actual de la empresa y hacia dónde se dirige, con la inclusión de variables que permitan cuantificar y calificar dicha evolución; guiándola ante factores que afecten el desarrollo de la misma y en el aprovechamiento de oportunidades e instrumentos importantes como, por ejemplo, el equipo y el personal.

Pero a pesar de todos los avances aún no existía el diseño de un modelo de negocios que le diera un enfoque y dirección clara a cada emprendedor; es así como muchas empresas que surgen van colapsando, ya que no tienen definidas estrategias u objetivos de negocio claros y plasmados en un documento al cual recurrir en caso de que no se estén obteniendo los resultados deseados, como se observa en las empresas que se ven sucumbidas por estrategias de economía nacional e internacional, particularmente de Costa Rica.

Cerca del año 2002, Costa Rica inicia un proceso de manera más formal para el reforzamiento de las Mipymes impulsada por el Ministerio de Industria y Comercio (MEIC) se promueve la Ley N°8262 del 17 de mayo del 2002, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, que tiene por objetivo principal:

Fomentar y promover el desarrollo integral de las PYMES y los emprendedores, para la generación de empleo, la formación de mercados altamente competitivos, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre

sectores económicos, el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial.

Generando así un marco de fortalecimiento, de redes y esfuerzos por parte de ministerios, cámaras comerciales, universidades y diversas instituciones de apoyo para las mismas. Dicho ente reconoce las Mipymes como una organización conformada con recurso humano que opere la producción o maneje cualquier servicio bajo el nombre de una persona física o jurídica. Importante destacar que la segmentación de las Mipymes en Costa Rica es un tema delicado, ya que hay múltiples formas; debe iniciarse por el sector al que pertenece, sea industrial, comercial o de servicios; también se toman en cuenta datos como la cantidad de empleados, ventas y activos que posea la organización, ya que con base a estos datos se definirán si es micro, pequeña o mediana.

A nivel de las Mipymes, como lo detalla David (2003), el modelo de negocios como parte de la administración estratégica “permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino” (p. 15). Así pues, un uso e implementación adecuados y oportunos de los modelos de negocios permite crear estrategias de prevención que no solo le hagan subsistir, sino crecer dentro de un mercado que cambia drásticamente. Tradicionalmente las estrategias se desarrollan de forma reactiva; es decir, por situaciones forzadas que impulsan a la empresa a adaptarse a ciertos cambios –por ejemplo en las preferencias o gustos de sus consumidores, o en las tecnologías que utilizan para crear sus productos u ofrecer sus servicios–, tomando así acciones de manera improvisada y muchas veces impulsivas para no quedar rezagada en el proceso.

Una implementación eficiente de un modelo de negocios brinda una posibilidad de generar innovación en la organización, tanto en sus posibles productos como en las diferentes estrategias utilizadas que les permitan adelantarse a los cambios y prepararse de una mejor manera ante los mismos; lo anterior, generando una evolución que combine de una forma eficaz los distintos recursos con los que cuenta la organización y que genere más oportunidades para el desarrollo del modelo.

En su gran mayoría, el problema más notorio en las Mipymes en general no es el punto de crear el modelo de negocio; el dilema se genera al momento de implementarlo, ya que este conlleva una serie de cambios estructurales que se ven rechazados en ocasiones por la costumbre y la cotidianidad con que se realizan los procesos. Asimismo, no es una herramienta que genere resultados visibles de la noche a la mañana, sino que requiere un seguimiento y continuidad que corrijan los desvíos, con revisiones periódicas y cambios constantes en los procesos.

1.2 Justificación

La competencia agresiva y la falta de una dirección clara en las Mipymes del sector manufactura e industria han venido a denotar la necesidad apremiante de aplicar planes de negocios que aseguren una sostenibilidad y un crecimiento en el tiempo. Por lo tanto, se deben formalizar esos planes de negocios detallándolos en documentos que las Mipymes muestren en el momento de que suceda un evento, como la afirma Stutely (2015):

Puede haber una gran diferencia entre un plan documentado y uno que no lo está. El ejercicio formal para destilar planes sobre el papel ayuda a resaltar oportunidades y riesgos y descubrir inconsistencias. Además, una vez formalizado, el plan de negocios proporciona una guía para operar y reaccionar a los eventos del mundo real (p. 32).

Por esta razón, surge la necesidad de determinar la importancia de los procesos de elaboración e implementación de los modelos de negocios en las empresas del sector mencionado; debido a que la falta de estos conlleva a consecuencias tales como: mal manejo en la administración de recursos, asignación inadecuada de insumos y disminución de la rentabilidad, de las oportunidades y de la eficiencia en los procesos y cumplimiento de metas. Con ello se genera, a su vez, el incremento de riesgo e incertidumbre con respecto a sus competidores, dejando de lado que los modelos de negocios incentivan la generación de ganancias e incrementan los controles sobre los recursos que permiten crear mejores negocios y mantener el liderazgo local.

Es por esto que en el presente documento se pretende realizar un análisis del estado o situación actual de las Mipymes del sector manufacturero e industria del cantón de Pérez Zeledón en lo que a modelos de negocios se refiere de la mano de distintas herramientas, teorías y conceptos de la administración, brinde un panorama más claro y permita conocer los instrumentos actuales con los que cuentan dichas Mipymes.

Asimismo, se pretende exponer instrumentos que les colaboren a los empresarios en la implementación o actualización de los modelos de negocios; por lo que será necesario un estudio de los principales procesos que ejecutan actualmente que permita llevar a la práctica el modelo idóneo para el entorno y las condiciones en que se desarrollan. Según lo expuesto, en pro de mejorar el funcionamiento a nivel organizacional de las Mipymes y el desarrollo de sus operaciones, se posibilitará una mejora evidente en la ejecución de las tareas y el control de los costos, que concluya en un incremento del nivel competitivo e incluso les brinde un grado más elevado de formalismo frente a terceros.

Ahora bien, a nivel de las Mipymes, cabe mencionar que un uso e implementación adecuados y oportunos de los planes de negocios permite crear estrategias de prevención que no solo le hagan subsistir, sino crecer dentro de un mercado que cambia a pasos agigantados. Una implementación eficiente de un modelo de negocios brinda una posibilidad de generar innovación, tanto en sus posibles productos como en las diferentes estrategias utilizadas que les permitan adelantarse a los cambios y prepararse de una mejor manera ante los mismos; generando una evolución que combine de una forma eficaz los distintos recursos con los que cuenta la organización y genere más oportunidades para el aprovechamiento de su potencial.

Finalmente, con el desarrollo de una propuesta de un plan de negocios para dicho sector se pretende referenciar un documento formal que guíe a las Mipymes hacia la mejora en sus procesos, definición de estrategias e identificación de la competencia para una toma de decisiones idónea, apegada a la realidad que afronta la empresa.

1.3 Descripción del problema

La situación actual de los pequeños y medianos emprendedores en el sector manufacturero e industrial de Pérez Zeledón señala que deben fortalecer el desarrollo, capacitación e implementación de planes de negocios eficientes que les permitan ser rentables y sostenibles en el tiempo. Además, la mayoría de las Mipymes de esta zona exhiben deficiencias con la instrumentalización o definición y uso de herramientas para organizar sus metas, y carecen de una administración formal y una jerarquía definida; tampoco cuentan con manuales que guíen al colaborador o documentos para consulta ante dudas, por ejemplo, de procesos operativos que se desarrollen; es decir, en su mayoría se realiza de forma empírica.

Es por esta razón que surge la necesidad de realizar un análisis exhaustivo del estado actual de las Mipymes correspondientes al sector en estudio en el cantón, el cual permita conocer y evaluar el uso de los planes de negocios en las mismas, para su supervivencia y evolución. Lo anterior, basado en una evidente disminución de esta actividad económica, que genera consecuencias a nivel social como el desempleo, aumento en niveles de pobreza, y otros.

1.4 Planteamiento del problema

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

1.2 Interrogantes de la investigación

- ¿Cuál es la importancia que las Mipymes del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón brindan a los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocios funcionales que les permitan ser competitivas?
- ¿Cuentan las Mipymes del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón con modelos de negocios claros y estrategias competitivas claras?

- ¿Cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de los modelos de negocios de las Mipymes de la industria manufacturera en Pérez Zeledón?
- ¿Poseen las Mipymes del sector manufacturero e industrial de Pérez Zeledón documentos que describan los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de dichas organizaciones?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

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

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir las herramientas y metodologías más utilizadas para implementar modelos de negocios en las empresas.
- Identificar si las Mipymes del sector manufactura e industria localizadas en Pérez Zeledón cuentan con los modelos de negocios y estrategias competitivas.
- Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de los modelos de negocios de las Mipymes de la industria manufacturera en Pérez Zeledón.
- Definir si las Mipymes del sector manufacturero e industria del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de dichas organizaciones.
- Proponer un modelo de negocios para las Mipymes del sector manufactura e industria de Pérez Zeledón.

1.4 Modelo de análisis

1.4.1 Definición conceptual e instrumental de la variable modelo de negocios

El modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa se va a crear o va a proporcionar valor a su producto. Por lo que cada empresa debe tener un modelo de negocio según las necesidades de su mercado final. Evidentemente, este modelo puede ser modificable dados los factores que afecten a la empresa: a la creciente competencia, recesión económica, política, cambios demográficos y factores medioambientales, no es posible controlarlos desde el entorno donde se desarrolla, sino que cambia su modelo de negocio para cumplir con los objetivos de la empresa y de esa forma llegar a su visión (Osterwalder, Pigneur y Clark, 2013).

Esta variable se instrumentalizará por medio de un análisis documental de la bibliografía disponible en los diferentes medios para la obtención del concepto y se medirá con base en los ítems del módulo número uno del cuestionario adjunto.

1.4.2 Definición conceptual e instrumental de la variable herramientas de planeación

Para escoger las herramientas idóneas de planeación primero se debe evaluar el entorno donde se está desarrollando la organización, un reconocimiento interno y externo para prever una toma de decisiones y planificar la acción que permita transformar un problema en una oportunidad para la empresa. En la planeación se deben observar varios temas, como estudiar las operaciones de la competencia (cómo lo hacen, por qué lo hacen y cuáles son los efectos que esto va a provocar en la empresa) y, de esta forma, planear una estrategia eficaz para ofrecer un mejor producto o servicio al cliente y poder contrarrestar el efecto que esté incidiendo en la organización (Robbins y Coulter, 2005).

Esta variable se instrumentalizará por medio de un análisis documental de la bibliografía disponible en los diferentes medios de información para la obtención del concepto y se medirá con base en los ítems del módulo número uno y dos del cuestionario adjunto.

1.4.3 Definición conceptual e instrumental de la variable estrategias

Es el plan que indica los procedimientos que va a seguir la empresa para lograr los objetivos esperados, como estrategias de mercadeo, cuentas por cobrar o producción y distribución de productos en pro de incrementar los ingresos de la empresa. La estrategia debe incluir un valor agregado al producto que ofrece y posicionarse en la mente de sus consumidores; por lo tanto, cuando se inicia una empresa es indispensable aclarar algunos temas (Piñero, 2015):

Cuando emprendemos un negocio es imprescindible saber hacia dónde vamos, cuál será el valor diferencial de la empresa que garantizará su viabilidad y crecimiento. Nos referimos a la ventaja competitiva, entendida como las características del negocio que lo sitúan en una posición competitiva frente al resto de las empresas de su entorno o mercado. Para alcanzar esa ventaja el emprendedor debe desarrollar una estrategia eficaz que determinará los objetivos a alcanzar y la gestión de la empresa como un sistema integral (p. 25).

Este indicador se medirá con base en una serie de ítems de la encuesta digital en el módulo número tres del cuestionario adjunto.

1.4.4 Definición conceptual e instrumental de la variable factores

Se van a determinar los factores internos (clima organizacional, inventario y producción) y factores externos (política, demografía, clientes, ambiente, tecnología y economía) que afectan en la toma de decisiones de los jefes de las Mipymes para la elaboración del modelo de negocio a seguir, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Este indicador se medirá con base en una serie de ítems del módulo cuarto del cuestionario adjunto.

1.4.5 Definición conceptual e instrumental de la variable procesos

Un proceso es un conjunto de acciones que regulan una actividad por un periodo de tiempo para alcanzar un objetivo propuesto. Se determinará si las Mipymes de Pérez

Zeledón cuentan con procesos definidos dentro de su labor diaria en la producción, contabilidad, ventas, cuentas por pagar y otros.

Este indicador se medirá con base en una serie de ítems del módulo número quinto del cuestionario adjunto.

1.4.6 Definición conceptual e instrumental de la variable documentación

Se analizará si las Mipymes participantes afirmar tener manuales que definan y describan los distintos procesos que se llevan a cabo en la organización, y si tal información se difunde y se utiliza como guía de la secuencia de pasos para realizar el proceso que respaldaría a la persona que lo está ejecutando en caso de algún imprevisto.

Este indicador se medirá con base en una serie de ítems del módulo número quinto del cuestionario adjunto.

Tabla 1: Modelo de análisis de las variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE DE ESTUDIO	Definición conceptual	Instrumentalización	Fuente de información
Describir las herramientas y modelos más utilizados para implementar modelos de negocios en las empresas.	Modelo de negocios Herramientas de planeación	Distintos modelos de negocios. Tipos de herramientas para la planeación.	Análisis documental. Cuestionario: módulos uno y dos.	Base de datos, libros de texto. Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
Conocer si las Mipymes localizadas en Pérez Zeledón cuentan con modelos de negocios y estrategias competitivas.	Estrategias Modelos de negocios en Mipymes	Tipos de estrategias de mercadeo, cuentas por cobrar, producción y distribución de productos. Modelos implementados en las Mipymes de Pérez Zeledón.	Cuestionario: módulos uno y tres.	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
Determinar cuáles son los principales factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos de negocios en las Mipymes de Pérez Zeledón.	Factores	Internos: clima organizacional, colaboradores, inventario, maquinaria y producción. Externos: demográficos, ambientales, clientes, proveedores, políticos, tecnológicos, económicos, financiamiento y competencia externa.	Cuestionario: módulo cuatro.	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
Analizar si las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón tienen documentados los procesos generales de las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización	Procesos Documentación	Tipos de procesos implementados en las Mipymes. Documentación de los procesos de producción.	Cuestionario: módulo cinco.	Mipymes del cantón de Pérez Zeledón
Proponer un modelo de negocios para las Mipymes de Pérez Zeledón.				

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Con el alcance de la presente investigación se pretende estudiar la importancia que dan las Mipymes del sector manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón a los procesos de elaboración e implementación de planes de negocios funcionales, con el fin de brindar una descripción actual en el sector y presentar una propuesta de plan de negocios con diferentes estrategias que permitan mejorar la situación como empresa, y darle una herramienta de mayor formalidad en el mercado.

Otra dimensión de los alcances es proporcionar una base científica a las diferentes organizaciones de la región y a la Universidad Nacional (UNA), con el fin de brindar y generar datos confiables de la realidad de la pequeña y mediana empresa de este cantón de la Zona Sur de Costa Rica.

1.5.2 Limitaciones

Una de las limitaciones que se presentaron en el trabajo fue en el momento de recopilar la información se encontraron administradores o gerentes de las Mipymes que cuentan con un conocimiento más empírico, recabado con el pasar de los años dentro del mercado; por lo tanto, no le es interesan los temas que se exponen en la encuesta.

Otra limitante es la escasez de registros históricos reales de datos administrativos y operativos que permitan recabar información de primera mano para ejecutar las propuestas lo más apegadas posible a la realidad en la que se desenvuelve cada organización, como también obtener información de la cantidad de trabajadores para poder determinar el tipo de clasificación de pequeña o mediana empresa, ya que muchas de estas contratan a personas de forma temporal o por la vía informal.

También constituyó una limitación importante que, ante la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) –la institución que se usó para determinar la población y muestra de la investigación–, un número de empresas están inscritas como Mipymes de

manufactura e industria pero su actividad real es mediadora de producto final para llegar al consumidor final.

Otro aspecto en tomar en cuenta es la situación actual sobre la enfermedad del COVID-19 originado en diciembre del 2019 en Wuhan, China, y que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara en las fechas del 22 y 23 de enero del 2020 como pandemia mundial, lo que obligó a tomar medidas drásticas en todo los países, incluyendo a Costa Rica: desde el cierre de fronteras, el lavado de manos o desinfección con alcohol para el ingreso a lugares, el cierre de la educación pública y privada, el cierre de espacios públicos como parques, iglesias, cines, etcétera, la restricción vehicular y el uso obligatorio en lugares cerrados de mascarillas o caretas, además del distanciamiento social y mantener únicamente el 50% del aforo o capacidad de la infraestructura. Tales restricciones han afectado a la población costarricense en el tema económico como educacional; por ejemplo, en esta investigación inicialmente se iba a realizar una visita a la muestra para realizar una encuesta y una observación directa del cómo trabaja las Mipymes de manufactura e industria de Pérez Zeledón, pero por el COVID-19 las autoridades de la Universidad Nacional de Costa Rica tomó la decisión de cancelar estas visitas para resguardar la salud de los estudiantes; consecuentemente facilitó la encuesta en línea para poder contactar a la muestra y que contestara las preguntas de forma digital.

Dicha medida contó con otra barrera, debido a las constantes estafas realizadas por medios electrónicos mediante links, muchos dueños o administradores de empresas no confiaban en realizar tal encuesta, luego de los esfuerzos infructuosos de los estudiantes para contactar a los empresarios en más de una ocasión se requirió al director de tesis realizar la solicitud formalmente; pese a todo, no se pudieron obtener datos que brinden información sustentable y generalizada, ya que del 100% de la muestra se obtuvo solamente el 27,77% de respuestas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

2.1 Marco referencial

Este apartado brinda una descripción detallada del cantón de estudio y características demográficas de la población donde se desarrolla el seminario, así como una descripción de las Mipymes y las diversas características que cumplen según el contexto internacional en el cual se les describa; se expone una descripción del sector de estudio y la evolución que ha registrado el mismo tanto de manera global como nacional y específica para el cantón.

2.1.1 Historia y caracterización del cantón de Pérez Zeledón

Pérez Zeledón, el cantón 19 de la provincia de San José, perteneciente a la Región Brunca, con un tamaño de 1,905.51 kilómetros cuadrados, representa un 38.42% del territorio de la provincia y un 3.33% del territorio de Costa Rica. Se encuentra compuesto a su vez por los distritos: San Isidro del General, General Viejo, Daniel Flores, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad.

Pérez Zeledón limita al norte con los cantones de Paraíso, Jiménez, Turrialba y parte de Dota; al sur con el cantón de Osa, al este con los cantones de Limón, Talamanca y Buenos Aires, y al oeste con los cantones de Aguirre y parte de Dota. Dicha distribución geográfica puede apreciarse por medio del mapa en la siguiente figura.



Figura 1: Mapa del cantón de Pérez Zeledón
Fuente: Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT).

Según datos recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Costa Rica (INEC) en el año 2011, Pérez Zeledón representaba un 3,13% de la población total del territorio nacional y un 9,14% de la provincia de San José; contaba al año de aplicación de dicho estudio con 134.534 habitantes, que se dividían en 65.389 hombres y 69.145 mujeres. Para el año 2020 se proyectó un total de 143.117 pobladores divididos en 71.282 hombres y 71.835 mujeres. Se ubicaban para el 2011 un total de 69.279 (51,50%) habitantes en áreas rurales y 65.255 (48,5%) en el casco urbano. Los distritos con mayor población son San Isidro de El General y Daniel Flores, para un total proyectado de 83.696 al 2020. La densidad de la población se calculaba en un 74,67 según el mismo documento; el conteo arrojaba 38.881 hogares, de los cuales se estima que existían 38.508 viviendas individuales ocupadas, un 63,12% se encontraba en buen estado; por otra parte, se catalogaba un 30,2% de los hogares en estado de pobreza, y un 12,6% en pobreza extrema (2011).

La tasa bruta de ocupación era de un 34,0% según el Informe de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) cantonal del año 2013 (INEC, 2013) y la relación de empleo-población se estimaba en un 51,5%, de los cuales 29,2% correspondían a la población masculina y un 76% a población femenina. Cabe destacar que un 31,8% del total de la población ocupada se dedicaba a trabajos por cuenta propia o independiente y/o negocios familiares. La tasa de desempleo abierto se estimó en 3,4% contra un 42,9% de tasa neta de ocupación, que se dividía en un 24,5% de varones y un 62,8% de mujeres.

De acuerdo con Pérez y Carrillo (2000), “cualquier economía consta de tres sectores económicos: el sector primario (agricultura, ganadería y pesca), el sector secundario (industria y construcción) y el sector terciario (servicios)” (p. 66); así pues, el 26,5% de la población de Pérez Zeledón en datos del 2013 brindaba su fuerza laboral al sector primario, un 13,3% al sector secundario (que para el presente caso de estudio, dado que se refiere al sector manufactura e industria, es relevante); asimismo, que un 16% lo comprendían hombres y un 7,2% mujeres ocupadas en este sector. Finalmente, un considerable 60,2% se desempeñaba en el sector terciario.

La anterior información demuestra que el crecimiento a nivel comercial en la última década ha sido exorbitante; un cantón que antes tenía como principal fuente de trabajo

la agricultura de caña y café y la actividad ganadera actualmente se encuentra poblado de las más diversas industrias como maquilas, panificadoras, cooperativas e incluso el turismo.

2.1.2 Mipymes en general

Para profundizar en el mundo de las Mipymes primeramente se debe entender el acrónimo de este término. “Pyme” designa a la ‘pequeña y mediana empresa’, en tanto que “Mipyme” significa ‘micro, pequeña y mediana empresa’. Existen muchas definiciones a nivel mundial. España, por ejemplo, ha establecido algunos criterios que deben cumplir para llamarse pyme (Labatut, 2003):

- Que empleen a menos de 250 personas.
- Que el volumen de negocio anual no exceda de 50 millones euros o cuyo balance general anual no exceda de 43 mil de euros.

Se define como pequeña empresa cuando:

- Emplea a menos de 50 personas.
- Presenta un volumen de negocio anual o balance general anual no superior a los 10 millones de euros.

Mientras que, finalmente, una microempresa es la que:

- Emplea a menos de 10 personas.
- Posee un volumen de negocio anual o balance general anual que no supera los 2 millones de euros.

Estudios llevados a cabo por universidades en México indican que, para entrar en la categoría de Mipyme, una organización debe estar compuestas por varios componentes como capital, recurso humano, técnicos y materiales con el fin de realizar una operación o brindar servicios para la satisfacción de las necesidades del mercado por medio de la administración de estos recursos para la toma de las decisiones hacia el cumplimiento de las metas en la generación de utilidades; asimismo, obteniendo beneficios sociales y mejorando la economía donde se desarrolla (Valdez y Sánchez, 2012).

En el caso particular de Costa Rica, la Ley N° 8262 (2002) en el vigésimo tercer concepto del artículo 3 aclara que todo lo relacionado al término “Mipyme” abarcará de igual manera el concepto de pyme; por tanto, la legislación nacional no hace diferenciación entre estos dos conceptos.

En el siguiente artículo, esta misma ley define los requerimientos fundamentales de una empresa para clasificarse como pyme, además de especificar cuáles no se pueden catalogar dentro de este tipo:

Artículo 13. El MEIC otorgará la condición de PYME a aquellas unidades productivas que:

a) Realicen una de las actividades productivas enunciadas en el artículo 14 del presente reglamento.

b) Se traten de una persona física o jurídica conforme lo establece el presente reglamento.

c) Se hallen en el rango de tamaños definido por el parámetro "P" enunciado en el artículo 17 del presente reglamento.

d) Cumplan con el pago de las cargas sociales, obligaciones tributarias u obligaciones laborales, tal y como se define en la Ley N° 8262 y en este reglamento.

No podrán acreditarse como PYME los siguientes casos:

1) Las empresas con el valor del parámetro "P" mayor a 100, ya que se consideran empresas grandes.

2) Todas aquellas actividades que, conforme a la Constitución Política de la República, degraden la dignidad humana, porque son contrarias a la salud pública, a la moral, a la seguridad del Estado o ponen en riesgo a las personas.

El MEIC es el órgano encargado de las gestiones necesarias para impulsar este tipo de empresas que ofrecen al país trabajo y producto, interno y de exportación, para ayudar a la economía de los costarricenses con quienes se relacionan directa o indirectamente.

Dentro de las particularidades más comunes de las Mipymes se podría decir que son de características volátiles, ya que, si no logran combinar la idea del propietario con el deseo del cliente, tienden a desaparecer prematuramente (Cleri, 2007). A pesar de existir claridad de las virtudes y de los comportamientos nocivos que se identifican en las Mipymes, se podría decir que son parte fundamental del crecimiento social y económico de cada país, ya que por su fácil condición de insertar a las personas al ámbito laboral se convierten en un generador de empleo y dinamizan la economía, ayudando al progreso del país en general. La Organización Latinoamericana de Administración (2007) afirma:

Las pymes pueden equivocarse menos, pues no disponen de fondos suficientes para soportar el fracaso. Un alto porcentaje del altísimo índice de mortalidad de las pymes se debe a la patología congénita de no realizar la inversión adecuada en la planificación estratégica necesaria para su funcionamiento (p. 9).

Ante un panorama tan impredecible en el rumbo de las Mipymes, es importante señalar que las políticas gubernamentales deben adecuarse al apoyo de las mismas para fortalecer su productividad y desarrollo, ya que colaboran a reducir la pobreza y la desigualdad social que impera en los países de la región. Es decir, dentro del complejo mundo empresarial las Mipymes son un componente fundamental para el desarrollo del país. La heterogeneidad de este tipo de empresas contribuye a que su desempeño y participación sean reducidos a nivel de competitividad, ya que responden a niveles bajos de inversión en tecnología y en capacitación de personal, lo cual las vuelve frágiles y poco competitivas contra empresas de mayor tamaño (CEPAL, 2018).

Teniendo un panorama más claro con respecto a la definición, importancia, característico, limitante y oportunidades que tienen las Mipymes en la región, la siguiente investigación se enfoca en un grupo específico de Mipymes del cantón número 19 de la provincia de San José, Costa Rica. El enfoque se dirige a la industria manufacturera; para seleccionar la muestra de Mipymes se utilizó como criterio la diferenciación que hace la CCSS en cuanto al número de trabajadores que las integran. Se recurre a esta característica especial ya que en temas de activos y de facturación las empresas son conservadoras al momento de brindar una información tan sensible, y pueden alterar estas características llevando la investigación por un rumbo errado.

Tabla 2: Clasificación de empresas según la CCSS

Tipo de empresa	Empleados
Microempresa	Hasta 5
Pequeña empresa	De 6 a 30
Mediana empresa	De 31 a 100
Empresa grande	Más de 100

Fuente: CCSS.

2.1.3 Sector manufactura e industria a nivel general y particular

Concepto del sector manufactura e industria

Kalpakjian y Schmid (2002) explican de este modo el término “manufactura”: “se deriva del latín *manu factus*, que significa ‘hecho a mano’ (...) involucra la fabricación de productos a partir de materias primas mediante varios procesos, máquinas y operaciones, a través de un plan bien organizado para cada actividad requerida” (pp. 2-3). Por lo tanto, la manufactura es la conversión de materia prima en un producto final que solicita el mercado; esta materia pasa por un proceso de transformación para satisfacer la necesidad del cliente.

Por su parte, el término “industria” es determinado por Otero y Grossi (2005) como: “una actividad económica mediante la cual se transforman materias primas o semi-elaboradas en un producto elaborado que tiene más utilidad para la humanidad, incentivándose así la creación de riquezas” (p. 90). Por lo anterior, el sector manufactura e industria engloba a toda aquella empresa que, mediante la utilización de máquinas y fuerzas de trabajo, realice el proceso de transformación por medio de diferentes componentes que le permitan fabricar un producto final para la comercialización.

La manufactura como actividad mercantil es muy importante para las economías, dado que requiere la colaboración humana para manejar las diferentes funciones productivas, generando empleo y estabilidad económica en el terreno que se desarrolla y mejorando las condiciones de la localidad. En palabras de Kalpakjian y Schmid (2002): “mientras más elevado es el nivel de la actividad de manufactura de un país, más alto es el nivel de vida de la población” (p. 2).

2.1.4 Historia del sector manufactura e industria

Desde el año 5000 a.C. al 1000 a.C. se descubren los primeros inventos, innovaciones o tecnologías construidas por el ser humano: máquinas como la palanca, para ejercer una mayor fuerza con menos esfuerzo, y manifestaciones de arte tales como la cerámica, producto de la mezcla de propiedades plásticas de la arcilla, agua y arenas finas. Para el periodo neolítico, el desarrollo de los primeros tejidos con técnicas como el hilado, husos y telares, hasta perfeccionar la industria textil al introducir nuevas materias como lana y el lino. Alrededor del año 3000 a.C. se desarrolla el transporte por medio de energías naturales al crear la rueda, y la navegación con remo y vela. Para el año 2000 a.C. los egipcios empiezan a elaborar el vidrio con la mezcla de arena blanca, cenizas sódicas y carbonato fundidos a altas temperaturas en hornos crisoles. Para este tiempo se desarrolla la minería, ya que el uso de metales era ya algo cotidiano; inició con el cobre, luego la plata y el oro, seguido del bronce y el hierro. La agricultura también progresa significativamente al descubrir el arado tirado por bueyes y la irrigación de los campos (Estañol y L.A.E., 2000).

La ingeniería como disciplina (Estañol y L.A.E., 2000; Calvo y Montero, 2013) identifica una relación en el proceso evolutivo, pasando desde la utilización de la fuerza humana y animal a la invención de la energía hidráulica y eólica. Posteriormente, con el desarrollo de molinos, el apoyo de los barcos y transporte terrestre, se conoce el carbón como otra fuente de energía para utilizarla en máquinas de vapor, lo que acelera la primera revolución industrial, en el siglo XVIII. Finalmente, con el uso de la electricidad se adquirió más desarrollo, hasta conocer el petróleo como fuente de energía, después de la segunda revolución industrial.

Por estos avances en el área industrial se producen máquinas que sustituyen funciones del trabajo humano, porque la tecnología de la mecanización reemplazó muchos trabajos manuales. Se redujeron los costos de producción debido al crecimiento de los volúmenes mediante máquinas diseñadas con propósitos específicos, para confeccionar una sola parte o un producto en su totalidad. En la actualidad, estas máquinas manufactureras trabajan partes separadas, ligadas con el manejo de

materiales, donde el proceso puede desempeñarse automáticamente debido a la automatización de la línea de producción (Estañol y L.A.E., 2000).

2.1.5 Desarrollo del sector manufactura e industria en Costa Rica

El desarrollo de la industria costarricense antes de 1502 fue principalmente de carácter artesanal en pueblos indígenas mediante textiles, alfarería, canastos, esteras y petates, metates, y la producción de cultivos agropecuarios para la autosubsistencia. Pese a que se amplió la industria a telas de lana y algodón (después de 1750), tinte de añil, plata, hierro y azúcar, no se propiciaba el intercambio, ni el mercado interno daba incentivos para la producción industrial, ya que había poca demanda. Conforme se fue ampliando el mercado interno de los artesanos, aparecen nuevos oficios como carpinteros, herreros, zapateros y tejedores.

La primera actividad económica relevante en la historia nacional fue, sin duda, el cultivo de café; para finales del siglo XVIII, desde 1808 la historia costarricense cambió por la tutela del gobernador Tomás de Acosta, que propició dicho cultivo. Es a partir de la independencia en 1821 que se da la apertura comercial internacional, favoreciendo la producción nacional. Se generaron políticas económicas y sociales que promovieron la siembra, recolección y exportación de café, los gobiernos municipales incentivaron con políticas de entrega de plantas y concesión de tierras a quienes se interesaran en esta industria. Inició el municipio de San José, seguido de Cartago y Tres Ríos. Entre 1830-1840 el principal impulsador fue don Mariano Montealegre. Se vio en esta tendencia un beneficio que permitía el desarrollo económico y social por los jefes de estado don Juan Mora Fernández y don Braulio Carrillo (ICAFE, 2020).

Para 1850 surgieron beneficios de café, trapiches e ingenios de azúcar, textiles y metalmecánica. Y un crecimiento paulatino en calzado, cerveza, jabón, velas, hielo y harina, destilación de alcohol, hilanderías y telares. Mayor presencia de la inversión extranjera después de 1950 permitió introducir nuevos capitales y tecnologías para desarrollar aún más ramas industriales.

El crecimiento industrial, como se muestra en la tabla 3, se evidenció en el aumento significativo de la economía de alimentos, textiles, cuero y calzado, y se

mantienen las procesadoras de materia agrícola, productos de madera y metalmecánica. También se observa una disminución en la industria del tabaco.

Tabla 3: Comparación de ramas y tipos de industrias seleccionadas 1914-1940

Rama industrial	Tipo de establecimiento	1908-1914	1929	1940
Bebidas	Fábricas de gaseosas	14	34	28
	Fábricas de licores	4	1	1
Industria alimentaria	Molinos de arroz	27	44	63
	Fábricas de café molido	5	54	87
	Confiterías y conservas	5	5	30
	Fábricas de fideos	5	8	23
	Panaderías	95	238	197
	Procesadora materia prima agrícola	Beneficios de café	193	192
Industria del tabaco	Trapiches	1779	1487	2034
	Ingenios de azúcar	11	23	16
	Fábricas de puros	62	104	18
Industria del cuero	Fábricas de cigarrillos	14	40	8
	Tenerías	23	51	39
Textiles y vestuarios	Talabarterías	30	63	30
	Fábricas de tejidos	-	1	7
Productos de madera	Carpintería y fabricación de muebles	194	150	150
	Aserraderos	334	322	118
Metalmecánica	Fundiciones	9	7	3
	Herrerías	76	118	111
Industria química	Fábricas de jabón	16	35	27
	Fábricas de velas	43	68	33
Imprenta	Imprentas	13	27	22
Varias	Ladrilleras y mosaicos	48	36	58
Total		3.000	3.108	3.293

Fuente: Dirección General de Estadística (1914), Dirección General de Estadística (1929) y U.S. Tariff Commission (1945).

Este auge industrial que se da a nivel nacional con los años se extiende a gran parte del territorio. Los municipios apoyan en gran medida las actividades principalmente agrícolas en cada cantón; asimismo, se fundan organizaciones como el Ministerio de - Agricultura y Ganadería (MEIC), el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), la Liga Agrícola Industrial de la Caña de Azúcar (LAICA), entre otras que vienen a fortalecer a los pequeños empresarios, quienes rápidamente logran hacer crecer sus actividades económicas.

La industria de manufactura artesanal estuvo concentrada en el Valle Central, especialmente en San José, durante el periodo 1963-1985; la inversión extranjera y el uso de la tecnología en el sector asumieron un papel relevante en la introducción de maquinaria y equipo más sofisticado con mayores capacidades de producción y automatización. Esto significó la demanda de un empleo más calificado que en el periodo anterior y ofreció mayores oportunidades laborales para las mujeres.

En el periodo 1985-2005 ocurren cambios en los mercados: el Mercado Común Centroamericano (MCCA) se convierte de nuevo en mercado importante después de 1990, este tratado incluye a Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, para mejorar la relación entre economías y su integración. Además, se incursiona en otros mercados con la firma de otros tratados internacionales (TLC), como la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, que se abrió de forma unilateral con el mercado de Estados Unidos.

2.1.6 Desarrollo del sector manufactura e industria en el cantón de Pérez Zeledón

Pérez Zeledón, por su ubicación geográfica y política, ha desarrollado características muy similares al resto de cantones de la provincia a la cual pertenece. El desarrollo industrial que se ha dado en este cantón josefino se enfocaba, en un inicio, en la parte agrícola, y también se establecieron industrias de café, caña de azúcar, tabaco, y similares; sin embargo, con el paso de los años se establecieron otras de gran importancia económica para el cantón, como son la industria textil, alimenticia, madera, química entre otras. Incluso en alguna época se establecieron fuertes políticas para el desarrollo de la industria minera, la cual se desestimó dados los reclamos de la parte conservacionista.

Actualmente el cantón cuenta con un desarrollo industrial y económico en crecimiento, enfocado más en las actividades de venta de servicios y comerciales, además del turismo que últimamente ha tenido mucho mayor auge en la zona, y otras actividades que se realizan de manera más artesanal y/o de autosubsistencia.

- **Industria cafetalera**

En entrevista realizada a uno de los informantes, el señor Alvarado, manifiesta que en 1955 a sus 9 años se trasladaban bueyes y caballos alrededor de 19 km desde San Agustín hasta el centro de San Isidro para dejar el café recolectado al beneficio del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), único en aquella época en la zona. Para finales de 1963 este beneficio fue comprado por la familia Peralta, oriundos de Cartago, quienes lo fundaron bajo el nombre de Cafetalera San Isidro, pero alrededor del año 1972 lo vendieron al desaparecido beneficio La Meseta (Alvarado, G., comunicación personal, 11 de febrero de 2020).

En el año 1978 el Sr. Carlos Nevermann, con legado alemán pero nacido en Costa Rica, funda la cafetalera con su mismo apellido, la cual es vendida en 1995 a la familia Montealegre Quirós y cambia su nombre a Beneficio El General hasta el año 2005, ya que en ese año lo compra la empresa internacional de residentes de Suiza y originarios de Inglaterra bajo el nombre de beneficio Volcafé ED&F MAN, que todavía en el presente (2020) se encuentra ubicado en Palmares, sobre carretera Interamericana.

En las décadas de los años cincuenta y sesenta, el cantón contaba con infraestructura vial en mal estado, por lo que la comercialización del café era difícil, además que este aspecto estaba en manos de la empresa privada, lo que restaba a los productores participación en la cadena de valor del producto. Por lo tanto, un grupo de personas visionarias residentes de Pérez Zeledón observó la necesidad de realizar un cambio en la administración y comercialización del café, por lo que crearon una institución que se encargara de esta tramitología pero que estuviera constituida y dirigida por caficultores de la zona; así nace la idea de Cooperezeledón R.L. en el año 1960.

El trabajo solidario de Nicanor Hidalgo, Alejandro Rojas, Monseñor Delfín Quesada, el padre Delio Arguedas y Milton Fonseca Balmaceda abrió la senda al cooperativismo en este cantón. Es así como Cooperezeledón R.L. se apertura el 25 de noviembre de 1962, con 391 productores de café asociados y con un Consejo de Administración liderado por Claudio Gamboa Calderón y Milton Fonseca Balmaceda como gerente. En el 1970 pasaría a llamarse Coopeagri R.L. hasta la actualidad (2020).

Para iniciar sus labores, la nueva cooperativa alquiló el beneficio San Jorge (fundado por Jorge Zeledón), que era propiedad del Banco Nacional. A los dos años, la organización compró el beneficio ubicado actualmente en El Hoyón.

Otra empresa que aparece en la búsqueda de la comercialización de este producto fue Procafé S.A., en el inicio de sus operaciones en 1996, pero se transforma al poco tiempo en Operaciones Del Valle, con producción de café más industrial como café tostado y molido, iniciando y manteniéndose en la actualidad con la marca Café del Valle en sus presentaciones Puro, Oscuro y su café económico Los Gemelos.

Además, otros beneficios se fundaron en una zona en la que este producto aún en el presente es muy importante en su economía, como lo es el distrito de Pejibaye. Ahí el primero inicia en 1970 con el nombre del Beneficio El Águila, pero por motivos económicos el Banco Nacional lo toma como garantía y llega a un acuerdo con el señor Carlos Méndez, el cual le cambia el nombre a Beneficio La Eva S.A. y se mantiene actualmente operando como exportador del producto. Igualmente se funda el Beneficio San Carlos (MARESPI S.A.) por Jhonny Marín Badilla, localizado en Mollejones de Platanares, que se ha mantenido en sus operaciones gracias a realizar las modificaciones necesarias para cumplir con las expectativas de sus clientes.

- **Industria minera**

En el sector de la industria minera se incursiona en el año 1968 para establecer una empresa de este tipo en la actual pista Las Lagunas; se firma un contrato entre el MEIC y ALCOA de Costa Rica Sociedad Anónima para la exploración de bauxita, para convertirla en alúmina y posterior producción de aluminio. También, mediante la ley N° 4562 el viernes 24 de abril de 1970, aprobaron un contrato ley para la instalación de una planta transformadora (Romero, 2010).

A inicios de 1969, se presentó a la Federación de Estudiantes de la Universidad de Costa Rica (FEUCR), por medio de un grupo de estudiantes de la misma universidad, un informe en contra de las pretensiones del gobierno y la compañía. Paralelamente, un grupo de diputados manifestó oposición al considerar que violentaba la soberanía y se entregaba el patrimonio nacional a cambio de muy poco. Para inicios de 1970 la situación

se tornó violenta: se unieron estudiantes de secundaria, campesinos, obreros y sindicalistas a las protestas más grandes de Costa Rica, durante los días en que se discutía el contrato ley en el congreso (Quesada, 2010).

A raíz de esta situación, el 24 de abril de 1970 se produjo el fin de los contratos ley como norma constitucional y tuvo lugar la creación del Comité de Defensa del Patrimonio Nacional (CDPN), primera organización ecologista costarricense. Posterior a esto, en el 2001, el CDPN se transforma en el Movimiento Ecologista Costarricense; propuso y redactó el proyecto de Derechos y Garantías Ambientales que introdujo en la Constitución Política y estableció el 24 de abril como el Día Nacional del Ecologismo. Todas estas acciones significaron el fin de la actividad minera en el cantón (Quesada, 2010).

- **Industria de caña**

Este tipo de industria impactó significativamente al país, fue uno de los productos con que Costa Rica se dio a conocer en el extranjero junto con el café. En el año 1821 la caña de azúcar dio su impulso en la comercialización de un subproducto como lo es el dulce (en ese tiempo conocido como “azúcar negro”).

Aproximadamente en 1950 llega a Pérez Zeledón esta flamante actividad, que ya se estaba desarrollando en muchas zonas de Costa Rica. Con la llegada de la industria de la caña muchos de los agricultores iniciaron a cultivarla, que para ese año se manejaba en unas 500 hectáreas y con el transcurso del tiempo aumenta a alrededor de 1800 hectáreas para 1984 (León, Arroyo y Montero, 2016).

El aumento del protagonismo de este producto también trajo consigo maquinaria para facilitar el proceso de producción de la azúcar y el dulce; por lo tanto, aparece el primer ingenio en la zona sur en 1974 en la comunidad de Peñas Blancas con el nombre de origen Central Azucarera de El General. La dirección de Milton Fonseca permite la construcción y el inicio de las operaciones del ingenio en esa zona que actualmente cuenta con una capacidad anual de más de 300 mil toneladas y la producción de más de 746 000 bultos de 96 grados de polarización (Coopeagri RL, 2021).

- **Industria textil**

En la zona de Pérez Zeledón se incursiona la industria textil alrededor del año 1977, según el señor Elizondo (2019), quien es empresario en la actualidad. Él fundó Confecciones H&H, pero nos indica que ya había otra maquila de Adela Víquez en el barrio Liceo Unesco.

Elizondo recuerda que su empresa inició con 5 máquinas; a través del tiempo la maquinaria creció hasta 250 y llegó a proporcionar unos 360 empleados con producciones de 10.000 piezas por semana para exportar entre los años 1982-2002. Asimismo, fundó con otro socio la Manufacturera Chirripó del Sur, dedicada a la exportación de guantes; sin embargo, las expectativas de las ventas bajaron con el comportamiento del mercado y para 1998 pasa a ser la empresa Lizca Internacional, para la producción de uniformes.

En los años de 1985 y 1995 el señor Elizondo observa en el mercado un auge en la producción de uniformes; por lo tanto, también en la zona se observa un aumento en maquilas con la especialización en esas prendas, como la de Zaida Granados en Barrio Laboratorio, Confecciones Alessandro en el edificio actual de Rudys, Loly Calderón en Los Chiles, Hermanos Ureña en Barrio El Relleno, los hermanos Monge, Leonarda –quien actualmente se dedica al sector turismo en Los Príncipes– y Willy Vargas en Barrio Brasilia. Hacia 1998 aparecen más empresas con este tipo de fin dirigidas por mujeres, como la Señora Sara Víquez, Ana Marta Madrigal con Confecciones Ana Marta, Alba Marlen en la actual Coopecostura, y Sonia Valverde con Moda Actual. Posteriormente surgieron otros, como Sergio Chacón con la actual marca Sombreros Dragón, Mayra Castro con Travesuras, Carlos Cordero –que actualmente trabaja bajo el nombre de Industrias Cordero & Chavarría con su marca Physical Zone– y muchos otros dedicados a la venta de uniformes personalizados.

Agrega que el sector se vio afectado cuando transnacionales ingresaron al país o se favoreció la importación de este tipo productos textiles a precios muy por debajo de los que ellos podían ofrecer, ya que variables como las garantías sociales eran altas. Intentaron formar la asociación Unión Textil S.A. en una propiedad de Omar Tabash con el fin de crear una zona franca junto con el Centro para la Promoción de las Exportaciones

y las Inversiones (CENPRO), Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE) y Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer), pero no se materializó (Elizondo, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019).

Asimismo, en datos de Procomer (2006) vemos que para el año 1997 las exportaciones de textiles eran del 30,4%, un número significativo para el sector; sin embargo, para el 2005 se habían reducido considerablemente a tan solo un 7%, en tanto que la producción de circuitos integrados y microestructuras electrónicas registraron un aumento al 21,7%.

Tabla 4: Principales productos exportados por las empresas del régimen de zona franca

Productos	1997	Productos	2005
	30,4%	Circuitos integrados y microestructuras electrónicas	21,7%
Textiles		Otras partes para circuitos modulares	18,3%
Partes de aparatos de conmutación telefónicos o telegráficos	12,6%	Equipos de infusión y transfusión de sueros	10,8%
Equipos de infusión y transfusión de sueros	5,8%	Textiles	7,0%
Secadoras para el cabello	5,0%	Otras preparaciones alimenticias	3,5%
Artículos de joyería de materiales preciosos excepto los de planta	4,6%	Medicamentos	3,2%
Cristales eléctricos montados	2,1%	Equipos eléctricos de amplificación de sonido	3,0%
Otras maquinarias y aparatos eléctricos	1,8%	Otros dispositivos médicos	2,6%
Aisladores eléctricos de cerámica	1,4%		

Fuente: Procomer (2006), p. 24.

2.2 Marco teórico

El presente marco teórico define primeramente el concepto e importancia de los modelos de negocios según los principales autores de este tema, así como ejemplos claros de estos y las herramientas más relevantes que pueden implementarse para desarrollarlos.

2.2.1 Definición de modelos de negocios

Un modelo de negocio es una herramienta que permite a las empresas tener un ideal de cómo deben de llevar a cabo cada una de las diferentes estrategias de comercialización. Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Un componente preponderante en los modelos de negocios son las decisiones que toman la alta gerencia o la dirección sobre la operación de la empresa, realizando un esquema lógico para guiarse de esta forma a alcanzar sus objetivos y ofrecer el servicio o producto que el cliente final está buscando.

El establecimiento de un modelo de negocio surge después de realizar un análisis de qué es lo que se quiere de la empresa y a dónde se desea llegar, definir la ruta y el tiempo específico a futuro que se necesita para obtener la meta o los objetivos de la organización. Por esto, establecer el modelo es una parte fundamental para obtener las metas propuestas de la gerencia, por lo que puede decirse que cada una de las diferentes operaciones de negocios, como sus diferentes actividades comerciales, permitirán desarrollarla conforme a lo planificado.

Mediante el desarrollo del plan de negocios, gran parte del éxito reside en conocer la situación y el entorno del mercado en el que se desarrolla la empresa. “Un plan revisa usualmente la posición actual de una organización y expone una estrategia de negocios general durante cinco años con un plan financiero y más detallado operacionalmente para el siguiente año” (Stutely, 2015, p. 30). A través del plan de negocios, se contemplan también las diferentes áreas de la empresa, tales como mercadeo, ventas, finanzas, administración del recurso humano, y demás. Es así como el modelo de negocios se convierte en una forma más dinámica de describir y establecer una ruta de cómo se va operar y desarrollar con el tiempo la organización, como lo afirma Stutely (2015):

La planeación de negocios es un viaje. El plan es su punto de partida. Éste marca una ruta de su destino. Identifica los mayores riesgos que deberá observar a lo largo del camino. Brinda estrategias para hacer frente a los desafíos y obstáculos. Da las referencias para confirmar su progreso. Ayuda a esperar lo inesperado. Con un buen plan de negocios sabe dónde inició, a dónde va y cómo llegar ahí (p. 31).

El análisis que se tiene que hacer para el desarrollo de un plan de negocios busca ir planificando cada uno de los posibles obstáculos, como también las diferentes limitaciones que se podrían enfrentar, y en ese momento también establecer las diferentes metas y estrategias para que puedan alcanzar el éxito. En palabras de Zorita y Huarte (2015):

Planificar es definir lo que se ha de hacer y asignar los recursos necesarios para hacerlo. Es el estudio del escenario donde competirá la nueva empresa, la elección de los objetivos que desean alcanzarse y el diseño de las estrategias para

lograrlos. Significa anticipar el escenario con el tiempo razonablemente suficiente como para que quede capacidad de respuesta (p. 11)

Por esta razón, el modelo de negocios da la visión de planificar lo que se quiere obtener con la aplicación de la estrategia, colocando varios escenarios y las posibles acciones para la obtención de la meta con sus adversidades, pero también las oportunidades de mejorar la satisfacción y necesidades de nuestro cliente y posicionando la empresa en el mercado como una de las mejores del área.

2.2.2 Importancia de los modelos de negocios

Para definir la importancia de un modelo de negocios se requiere concretar el concepto de negocio. A criterio de los autores este concepto es variado, pero se tomará como definición la realizada por Moyano (2016) “un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas” (p. 15). Por lo que un negocio es un intercambio de dar algo (producto o servicio) para recibir un ingreso entre dos o más participantes; se considera un negocio donde se le da valor a un producto o servicios. Esta interacción se puede originar entre el consumidor final y el productor, pero también pueden participar más de dos partes como, por ejemplo, el productor, intermediario y el cliente final.

Asimismo, menciona que un modelo de negocios es una idea que se quiere desarrollar para darle una oportunidad en el mercado en comparación a la competencia. Esta idea se debe explicar con base en los objetivos del negocio y un modelo que le dé validación; de esta forma se busca obtener la satisfacción de los clientes mediante los servicios o productos que se ofrecen y una diferenciación respecto de la competencia (Moyano, 2016). Por lo tanto, el modelo de negocios debe abarcar todas las áreas de la empresa, aunque en algunas de estas no se tenga la definición documentada de misión, visión, objetivos, ni sus fortalezas, capacidades y habilidades; sin embargo, se tiene un objetivo a mediano o largo plazo de forma empírica con base en la información que posee en la actualidad de la propia empresa, del mercado y de la competencia, previendo qué hacer y cómo asignar los recursos para el futuro.

Con el paso del tiempo los modelos de negocios se han tenido que modificar por causa de las tecnologías y su rápida evolución. Hace tres décadas era inimaginable tener una comunicación eficiente por medio de un teléfono celular; tal evolución de los medios de comunicación afecta a las empresas, por lo que estas deben utilizarlos de una forma asertiva, que llegue a sus clientes.

La evolución tecnológica de las dos últimas décadas (finales del siglo XX y principios del siglo XXI) ha experimentado a gran velocidad las posibilidades de la digitalización y distribución de la información y el conocimiento a través de las nuevas redes de telecomunicación, especialmente a través de internet, y más próximos al momento actual, a través de la telefonía móvil y el satélite. Los medios de comunicación, y en particular la prensa, no han sido ajenos a esos cambios. (Cabrera, 2010, p. 9)

Las empresas han tenido que aprender a moldearse de acuerdo a las nuevas necesidades de sus clientes y las nuevas tecnologías, ya que, si no evolucionan al mismo ritmo como lo hace la tecnología, puede que desaparezcan. Uno de los ejemplos más conocidos a nivel mundial son los medios de comunicación: aquel hábito de leer periódicos cada mañana para informarse de las noticias internacionales y nacionales ya es un recuerdo, ahora solo accediendo a una red social o página de Google el cliente se informa. Ya el noticiero de las mañanas tampoco es atractivo; por lo tanto, estas empresas de comunicación se deben rediseñar para tomar su lugar en esta era digitalizada.

Zorita y Huarte (2015) resaltan “el plan es un medio, no un fin. Un medio para alcanzar el objetivo con: EFICIENCIA: grado en que se consigue un objetivo. PRODUCTIVIDAD: utilización de recursos escasos para conseguir el objetivo. EFICACIA: eficiencia + productividad” (p. 14). La importancia de los modelos de negocios es la mejora de los procesos para ser más eficientes, pero dando el servicio o producto que esperan los clientes, tomando en cuenta a cada departamento y las decisiones en situaciones que se pudieron planificar, y teniendo un plan en caso de que suceda un imprevisto en escenarios futuros, dado que las empresas se encuentran en la actualidad en un entorno cambiante y que en ocasiones no se puede controlar como se desea, para

ejecutar su modelo de negocio. Por esa razón debe adaptarse al mercado. El modelo asigna responsabilidades, pero cada área debe saber cuáles son los objetivos generales y en qué contribuyen para obtenerlos.

2.2.3 Ejemplos de modelos de negocios

- **Modelo franquicia**

Vaughn (citado en Pierre y Rebolledo, 2003) señala que la franquicia:

Es un sistema de mercado o de distribución en el cual una compañía matriz otorga, generalmente a un individuo o a una compañía relativamente pequeña, el derecho o el privilegio de hacer negocio de manera definida previamente, en un tiempo y en un espacio determinados (p. 20).

Por su parte, Almeyda (2018) define la franquicia como una conformación de negocio en la que existen dos actores relacionados: el franquiciante –que es una persona natural o jurídica la cual cede a otra el derecho de usar la marca y método de operación propios de su empresa–; esta otra persona recibe el nombre de franquiciado, quien por ese derecho debe de pagar contraprestaciones económicas. El fin de esto es llevar a cabo la comercialización de productos o servicios en un nuevo punto de venta, por un tiempo y con asistencia del franquiciante para mantener un servicio homogéneo en la franquicia.

- **Modelo *freemium***

Primeramente, es obligatorio describir la composición de la palabra que da nombre a este modelo, la cual es producto de dos vocablos del idioma inglés: “*free*”, que quiere decir ‘gratis’, y “*premium*” que se refiere a una ‘cuota’ o ‘pago extra’. El término *feemium* fue acuñado originalmente por Fred Wilson (Celaya, 2014), para designar a su modelo mixto. Posee una característica dominante, que consiste en manejarse a través de una gran base de usuarios a los que se les provee un servicio gratis, en algunos casos impulsado por medios de publicidad, y luego pasa a ofrecerles unos servicios adicionales pagados que poseen más o mejores características que los gratuitos (Wilson, 2006).

La mayoría de los clientes de este tipo de modelo son los que se suscriben bajo el perfil gratuito. Celaya (2014) expone: “este tipo de modelo incluye publicidad o *marketing* agregado a dichos contenidos, esperando que este tipo de ingresos sustenten el negocio junto a los consumidores *premium*” (p. 34). Los ingresos en su mayoría son obtenidos por terceros que optan por pautar en el sitio web y no por los usuarios directos del servicio. Así, aplicaciones en línea como Spotify, que actualmente es considerada uno de los portales de música en línea más reconocidos, con más de 75 millones de usuarios activos, no sustenta sus ingresos necesariamente en sus considerables 20 millones de clientes *premium* que cancelan mes a mes entre 7.99 y 8.99 dólares, sino también por empresas como DiDi o McDonalds que incluyen sus pautas publicitarias entre canción y canción para promoverse.

Otro claro ejemplo de una empresa que vino a marcar pauta a través de este modelo es Skype, la cual, por medio de una plataforma en línea, vino a imprimir un antes y un después en el sector de telecomunicaciones, ya que brinda el servicio de llamadas de un usuario a otro sin costo alguno y el coste promedio de brindar este servicio es mínimo; únicamente, cobra las llamadas a números fijos o líneas terrestres y celulares móviles por medio de su opción SkypeOut.

Una de las características fundamentales de la puesta en práctica del *freemium* es que es un modelo orientado completamente a usuarios de productos y servicios en línea, como por ejemplo empresas de creación de software. En cuanto a la determinación del costo, Osterwalder y Pigneur (2011) indican: “hay que tener en cuenta los parámetros siguientes: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios *premium* (de pago)” (p. 96). Llevar a cabo el modelo *freemium* conlleva no solo brindar un servicio atractivo y gratuito para los clientes, sino que el costo medio de desarrollarlo sea proporcional a los ingresos que se pretende obtener por medio de los consumidores *premium*; que sean mucho más altos que el costo de sobrellevar la plataforma.

- **Modelo canvas**

Se le conoce en inglés por sus siglas BMC (= *Business Model Canvas*). Es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder en su libro escrito con Yves Pigneur

Business Model Generation; la idea fundamental de este modelo es realizar un análisis tomando en consideración los diferentes elementos que puedan repercutir de alguna manera en el éxito de la puesta en práctica de la idea de negocio. Ha sido utilizado por empresas de nivel internacional de la talla de International Business Machines (IBM) Corporation, Ericsson y Deloitte. Así, Osterwalder et al. (2013) destacan:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (p. 15).

Este modelo es una herramienta que plasma a través de una plantilla la situación actual de la organización en muchos casos, permitiendo incluso visualizar nuevos nichos de mercado o ideas de negocio en pro del crecimiento de la empresa de estudio, y permite preparar un plan de acción mejor direccionado hacia todos aquellos factores que puedan afectar la sostenibilidad del negocio, a través de los nueve módulos que se describen a continuación:

Segmentos de mercado: Los clientes son el centro de la rentabilidad y la razón de ser de cualquier negocio. Osterwalder et al. (2013) indican: “Las empresas deben seleccionar, con una idea fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta” (p. 20). Previo a cualquier medida de acción, es fundamental tener claro qué tipo de cliente es al que se va orientar la comercialización del bien o servicio; hecho esto, se debe realizar un análisis exhaustivo de las necesidades, gustos y preferencias de ese cliente objetivo.

Propuesta de valor: Consiste en la característica que genera la fidelidad del cliente hacia la organización, ya que viene a satisfacer de manera absoluta el requerimiento del cliente. Y un claro ejemplo de una propuesta de valor es la marca: Osterwalder et al. (2013) explican que “el valor de algunas empresas reside en el signo de distinción y prestigio que confieren a sus clientes” (p. 37). Marcas como Louis Vuitton, más allá de la calidad que brindan en sus productos, otorgan satisfacción a sus clientes por su exclusividad.

Canales: Se refiere a la manera de ponerse en contacto con los clientes a través de sus canales de distribución, comunicación y ventas (Osterwalder et al., 2013). La ciencia de esto, según detallan los mismos autores, consiste en “encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible” (p. 27). En la actualidad, las empresas cuentan con múltiples opciones a elegir para llevar a cabo este proceso, por ejemplo: redes sociales, periódicos, tienda física, tienda virtual, entre otros. Lo que hace necesario un análisis minucioso sobre cuáles son los más adecuados para generar el contacto con el cliente y tener la oportunidad de captar nuevos consumidores.

Relaciones con los clientes: Dados los muchos canales que pueden utilizarse, es necesario tener claro el tipo de relación que va desarrollar la organización con su segmento de mercado electo. Además es necesario “esclarecer el objetivo principal de esta relación: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales” (Osterwalder et al., p. 39). Este objetivo probablemente vaya a modificarse con el tiempo, según el grado de afinidad que logre desarrollar la compañía con sus clientes.

Fuentes de ingresos: Osterwalder et al. (2013) utiliza una interesante metáfora: “si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias” (p. 30). Por medio de los ingresos es que la organización se mantiene a flote y llega al cumplimiento de objetivos propuestos por la planificación estratégica. Una organización tiene la capacidad de crear una o múltiples fuentes de ingresos; por ejemplo, la principal fuente de ingresos de Purdy Motor en Costa Rica es la venta de autos de la marca Toyota; no obstante, a través de sus talleres Purdy a lo largo del país, obtiene un ingreso adicional con la prestación de mantenimiento para los vehículos que ellos mismos comercializan.

Recursos claves: Permiten a las empresas “crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalder et al., 2013, p. 34). Cada empresa, según el producto o servicio que pretenda ofrecer, tendrá que conseguir ciertos elementos vitales para la puesta en

marcha de su proyecto; por ejemplo, una empresa de bordados es vital que cuente con un espacio amplio para la instalación de las máquinas, las bodegas de hilos y demás; mientras que en una empresa de diseño gráfico el recurso clave es el personal, encargado de desarrollar las diferentes ideas creativas que se ajusten a los requerimientos del cliente.

Actividades clave: El desarrollar una empresa conlleva la puesta en marcha de múltiples planes de acción para el cumplimiento del objetivo principal que se propone; según los autores Osterwalder et al. (2013), “abarca las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (p. 43). Por ejemplo, una empresa de consultorías jurídicas tiene por actividad clave solucionar las diferentes dudas de sus clientes en lo que a esta materia se refiere, y orientarlos en las decisiones y soluciones idóneas para el escenario que afrontan.

Asociaciones clave: Representan a los proveedores y socios que contribuyen a la operación de la empresa. “Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (Osterwalder et al., 2013, p. 38). El apoyo en conjunto con otras empresas es una de las piezas fundamentales de un modelo de negocio; un restaurante, por ejemplo, debe contar con un proveedor de frutas y verduras, que no solo brinde productos de calidad sino con excelentes tiempos de atención para que la operatividad sea excelente; por otra parte, un salón de eventos puede asociarse con un fotógrafo y un DJ para garantizar que las bodas, cumpleaños y demás que se vayan a celebrar tendrán una logística menos complicada y un éxito garantizado entre los asistentes.

Estructura de costes: Los anteriores componentes del lienzo de negocio conllevan una serie de costos en los que es necesario que la empresa invierta para implementar el modelo de negocio (Osterwalder, et al., 2013). Además, es preciso que la organización determine si el modelo que va desarrollar se basa en la disminución de costos o, por el contrario, se orientará a la generación de valor según el análisis.

Para concluir, cabe destacar que uno de los pilares del éxito de un negocio consiste en tener claro el contexto en el que se ubicará la empresa. No solo es necesario contar con un modelo de negocio, sino también esclarecer que este debe ser sumamente

flexible para afrontar los posibles cambios que el mercado y los consumidores expongan como prueba, para la supervivencia y rentabilidad de la organización.

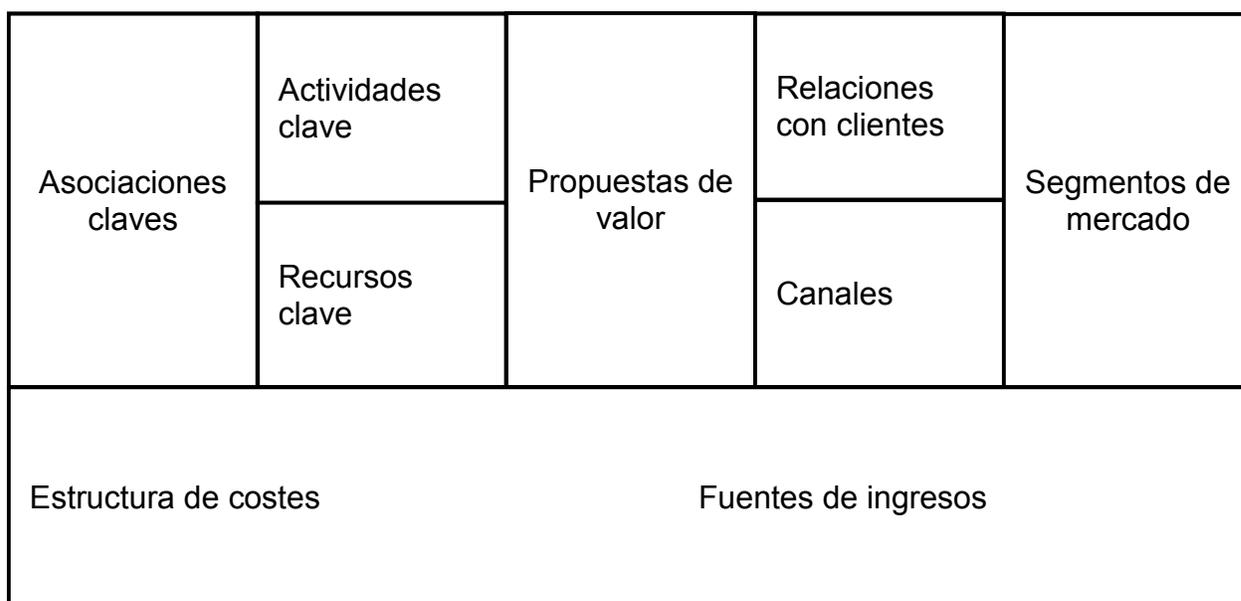


Figura 2: Modelo canvas
Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

- **Modelo pago por consumo**

De acuerdo con Celaya (2014), el pago por consumo es un método donde el usuario o consumidor realiza un pago por lo que ve; es decir, es un modelo que surgió del sector de la televisión. Sin embargo, existen otras empresas fuera de esta industria que lo están implementando; algunas de esas áreas son el sector hotelero, la industria del auto y el sector cultural, lo que indica que ya no solo es un pago por ver, sino por consumir un producto o servicio.

Por su parte, Riaza (2016) menciona que este modelo consiste en que el usuario tiene la posibilidad de pagar por lo que realmente consume; además, hace referencia a que el cliente realiza un desembolso por un contenido completo y no solo una parte de este.

- **Modelo del cebo y anzuelo**

Es un modelo acuñado originalmente por King C. Gillette cerca de 1904; también se le conoce como “modelo de reclamo publicitario”. Consiste en que el bien o servicio

que se ofrece inicialmente es de un precio tan bajo que puede generar incluso pérdidas para la empresa (cebo); no obstante, las compras generadas posteriormente para el uso de este generan grandes beneficios económicos (anzuelo). El ejemplo más sencillo sería el modelo con el que se desarrollan las empresas de telefonía, en el cual se ofrece un aparato celular subsidiado completa o parcialmente, a cambio de que el cliente cancele mes a mes un monto por un servicio que necesita para poder hacer uso de dicho aparato (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Se reconocen dos tipos de “cebo y anzuelo”: el tradicional, que es el que se explica en el párrafo anterior, y el inverso, que consiste en que se “ofrece un producto principal a un precio elevado y del cual se obtiene bastante beneficio, pero sus productos complementarios y adicionales son más baratos” (Haya, 2017, p. 6). Un ejemplo de este último serían los teléfonos Apple: para adquirirlos hay que desembolsar una fuerte suma de dinero, pero obtener espacio de almacenamiento en su conocida nube (o iCloud) tiene un costo accesible, cercano a un dólar por 50 GB mensuales. Las definiciones anteriores se representan en la figura número 3:

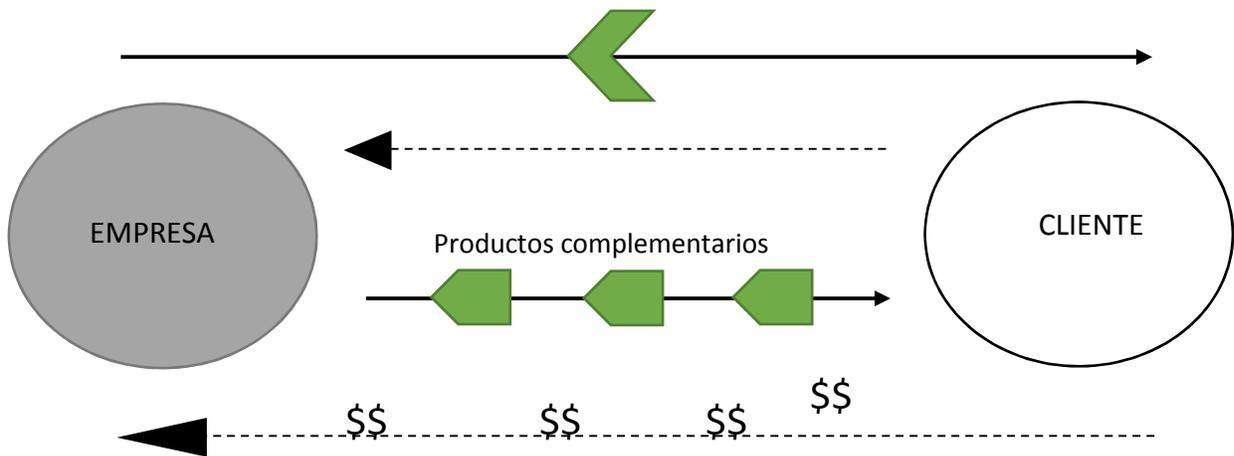


Figura 3: Productos complementarios o adicionales a un precio accesible o gratuito
 Fuente: Lettieri (2020). “Modelos de negocios: Casos de éxito”.

- **Modelo membresía**

Este concepto ha venido tomando auge en las últimas décadas producto del creciente desarrollo digital que se ha experimentado; según Celaya (2014), “la membresía supone pertenecer a un grupo que, en términos de intercambio, puede ser

también cualquier tipo de empresa que oferte servicios o contenidos” (p. 63). Esta es su principal diferencia con respecto a un modelo de suscripción, ya que por medio de efectuar un pago periódico (mensual, semestral, anual...) se puede obtener una membresía pero, versus el otro modelo, implica una pertenencia, por ejemplo, a un grupo con intereses en común (Celaya, 2014).

Dicho modelo brinda múltiples aspectos positivos a la organización, ya que, evidentemente, mientras el usuario se encuentre satisfecho se mantendrá fiel como miembro, generando ingresos estables para la empresa incluso sin utilizar el servicio o solicitar el bien que se comercializa; además esta misma fidelidad generará un punto de ventaja contra los competidores, lo que crea incluso una buena publicidad de cliente a cliente y forjará nuevos miembros a su vez. No obstante, una mala administración de este modelo supone la pérdida fácil de miembros, mala reputación de la empresa, y realizar una inversión constante en la atracción de nuevos miembros que tengan afinidad con el común denominador de los integrantes.

En la actualidad existen sitios en línea que proponen membresías temporalmente gratuitas, como por ejemplo el portal dietdoctor.com, el cual brinda membresías sin costo durante un mes para brindar un guía sobre planes nutricionales y dietas ketogénicas, es decir, personas que comparten su necesidad de un estilo de vida saludable o de bajar de peso se unen para intercambiar conocimientos e ideas sobre este tema. Además, tiene la característica particular de brindar beneficios o accesos diferenciados, proponiendo varios niveles dependiendo del caso. El ejemplo más claro de estos niveles se puede visualizar por medio de la membresía que ofrecen los supermercados Pricemart, que se expone a continuación:

Tabla 5: Tipos de membresía de los supermercados Princesmart y lo que incluye cada nivel

	<i>Membresía Diamond</i>	<i>Membresía Platinum</i>	<i>Membresía Business</i>	<i>Membresía Business Platinum</i>
Incluye tarjeta adicional sin costo	X	X	X	X
Compra de productos para uso personal	X	X		
Compra de productos para reventa			X	X
2% de recompensa sobre el total por compras en nuestros clubes		X		X

Fuente: <https://www.pricesmart.com/site/cr/es/membresia>

Como se observa en el cuadro, el miembro de dicha empresa accede a múltiples beneficios según los intereses por los que se unió a esta organización. Así, un padre de familia que solo necesita adquirir productos para consumo básico puede acceder a una membresía *Diamond* que les permita disfrutar a él y otro miembro del hogar sin costo adicional; por otra parte, un dueño de un minisúper puede acceder a una membresía *Business Platinum*, que no solo le permita obtener productos en mayor volumen para su reventa, sino una retribución porcentual por el consumo que genera en los diferentes locales de Princesmart, ubicados tanto a nivel nacional como internacional.

La base de este modelo de negocio es la economía de recurrencia, es decir, ya se cuenta con una cantidad asegurada de consumidores que, independientemente de que utilicen o consuman el bien o servicio, pagan puntualmente su membresía de manera mensual en la mayoría de los casos; de esta forma la empresa tiene asegurada su clientela, obteniendo un flujo de caja constante, y los consumidores tienen a cambio de su necesidad totalmente cubierta (Barón, 2018).

- **Modelo de suscripción**

Según lo señala la organización Madrid Network (2012) en su informe, el modelo por suscripción trabaja bajo un sistema donde los usuarios pagan ya sea de forma diaria, mensual o anual por suscribirse a un servicio, que puede abarcar contenido, red de persona a persona, internet o los *freemium*, que combinan aspectos gratuitos básicos con opciones avanzadas.

Además, como plantea Riaza (2016), este modelo ya estaba presente en el comercio físico en muchos sectores, ya que en servicios se daba como cursos de formación, entre otros. Es un modelo muy utilizado por la variedad de beneficios que genera a las organizaciones, al grado de que ha llegado a formar parte del día a día de las personas, mediante plataformas como Spotify y Netflix.

- **Modelo cuadro de mando integral (CMI) o *balance score card* (BSC)**

Data su origen a inicios de la década de los 90; sus autores originales son David Norton y el asesor académico Robert Kaplan, los cuales vieron la necesidad de las empresas de mantener “un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, y entre perspectivas externas e internas” (Baraybar, 2011, p. 10). La evolución de este modelo permitió, finalmente, no solo equilibrar las estrategias de las organizaciones, sino también gestionarlas. Fernández (2001) expone que el CMI “traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (p. 32).

Uno de los primeros puntos que se propone con el CMI es la definición de los objetivos, misión y visión de la empresa; lo anterior basándose en cuatro puntos: clarificar y traducir la visión y la estrategia, de forma que se estandariza el objetivo principal; comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos, lo cual mejora la comunicación entre los distintos niveles organizacionales; planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas; por último, aumentar la retroalimentación y la formación estratégica. El planteamiento varía según cada empresa en la que se vaya implementar; no obstante, toma como base cuatro perspectivas equilibradas:

- Perspectiva financiera: “Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable” (Kaplan et al., 2000, p. 39). Este autor propone indicadores a tomar como referencia para evaluar el desarrollo de la empresa; entre ellos, rentabilidad y rendimientos del capital empleado.
- Perspectiva del cliente: Se identifican los segmentos de clientes y de mercado, además de las medidas que se van a tomar para captarlos. Se analizan factores como satisfacción y retención de clientes.
- Perspectiva del proceso interno: Son los procesos que los altos mandos de la organización consideran que deben ser excelentes en general. El CMI difiere de otros en este punto en particular, ya que mientras otros modelos proponen la mejora en los diferentes procesos operativos con los que se cuenta, el CMI propone muchas veces la implementación de operaciones distintas a las que se realizan, las cuales se deben desarrollar con el más alto nivel de excelencia posible.
- Perspectiva de formación y crecimiento: Consiste en identificar los cambios a nivel de infraestructura, tecnología y capacitación necesarios para poder desarrollar el proceso de cambio y mejora que se va a proponer.

Los autores Kaplan et al. (2000) aclaran que “las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o camisa de fuerza” (p. 48). Detallan que ciertas empresas pueden ver necesario agregar una quinta o sexta perspectiva, pero que, en su mayoría, la base son las que se han contemplado aquí.

2.2.4 Estrategia empresarial

Las rivalidades que surgen entre las compañías en los diferentes segmentos del mercado las llevan a buscar ese distintivo ganador que las convierta en los líderes de la categoría. De estas “guerras” por la supremacía del mercado nacen las diferentes estrategias que vienen a colaborar o a ampliar una mejor posición con respecto al otro, convirtiéndose en juego de estrategias entre compañías. Conocer el ambiente en el cual se desarrollará la empresa es fundamental, ya que esto le permitirá saber con qué

elementos cuenta a su disposición para enfrentar los retos futuros. Como “estrategia empresarial” se puede entender que son los planes que se ponen en acción para alcanzar una situación deseada, analizando y adelantándose a futuros movimientos de los competidores del mercado, logrando alcanzar de esta manera los objetivos propuestos (Fernández, 2012).

- **Estrategias competitivas de Porter**

Cuando se habla del tema de competitividad empresarial, sería bueno conocer antes el significado de dicho concepto. Según la Real Academia Española es “la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Ante un panorama donde la aparición de nuevos negocios prolifera de una manera vertiginosa, únicamente analizando y comparando todas las características de fortaleza, debilidad, oportunidad y amenazas, donde se determinará cuáles son los factores externos o internos que le puedan dar ese factor o característica distintiva que pueda garantizar la preferencia del consumidor por el producto o servicio ofrecido.

Sobre el tema de estrategias competitivas, debe haber claridad en que se conoce todo el entorno externo e interno de la empresa: no podemos hablar de competitividad sin realizar un análisis estructural y detallado de los factores que influyen positiva o negativamente según la naturaleza de la misma. Se debe identificar claramente a nuestros competidores y cuáles son sus estrategias para evitar caer en la misma estrategia de ellos; una visión y metas claras ayudarán a definir con mayor exactitud cuál va a ser la fórmula general de cómo competir. Es claro que este tipo de estrategia competitiva se refiere a atacar o a defender nuestra posición para asegurar la permanencia en el segmento de la industria en que se participe.

Para hablar de estrategias competitivas debemos relacionar a la empresa con su entorno, ya que existen fuerzas externas que impactan directamente sobre ellas tal y como las fuerzas sociales y económicas. Según el nicho de mercado en que esté incursionando la empresa y en el tamaño de su estructura, así será la capacidad que tenga para establecer y direccionar su estrategia (Porter, 2007).

- **Estrategia genérica**

Al igual que las estrategias de competitividad, las genéricas buscan generar altos rendimientos al aplicar una en particular; lo importante es el consenso, el compromiso y apoyo que se obtenga por parte de los miembros al definir cuál va a ser la punta de lanza con la que se atacará a los competidores. En mercados cerrados y con tantos adversarios no se puede dudar si se pretende alcanzar el éxito; se debe entender que aplicar una mezcla de estrategias no será lo adecuado.

Se busca garantizar ese liderazgo de mercado apoyándose en tres diferentes estrategias: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Para que este tipo de estrategia tenga un buen desempeño contra sus rivales, todos los miembros del equipo deben enfocarse en darle prioridad a una de ellas, ya que no es posible obtener grandes beneficios cuando las fuerzas se diversifican para que dos estrategias sean las principales generadoras de rentabilidad (Porter, 2007, p. 52).

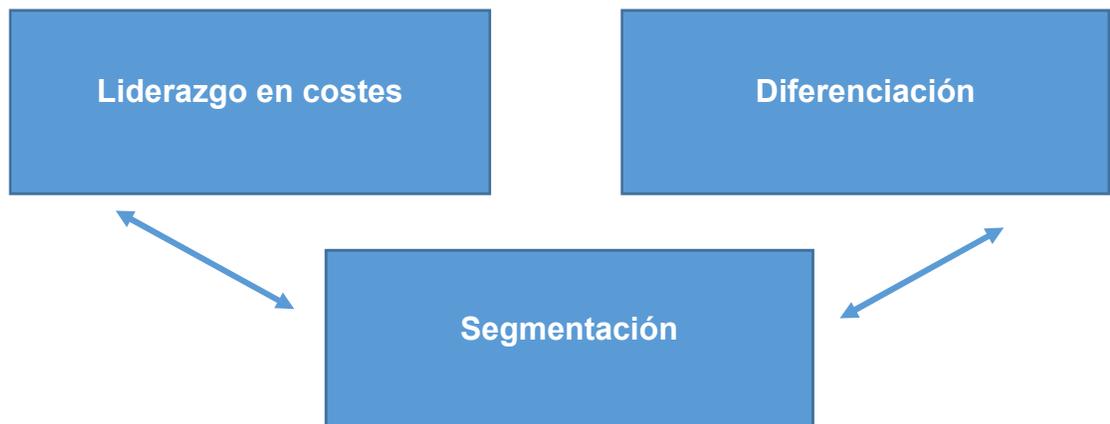


Figura 4: Estrategias de Porter
Fuente: Porter (2007).

Estrategia de costos: Esta busca ser líder a través de la comercialización de sus bienes o servicios a precios más bajos que sus competidores. Se apoya en la reducción de sus costos de operación maximizando sus recursos, adquiriendo materia prima al menor precio del mercado o por compras de altos volúmenes.

Diferenciación: Se empeña en posicionar a la compañía dentro de una categoría de productos únicos o que transmitan esa sensación al consumidor o usuario. Aquí estos

perciben esa sensación de distinción frente a los demás; identificando ese sentimiento de diferenciación se crea el vínculo de lealtad el cual permitirá su buen posicionamiento dentro del nicho de mercado seleccionado.

Segmentación: Esta implica un esfuerzo distinto a las otras dos estrategias, ya que en esta se segmenta un nicho del mercado en el que se incursionará con la premisa de que la empresa cuenta con las condiciones para competir con todos los oferentes dentro del mismo sector. Esta segmentación es abierta, donde el competidor más ágil logra abarcar mayor participación del mercado y se vuelve rentable y sostenible en el tiempo.

- **Importancia de la estrategia empresarial**

La importancia de la estrategia empresarial “radica en que, a través de ella, se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización” (Burbano, 2017, p. 22).

Maldonado (2014) menciona que la estrategia empresarial es un aspecto elemental porque constituye su estructura interna, ya que mediante esta se fraccionan las fortalezas con las que cuenta la empresa con el fin de coordinar las acciones y sus complementos, así como también permite conocer sobre el entorno donde se encuentra.

2.2.4 Herramientas para la implementación de la estrategia

El desarrollo de herramientas comprende un análisis exhaustivo de factores tanto internos como externos de la organización, así como de la capacidad competitiva para optar por un objetivo que aproveche sus cualidades y optimice los puntos de mejora de esta; dicho lo anterior, este instrumento viene a presentar de una forma ordenada los ideales y características fundamentales del entorno y la empresa.

- **Análisis FODA o DAFO**

Codina (2011) aporta que este análisis surge por una investigación dirigida por Albert Humphrey conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. El

concepto FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, que en español define las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Steiner (1991) plantea lo siguiente:

El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlos en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja (p. 26).

Dichas variables se pueden subdividir en externas (amenazas y oportunidades) e internas (debilidades y fortalezas). En pocas palabras, el análisis DAFO o FODA constituye una herramienta sencilla que, con una matriz ordenada y atractiva visualmente, ayuda a plantear acciones para decidir y reorientar el futuro de la organización.

Los factores internos, debilidades y fortalezas, son elementos que la empresa puede controlar porque se atribuyen a su situación actual; constituyen una parte fundamental de la administración estratégica. Las fortalezas podrían catalogarse como una función que se está gestionando de manera adecuada. Las debilidades son factores vulnerables de la empresa o actividades que realizan de una forma poco conveniente para la evolución de la misma.

Por otra parte, los factores externos, amenazas y oportunidades, se definen como los acontecimientos y predisposiciones externas a la organización que pueden beneficiar o perjudicar su destino de forma importante; como, por ejemplo, tasas de interés, fenómenos naturales, pandemias, cambios en estructuras y directrices gubernamentales o políticas, entre otros.

Tabla 6: Aspectos que se debe tomar en cuenta en la realización de un análisis FODA

Análisis interno	Análisis externo
Debilidades	Amenazas
D1: Nuevos (imagen de marca)	A1: “Copiable”, barreras de entrada bajas
D2: Tamaños (dimensión de empresa)	A2: Crisis, reducción PIB (reducción del gasto en ocio)
D3: No hay control inicial sobre contenidos (autogeneración)	A3: LOPD
D4: No expertos en el sector	A4: Leyes anti-alcohol y anti-tabaco (reducción del gasto en ocio)
D5: Necesidades de recursos tangibles iniciales	A5: Competencia generalista
D6: No actividad del núcleo de socios	A6: Sector tradicional
Fortalezas	Oportunidades
F1: Estrategia comercial no pasiva	O1: Incremento de la penetración de internet y de sus plataformas
F2: Cercanía/proximidad	O2: Auge de las redes sociales
F3: Canal bidireccional	O3: Optimización de gastos publicitarios de los restaurantes
F4: Servicios adicionales (asesoría)	O4: Necesidad creciente de captación de nuevos clientes
F5: Herramienta sencilla (simplicidad para el usuario)	O5: Herramienta de fidelización
F6: Sentimiento de comunidad	O6: Estilos de vida - comer fuera de casa
F7: Formación multidisciplinar fundadores	O7: Dinamismo empresarial (rotación elevada)

Fuente: Zorita y Huarte (2015), p. 160.

Otra forma de redactar la situación para centrar las estrategias es por medio de la matriz de vulnerabilidad o DAFO cruzado. Zorita y Huarte (2015) la consideran como una evolución de la herramienta; así pues, esta define el cruce de los elementos mencionados en el ejemplo de un FODA en la tabla número 6. Con la finalidad de descubrir el nacimiento de nuevas estrategias por implementar se obtienen elementos de juicio, previos y necesarios para decidir el planteamiento estratégico, como se detalla en el ejemplo expuesto en la figura 5:

	Fortalezas "F"	Debilidades "D"
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liquidez aumentó a 2.5% 2. Utilidad aumentó a 6.9% 3. Buen clima laboral 4. Nuevo sistema de información. 5. Participación de mercado 25% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandas legales sin solución. 2. Capacidad de planta bajó a 74%. 3. Falta sistema de adm. estratégica. 4. Gastos de I&D aumentaron a 31%. 5. Incentivo a distribuidores sin éxito.
Oportunidades "O"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir empresas del ramo en Europa (F1, F5, O1). 2. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir ZZ en Asia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos productos (D1, O2, O4). 2. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir ZZ.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado europeo unificado 2. Mayor conciencia de la salud 3. Economía asiática creciendo 4. Demanda de ZZ aumentó 10% 5. Tratados de libre comercio 		
Amenazas "A"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar productos para competir con líder de mercado (F1, F5, A2). 2. Desarrollar envases biodegradables para ZZ (F1, A4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones en Europa que sean poco rentables (D3, A3, A5). 2. Diversificar con otros tipos de productos (D5, A1).
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos por ZZ crecen solo 1%. 2. Competencia controla un 28% del mercado. 3. Economías del este inestables. 4. Envases no biodegradables 5. Valor bajo del dólar 		

Figura 5: Plan de negocio.
Fuente: Zorita y Huarte (2015), p. 161.

▪ **Análisis PESTAL (PESTEL)**

Una de las estrategias que usan las empresas para examinar y prever algún acontecimiento en su entorno externo es el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTAL/PESTEL) o también la estrategia política, económica, social y tecnológica (PEST) para maximizar el éxito. El objetivo primordial de esta estrategia es identificar las variables que pueden afectar los objetivos.

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad” (Humphrey y Lie, 2004, p. 10).

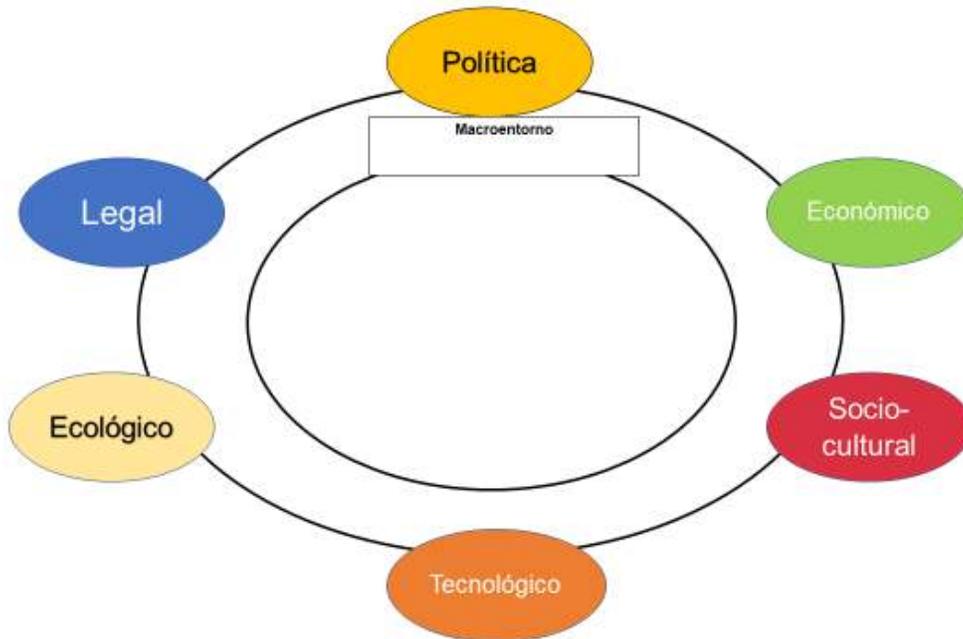


Figura 6: Factores que se consideran para analizar en el PEST o PESTEL
Fuente: Humphrey y Lie (2004), p. 10.

El mercado ha evolucionado con los años, ahora el cliente desea el mejor servicio y un producto de calidad con facilidad de obtención. El PESTEL busca tener un plan antes de cualquier imprevisto, ya que analiza cada variable externa que puede afectar a la empresa, dado que de esto depende la supervivencia de una organización en un mercado competitivo; aunque también se debe poner en aviso a los colaboradores de los cambios que puede sufrir la forma de hacer las cosas para que estos se sientan seguros y con conocimiento de su trabajo.

- **Mapa estratégico**

Una de las herramientas que ha ayudado a identificar cuáles variables analizar para una estrategia competitiva es el mapa estratégico, que mejora el funcionamiento de la empresa. Esta herramienta estratégica le brinda progreso a la organización en cualquier área (mercadeo, finanzas y contabilidad, administración, recursos humanos u otras) indicando los pasos para alcanzar una meta desde el inicio hasta el final. Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco (2006) describen de este modo el mapa estratégico:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en su entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (p. 53).

Para la planeación estratégica no es solo escoger un modelo de negocio, sino es la planeación de cómo implementarlo, administrar los tiempos de respuesta y darle un seguimiento para clasificar los resultados; por esta razón, el mapa estratégico nos da una guía de dónde se debe iniciar y qué etapas se deben seguir para mejorar la operatividad de la empresa.

- **Análisis de brechas**

Una de las herramientas para medir el rango de satisfacción de los clientes con su empresa es la herramienta de brechas, la cual permite localizar los aspectos importantes que los clientes toman en cuenta al momento de escoger un servicio o un producto, para medir el nivel en el que se encuentra la empresa, con el fin de mejorar la experiencia de los clientes y lograr un servicio o producto de excelencia. Esta herramienta se divide en 5 aspectos, como explica Matsumoto (2014):

“Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades de los clientes, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de esas necesidades y expectativas.

Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad. El factor que debe estar presente para evitar esta brecha es la traducción de las expectativas, conocida a especificaciones de las normas de la calidad del servicio.

Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen.

Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Para el Servqual, uno de los factores claves en la formación de las expectativas es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que la empresa hace, y la publicidad que realiza, afectarán a las expectativas.

Brecha 5: Es la brecha global. Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos (pp. 181-209).

La herramienta es de ayuda para la toma de decisiones, pero se debe emplear o analizar de la mejor forma. En la primera brecha se habla de los “altos comandos” y se deja claro que deben percibir lo que los clientes desean obtener, satisfaciendo sus necesidades y eligiendo a la organización por encima de la competencia, sin dejar por fuera las normas de calidad que regulan a la empresa, ya que se desarrolla en un entorno con factores que no se puede controlar. La calidad de servicio va de la mano con los procedimientos que se crearon para cumplir con las normas mientras se da el servicio o se origina el producto, como se especifica en los puntos del modelo número dos y tres.

Las brechas cuatro y cinco se enfocan en el departamento de mercadeo, el cual debe ir en la misma línea que la producción, para informar correctamente a los clientes creando buenas expectativas y no exponiendo falsas ideas sobre el producto o servicio, ya que esto afectaría a gran escala la empresa frente a sus potenciales clientes. Una de las estrategias consiste en promover a la organización por medio de las redes sociales, medios de comunicación y la más importante la opinión de los clientes, sus percepciones

sobre lo que obtuvieron en comparación con las expectativas que tenían antes de comprar el producto.

Gracias al modelo de análisis brechas es posible detectar los aspectos que se deben reforzar y las áreas que tienen deficiencias con el propósito de buscar una mejora continua, minimizando la brecha de la percepción entre lo deseado y obtenido por el consumidor, por medio de la toma de decisiones de los líderes organizacionales en pro de mejorar la producción o el servicio que se brinda a los clientes.

- **Matriz de crecimiento Boston Consulting Group (BCG)**

Boston Consulting Group es una firma que brinda consultorías en el estado de Massachusetts, Estados Unidos; surge en los años 60 del siglo XX, como una técnica que brinda un punto de referencia para categorizar los productos de una empresa y determinar la asignación de recursos a cada uno. Para ello toma como base la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria; la primera se define como “la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa” (David, 2003, p. 206). Mientras que la tasa de crecimiento se utiliza para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o la industria. La convergencia de ambos, participación y crecimiento, determina cuatro situaciones posibles del producto:

- Interrogación: Generalmente requiere demasiada inversión y la participación en el mercado no es tan significativa como se esperaría; consume una especial atención por parte de la organización y un análisis exhaustivo por parte de la misma, para tomar una decisión con respecto a si se reinventa para darle una segunda oportunidad o si mejor se saca de la oferta comercial.
- Estrellas: Representan productos o ingresos de alta rentabilidad y que poseen una gran oportunidad de crecimiento. Son sumamente competitivos y cuentan con una alta participación relativa.
- Vacas lecheras: Poseen una alta participación relativa del mercado, pero el crecimiento del mercado no es tan marcado. Por lo general los ingresos o productos de este tipo generan más efectivo del que necesitan; son productos que

se venden sin necesidad de grandes inversiones pero que se debe buscar dentro del marco de lo posible que se mantengan sólidos en el mercado por el máximo tiempo posible.

- Perros: Tienen una baja participación en el mercado y el crecimiento es sumamente lento o, en ocasiones, nulo. Generalmente se ponen a prueba y después de un tiempo se toma la decisión de liquidarlos o dejar de invertir en ellos (David, 2003).

A continuación, se muestra la figura de la técnica de *marketing* con indicación de las cuatro categorías que pasa un producto en el mercado, en su generación y requerimientos de fondos para mantenerse en circulación por el tiempo determinado en la estrategia de la empresa:

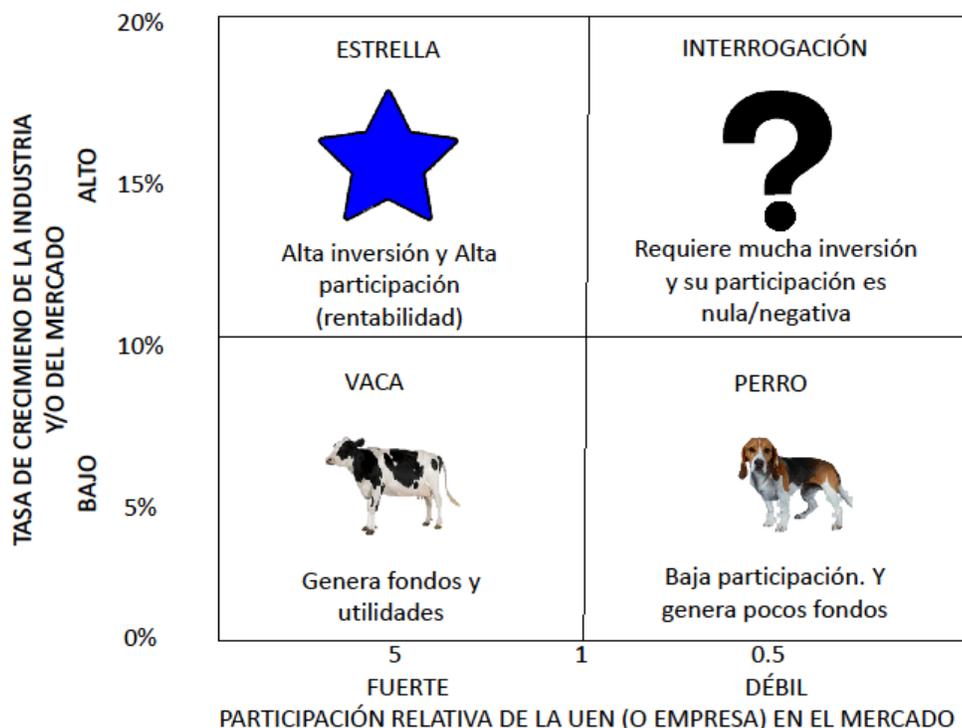


Figura 7: Técnica de *marketing*
 Fuente: Adaptado de David (2003).

El análisis de la matriz BCG debe realizarse con especial cuidado, ya que con el pasar del tiempo y los cambios que se dan en el actual mercado globalizado, rápidamente un producto que se determina “perro” puede convertirse de la noche a la mañana en una “estrella” y viceversa; tal como declara David (2003): “la matriz no posee cualidades temporales, sino más bien refleja la situación de una empresa en un momento determinado” (p. 211).

- **Manuales de políticas y procedimientos**

Son una herramienta efectiva de control de políticas y procedimientos y sirven como guías prácticas controlando los segmentos específicos dentro de la organización; minimizan los riesgos operativos y ayudan para la toma de decisiones. Álvarez (1996) afirma que:

La tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (p. 24).

Los manuales ayudan a dar una visión teórica sobre cómo se debe hacer una actividad en particular, de acuerdo a las políticas de la empresa. También establecen la integración de los procesos para obtener los objetivos departamentales, los que contribuyen a cumplir con las metas de la empresa.

- **Diagrama de flujo**

Un diagrama de flujo describe las secuencias de los procesos de algunos trabajos de la organización. Se muestra por medio de la representación simbólica; desglosa un proceso administrativo que se desarrolla en la empresa y que varios empleados realizan. Este tipo de herramienta se utiliza para empresas tanto industriales como de servicios, y en la actualidad se considera como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema. Álvarez (1996) afirma sobre el diagrama de flujo:

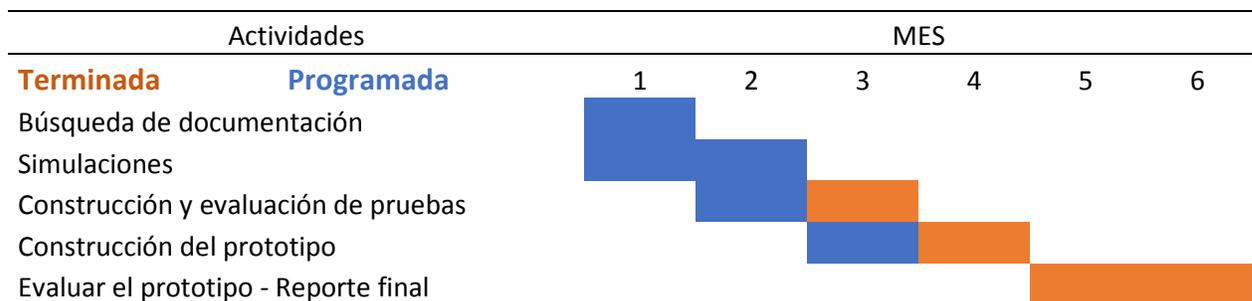
Es mostrarlo a los usuarios como una representación incompleta de la comprensión del sistema que tiene el analista. Luego se le puede pedir a los usuarios que hagan comentarios sobre la precisión de la conceptualización del analista, y el analista puede incorporar cambios que reflejen con mayor precisión al sistema desde la perspectiva de los usuarios (p. 230).

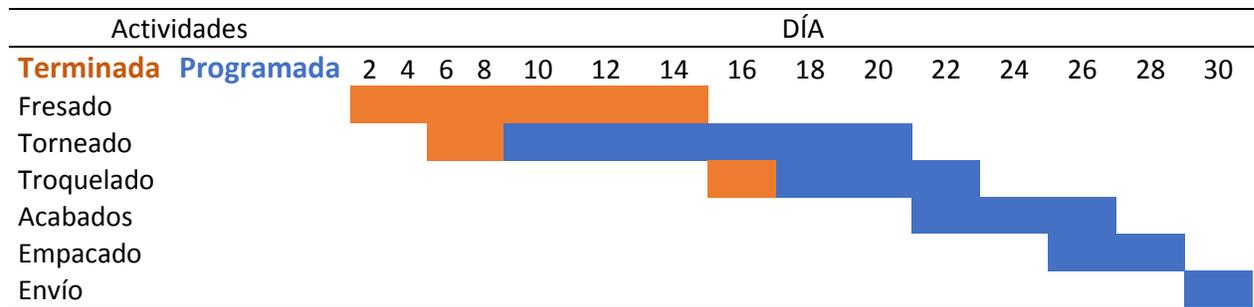
También se considera una de las herramientas más flexibles a la hora de optar por cambios que se consideren necesarios para mejorar la elaboración del proceso, con el propósito de hacérselo más eficiente a la organización, ahorrando costos de producción y mejorando los tiempos de espera para los consumidores finales.

- **Diagrama o gráfica de Gantt:**

Esta herramienta es una de las técnicas más conocidas en la planeación de proyectos para el desarrollo de cronogramas, con el tiempo y procesos en un seguimiento de pasos para el cumplimiento exitoso. Su nombre hace homenaje a su creador, el norteamericano Henry L. Gantt, quien en las primeras décadas del siglo XX diseñó un proyecto en un pizarrón con flechas y actividades en un taller, en el orden que él consideraba más eficiente y eficaz para mejorar el tiempo de respuesta. “Estos periodos pueden ser minutos, horas, días, semanas, meses, años, quinquenios. Depende del tipo de actividad, de la cantidad de recursos que se asignarán a las actividades” (Munguía y Protti, 2005, p. 195).

Tabla 7: Ejemplo de una gráfica de Gantt





Fuente: Niebel y Freivalds (2009).

- **Diagrama de PERT**

A este diagrama lo comparan con la gráfica de Gantt; no obstante, posee algunas diferencias, ya que las actividades que se representan en el PERT son guiadas por medio de flechas, mientras que en las gráficas de Gantt son representadas por tablas o barras. El PERT se compone de nodos y flechas que evalúan los puntos críticos de un proceso, y se pueden modificar las fechas de programación. Esta herramienta se desarrolló en los años 50 en la marina de los Estados Unidos para el proyecto del submarino nuclear Polaris; con la implementación del PERT, el gobierno estadounidense se ahorró dos años en el desarrollo de la marina (Munguía y Protti, 2005, p. 57).

También, Munguía y Protti (2005) recomiendan usar el diagrama de PERT para el desarrollo de procesos donde se pueden realizar actividades en paralelo, es decir, que no tengan un orden cronológico, dado que algunos miembros del equipo pueden estar trabajando en una actividad y otros puedan estar realizando otras tareas al mismo tiempo, sin depender la conclusión del proceso de uno o el otro. Además, realizan una comparación de Gantt y PERT, donde las actividades representadas con barras de Gantt indican el tiempo que durará el proceso, mientras que en la herramienta PERT las flechas no indican el tiempo que tomará llevar a cabo esa actividad específica. Otra diferencia observada entre estas herramientas son los círculos: en PERT son conocidos como “eventos”, representados por números o letras; a cambio, en el Gantt se encuentran los nodos que indican cuando un proceso está terminado y cuáles actividades dependen de la finalización de otra para iniciar una nueva.

- **La estrategia del océano azul**

Se trata de una guía basada en dejar de lado la competencia y proponer como empresa una estrategia fundada en la innovación que permita ampliar y crear nuevos espacios de mercado (Kim y Mauborgne, 2005).

Se divide el mercado competitivo en dos “océanos”: uno rojo y otro azul. Kim y Mauborgne (2005) explican que: “Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado” (p. 5). El primero se refiere a los nichos de mercado que ya se conocen con familiaridad, en los que es fácil identificar los principales competidores, distribuidores, clientes y demás; en muchas ocasiones hasta es probable que sea un sector saturado en el que la brutal competencia es innegable. El azul, por su parte, son todas aquellas posibilidades que nadie ha identificado, y si se ha hecho no se ha explotado el potencial, ya que no es fácil identificar o delimitar los integrantes, habida cuenta de la posibilidad de innovación que representa.

La creación continua de océanos azules se respalda en el mundo globalizado al que se hace frente actualmente, que genera constantemente nuevas oportunidades de negocio. “Si miramos cien años atrás y nos preguntamos cuántas industrias eran desconocidas en ese momento, la respuesta es que muchas industrias tan básicas como la de los automóviles, la grabación musical, la aviación...” (Kim y Mauborgne, 2005, p. 7). Los autores proponen la visión necesaria para obtener beneficio de los océanos azules: hace muchas décadas, empresas como las firmas consultoras no eran tan siquiera imaginables, hasta que se creó la primera y abrió cientos de oportunidades a profesionales de diferentes áreas, para emitir criterios y recomendaciones en los campos donde se desenvuelven. A continuación, se exponen las estrategias planteadas para habilitar océanos azules:

- Crear nuevos espacios de consumo: Se propone la creación de un “proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día” (Kim y Mauborgne, 2005, p. 2). Es decir, no se trata de iniciar negocios por

medio de la prueba y el error, sino que, al momento de crear una empresa y hacer una inversión, se base en un análisis integral y se cuente con una estructura que permita guiar el desarrollo de la misma. Para conseguirlo, se proponen cinco caminos; el primero, que se basa en ver más allá de las estrategias que usan los competidores directos y buscar alternativas de planeación en industrias disyuntivas a la de la empresa de estudio; el segundo propone la expansión de las fronteras de un mercado estudiando otros segmentos que se relacionen con el que se busca abarcar. Expone el ejemplo de Toyota-Lexus, que logra identificar una oportunidad ofreciendo la calidad de un automóvil de alta gama pero a un precio accesible.

El tercero sustituye al grupo de personas al que se dirige la oferta de una organización por otro; así, por ejemplo, una empresa que produce medicamentos inyectables, en vez de orientar sus fuerzas a promocionar el insumo entre los doctores que lo recetan, estudia las necesidades e inconvenientes de los consumidores finales (pacientes) a la hora de aplicárselo.

El cuarto es analizar las situaciones, servicios o insumos que van de la mano, previo a que el consumidor se disponga a utilizar el producto. Expone el ejemplo de una empresa de buses que evidenció su océano azul al crear una línea de buses con costos de mantenimiento y reparación inferiores a las de su competencia.

El quinto y último, que es crear nuevos espacios en el mercado a través de sentimientos y emociones de los consumidores, como lo hizo la empresa de relojes Swatch, que más allá de la utilidad de un reloj, lo convirtió en un artículo símbolo de marca y prestigio.

- Centrarse en la idea global, no en los números: Generalmente los administradores tienden a crear estrategias basadas en alcanzar o mejorar en comparación con sus competidores: minimizar costos y acaparar mayor número de clientes son las estrategias comunes que se proponen al momento de hacer crecer o solo

sobrevivir en el mercado; no obstante, Kim y Mauborgne (2005) proponen: “en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo y, de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar” (p. 4). Así se complementa la idea de negocios con las estrategias que sirvan de guía para separarse de la competencia. Este lienzo pasa por cuatro fases: despertar visual –que es una comparación de la organización con los competidores–, exploración visual –que realiza un análisis de los elementos o situaciones que se pueden modificar o crear–, trabajo de campo –es retroalimentarse de los clientes actuales, los de los competidores y los no clientes– y por último, la comunicación visual –integración de los anteriores puntos para exponer la situación deseable–. (Kim y Mauborgne, 2005).

- Ir más allá de la demanda existente: La propuesta fundamental de Kim y Mauborgne (2005) indica que “Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados” (p. 6). Es decir, no solo dirigir su atención a los clientes sino también a sus no clientes, dándoles valor a los elementos comunes que todos ellos valoran.
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul: Los autores indican que no es solo el hecho de ofrecerles innovación en el bien o servicio brindado, sino una utilidad excepcional a los clientes con el nuevo océano azul. Además, la asignación de un precio estratégico, que puede ser establecido por medio de la herramienta denominada “túnel del precio” (Kim y Mauborgne, 2005).

La innovación de los océanos azules es un proceso de desarrollo tan constante como los cambios y variaciones que afronta el mercado en el cual se desarrolla la empresa; finalmente Kim y Mauborgne (2005) destacan que:

La creación de océanos azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico. Cuando se corre la voz acerca de las consecuencias extraordinarias de

una estrategia azul para el desempeño, no tardan en perfilarse los imitadores en el horizonte (p. 263).

Así pues, no es solo crear un océano azul y establecerse con él. Es comprometerse a buscar siempre nuevos océanos que permitan generar nuevas y mejores estrategias para mantener una empresa a la vanguardia y rentable, que genere utilidades no solo a la misma, si no al consumidor.

- **Planificación estratégica**

Al principio del concepto de la planificación estratégica, lo podemos derivar en dos partes. Una, como lo define según la Real Academia Española (2019), como un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado; por lo que podemos decir que toda empresa requiere de una planificación para lograr sus objetivos propuestos y el buen funcionamiento de la misma. Y dos: La planificación permite tener un conjunto de reglas que se deben seguir en el orden adecuado para asegurar la toma de las mejores decisiones posibles en pos de los objetivos, por lo que la estrategia nos indica el camino a seguir paso a paso para lograr cada una de las metas y objetivos propuestos.

Por lo tanto, ya uniendo ambas definiciones es posible indicar con el tiempo, el concepto de la planificación estratégica ha tenido una serie de cambios, se puede definir como una actividad empresarial que permite tomar acciones mediante el análisis de la información, con el fin de establecer procesos que lleven al alcance de los objetivos, logrando una mayor competitividad de la organización en el mercado donde se desarrolla.

Como parte principal de la elaboración de una planificación estratégica, debe incluir todas las acciones que se realizan día a día con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, y gran parte del éxito es el compromiso por parte de cada uno de los líderes de la empresa. Por tanto, Stoner y Wankel (1989) definen la planeación estratégica como:

El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos (p. 132).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

Al determinar los lineamientos generales de la investigación, se realizará un análisis de los diferentes aspectos del sector de manufactura e industria, para conocer la situación actual, a partir de los resultados generados, establecer un panorama actualizado que permita presentar una propuesta de modelo de negocio adaptado al entorno y necesidades de las Mipymes del cantón de Pérez Zeledón.

La investigación contiene variables de tipo cuantitativo y cualitativo, por lo que se clasifica como mixta. Es importante indicar que la investigación mixta no pretende reemplazar las investigaciones cualitativas ni cuantitativas, sino que posee características de ambos tipos de investigación, para reducir debilidades en los estudios, como argumentan Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 546).

Esta afirmación permite estudiar las variables desde dos perspectivas distintas, debido a que el tema en estudio lo amerita y, como detalla, se necesita información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo en el sector de manufactura e industria en las Mipymes de Pérez Zeledón, que permitan realizar un análisis integrado a los dueños o encargados y de sus empresas. De esta manera, tendrá protagonismo información de carácter cuantitativo como, por ejemplo, el tiempo que se ha mantenido en el mercado, para recalcar la experiencia y cuáles son las opciones de capacitación y apoyo a las que ha podido optar la Mipyme, de parte del gobierno. Además, las estrategias de supervivencia aplicadas en un medio tan competitivo, tanto a nivel regional como nacional; también, la cantidad de colaboradores activos de la empresa que permitirá obtener una noción del tipo de organización a la cual se está abordando, según la división establecida por la CCSS.

Por otro lado, se realizará un análisis de carácter cualitativo y una diferenciación de los líderes de las organizaciones, basado en el conocimiento de las personas que están frente a las empresas de manufactura e industria, sobre los modelos de negocios que existen, no solo para verificar el factor anterior sino para demostrar si se ha llevado a la práctica dicha idea y cuál ha sido la experiencia obtenida por aplicación de algún modelo; así como el grado de actualización en el tema, dado el sinfín de herramientas virtuales y la necesidad constante de mantener ese acercamiento de forma electrónica con sus consumidores ante la situación que se afronta de manera global.

Además, es vital conocer el nivel académico de estos líderes, que permita crear una relación de este factor con las fuentes de capacitación que mantienen y la frecuencia en la que se realizan; por cuanto, como se mencionó anteriormente, no es solo el conocimiento si no el grado de aplicación del mismo en su empresa. Asimismo, conocer el nivel de disposición para implementar un modelo de negocio o reinventar el que se utiliza en la actualidad, basándose en un documento estructurado y formal en la empresa que dirige, que funcione como una guía integral de diferentes factores que permitan medir el impacto del mismo en la evolución de la organización y evoque un crecimiento en el desarrollo de esta.

En conclusión, al ser el sector manufactura e industria un segmento en donde se conjugan estos distintos factores, no se podría definir la investigación hacia un solo enfoque, ya que, como detallan Hernández Sampieri et al. (2010), “ambos enfoques, utilizados en conjunto, enriquecen la investigación. No se excluyen ni se sustituyen” (p. 4). Por lo que, si se optara por enfocarse en un solo aspecto, se excluirían otros que forman parte del desempeño evaluado y que marcarían una notable diferencia en la conjugación de distintas variables que podrían representar un contraste en el resultado final de la implementación o renovación de un modelo de negocio para las empresas y el sector de estudio en general.

3.2 Tipo de estudio

Para realizar un estudio, se debe definir qué tipo de investigación se va a utilizar para luego determinar las herramientas con que pondrá en práctica la recolección de datos, ya que existen muchas opiniones sobre los diferentes tipos de investigación y la combinación entre ellos buscando la mejor interpretación de los datos arrojados del estudio. Hernández Sampieri et al. (2010) detallan que el tipo de investigación a desarrollar dependerá de “el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio” (p. 100). Es decir, se podría atribuir a los componentes y desarrollo de un marco teórico bien sustentado y las formas de los estudios que se pueden seguir, para cumplir los objetivos propuestos al inicio de la investigación, basado en la motivación generada por el problema presentado en las preguntas de indagación.

3.2.1 Descriptivo

Este tipo de investigación se utiliza en aquellos casos que es necesario describir algún fenómeno social o educativo en una circunstancia dentro del entorno. Rodríguez (2005) explica cómo “La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta” (p. 25). Se enfoca en capturar características, propiedades, perfiles de su muestra de población para determinar una variable y demostrar con precisión las dimensiones de ese fenómeno o suceso. Por lo tanto, en los diferentes estudios las preguntas dependerán del tipo de investigación que se va a aplicar y, en consecuencia, las interrogativas de un análisis descriptivo estarán guiadas por un esquema enfocado a las variables. Lo que se busca con este tipo de cuestionario es la especificación de las propiedades más importantes de las variables estudiadas.

Para el presente caso de estudio, queda evidenciado en la necesidad de enumerar características que describan las personas que lideran las empresas de estudio su nivel académico, conocimiento y actualización en materia de modelos de negocio, y las particularidades de cada empresa como parte del sector.

3.2.2 Explicativo

En el estudio explicativo se realiza un análisis que logre la comprensión o entendimiento de un fenómeno. En comparación al descriptivo, esta investigación no solo describe una acción, sino que va más allá: busca primordialmente explicar por qué esa acción se dio en la población, cuáles son sus factores determinantes, de dónde proceden y cómo se transforman.

Al decir de Arias (2012), la investigación explicativa es la más profunda buscando la relación entre las situaciones de causa y efecto: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación *post facto*), como los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos (p. 26).

El *post facto* se define como el efecto observador que investiga la causa que provocó lo sucedido; esto en el pasado fue de gran utilidad, cuando no se podían realizar experimentos. Las investigaciones explicativas son más estructuradas y profundas comparados a los demás enfoques.

Es decir, no es solamente describir los diferentes factores que intervienen en la organización, sino generar una relación entre los conocimientos de los participantes de la investigación y el desarrollo de la empresa, desde el nacimiento a la actualidad de la misma frente a un mercado que evoluciona de manera bastante rápida en cuanto a gustos y preferencias del consumidor, herramientas y técnicas para el desarrollo de productos, entre otros.

3.2.3 Correlacionales

Determina si dos variables de la investigación están correlacionadas o no. Esto significa que si una variable disminuye (o aumenta) afecta la disminución o aumento de otra. Y también determina cuándo un cambio de una variable no afecta a la otra.

La investigación correlacional implica el establecimiento sistemático de relaciones entre dos o más variables. Para poder llevar esto a cabo, el investigador mide las variables seleccionadas en una muestra y entonces utiliza las estadísticas correlacionales para determinar las relaciones entre variables. Utilizando el análisis correlacional, el investigador es capaz de determinar el grado y tipo de fuerza (positiva o negativa) de la relación entre dos variables (Burns y Grove, 2005, p. 30). Asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

Entonces, el estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación que existe entre dos o más conceptos en un contexto en particular cuantificando. Por ejemplo, una investigación de este tipo podría permitir dar a conocer si el nivel académico de los participantes incide de manera directa o no en el crecimiento de la empresa en los últimos años; o si el estar afiliado de forma activa a órganos como el MEIC tiene repercusión al momento de acaparar una parte del mercado en particular, del sector manufactura e industria.

3.2.4 Exploratorio

Este enfoque se utiliza para investigar un problema que no está claro, para comprenderlo mejor; pero no nos brinda resultados concluyentes. Son estudios a veces excesivamente abiertos y flexibles, porque el investigador puede correr riesgos que en otras instancias no son permitidas; pero también debe ser paciente y receptivo con los resultados.

Estos estudios priorizan las opiniones de las personas, buscan conocimientos innovadores sin estructura, y el conocimiento es accesible según al investigador le parezca más sencillo y posible para la entrevista, obteniendo una solución a problemas que no fueron tomados en cuenta en el pasado (Hernández Sampieri et al., 2010).

3.3 Población de estudio

Para la investigación, es indispensable la contribución de aquellas personas o documentos que aporten, de una u otra manera, información necesaria para generalizar

los resultados que permitan explicar la realidad o conclusiones y lograr fundamentar los objetivos planteados, mediante una estructura detallada que asegure la validez del estudio (Abreu, 2014). Resumidamente, Gómez (2012) define la población como “un conjunto de unidades de estudio o elementos” (p. 8). Para el caso que ocupa la presente investigación, la población está determinada por todas aquellas empresas de manufactura e industria que tienen por actividad económica la producción y comercialización de sus bienes, debidamente registradas con patente municipal en el cantón de Pérez Zeledón.

Según información dada por la Oficina de Patentes de la Municipalidad de Pérez Zeledón, a septiembre del 2019 se encuentran 5092 permisos registrados en total, representando las actividades lucrativas de mayor relevancia para el cantón. La mayor concentración se da en el distrito de San Isidro del General con 2.544 patentes, seguido por Daniel Flores con 1149. En Cajón se ubican 234, en Rivas 223 y en Pejibaye 188; con 177 le sigue Platanares; General Viejo con 147 y San Pedro con 146. Los distritos con menor cantidad de actividades lucrativas son Barú (102 patentes), Páramo (99) y, con apenas 42 y 41, los distritos de La Amistad y Río Nuevo respectivamente. Se detalla en la tabla 8.

Tabla 8: Patentes por distrito del cantón de Pérez Zeledón

Distrito	Patentes	Porcentaje
1 San Isidro de El General	2.544	49.96%
3 Daniel Flores	1.149	22.56%
8 Cajón	234	4.60%
4 Rivas	223	4.38%
7 Pejibaye	188	3.69%
6 Platanares	177	3.48%
2 General Viejo	147	2.89%
5 San Pedro	146	2.87%
9 Barú	102	2.00%
11 Páramo	99	1.94%
12 La Amistad	42	0.82%
10 Río Nuevo	41	0.81%
TOTAL	5.092	100.00%

Fuente: Oficina de Patentes, Municipalidad Pérez Zeledón.

La actividad que tiene más patentes registradas son las pulperías (venta de abarrotes), representando casi un 11% del total del registro. Muy de cerca le sigue el expendio de bebidas con contenido alcohólico: un 9% del total, y en tercer lugar se encuentran las cafeterías, sodas y refresquerías con poco más del 5%.

Para el caso estudiado en la presente investigación, de las 5092 patentes registradas se descartaron las personas físicas y jurídicas que se dedican a otro sector como turismo, construcción, servicios y comercio, ya que les competen a otros proyectos académicos. También, solo se tomaron en cuenta empresas que mantenían su planilla obrero-patronal al día ante la CCSS al mes de febrero 2020, y que califican como Mipymes según la definición de la institución mencionada anteriormente: que al contar con una planilla poseen al menos un empleado. Se excluyeron las grandes empresas.

Asimismo, las empresas que por conocimiento experto solo realizan la función de intermediario entre fabricante y consumidor final, aunque tengan patente como manufactura e industria, se excluyeron de la investigación para obtener resultados más cercanos a la realidad y experiencia de empresas dedicadas en concreto al sector de estudio.

Además, para alcanzar el propósito de generalidad en los resultados de la investigación, dado que las unidades estadísticas permiten demarcar la totalidad de la población de estudio, surge la necesidad de analizar la población completa, obteniendo información de todos los elementos que la conforman. Esto fue posible debido a que la inversión de tiempo y recursos era razonable (Gómez, 2012). Por lo tanto, según Pérez (2011), el censo “permite delimitar una población estadística que refleja el número total de individuos de un territorio” (p. 1); es decir, entrevistar a toda la población, y en virtud de esta situación no se va a extraer una muestra.

Sin embargo, la situación actual que pasa el mundo –y Costa Rica– por la pandemia del coronavirus (COVID-19) inevitablemente repercutió en la aplicación de la herramienta para la recolección de datos, a causa de las medidas de sanidad de parte del Ministerio de Salud. Los primeros casos positivos en suelo nacional se declararon el 7 de marzo del

2020, por lo que el gobierno comenzó aplicar las medidas necesarias para minimizar los contagios. Una de esas fue el cierre de la educación pública y privada, luego el cierre parcial de algunos negocios como bares y restaurantes (solamente se permitía el 50% de la capacidad de los locales) y la cancelación de los eventos masivos, etcétera.

Inicialmente se iba a realizar la aplicación de la encuesta por medio de visitas a las empresas, pero con la situación de salud del país fue imposible cumplir ese plan, por lo que la Universidad Nacional de Costa Rica, como alternativa, brindó una herramienta virtual para enviársela a la población de estudio por medios tecnológicos (correo electrónico o WhatsApp). Primeramente se contactaba de forma telefónica a los empresarios para informarlos sobre la encuesta; sin embargo, se obtuvo mucha negatividad de parte de la población ya que, por causa de la proliferación de estafas digitales, muchas personas se mostraban reacias a suministrar información o contestar la encuesta, por desconfianza. Si bien la universidad entregó cartas firmadas por el director de carrera y del seminario, aun, de un total de 72 Mipymes, solo se logró que contestaran 25, 9 de ellas incompletas y el restante sí contestó plenamente el cuestionario.

Dada esta particularidad, la muestra de la que se extrajo la información de campo no es representativa de la población total; sin embargo, sí genera una caracterización general del sector de manufactura e industria del cantón de Pérez Zeledón.

3.4 Instrumentos

Una vez que se define el diseño de la investigación, población y muestra adecuada, la siguiente etapa es la recolección de datos. Cuanto más clara es la información es posible un desarrollo de la investigación de forma más puntual, por lo que se debe detallar qué instrumentación se va a utilizar, siendo consciente de que existen varios tipos, como el cuestionario, la entrevista y el análisis de la documentación; así como diversos son los métodos para valorar dichas variables.

Además, cabe destacar que el presente caso de estudio, al definirse como una investigación mixta, tiene la viabilidad para utilizar varios tipos de instrumentos, que permitan recabar la información más completa y confiable con el propósito de cumplir el objetivo general, siempre y cuando cumplan con los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad estrictos. Gracias a esta ventaja, no se limitó a un tipo de instrumento y se procuró obtener la mayor cantidad de información necesaria para conocer tanto la población de estudio como el sector de manufactura e industria en el que se desenvuelve.

3.4.1 Cuestionario

Es una forma de encuestar que nos permite investigar a la muestra de la población en estudios censales y muestrales. Este instrumento se considera como uno de los más comunes; un formulario que se limita a un documento físico o electrónico con preguntas relevantes al tema que se aplica a los sujetos de estudio para las investigaciones cuantitativas en la obtención de datos, opiniones, rendimientos y desempeños que se analizarán por medio de la medición numérica (Brace, 2011).

Se contemplan dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las cerradas, por lo general, son excluyentes, pues “las categorías de respuesta son definidas *a priori* por el investigador” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 311). Estas permiten conocer datos muy generales de la población y, en ocasiones, ayudan a establecer límites entre los sujetos de estudio. En contraste, las preguntas cerradas permiten elegir más de una respuesta y las categorías definidas no tienen por qué ser excluyentes una de la otra, dando más libertad al encuestado y permitiendo obtener datos más específicos. Por otra parte, las preguntas abiertas generan respuestas libres: “[el número de] categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 314).

Para el presente caso de estudio, el instrumento constó de preguntas cerradas, ya que estas permiten generar un análisis más sistemático y codificado de las variables. Además, frente a la situación generada por el COVID-19 y la limitante de poder establecer un contacto directo con los sujetos, se presentaba como una opción más conveniente ya

que el instrumento se percibía más ágil y fácil de completar por parte de los dueños y administradores de la empresa del sector analizado, lo que generó mayor disposición al momento de completarlo y abarcar así la mayor cantidad de participantes.

3.4.2 Análisis de documentos

El análisis de documentación sobre el tema a estudiar nos enfoca y da una perspectiva sobre los resultados que se desean obtener, aunque los medios (libros, revistas, enlaces de internet, resúmenes, documentales, etc.) son variados y no todos son fuentes de información confiables. La documentación que se tiene puede indicar los cambios que han experimentado el tema a través del tiempo y los factores que han sido cómplices para estos cambios.

También el análisis que se realiza internamente da diferentes ideologías, que se producen en la propia investigación para tomar diferentes decisiones de acuerdo a esa documentación, como lo exponen los autores Callejo, Val Cid, Gutiérrez y Viedma (2009):

Análisis documental interno o análisis de los documentos producidos en el propio desarrollo de la investigación, con un carácter interno a la misma: Hay que tener en cuenta que para cumplir con el principio estructural de la práctica científica de la observación, la propia observación empírica produce documentos que se convierten en la base para las siguientes fases de la investigación. Documentos que, precisamente, permiten evaluar las decisiones tomadas con posterioridad del observador primero (p. 218).

Es indiferente cuál instrumento o instrumentos se van a utilizar en la investigación, estos deben medir según su confiabilidad, validez y objetividad que serán esenciales para el estudio. La confiabilidad se pone a prueba mediante su aplicación cuando repetidamente se realiza a la muestra de la población y se obtienen resultados iguales o parecidos, siendo consistentes y coherentes. La validez depende de las variables que se pretendan medir; por otro lado, la objetividad es el grado de influencia de los sesgos y

tendencias de los investigadores que los administran, califican e interpretan para llegar a conseguir un resultado (Herrera, 1998).

3.5 Criterio de selección de informantes

Se analizó quiénes eran las personas idóneas para ser los informantes de la investigación, ya que, si se selecciona correctamente la población del censo, derivará en información verídica de lo que se desea estudiar y generará resultados reales para medir las variables. “Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis, se delimita la población” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 173). Después de la selección de las fuentes de información se aplicaron las herramientas para la recolección de datos.

Para el presente caso, se determinó que la población de estudio consiste en aquellos que tienen que ver con la Mipyme por pertenencia y accesibilidad. Se requirió que el informante fuera el dueño, gerente, administrador o encargado, con más de 1 año de laborar en la empresa, con el propósito de que tuviera un conocimiento amplio del sector en el que esta se desenvuelve y el modo en que se ha desarrollado, además del récord documental que ha dado soporte a la misma.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Ante el impacto generado por la pandemia COVID-19, para el desarrollo de este estudio surge la necesidad de innovar en el uso de herramientas digitales como Survey Monkey, aprobada por el ente académico, que permitan tener un acercamiento con los líderes organizacionales para recolectar sus opiniones y percepciones sobre los diferentes ítems que se busca desarrollar en este seminario. Así pues, se hace uso de la escala Likert la cual, a criterio de Cañadas y Sánchez (1998), minimiza la ambigüedad de las posibles opiniones y genera datos más exactos y apegados a las intenciones del encuestado.

Para el presente estudio, se utilizan como opciones de respuesta cinco intervalos en una escala de 1 a 5, dependiendo del objetivo a evaluar. 1 es el valor mínimo o más bajo y 5 equivale al valor más alto; y se ofrecen las siguientes opciones: ninguno/poco/medio/con/mucho; así por ejemplo, en el ítem 4.10 –que evalúa el conocimiento de los administradores en cuanto a los modelos de negocio– se le exponen las opciones: “ningún conocimiento” / “poco conocimiento” / “conocimiento medio” / “con conocimiento” / “mucho conocimiento”.

También, se presentan preguntas cerradas con respuestas limitadas al sí o no, que brinden un dato puntual y certero sobre el tema en cuestión. Por ejemplo, la consulta 1.2, que hace referencia al registro de la empresa ante el MEIC como pyme.

Finalmente, se utilizan preguntas de respuesta múltiple para dar la oportunidad al encuestado de plasmar la opción que más se asemeje al contexto en el cual se ubica; por ejemplo, en la pregunta 5.17, que se refiere al uso de las herramientas de diagnóstico y planeación, se ofrecen las opciones BSC o cuadro de mando integral, FODA, análisis PESTAL (PESTEL), mapa estratégico, análisis de brechas o ninguna de las anteriores.

4.1 Modelos y herramientas de negocios

El funcionamiento de una empresa es la ejecución de sus procesos para cumplir con los objetivos propuestos por el administrador de la misma, aunque estas metas normalmente están dirigidas al cumplimiento de producción y ventas, que garanticen la rentabilidad y estabilidad en el mercado. Sin embargo, algunas de las organizaciones no

consideran el cómo se hacen las cosas, con qué herramientas, roles de los empleados, normas a cumplir y otros aspectos importantes.

Por lo tanto, se realizó una investigación a las Mipymes del sector de manufactura del sector de Pérez Zeledón, para conocer cuántas de ellas usan modelos y herramientas de negocios, y si cuentan con una guía por escrito para que sus colaboradores realicen sus funciones de forma sistemática. Además, se buscó sondear la importancia que los administradores o dueños de la empresa le dan a la planeación para la ejecución de los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos.

4.1.1 Modelo de negocios y plan de negocios

Se define como modelo de negocio al primer paso que se realiza cuando se quiere implementar una idea para la empresa, y se utiliza un modelo para describir ampliamente los aspectos que se quieren materializar en ese negocio. El modelo describe lo que la empresa va a ofrecer a sus clientes, cómo va a hacer su mercadotecnia, su relación con el cliente, sus proveedores, sus colaboradores, sus tiendas y otros aspectos importantes para la organización de la empresa.

De acuerdo a la estrategia que se va a implementar, ahí es donde se debe originar el modelo más adecuado, que recoja las acciones claves definidas al enunciar la propuesta: identificar un segmento del mercado, definir la estructura del proceso, especificar los ingresos, formular la estrategia competitiva, teniendo siempre en mente el objetivo estratégico definido en un principio antes de poner en acción la estrategia a través del modelo de negocios desarrollado.

Sin embargo, el plan de negocios se expresa en un documento donde se define con claridad y precisión un proceso de planeación; muestra desde los objetivos que se desean cumplir hasta las actividades cotidianas de cada colaborador que interviene en el desarrollo del plan. Para esto se realiza un estudio financiero, de mercado, de competencia, de aceptación del producto, ambiental, legal y demás aspectos que ayuden a esclarecer si la idea va a ser beneficiosa para la empresa.

Para iniciar un plan de negocios se detecta una necesidad de la empresa o del mercado que se quiere satisfacer, con innovadoras ideas de servicios o productos describiéndolos de la mejor manera, y a continuación se utilizan las herramientas necesarias para evaluar la aceptación en el mercado y la rentabilidad. Después se analiza la disponibilidad de recursos que tiene la empresa para cumplir con el plan de negocios y plantear los objetivos con su debido tiempo para el cumplimiento y cómo alcanzarlos, reduciendo al máximo los riesgos en el camino al éxito.

Ahora bien, la diferencia entre estos dos conceptos es que el modelo de negocios nos brinda la información de cómo la empresa genera dinero en función a la propuesta, mientras que el plan de negocios, que se realiza enseguida del modelo, se refiere a la estrategia que se ha de realizar para cumplir con lo propuesto en el modelo de negocio.

4.1.2 Herramientas para la construcción de planes y modelos de negocios

Las herramientas son el medio de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa; estas dependen del fin para cada escenario y deben ser diferentes, ya que su combinación facilita la interpretación de datos que necesita la empresa para evaluar el contexto actual. Como, por ejemplo, el *benchmarking* que se utiliza como referencia para evaluar las prácticas de la competencia con los procesos, productos o servicios propios y realizar una comparación con la empresa, con el fin de mejorarlos o implementar cambios e innovaciones en la organización.

También se puede mencionar el FODA, análisis con que se conocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para crear un plan que minimice las debilidades y fortalezca al negocio. Así se encuentran muchas de las herramientas que en la actualidad son de gran apoyo en pro del cumplimiento de los objetivos.

En la encuesta aplicada a las Mipymes en el sector de manufactura de la zona de Pérez Zeledón se consultó sobre el conocimiento de modelos de negocios o planes de negocios. El resultado es el que se refleja en la figura 8:

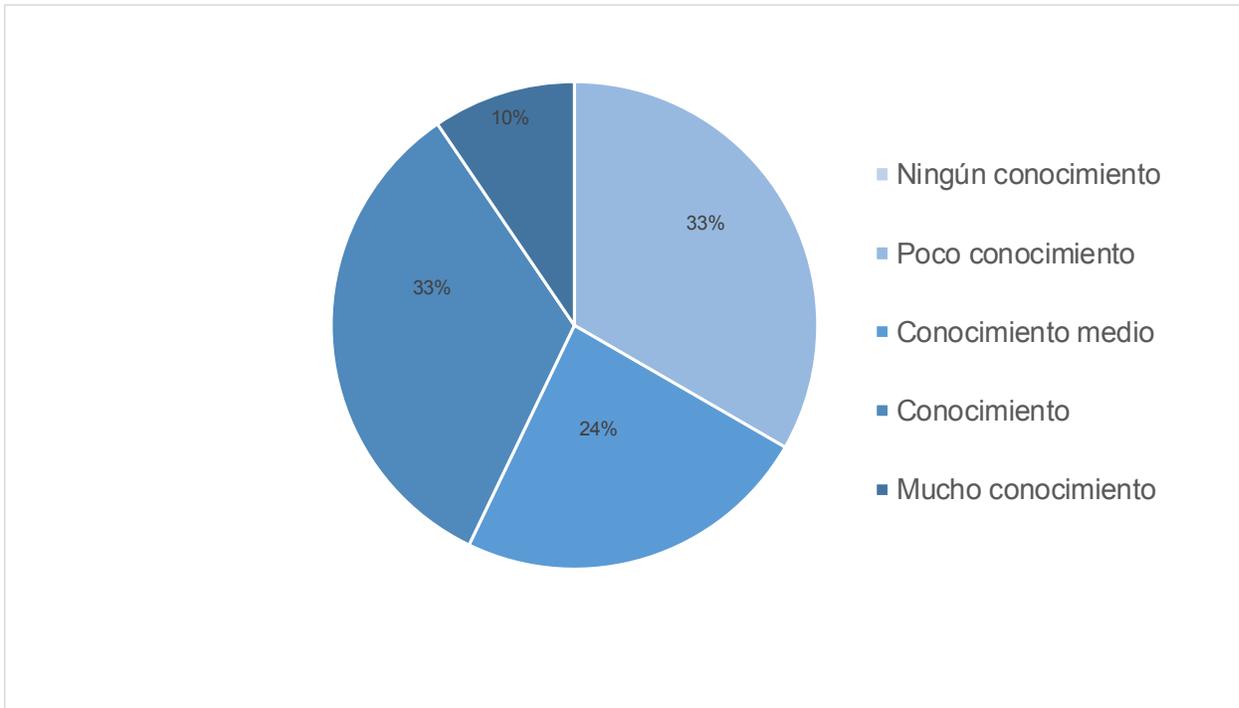


Figura 4: Conocimiento de los encuestados sobre modelos de negocios empresariales o planes de negocios

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

Los datos arrojan que un 33% de la población encuestada manifiesta tener conocimiento, y en igual proporción manifiestan tener poco conocimiento sobre modelos de negocios empresariales o planes de negocios. Un 24% indica tener un conocimiento medio en el tema y solo un 10% opina tener mucho conocimiento, mientras que ninguno de los encuestados señaló desconocimiento en el tema consultado. Estos datos muestran que existe una gran oportunidad de reforzar, ampliar o adquirir conocimiento en materia de planes y modelos de negocios que permitan dar un giro positivo en la dirección de su negocio.

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

Las Mipymes de Pérez Zeledón se han encontrado en constante evolución, ya que el cantón tiene más actividades económicas en comparación con aquellos años en que

la actividad productiva se basaba en la agricultura. En la encuesta dirigida a las Mipymes del sector manufactura, se les consulta a los líderes sobre la importancia que le conceden a los planes o modelos de negocios, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9: Importancia de los planes y modelos de negocios para una mayor competitividad en el mercado

Etiqueta de valor	Porcentaje
Nada importante	0,00%
Poco importante	0,00%
Medianamente importante	19,05%
Importante	47,62%
Muy importante	33,33%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

Se puede observar que un 48% de los encuestados opina que este tema es importante, mientras que un 33% lo considera muy importante, un 19% medianamente importante y finalmente ninguno lo considera como poco importante, ni tampoco hay alguien que lo considere nada importante. Estos datos, en conjunto con el gráfico anterior, refuerzan la teoría de que los empresarios son conscientes de la necesidad de adquirir conocimientos más de índole académica de cómo implementar planes o modelos de negocios en sus empresas.

Con lo expuesto en la información anterior, también se preguntó a los sujetos de la muestra de población si estaban dispuestos o tenían interés en participar de talleres informativos sobre modelos y planes de negocios.

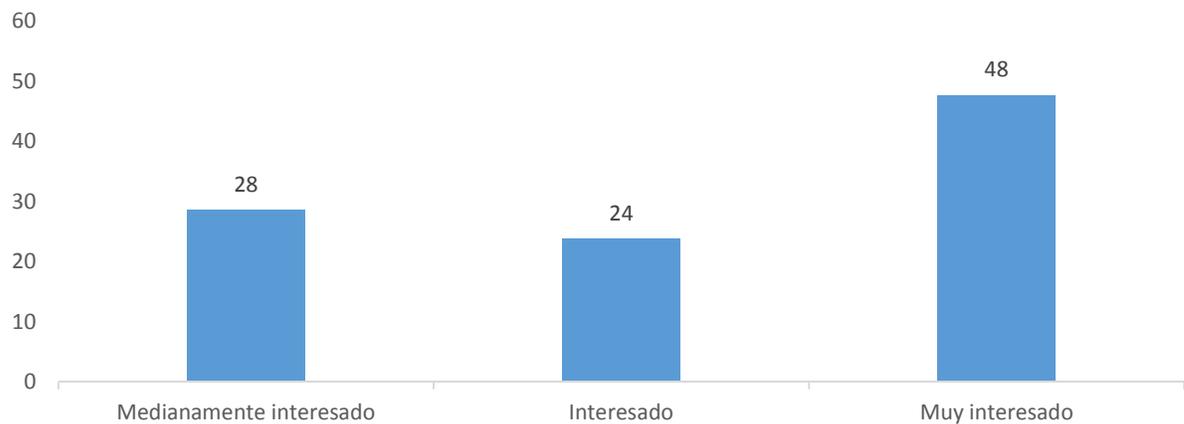


Figura 5: Interés de participación en talleres informativos sobre modelos y planes de negocios
Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

De manera que el 48% de los encuestados se muestra muy interesado en participar de dichos talleres, un 28% medianamente interesado, un 24% está interesado, y no existe ningún encuestado que indique estar poco o nada interesado de participar.

Al mismo tiempo, se consultó sobre el conocimiento de herramientas para construir planes de negocios, donde se observa que un 38% de los encuestados cuenta con conocimiento medio, un 24% posee conocimiento, un 19% indica tener ningún conocimiento y un 14% posee poco conocimiento en el tema.

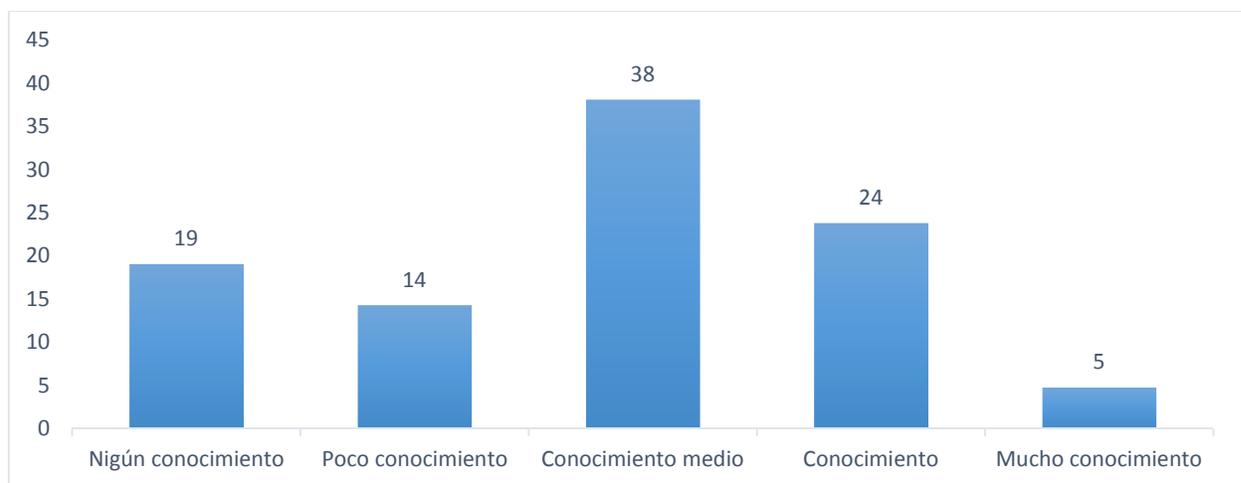


Figura 6: Conocimiento sobre las herramientas para construir un plan de negocios
Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

4.2.1 Modelos de negocios en las Mipymes del sector manufactura del cantón de Pérez Zeledón

En las empresas del estudio, algunas han implementado los modelos de negocios, pero en su mayoría han carecido de una documentación formal que respalde los resultados obtenidos de acuerdo a la implementación, como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 10: Registro documental de modelo de negocio en la empresa

Etiqueta de valor	Porcentaje
Sí	38%
No	62%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

Como resultado de la pregunta se obtuvo que un 62% de los encuestados no ha planteado de forma escrita un plan o modelo de negocios, mientras que el restante 38% manifiesta haberlo documentado; dicho lo anterior, no será posible medir el éxito de la implementación de un modelo o plan de negocios ya que, en su mayoría, no cuentan con la documentación correspondiente que permita realizar una comparación en los diferentes periodos.

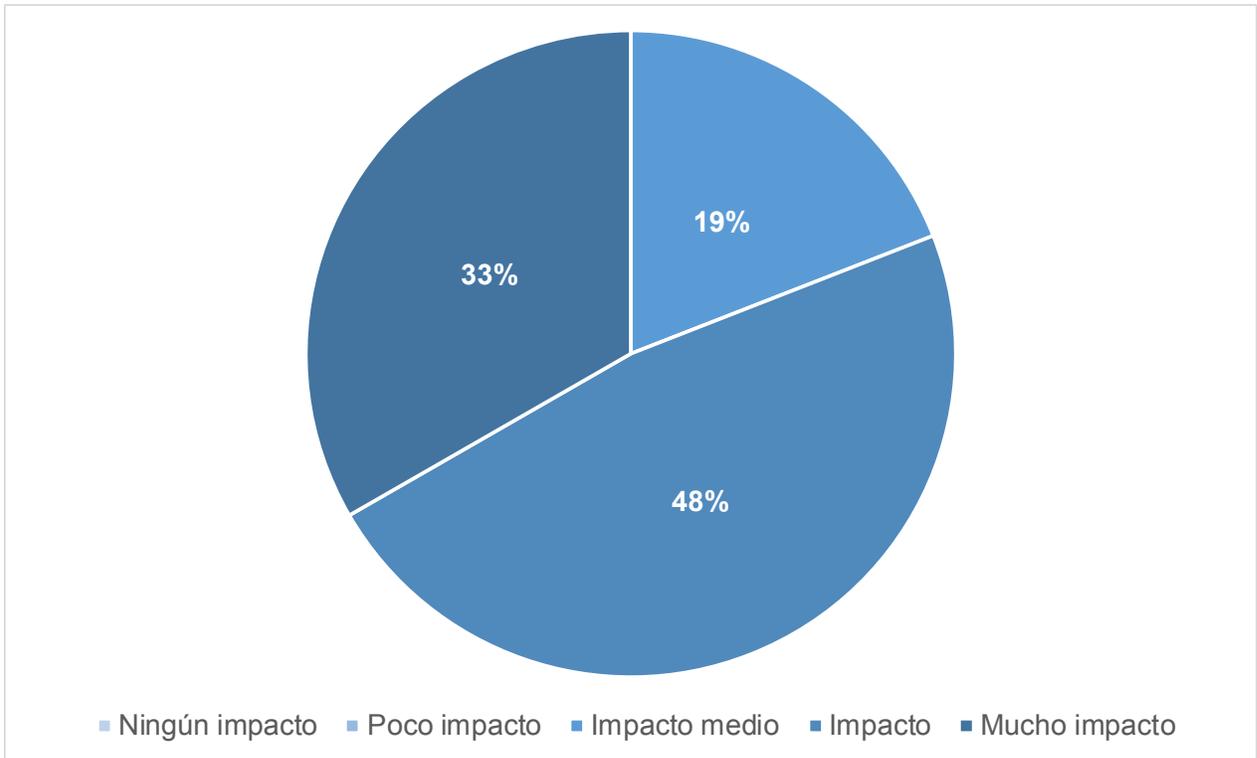


Figura 7: Impacto gerencial con la implementación de un plan estratégico para una Mipyme
Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

En el análisis de los resultados de este gráfico se puede visualizar que un 48% de los encuestados afirma que sí tendrá un impacto gerencial al momento de implementar un proceso estratégico dentro de la empresa, mientras que un 33% espera mucho impacto, y un 19% opina que será de mediano impacto. En los rangos de ningún impacto o poco impacto no se obtuvieron respuestas afines.

4.2.2 Estrategias empresariales utilizadas en las Mipymes del sector manufactura del cantón de Pérez Zeledón

Las estrategias empresariales de las organizaciones son el medio para alcanzar un objetivo, donde se delimita el foco de acción y los pilares que harán cumplir con la meta en un tiempo establecido. Por lo tanto, se interrogó a los encuestados si la empresa cuenta con una estrategia definida para competir en el mercado, incluso si no está plasmada en algún documento oficial de la organización. Los resultados son elocuentes:

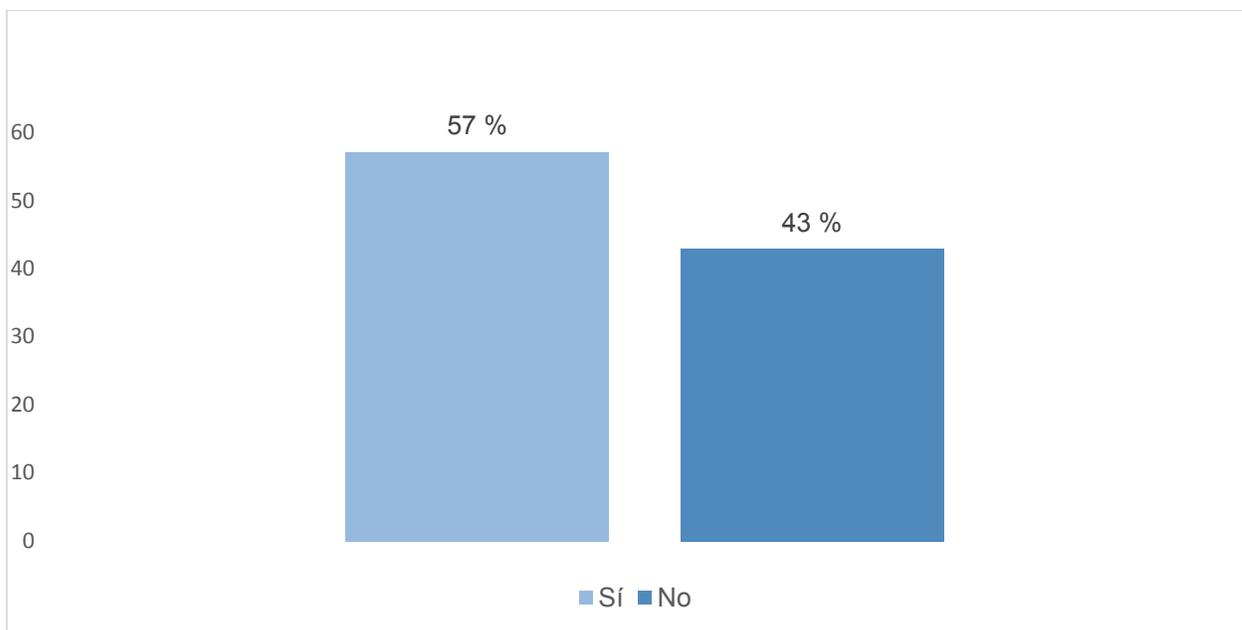


Figura 8: ¿Cuentan con alguna estrategia definida para competir en el mercado?

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

Se puede observar cómo un 57% de los encuestados afirma tener una estrategia, aunque no esté documentada, mientras que el 43% niega utilizar cualquier tipo de estrategia.

Relacionado con lo anterior, se consultó a los líderes de las Mipymes de manufactura sobre las diferentes estrategias genéricas (liderazgo de costos, diferenciación y enfoque) que pueden tomar en cuenta para cumplir las metas. En el cuadro siguiente se aprecia cuál estrategia es la predominante en este sector.

Tabla 11: Estrategias genéricas con las que compite las Mipymes del sector manufactura en Pérez Zeledón

Etiqueta de valor	Porcentaje
Diferenciación	57
Liderazgo en costos	24
No sabe/No responde	10
Enfoque o concentración	9
Total	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

El mayor porcentaje de encuestados se inclina por la diferenciación, alcanzando un 57%; el 24% apunta como estrategia el liderazgo de costos. Un 10% de los participantes no sabe o no responde a la pregunta, y un 9% se inclina por aplicar estrategias de enfoque o concentración para ganar clientes.

Por otro lado, también se pretende obtener el nivel de conocimiento de los administradores o dueños de estas Mipymes sobre la estrategia utilizada por los competidores. Ante ello, un 53% que afirma tener un conocimiento medio sobre las mismas; en los apartados de ningún conocimiento, poco conocimiento y conocimiento se encuentra en igualdad de proporción (14% de los encuestados) y solo un 5% cataloga de “mucho” el conocimiento que posee sobre las estrategias de la competencia, como lo muestra la figura 13:

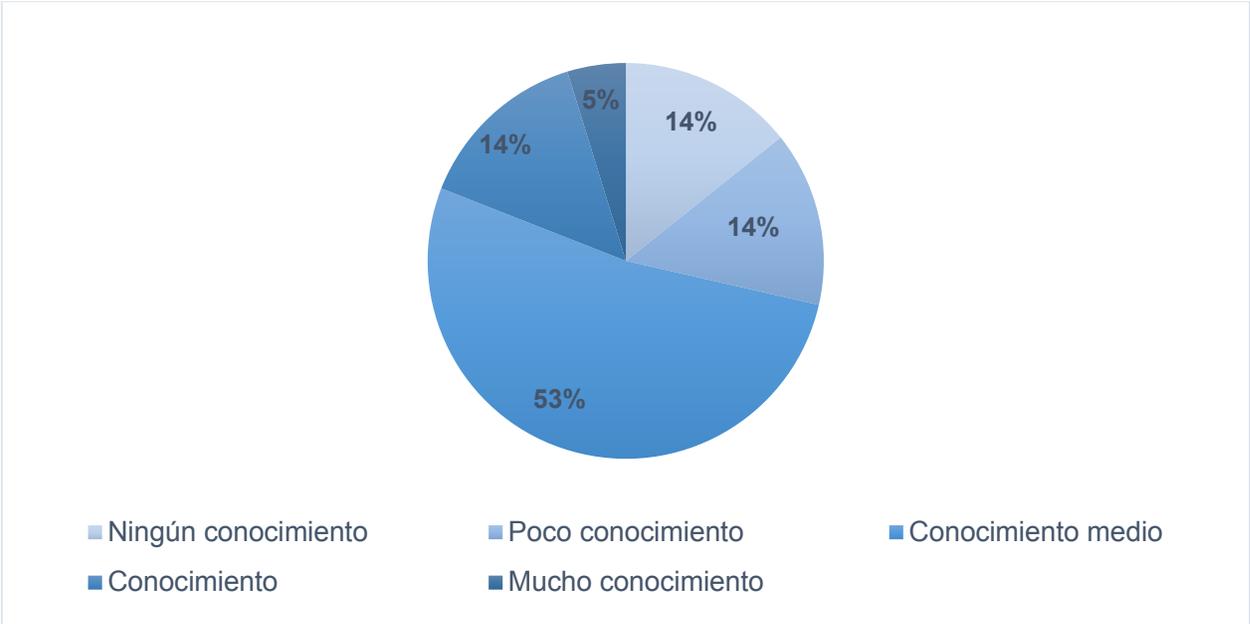


Figura 9: Conocimiento de los encuestados sobre las estrategias que usan sus competidores
Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

4.2.3 Perspectivas sobre la implementación de modelos de negocios y estrategias por parte de las Mipymes del sector manufactura en el cantón de Pérez Zeledón

Se propone a las Mipymes del sector de manufactura la implementación de un modelo de negocios para su empresa, obteniendo los siguientes datos: La mayoría, compuesta por el 52% de los encuestados, está dispuesta a iniciar con un proceso de planeamiento; un 29% se encuentra muy dispuesto, un 14% se encuentra medianamente dispuesto, un 5% nada dispuesto y en la categoría de poco dispuesto no hay registro de respuesta, por lo que se puede concluir que el 95% de los encuestados muestra algún grado de interés en aplicar un modelo de negocios en sus organizaciones.

Tabla 12: Disposición de los encuestados en aplicar un modelo de negocios en su empresa

Etiqueta de valor	Porcentaje
Nada dispuesto	5
Poco dispuesto	0
Medianamente dispuesto	14
Dispuesto	52
Muy dispuesto	29
Total	100

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

En el estudio, una de las variables que se pretendía conocer era la capacitación recibida por los colaboradores de las Mipymes del sector manufactura sobre temas de estrategias empresariales, por lo que se aplicaron algunas preguntas que abordaron dicha cuestión, y aquí se presentan los datos:

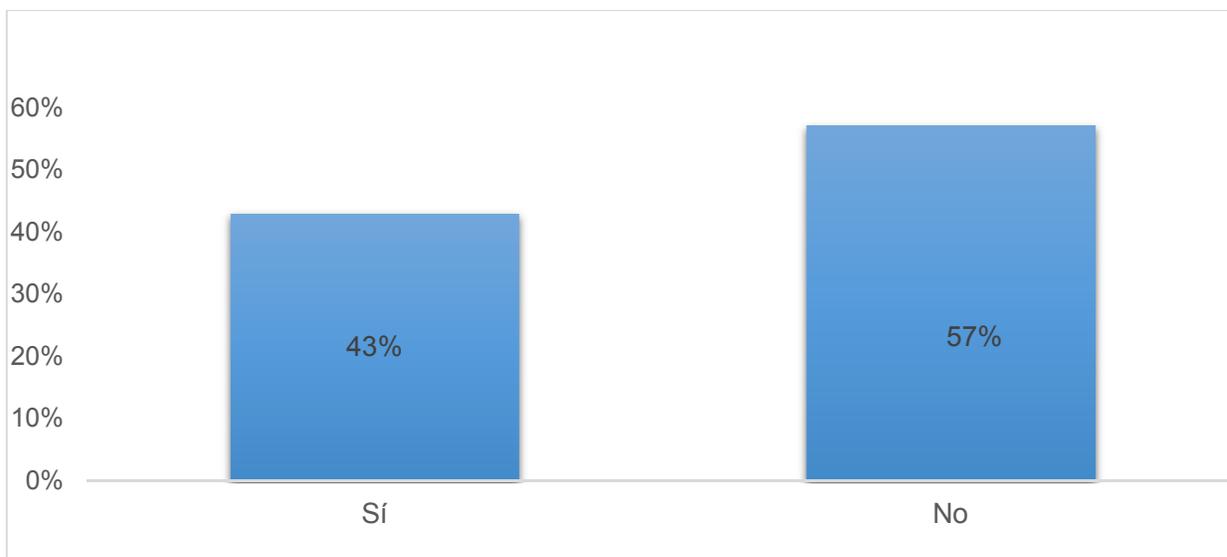


Figura 10: Capacitación de los colaboradores sobre temas de estrategias empresariales
 Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

Es así como la mayoría manifiesta que sus colaboradores no han recibido ninguna capacitación, alcanzando un 57% de los encuestados; por otro lado, hay un 43% que indica sí haber brindado capacitación en temas de estrategias empresariales. A ellos se les interrogó sobre el tiempo promedio invertido anualmente en este tipo de capacitaciones, arrojando los siguientes datos:

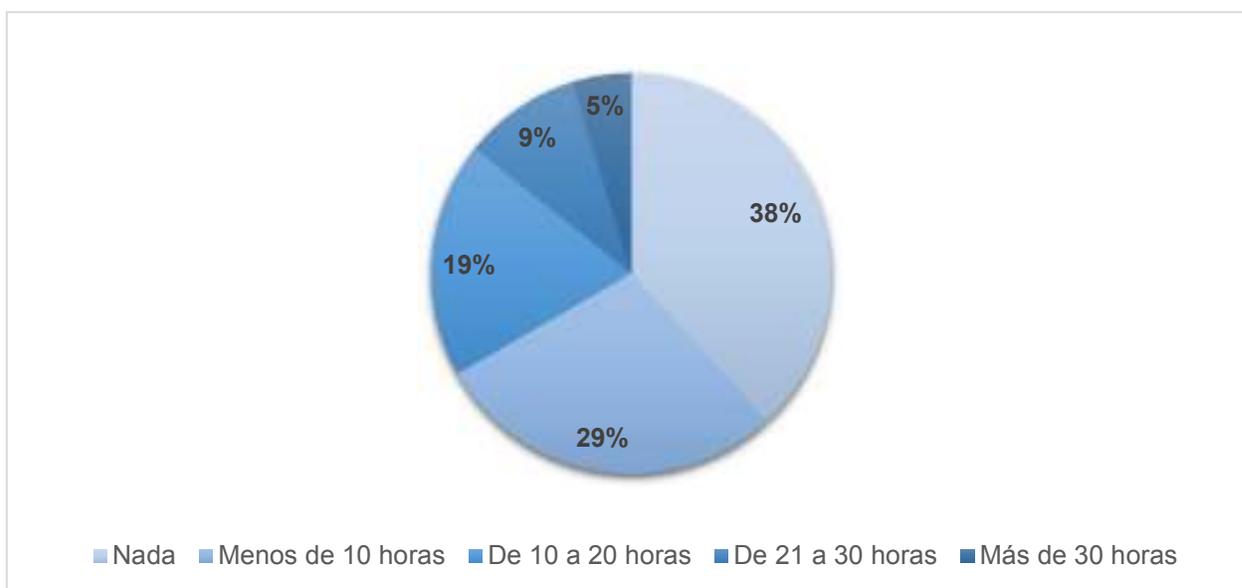


Figura 11: Tiempo anual invertido en capacitación al personal en tema de estrategias
 Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

En este rubro de inversión de tiempo para capacitar al personal en materia de desarrollo e implementación de la estrategia, un 38% de los encuestados indica que su empresa no invierte tiempo en este rubro, otro 29% invierte menos de 10 horas al año, un 19% afirma que el rango de inversión de tiempo está comprendido entre 10 a 20 horas, un 9% dispuso de 21 a 30 horas para dar formación en este campo, y solamente un 5% afirma disponer de más de 30 horas para capacitación de colaboradores.

Además, se consulta en torno a la importancia que los administradores de Mipymes dan a la capacitación de sus colaboradores y a su involucramiento en el tema de la estrategia empresarial para el cumplimiento de metas.

Tabla 13: Importancia que asignan los líderes de la empresa al involucramiento y capacitación de los colaboradores en el tema de estrategia empresarial

Etiqueta de valor	Porcentaje
Nada importante	5%
Poco importante	14%
Medianamente importante	24%
Importante	24%
Muy importante	33%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

En este tema de la importancia del involucramiento del personal al momento de elaborar e implementar los planes de negocios, un 33% de los participantes opina que es muy importante, en los rangos de importante y medianamente importante se sitúa el 24% de la muestra, un 14% lo encuentra poco importante y solo el 5% lo considera nada importante.

4.3 Factores que influyen en la elaboración e implementación de modelos y planes de negocios de las Mipymes del sector manufactura de Pérez Zeledón

Las empresas que esperan implementar modelos o planes de negocios deben cuantificar y calificar las variables que tienen tanto a lo interno como externo, con las herramientas adecuadas para la recolección de datos, que facilite la toma de decisión para el alcance de objetivos. Cada cambio dentro de una organización debe darse a conocer a los involucrados; por lo tanto, una variable en la implementación de este tipo de estrategias es la disposición de los empresarios a invertir en capacitaciones para sus colaboradores.

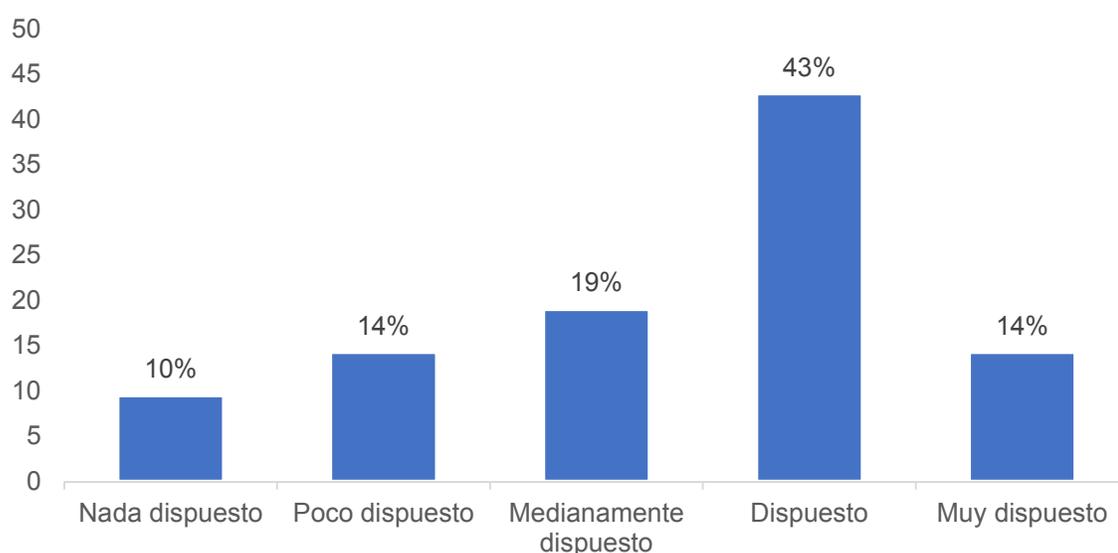


Figura 12: Disposición de los empresarios a capacitar sus colaboradores en temas de planes y modelos de negocios

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

El ítem referente a la disposición de los empresarios a invertir en capacitación para los colaboradores determina que un 43% se encuentra dispuesto a realizar esa inversión, y un 19% se muestra medianamente dispuesto. Además, en los apartados de poco dispuesto y muy dispuesto existe un 14% que realizaría una inversión de este tipo. Y por último, un 10% de la población de estudio indica no estar dispuesto a realizar ese tipo de inversión.

Otra de las variables que se debe examinar en la implementación de planes de negocios es el análisis de la competencia para la obtención de ventajas.

Tabla 14: Análisis realizado a la competencia al momento de implementar una estrategia empresarial

Etiqueta de valor	Porcentaje
Ningún análisis	0%
Poco análisis	19%
Análisis medio	29%
Análisis de competidores	43%
Mucho análisis	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

Con respecto al análisis de la competencia, a la hora de establecer una estrategia para la empresa es posible hallar que un 43% analiza a sus competidores, el 29% realiza un análisis medio, el 19% hace poco análisis, un 9% realiza mucho análisis y ninguno manifestó prescindir totalmente del análisis (0% de respuestas).

4.4 Documentación por parte de las Mipymes del sector manufactura de Pérez Zeledón de los procesos que desarrollan

Parte del propósito de la investigación es conocer la formalidad de las empresas de la zona de Pérez Zeledón en sus procesos de producción, estrategias empresariales o estructura organizacional. Se le consulta a la muestra de dicha exploración qué tan documentados están sus procesos productivos y administrativos:

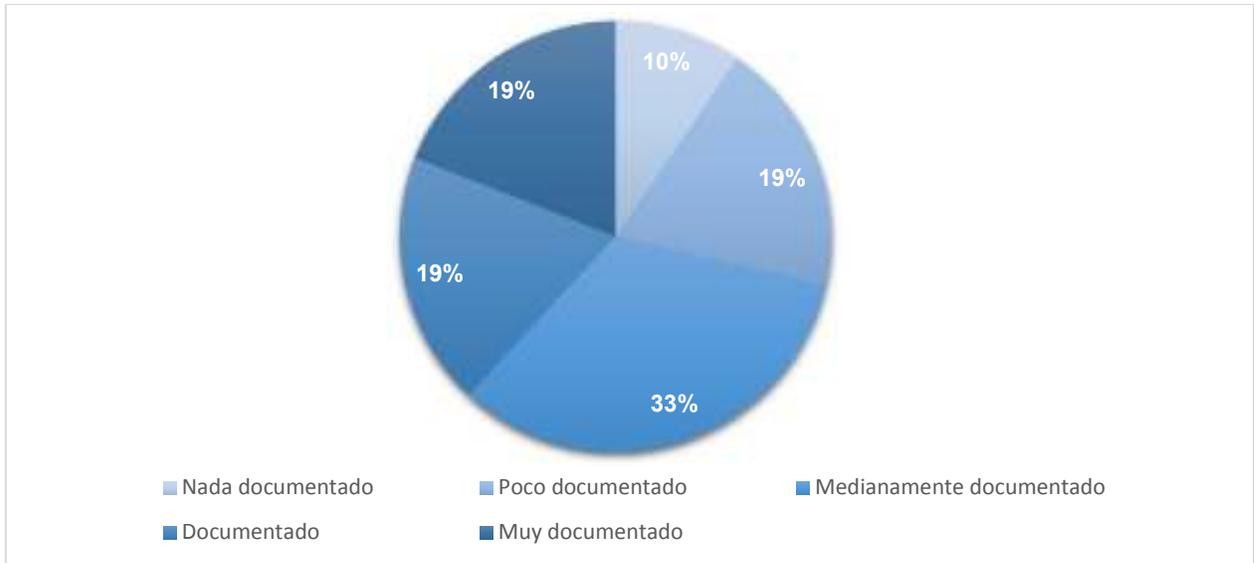


Figura 13: Existencia de documentación de respaldo de los procesos productivos y administrativos de las empresas.

Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

En síntesis, un 33% indica que se encuentran regularmente documentados; para los rangos de muy documentados, documentados y poco documentados se obtuvo un nivel de respuestas del 19%, y para no documentados se determinó que existe un 10% de estos, según la muestra.

4.5 Afectación que han tenido las Mipymes del sector manufactura de Pérez Zeledón a causa de la pandemia COVID-19

En el transcurso de la elaboración del trabajo se presentó una situación inusual que afectó por igual a nivel mundial: el virus del COVID-19, declarado como pandemia en las fechas del 22 y 23 de enero de 2020 por la OMS. Con intención de minimizar el aumento acelerado de contagios, los gobiernos aplicaron medidas extremas que perturbaron la economía; por lo tanto, en este estudio se indagó sobre la posibilidad de realizar un recorte de personal en los próximos dos meses a causa de la disminución de los ingresos de las empresas causado por la baja en la economía.

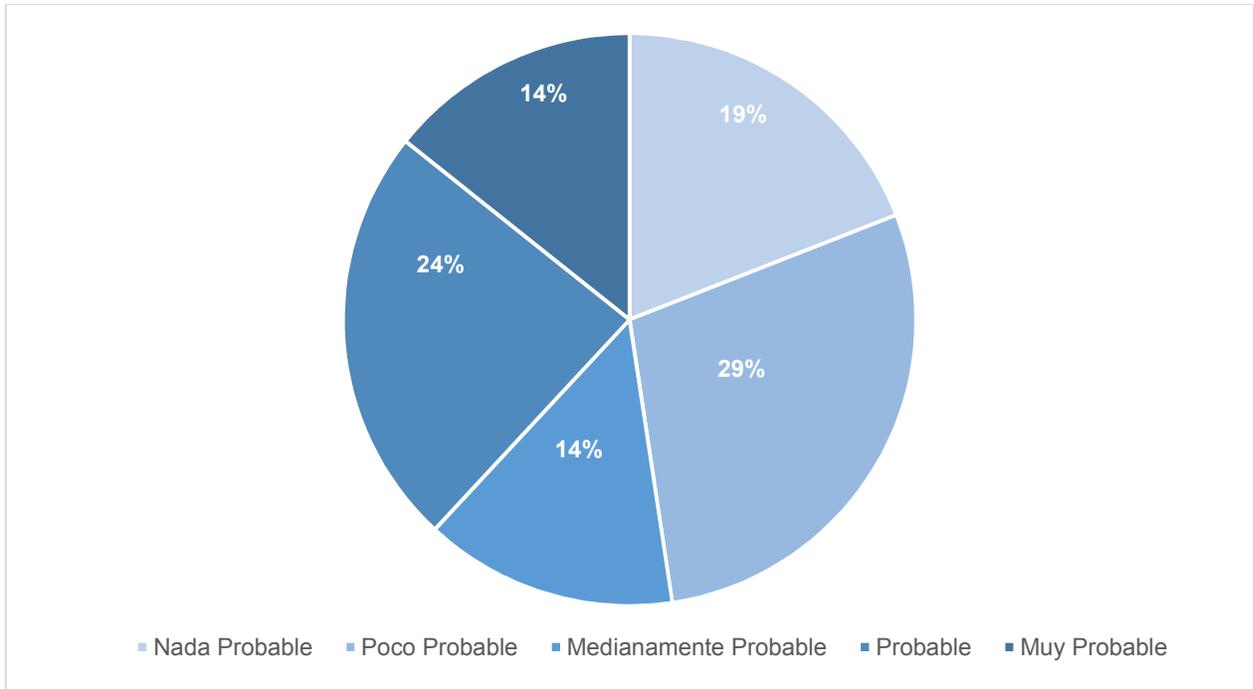


Figura 14: Probabilidad de gestionar un recorte de personal en los próximos dos meses
Fuente: Elaboración propia según encuesta aplicada a las Mipymes de manufactura de la zona de Pérez Zeledón.

En cuanto al recorte de personal, se logró definir que un 29% de los encuestados ve poco probable una reducción en su equipo de colaboradores; en contraste, un 24% de los encuestados opina que es algo que probablemente se llegue a dar. Por otra parte, un 19% manifiesta que mantendrán a su equipo con la cantidad de integrantes que tiene actualmente, y en los rangos de medianamente probable y muy probable encontramos un 14% de los encuestados que expresó cierto grado de tendencia a recortar el número de integrantes de sus planillas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del análisis realizado en el sector de manufactura de Pérez Zeledón, es posible determinar que las empresas participantes en el estudio consideran que es importante contar con un modelo de negocio e implementarlo en las labores diarias de la organización. No obstante, en su mayoría no cuentan con un plan estructurado que sirva de apoyo, guía y control en el alcance de sus objetivos. Asimismo, cabe destacar que aun cuando no poseen un modelo de negocio definido utilizan en su mayoría herramientas como, por ejemplo, el análisis FODA, organigramas, planeación estratégica, entre otras que pueden servir como base para construir un plan de negocios.

Por otra parte, es relevante indicar que más de la mitad de las empresas estudiadas del sector manufactura afirman tener una estrategia competitiva para permanecer vigentes en el mercado; eso sí, en su mayoría manifiestan más afinidad con un modelo de diferenciación en sus productos, dados los altos estándares de exigencia del consumidor local; por lo cual anteponen la fidelización y retención de los clientes actuales por sobre las ventas por volumen. Además, en un porcentaje menor prefieren aplicar una estrategia orientada al liderazgo en costos, priorizando las ventas a gran escala y a precios más accesibles para sus clientes.

También se determinó que uno de los principales factores que intervienen en la construcción de planes y modelos de negocios es el poco conocimiento que manejan los líderes organizacionales en cuanto al tema; no obstante, casi la mitad de la muestra estudiada indica estar dispuesta a recibir formación por medio de talleres o seminarios que les brinden una guía especializada sobre la puesta en práctica del tema, y muestran estar anuentes a implementarla en su organización. Ese ánimo o disposición es contradictoria, ya que al mismo tiempo indican no invertir recursos en la capacitación de los colaboradores en temas relacionados con las estrategias empresariales.

Igualmente se estableció que las Mipymes del sector manufactura en Pérez Zeledón detallan que tienen medianamente documentados los procesos productivos y administrativos que utilizan para lograr las metas propuestas, pero también existen

organizaciones que no cuentan con documentación, por lo que trabajan de forma empírica y no se hallan en posibilidad de realizar un análisis de comparación, entre periodos o con sus competidores.

Por lo tanto, en la conclusión del análisis se define que actualmente estas empresas cuentan con un conocimiento medio de herramientas y estrategias empresariales, pero claramente no las tienen definidas ni estructuradas de manera documentada. En definitiva, la propuesta final radica en un modelo de negocio estándar que pueda ser utilizado por cualquier empresa que conforme el área de industria, apoyado en las diversas herramientas analizadas teóricamente; de una manera simplificada que se pueda poner en práctica por parte de los líderes organizacionales independientemente el grado académico que estos tengan.

5.2 Recomendaciones

Una de las recomendaciones a las Mipymes es la realización de un estudio exhaustivo de forma teórica de los diferentes herramientas y modelos de negocios que se han desarrollado con los años, para analizar cuáles de estas estrategias son más factibles en la implementación en su empresa según en el mercado donde se desarrolla, sus clientes, proveedores y el producto que ofrecen.

También se recomienda a las Mipymes en invertir en la constante capacitación de sus líderes o equipo administrativo para definir los modelos o herramientas más idóneas para cada empresa, asimismo, se les recomienda a los administradores involucrar en el proceso de capacitación a sus colaboradores, ya que son los responsables del proceso productivo, quienes pueden ofrecer una perspectiva más amplia y oportuna sobre las diferentes actividades que se llevan a cabo en la organización.

Hoy en día las posibilidades de participar en charlas o talleres de capacitación de manera virtual están en auge, la participación en estos foros impactarán de manera positiva a las Mipymes involucradas, el gobierno a través de diferentes instituciones brinda capacitaciones gratuitas para fomentar y fortalecer los procesos productivos y de

desarrollo de este sector, el acercarse a estas nuevas tendencias que apoyan al crecimiento y sostenibilidad de las mismas.

Con el fin de fortalecer algunas debilidades detectadas como la falta de un documento formal de modelo de negocios, el cual pueda ser utilizado como guía y direccione a las Mipymes hacia una formalización futura de sus procesos, se les recomienda buscar o generar alianzas o vínculos con Instituciones como Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Trabajo y Ministerio de Agricultura Ganadería (MAG), universidades y colegios técnicos que les faciliten a través de proyectos estudiantiles la creación de alguna herramienta tecnológica que les permita guardar información, además de obtener datos relevantes sobre cuál es su desempeño en un periodo de tiempo determinado. El apoyo en tecnologías o software informáticos les permitirán dar un paso al frente y estar a la vanguardia en el desarrollo e innovación de sus procesos

Se les recomienda a las empresas del sector de manufactura de Pérez Zeledón la implementación de un modelo de negocios como el brindado en el presente estudio, o bien gestionar uno de invención propia, de acuerdo a las necesidades detectadas de parte de sus administradores para el cumplimiento de los objetivos. Esta recomendación se basa en la necesidad de implementar este modelo de forma periódica que se respalde con datos, que permita realizar un análisis comparativo de la evolución del cumplimiento de metas y alcance de objetivos; asimismo, para cuando se presente la oportunidad de realizar un balance con la competencia.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MODELO

6.1 Descripción y justificación de la organización

Desde un enfoque general, se define que las empresas deben cubrir las necesidades de los clientes y la clave es llevar esto a la práctica. Encontrar una manera efectiva de hacerlo requiere aplicar estrategias adaptas a cada organización; es primordial describir la necesidad y el producto o servicio que le satisface la empresa, enfocado en la satisfacción y necesidades de sus clientes de manera que el modelo de negocio busque la fórmula para lograrlo con la mayor eficiencia posible.

6.1.1 Generalidades de la empresa

6.1.1.1 Razón social

Nombre físico o jurídico con el que la empresa se registra ante Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense del Seguro Social y municipalidad del cantón.

6.1.1.2 Nombre comercial de la organización

Nombre de fantasía con el que la empresa se da a conocer a nivel de su mercado.

6.1.1.3 Tamaño de la empresa

Debe categorizarse según la cantidad de trabajadores directos reportados a la Caja Costarricense del Seguro Social.

Tipo de empresa	Empleados
Microempresa	Hasta 5
Pequeña empresa	De 6 a 30
Mediana empresa	De 31 a 100
Empresa grande	Más de 100

Fuente: Clasificación como requisito para la inscripción según tipo de empresa de acuerdo a la CCSS.

6.1.1.4 Historia de la empresa

Breve descripción del nacimiento y desarrollo de la organización a lo largo de los años. Se deben contemplar aspectos como: socios fundadores, capital inicial (financiamiento o inversión propia), necesidad que le dio origen, ubicaciones geográficas

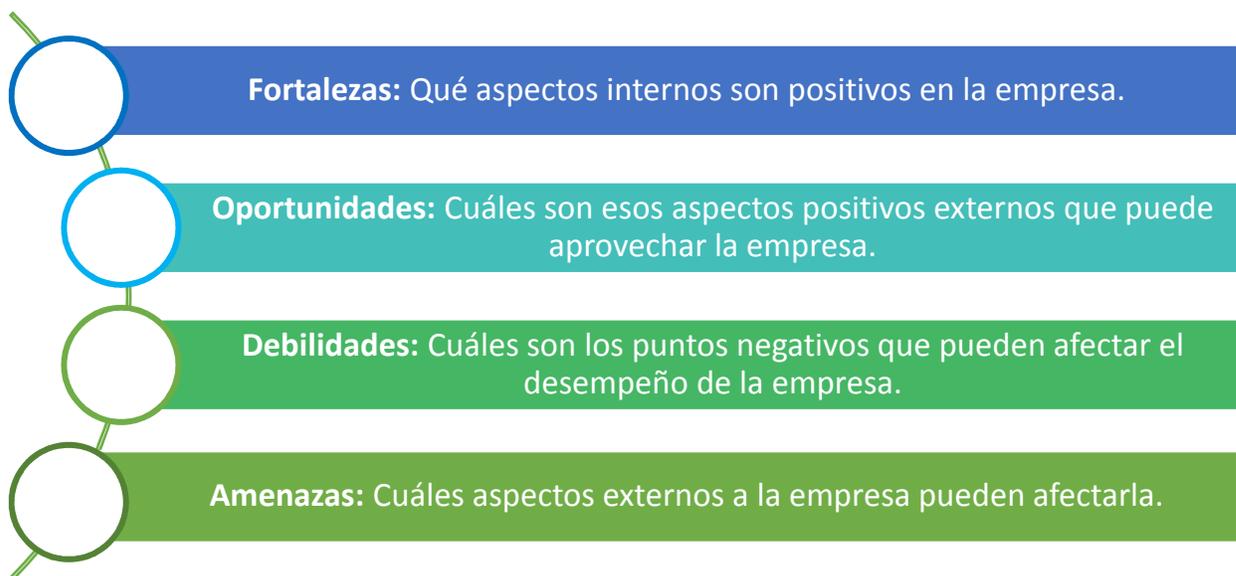
en las que se han establecido, mercados explorados, basado en los hitos más relevantes para la misma.

6.1.2 Formulación del problema

Describir la necesidad actual de la empresa la cual impulsa a la administración a plantear un modelo de negocio para resolver el requerimiento; definir qué aspectos se necesitan mejorar o modificar en el área de la empresa donde se pretende implementar el modelo; ya que, a pesar de enfocarse en un departamento específico, puede generar pequeños o grandes cambios en otros órganos de la empresa. Además, un estudio básico de la rentabilidad de implementar este modelo y el análisis de riesgo de los diferentes factores que inciden al llevarlo a cabo.

6.1.3 Análisis de situación de la empresa (herramienta FODA)

Con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones, se buscan y analizan de forma detallada y ordenada todas las variables que intervienen en las operaciones de la empresa.



6.1.4 Direccionamiento estratégico

- Misión

Debe definir la situación actual, actividad que desarrolla, el entorno y las necesidades que se desean cubrir. Debe ser redactada en presente tomando en cuenta qué son, qué hacen, cómo lo hacen y para qué.

- Visión

Representa lo que se aspira llegar a ser, pero de una forma realista y alcanzable, basada en la definición de la misión; es la realidad en la que se desea establecer la empresa en un futuro.

- Objetivos estratégicos

Se trabajan con un alcance de 5 años a mínimo 3, esto depende del tamaño de la empresa. Sirven para definir el futuro del negocio. Los objetivos organizacionales tienen la duración de 1 año y se refieren a cómo hacer productivos los negocios. La alta dirección de la empresa es responsable de definir los primeros objetivos, ya que son los encargados de señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro y también de cambiar esta dirección antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

- Objetivo general

Los objetivos empresariales marcan el norte a seguir de la empresa, sirven para definir estrategias basadas en lo que se desea alcanzar, dándoles una guía a los colaboradores sobre lo que se espera de ellos y motivándoles a buscar el crecimiento de la organización.

Se puede tomar en cuenta la consolidación del patrimonio, mejoramiento en tecnología de punta, crecimiento sostenido, reducción de la cartera en mora, capacitación y mejoramiento del personal, claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa, la fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes, mejor ambiente laboral, y una presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

- **Objetivos específicos**

Es importante que sean medibles, ya que marcan una meta clara a alcanzar de forma cuantitativa en un determinado periodo de tiempo; deben ser desafiantes, pero a la vez realistas para las condiciones en las que la empresa se desarrolla, motivando a los integrantes de la organización a buscar el cumplimiento de estos dentro de sus posibilidades.

Se toma en cuenta el crecimiento en ventas mediante la realización de un programa promocional, rendimiento sobre la inversión, márgenes de utilidad, flujo de efectivo, productividad, control de costos, la distribución de los productos de forma oportuna a los clientes, y establecer la calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.

6.1.5 Estrategias organizacionales

Se plantean los medios por los cuales se busca el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de una forma eficiente con la menor cantidad de recursos en el menor tiempo posible. También deben ser claras y comprensibles para los distintos niveles jerárquicos de la organización; deben estar enlazadas estrechamente con la identidad organizacional de la empresa.

Asimismo, se realzan las ventajas competitivas que demanden las nuevas tendencias, esto es, contar con la capacidad de sobreponerse a la misma industria o sector, innovando constantemente, y estar alerta a estos cambios para no “pasar de moda” con las ventajas que se desarrollen.

La implementación es clave para lograr una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Se deben definir conceptos fundamentales como liderazgo en costo y diferenciación. Esto es lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores para desarrollar la empresa hacia el éxito.

Debe considerar puntos como la penetración en el mercado, financiamiento para los diferentes proyectos, eficiencia en la calidad productiva y mantenimiento, así como factores de medición como crecimiento en ventas, beneficio y rentabilidad.

6.1.6 Valores organizacionales

Son las conductas que debe poseer cada colaborador en el desarrollo de su labor diaria como representante de la organización, así como la imagen que brinde la confianza que se desea proyectar en el mercado en que se desenvuelve; de ser posible, definir rasgos que distingan a la empresa de sus competidores.

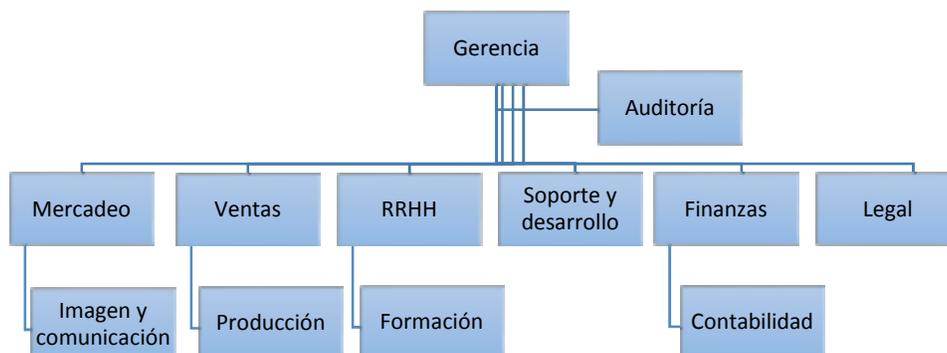
Valores empresariales: Toda empresa debe tener valores esenciales como, por ejemplo: honestidad, calidad, puntualidad, pasión, competitividad, trabajo en equipo, orientación al cliente, responsabilidad social y resolución de problemas. Definirlos claramente y prospectar personas con valores similares.

Valores éticos: Se refieren a conceptos sociales y culturales que estructuran el comportamiento individual. Existen diversos valores que se consideran éticos según la percepción del ideal de cada individuo; no obstante, se pueden nombrar los siguientes: justicia, libertad, responsabilidad, honestidad o respeto (ver anexo 1).

6.1.7 Organigrama general:

Figura que describe el orden jerárquico y las distintas áreas que componen la organización. Permite estudiar la estructura de una forma ordenada y definir el nombre de la persona al mando en cada uno de los departamentos que conforman la empresa.

Un organigrama también permite que se conozca información importante de la empresa para coordinar diferentes aspectos de proyectos que se quieran cumplir, y es un buen indicador del crecimiento empresarial. Por ejemplo:



6.2 Área mercadotécnica

6.2.1 Determinación del perfil del cliente y el mercado potencial

Definir el conjunto de características que, con base en el análisis de las variables de un mercado, describe al cliente meta. Su principal objetivo es aumentar la precisión en la estrategia de mercadotecnia. A través de un estudio de mercado, que tome en cuenta todos los factores de interés, es posible determinar grupos con características similares que consumen determinado producto.

Delimitar las características que los configuran como clientes y, según el volumen, si se orienta a producción a gran escala o al detalle; el tipo de alianza, si es por evento o por contratos fijos.

Esto permite conocer y entender a los clientes. Facilita ofrecer productos y servicios que en realidad demandan. Desarrollar estrategias de ventas enfocadas en las características definidas del perfil. Establecer los canales a través de los cuales podrá contactar a los clientes potenciales.

6.2.2 Análisis de la competencia

Identificar a los competidores directos –cuando se trata de empresas que producen o venden productos similares a los de uno– e indirectos –cuando producen o venden productos sustitutos de los de uno– que afronta la empresa en el mercado y de acuerdo al ámbito geográfico de esta; así como las ventajas y desventajas de estos a comparación de la empresa de estudio. Debe analizar los productos o servicios que cada competidor ofrece, el mercado que satisface, sus formas de venta, precio, posicionamiento y demás características del sector de interés.

Estudiar al conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos en el mismo mercado. Es necesario determinar la información a recolectar, recolectarla, analizarla y, con base en ella, tomar decisiones o formular estrategias.

El análisis de la competencia es algo que debemos hacer constantemente, sobre todo en el mundo competitivo de hoy, ya que es la herramienta que nos permite formular estrategias de mercadotecnia más efectivas.

6.2.3 Descripción del producto o servicio

A través de la herramienta que se establece a continuación, se describen los productos actuales que ofrece la empresa a su mercado meta natural.

Es necesario reconocer los productos, indicar sus características diferenciadoras, señalar las ventajas competitivas, describir el mercado objetivo y justificar por qué es importante este negocio.

6.2.4 Precio del producto

Definir los precios del producto basados en las posibles variables de introducción y operación que puedan incidir y que representen un aumento o disminución de este en el bien final. Por ejemplo, en la creación de una línea de camiseta: tipo de tela, largo, talla, estilo, tipo de impresión, cantidad de impresiones y tamaño de las impresiones.

6.2.4.1 Definición de *estrategia*

Definir de manera clara el tipo de estrategia que se utiliza en el desarrollo de la organización.

- *Estrategia de bajo costo*: Esta consiste en reducir los costos operativos, administrativos, financieros y de *marketing* al mínimo con el propósito de maximizar el margen de ganancia.
- *Estrategia de diferenciación*: Consiste en captar la atención y fidelidad de los clientes, por medio de un posicionamiento que destaque el producto o bien ofrecido, ya sea por calidad del producto o por la atención brindada al momento del acercamiento con el cliente.

6.2.4.2 Condiciones comerciales

- *Plazos de crédito*: Concretar la cartera de clientes y las características deseables de las empresas a las que se les brinde esta opción de pago, como, por ejemplo: información del cliente, referencias comerciales, personas encargadas de la compra y procedimiento de compra. Además, establecer políticas y plazos para finiquitar el pago de los productos (ver anexo 2).
- *Descuentos por cantidad*: Establecer precios según la compra de grandes cantidades totales de producto o servicio.
- *Descuento comercial (racional)*: Establecer beneficios por pagos en efectivo o transferencias bancarias o Sistema Nacional de Pagos Electrónicos (SINPE), cuando se abone a la orden. Ejemplo: un 5% se calcula mediante la fórmula 'precio de venta' / 1+5% = 1.000/1.05 = 952.38
- *Descuento comercial (simple)*: Establecer reducción en el precio de un artículo cuando este no corresponde a las características mencionadas en la orden de compra o cuando se cancele la totalidad de la orden contra pedido. Ejemplo: un 5% se calcula mediante la fórmula 'precio de venta' x 5% = 1.000 x 5% = 950

6.2.5 Imagen, publicidad y promoción

Identificar la imagen, nombre comercial, logotipo y eslogan que deben reflejar y plasmar la estrategia comercial. Cuando se trata de una marca, la estrategia debe reflejarse en cómo se quiere posicionar en el mercado. Un nombre puede transmitir una emoción, decir lo que la empresa hace, identificar a quién sirve o nombrar a los fundadores.

Definir el canal por el cual se genera acercamiento con los clientes: medios de comunicación, redes sociales, cuñas de radio, perifoneo, vallas publicitarias, anuncios comerciales en televisión, internet o prensa escrita; y también la frecuencia: focalizar las fechas de mayor venta para impulsar el uso de los canales mencionados. Comprendido en esto, establecer el presupuesto a destinar de forma anual para este apartado.

6.2.6 Canal de distribución

Delimitar el alcance comercial de la empresa, ubicar punto de venta y alcance, es decir, a cuál comunidad, barrio, distrito o cantón se va a enfocar el ofrecimiento de los productos. Analizar ventajas y desventajas de cada canal, entrega a domicilio por encomienda y los horarios de atención en las instalaciones o por medios electrónicos a clientes y proveedores.

6.2.7 Proyección de ventas

Muestra la cantidad que se espera vender y las bases utilizadas para generar dicho cálculo mensual, trimestral o anualmente. Así como constituir la oportuna planificación y control del proceso.

Crecimiento en ventas:
$$\frac{(\text{ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) * 100}{\text{ventas del periodo anterior}}$$

Periodo	Crecimiento
Octubre-Diciembre 2020	10%
Enero-Marzo 2021	30%
Abril-Junio 2021	20%
Julio-Septiembre 2021	20%
Octubre-Diciembre 2021	10%

Definir factores que puedan influir en el plan de crecimiento, como diversificación de productos, políticas de precios sin cambios, o financiamiento para ventas agresivas.

En cuanto al rendimiento sobre la inversión, establecer un porcentaje realista después de impuestos (20%), para lograr cumplir el plan de ventas con objetivos de control de costos planificados y controlados, con miras al análisis de cumplimiento debido.

Definir márgenes de utilidad antes de impuesto (15%), generar internamente el suficiente efectivo para el retorno de la deuda y para las operaciones corrientes. Planificar un crecimiento realista según la eficiencia en las operaciones, control de gastos y costos, presupuestos y control de calidad.

6.3 Proceso de producción y ventas

6.3.1 Abasto

Definir el abasto de suministros, insumos y materias primas, así como el proveedor asignado con los diferentes requerimientos, cantidad, precio, nombre o código.

6.3.2 Producción y/o operaciones (prestación de servicios)

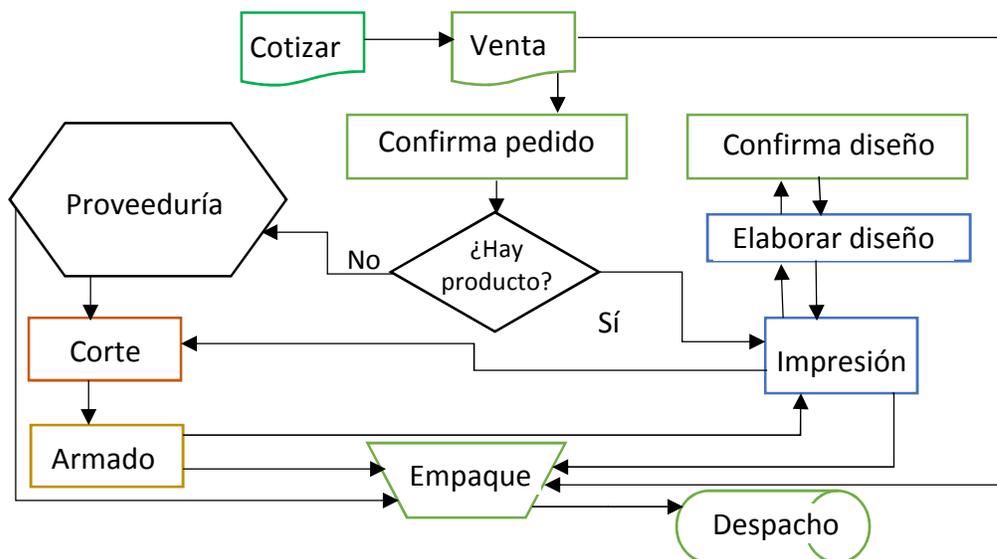
Establecer maquinaria y/o herramientas de trabajo para cada proceso productivo (especificación técnica, costo y capacidad de producción). Identificar rubros que influyen en los costos de producción y operación, al lado de las especificaciones de control de calidad.

6.3.3 Distribución y ventas

Actividades y costos para la distribución del producto y para el desarrollo del plan de ventas.

6.3.4 Diagrama de flujo

Se establecen los pasos necesarios a cumplir para producir el bien que solicita el cliente de acuerdo a las especificaciones dadas. Se establece un diagrama de flujo con los colaboradores que intervienen en cada etapa del proceso.



6.3.4.1 Stocks de inventario

Aplicar control de inventario donde se definan, basados en la demanda proyectada, los insumos mínimos necesarios en existencia para el cumplimiento de la demanda; así como los plazos de compra de materia prima que permitan mantener la operatividad de la empresa.

6.3.4.2 Toma de órdenes

Diseñar un documento que facilite la toma de órdenes con los requerimientos del producto establecidos por el cliente. Datos del cliente: nombre, teléfonos de contacto, correo electrónico. Datos del producto: estilo, cantidad, color. Datos de impresión: tipo, tamaño, color, posición. Detalles de la venta: cantidad, precio unitario, subtotal, total.

6.3.4.3 Tiempos de entrega

Se establecen tiempos promedio para entrega de productos a los clientes, dependiendo de las especificaciones y el volumen de compra; lo anterior con la intención de brindar al cliente una noción real de los plazos de cumplimiento.

6.3.4.4 Capacidad operativa instalada

Definir cuánto es lo máximo que puede llegar a producir la empresa, según el equipo, personal y mobiliario que se posee para abastecer un pedido. Además, cuantificar la capacidad de almacenamiento tanto de insumos como de productos finalizados.

6.4 Tecnología de información

Se hace énfasis en el uso de tecnologías actualizadas, ya que favorecen el trabajo colaborativo con los grupos y la comunicación efectiva en los diferentes procesos.

Mantener registro de software, hardware, origen de la tecnología, licencias y su debido contacto de soporte técnico.

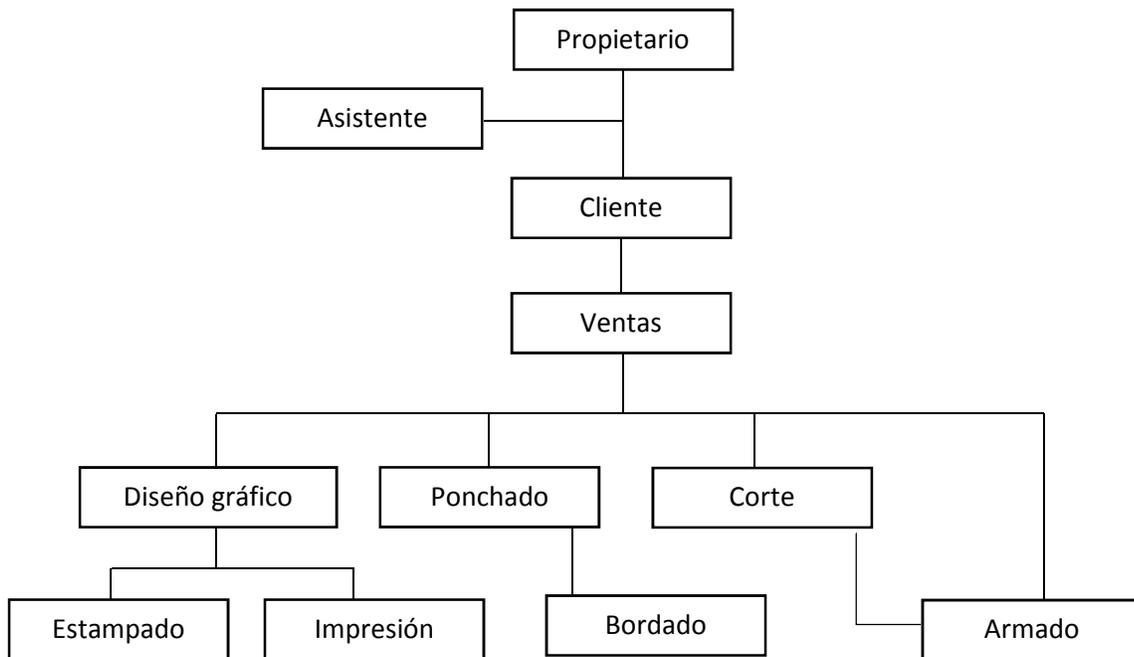
6.5 Talento humano

6.5.1 Líder organizacional

Definir al responsable del proyecto, con sus funciones basadas en supervisión de apartados como vacaciones, licencias, pago de remuneraciones y otras, así como la descripción de puestos, cantidad de personal y costo de la nómina.

6.5.2 Organigrama

Corresponde a la representación gráfica de la estructura de la empresa. Incluye los diferentes departamentos y las personas que los dirigen, conformando un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor. Por ejemplo:



6.5.3 Organización y gestión

El primer paso es crear una estrategia de planificación y programación, para lo cual el líder de la organización requiere un análisis de los siguientes puntos:

- Existencia de un cronograma y una guía del cumplimiento de las metas propuestas.
- Objetivos claros y cronograma de producción.
- Cantidad de trabajadores necesarios para el cumplimiento de metas.
- Inversión necesaria, activos fijos y cronograma de retorno de crédito o inversión.
- Sistema de seguimiento de metas y proyecciones.

Organización

La existencia de un organigrama de la empresa es sumamente relevante, pero más allá de esto es preciso mantenerlo actualizado, ya que este instrumento se encarga de ofrecer un panorama más amplio de los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa, así como la cantidad de personal que abarca cada uno y el papel que juegan dentro de la organización.

Por otra parte, el manual de puestos sirve como una guía del perfil, funciones y características deseables de cada una de las diferentes partes que integran la organización.

Finalmente, es destacable el cambio constante en el mercado en cuanto a tendencias, tecnologías y paradigmas. La empresa debe evolucionar de manera constante y, junto con esta, la estructura organizacional.

Gestión del personal

Una adecuada gestión del personal inicia con un proceso claro de reclutamiento y selección del personal: delimitar al responsable o responsables de esta labor, y las características básicas apegadas a la identidad organizacional de la empresa. Asimismo, una descripción del proceso de inducción, capacitación y práctica de los nuevos integrantes, según el puesto al que se esté postulando el interesado.

La remuneración es vital: una guía respecto a la fijación y escala de salarios, políticas de bonos e incentivos de acuerdo a las metas y exigencias de los diferentes puestos. Es bien sabido dentro de cualquier ámbito que el tema monetario es uno de los aspectos de mayor motivación para los colaboradores.

6.5.4 Salud ocupacional

Establecer protocolos de prevención de riesgos laborales de acuerdo a los peligros que puedan encontrarse los colaboradores respecto de la higiene y la seguridad. Gestionar un documento donde se haga una evaluación de cada puesto, así como las situaciones a las que el colaborador pueda estar expuesto, para dotarle de los insumos necesarios que prevengan este tipo de escenarios.

Establecer un protocolo para minimizar el ruido, promover la ergonomía para evitar lesiones, demarcar las salidas de emergencia y puntos de reunión, que los extintores se ubiquen en lugares visibles, sean accesibles y se supervisen cada semestre. Además, gestionar un inventario del equipo de protección y una lista de cotejo (*check list*) que cumpla la función de supervisar el uso y existencias de los diferentes insumos de protección (guantes, orejeras, mascarillas, lentes) que debe usar cada colaborador al iniciar sus labores.

Se debe tomar en cuenta que una adecuada prevención de riesgos se traduce en rentabilidad y éxito para la organización, además de que motiva al personal porque se siente apoyado por su administrador.

- **Protocolo COVID-19**

Colocar de manera visible los protocolos de prevención publicados por el Ministerio de Salud y cualquier otra entidad estatal que dicte normativa con respecto a este tema. Es importante situarlos en diferentes lugares de la planta física de la empresa, como un recordatorio a los diferentes colaboradores de las principales prácticas para el bien de toda la organización. La coordinación en conjunto con las finanzas de la organización es vital, ya que se requiere presupuestar insumos necesarios para la prevención del COVID (lavamanos, jabón antibacterial, alcohol en gel).



Fuente: www.ministeriodesalu.go.cr

6.6 Área financiera

En este módulo se debe presentar el análisis financiero del modelo de negocio, el cual permite a la alta gerencia, junta directiva, socios, etcétera, evaluar si este modelo es viable y necesario para la empresa, teniendo la idea de cuánto se va invertir y cuál sería su recuperación. Igualmente, si el modelo necesita ser financiado por una entidad externa. En este módulo se deben presentar los datos congruentes con los aportados en

las demás áreas ya analizadas, para hacer constar que el modelo en un tiempo determinado va a generar para hacer frente a las obligaciones.

Algunos datos importantes que deben constar en esta área financiera:

- Inversión inicial: Cuál es la cuantía de la inversión total inicial requerida para poner en marcha la empresa.
- Estructura financiera (aporte de socios, venta de acciones, financiamiento y otros).
- Presupuestos de ingresos: Resumen de los ingresos proyectados como mínimo a los 6 meses, 12 meses y 24 meses.
- Costos indirectos: Se deben incluir los costos que tiene la empresa normalmente pero no están relacionados con el modelo.
- Costos directos: Hace referencia a todos los costos que la organización va a contraer con la puesta en marcha del modelo.
- Utilidad y política de su distribución: Presentar la utilidad bruta y neta que la empresa va a obtener gracias al modelo y de qué forma se va a repartir en la empresa.

6.6.1 Estados financieros

Definen el panorama económico en el que se encuentra la empresa, mediante informes como el del flujo de efectivo, el estado de resultado anual y el balance general anual. Permiten hacer un estudio del avance o retroceso que ha logrado la organización.

❖ Indicadores financieros

Permiten ver con detalle puntos específicos del desempeño que presenta la empresa. Mediante los datos actualizados y su correcta interpretación se pueden conocer los puntos fuertes y débiles y retomarse una adecuada planificación estratégica.

❖ Liquidez o “prueba del ácido”

Una liquidez suficiente permite mantener un proceso productivo o comercial activo, favorece el cumplimiento de obligaciones en costos de operación y la posibilidad de generar ahorros o excedentes de dinero. La solvencia beneficia el ciclo de reinversión.

❖ **Rentabilidad**

La rentabilidad de una empresa mide la capacidad que tiene para generar beneficios a sus inversores. Este indicador se puede ver afectado en el tiempo por la salud macroeconómica del territorio al que pertenece; sin embargo, una mayor solidez por diversificación puede favorecer el sostenimiento de las pérdidas y verse menos afectada.

❖ **Punto de equilibrio**

Determinar el punto de equilibrio permite conocer el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales y, con ello, plantear los objetivos de mínimo de ventas y otras estrategias. Se puede averiguar mediante la fórmula: $\text{costos fijos totales} / \text{precio unitario} - \text{costo variable unitario}$, para establecer las unidades de venta.

6.7 Área legal

Es indispensable conocer los requisitos para establecer la formalidad de la empresa. Se debe revisar el cumplimiento de todas las normativas legales para operar; además, si el modelo de negocio que se va a desarrollar necesita algún permiso adicional que la organización actualmente no posee. También cumplir con el régimen tributario y permisos de funcionamiento al día, de manera que no limiten la marcha de las operaciones productivas.

6.7.1 Representación legal

Determinar la personería, ya sea física o jurídica, así como la participación de socios o las asociaciones con otras entidades.

6.7.2 Permisos y registros

Los trámites pueden variar según el sector al que pertenezcan. Entre los recursos formales se enumeran:

- Registro tributario (Ministerio de Hacienda)
- Licencias y patentes (Municipalidad de Pérez Zeledón)
- Permiso de funcionamiento (Ministerio de Salud)

- Planilla (CCSS)
- Riesgos laborales (Instituto Nacional de Seguros)
- Certificación Pyme (Ministerio de Economía, Industria y Comercio)

Guía Plan de trabajo

Armado el plan de trabajo permite ordenar y sistematizar la información relevante para llevar a cabo todos los objetivos planteados. Es necesario definir las actividades a realizar, así como cada responsable de ejecutarlas y el tiempo en que se deben cumplir, con la interrelación de cada área que conforma la organización.

1. Descripción y justificación de la organización

Generalidades de la empresa	
Razón social	
Nombre comercial	
Tamaño	
Correo electrónico	
Teléfono	
Página web y redes sociales	
Historia de su fundación y trayectoria	

Ver apartado 6.1 de la propuesta de modelo.

Formulación del problema

Ver apartado 6.1.2 de la propuesta de modelo.

Análisis de situación de la empresa (herramienta FODA)

Fortalezas	¿En qué beneficia?	¿Cómo puede mejorar?
Oportunidades	¿En qué beneficia?	¿Cómo puede mejorar?

Debilidades	¿En qué afecta?	¿Cómo puede mejorar?
Amenazas	¿En qué afecta?	¿Cómo puede mejorar?

Ver apartado 6.1.3 de la propuesta de modelo.

Direccionamiento estratégico	
Misión	
Visión	
Objetivos estratégicos	
Objetivo general	
Objetivos específicos	

Ver apartado 6.1.4 de la propuesta de modelo.

Estrategias organizacionales	
Mercadeo	
Ventas	
Recursos Humanos	
Soporte y desarrollo	
Finanzas	
Legal	

Ver apartado 6.1.5 de la propuesta de modelo.

Valores organizacionales	
	Definición para la empresa
Empresariales	
Éticos	

Ver apartado 6.1.6 de la propuesta de modelo.

Organigrama general

Ver apartado 6.1.6 de la propuesta de modelo.

2. Área de *marketing*

Determinación del cliente y el mercado potencial		
Tipo de cliente	Mercado potencial	Productos que demandan

Ver apartado 6.2.1 de la propuesta de modelo.

Análisis de la competencia			
Competidor	Ventajas	Desventajas	¿Cómo superarlo?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Ver apartado 6.2.2 de la propuesta de modelo.

Descripción del producto o servicio				
		Nombre del producto		
Características tangibles	Estilo			
	Color			
	Tamaño			
Características intangibles	Uso			
	Necesidad que cubre			
	Durabilidad			
	Vigencia			
	Garantía			
	Soporte			
Aspectos innovadores	Tecnologías			
	Medioambientales			
	Funcionalidad			

Ver apartado 6.2.3 de la propuesta de modelo.

Precio del producto

Costos	Nombre		
Costo total			
Utilidad			
Precio de venta			

Ver apartado 6.2.4 de la propuesta de modelo.

Definición de estrategia

Ver apartado 6.2.4.1 de la propuesta de modelo.

Condiciones comerciales

Nombre cliente crédito					
Producto	Unidad	+12 uds.	+24 uds.	+50 uds.	+100 uds.
Extragrande					
Grande					
Mediano					
Pequeño					
Subtotal					
Descuento					
Total					
Plazo acordado					
Cuota mensual					

Ver apartado 6.2.4.2 de la propuesta de modelo.

Políticas de descuento	
¿Cuándo aplicar descuento?	Tipo de descuento

Ver apartado 6.2.4.2 de la propuesta de modelo.

Imagen, publicidad y promoción

Nombre comercial	Logotipo	Eslogan

Ver apartado 6.2.5 de la propuesta de modelo.

Estrategia	Medio	Presupuesto anual	I trimestre	II trimestre	III trimestre
Publicidad	Revista				
	Radio				
	Pantallas				
	Autobuses				
Redes sociales	Facebook				
	Instagram				
Campañas					

Ver apartado 6.2.5 de la propuesta de modelo.

Canal de distribución

Ubicación geográfica	Horario	Punto de venta	Domicilio	Encomienda

Ver apartado 6.2.6 de la propuesta de modelo.

Proyección de ventas

Periodo	Crecimiento

Ver apartado 6.2.7 de la propuesta de modelo.

3. Proceso de producción y ventas

Abasto				
Nombre de producto	Código de producto	Proveedor	Cantidad mínima por pedido	Observaciones

Ver apartado 6.3.1 de la propuesta de modelo.

Producción					
Máquina	Capacidad de producción	Costo	Especificación técnica	Mantenimiento	Control

Ver apartado 6.3.2 de la propuesta de modelo.

Distribución y ventas		
Producto	Actividad	Costo

Ver apartado 6.3.3 de la propuesta de modelo.

Diagrama de flujo

Ver apartado 6.3.4 de la propuesta de modelo.

Stock de inventario						
Producto						
Color	Tamaño					Plazo

Ver apartado 6.3.4.1 de la propuesta de modelo.

Toma de órdenes

Datos del cliente	Datos de impresión:
Nombre:	Tipo:
Número de contacto:	Tamaño:
Correo electrónico	Color:
Datos del producto:	Detalles de la venta:
Estilo:	Cantidad:
Cantidad:	Precio unitario:
Color	Subtotal
	Total

Ver apartado 6.3.4.2 de la propuesta de modelo.

Tiempo de entrega

Producto	Disponible en <i>stock</i>		Impresión base de datos		Tiempo
	SÍ	NO	SÍ	NO	

Ver apartado 6.3.4.3 de la propuesta de modelo.

Capacidad operativa instalada

Producto					
Equipo	Personas	Mobiliario	Duración	Cantidad de almacenamiento	Capacidad promedio

Ver apartado 6.3.4.4 de la propuesta de modelo.

4. Tecnología de información

Software	Hardware	Origen	Licencia	Soporte técnico	Contacto

Ver apartado 6.4 de la propuesta de modelo.

5. Talento humano

Líder organizacional:					
Colaborador	Vacaciones	Licencia	Remuneraciones	Descripción del puesto	Salario

Ver apartado 6.5.1 de la propuesta de modelo.

Organigrama

Ver apartado 6.5.2 de la propuesta de modelo.

Organización y gestión

Estrategia	Cronograma	Objetivos	Responsables	Metas	Proyecciones

Ver apartado 6.5.3 de la propuesta de modelo.

Salud ocupacional

Funcionario responsable:		
Colaborador:	Fecha ____/____/____	
Ítem	Sí	No
Guantes		
Orejas		
Lentes de protección		
Carné		
Uniforme completo		
Casco		
Protocolo COVID-19		
Lavado de manos regular		
Uso correcto de la mascarilla		
Distanciamiento social		
Disponibilidad de alcohol en gel		
Toma de temperatura al momento de ingreso y salida		

Ver apartado 6.5.4 de la propuesta de modelo.

6. Área financiera

Nombre de la empresa				
	I trimestre	II trimestre	III trimestre	Total anual
Ventas				
(Menos) Descuentos S/ventas				
(=) Ventas netas				
(Menos) Costo de producción y ventas				
(=) Utilidad bruta en ventas				
Gastos de operación				
Gastos financieros				
Gastos administrativos				
Gastos de producción				
(Menos) Total de gastos de operación				
(=) Utilidad operativa				
(Más) Otros ingresos				
(=) Utilidad antes del impuesto				
(Menos) Impuestos				
(=) Utilidad final				

Ver apartado 6.6 de la propuesta de modelo.

7. Área legal

Persona física/jurídica			
Cédula:			
Institución	Trámite	Sí	No
Ministerio de Hacienda	Registro tributario		
	Facturación digital		
Municipalidad	Licencia y patentes		
	Impuestos municipales		
Ministerio de Salud	Permisos de funcionamiento		
Caja Costarricense del Seguro Social	Registro de planilla		
Instituto Nacional de Seguros	Póliza de riesgos laborales		

Ver apartado 6.7 de la propuesta de modelo.

Bibliografía

- Abarca, A. y Ramírez, S. (2016). *Estudio del crecimiento económico costarricense 1960-2014*. Observatorio del Desarrollo, Universidad de Costa Rica. <https://odd.ucr.ac.cr/estudio-del-crecimiento-economico-costarricense-1960-2014/>
- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación. Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. www.daena-journal.org
- Almeyda, L. (2018). El boom de las franquicias en el Perú ¿Es tiempo de una regulación jurídica o aún no?. *Lumen* (9), 71-86. Lima: Facultad de Derecho, Universidad Femenina del Sagrado Corazón. <https://doi.org/10.33539/lumen.2013.n9.509>
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales políticas y procedimientos*. México D.F.: Editorial Panorama.
- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=balance+score+card&ots=TJd9b3h5IS&sig=XgyP98GD0lyHuXZh-Lf7q0Ns8Zo#v=onepage&q=balance%20score%20card&f=false
- Arias, A. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. https://books.google.co.cr/books?id=W5n0BgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (19 de setiembre de 1953). Ley N° 1651: Reforma Ley de Industrias Nuevas. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=7227&nValor3=7726&strTipM=TC
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (03 de setiembre de 1959). Ley N° 2426: Ley de Protección y Desarrollo Industrial. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.a

spx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31472&nValor3=33201¶m2=1&strTipM=TC&IResultado=2&strSim=simp

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (24 de octubre de 1990). Ley N° 7207: Protocolo al Acuerdo de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=12846

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (17 de mayo de 2002). Reglamento a la Ley N° 8262: Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80601&nValor3=103712&strTipM=TC

Asociación Española de Comercio Electrónico y *Marketing* Relacional (AECER) (2012). *Libro Blanco sobre el Comercio Electrónico*. <http://documentos.camarazaragoza.com/comercioelectronico/destacados/Libro20Blanco%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%202a%20Edici%C3%B3n%202012.pdf>

Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastri, E. y Reficco, E. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-books/detail.action?docID=3306305>

Barón, L. (productor). (2018). ¿Qué es una membresía? Tipos de negocio de recurrencia. <https://www.youtube.com/watch?v=hWz6maVun9A>

Brace, I. (2011). *Diseños de cuestionarios*. 12ª ed. México: Pearson.

Burbano, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3 (2), 19-28. Manabí, Ecuador: Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/621/688>

Burns, N. y Grove, S. (2005). *Investigación en enfermería: Desarrollo de la práctica enfermera basada en evidencia*. 3ª ed. Elsevier España. <https://books.google.co.cr/books?id=5UNB9ZknC84C&pg=PA29&dq=tipo+de+inv>

estigaci%C3%B3n+correlacionales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUzLvU-LPIAhWBGUwKHRqpC20Q6AEIJzAA#v=onepage&q=tipo%20de%20investigaci%C3%B3n%20correlacio

Cabrera, M. A. (coord.) (2010). *Evolución tecnológica y cibermedios*. Sevilla-Zamora: Comunicación Social.

Callejo, J., Val Cid, C., Gutiérrez, J. y Viedma, A. (2009). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Calvo, J. y Montero J. (2013). Energía mareomotriz: perspectiva histórica y estado actual. *Técnica Industrial*, 301. Madrid: Fundación Técnica Industrial. <http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/a-4507-energia-mareomotriz--perspectiva-historica-actual.aspx>

Cámara de Comercio de Costa Rica (2012). Estadísticas económicas. http://camara-comercio.com/camara2/wp-content/uploads/2015/11/17_docestadisticasempresas.pdf

Cañadas, I. y Sánchez, A. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo likert. *Psicothema*, 10 (3), 623-631. Asturias: Universidad de Oviedo. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7489>

Celaya, J. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital: Más allá de la gratuidad en Internet*. Edición Kindle. <https://play.google.com/books/reader?id=6gaMDwAAQBAJ&hl=es&pg=GBS.PT66.w.2.0.31>

Celaya, J., Vázquez, J. A., Rojas, M. J., Yuste, E. y Rianza, M. (2016). *Consolidación de los modelos de negocio en la era digital*. Bilbao: Dosdoce.com y Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO). Edición Kindle. <https://books.google.co.cr/books?id=LAeMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Harvard Business School Press - Grupo Editorial Norma.

- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes* (1ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Clúster ICT-Audiovisual de Madrid (2012). *Nuevos modelos de negocio en los contenidos digitales*. Madrid Network. https://www.audiovisual451.com/wp-content/uploads/Estudio_nuevos_modelos_de_negocio_Octubre2012.pdf
- Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE). Costa Rica. <https://www.cinde.org/es/sectores/manufactura-liviana>
- Codina, A. (Enero-Junio, 2011). Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25), 89-100. Medellín: Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Coopeagri R.L. (2021) Quiénes somos. <http://www.coopeagri.co.cr/quienes-somos/historia/>
- Coopeagri R.L. (2021). Coopeagri Ingenio. Industrialización de la caña. <http://www.coopeagri.co.cr/agroindustria/cana/ingenio/>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Durán, D., Llopart, X. y Redondo, R. (1999). *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Gráficas Rey.
- Estañol, R. y L.A.E. (2000). *Tecnología aplicada a los procesos de manufactura*. México: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Editorial FCA.
- Fernández, A. (2001). El *Balanced Scorecard*: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, (81), p. 32. IESE Business School, Universidad de Navarra. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>

- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Metodología para elaborar planes de negocio*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf
- Gamboa, E. (2020, febrero). Entrevista con Guillermo Alvarado, excolaborador de Cafetalera San Isidro. Grabación en audio.
- Gómez, M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva* (4ª ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Haya Canosa, C. (2017). *Principales modelos de negocio web*. Trabajo de grado en Administración y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cantabria.
https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/12783/HAYACANOSA_CARLOS.pdf?sequence=1
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª edición. México: McGraw Hill.
- Herrera, A. N. (1998). *Notas sobre Psicometría. Guía para el curso de Psicometría*. Bogotá: Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Colombia.
- Humphrey, A. y Lie, B. (2004). *Análisis de matriz DOFA: Los orígenes del modelo*. Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER.
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33337001/Analisis_de_matriz_DOFA_Actualizado.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATICOS.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200228%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200228T021400Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=5a0269a49768e196dfac844deb7a8c58f92c614f34691718b255bd03340416db

- Infraestructura Nacional de Datos Espaciales de Costa Rica (IDECORI). Sistema Nacional de Información Territorial. <http://www.snitcr.go.cr/>
- Instituto del Café de Costa Rica (Icafé). <http://www.icafe.cr>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC). www.inec.cr
- Jaime, V. (2015). Planeamiento estratégico en la Era de la Información. *Review of Global Management*, (1) 1, 18-20. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). doi: <https://doi.org/10.19083/rgm.v1i1.631>
- Kalpakjian, S. y Schmid, S. R. (2002). *Manufactura, ingeniería y tecnología*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R., Norton, D. y Santapau, A. (2000). *El cuadro de mando integral = The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Labatut, G. *Blog de Gregorio Labatut Serer*. <http://gregoriolabatut.blogcanalprofesional.es/>
- Lange, J. (2002). Review: Richard A. Krueger & Mary Ann Casey (2000). Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research (3rd edition). Thousand Oakes, California: Sage Publications. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 3 (4). Berlín: Institut für Qualitative Forschung. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/791/1718>
- León Sáenz, J. & Arroyo Blanco, N. (2010). *Informe para discusión: Desarrollo histórico del sector agroindustrial de la caña de azúcar en el siglo XX: aspectos económicos, institucionales y tecnológicos*. San José: Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas (IICE), Universidad de Costa Rica. <http://163.178.170.157/LIBROS/libro%20ca%C3%B1a%20completo.pdf>
- León Sáenz, J., Arroyo Blanco, N. y Montero Mora, A. (2016). *La industria en Costa Rica en el siglo XX*. Colección Historia Económica de Costa Rica en el Siglo XX. Tomo III. San José: Editorial UCR. <https://docplayer.es/170030410-La-industria-en-costa-rica-en-el-siglo-xx.html>

- León, O. G. y Montero, I. (2003). *Métodos de Investigación en Psicología y Educación*. (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Maldonado, J. A. (01 de agosto del 2014). Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación. *Gestiópolis*. <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Matsumoto Noshisawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209.
- Ministerio de Salud de Costa Rica. <http://www.ministeriodesalud.go.cr>
- Moyano, L. (2016). *Plan de negocios*. Lima, Perú: Editorial Macro.
- Munguía, L. y Protti, M. (2005). *Investigación de operaciones*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Niebel, B. y Freivalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México, D.F: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Oficina de Patentes, Municipalidad Pérez Zeledón. <https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/servicios-y-tributos/licencias-y-patentes.html>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Clark, T. (2013). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Otero, A. y de Grossi, M. (2005). *La llamada revolución industrial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Pérez Porto, A. y Gardey, A. (2014). Definición de “censo”. <https://definicion.de/censo/>
- Pérez, B. y Carrillo, E. (2000). *Desarrollo local: Manual de uso*. España: ESIC Editorial.

- Pérez, J. (24 de setiembre 2008). ¿Qué es la web 2.0? Definición según Tim O'Reilly. *Jerónimo Pérez Paz - Blog*. <http://www.jeronimoperez.com/blog/que-es-la-web-2-0-definicion-segun-tim-oreilly/>
- Pierre, S. y Rebolledo, C. (2003). *La franquicia en Colombia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Piñero, E. (2015), *Estrategias y modelos de negocios*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 38ª reimpresión. México: Grupo Editorial Patria.
- PriceSmart Costa Rica (2020). Únete a PriceSmart. <https://www.pricemart.com/site/cr/es/membrecia>
- Pymes Costa Rica (s.f.). Conozca el tamaño de su empresa. Tamaño de una empresa. San José, Costa Rica: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y Red de Apoyo PYME. <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>
- Quesada, G. (14 de octubre de 2010). Nacimiento del movimiento ecologista y el cuarenta aniversario de ALCOA. *Acontecer Digital*, edición 31. Universidad Estatal a Distancia (UNED). <https://www.uned.ac.cr/acontecer/opinion/articulos/541-nacimiento-del-movimiento-ecologista-y-el-cuarenta-aniversario-de-alcoa>
- Real Academia Española (2019). Concepto de *manufactura*. <https://dle.rae.es/?id=OIBold6>
- Regalado, R. (coord.). (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. Organización Latinoamericana de Administración. https://www.researchgate.net/publication/259758594_Las_MIPYMES_en_Latinoamerica_Estudios_e_Investigaciones_en_la_Organizacion_Latinoamericana_de_Administracion

- Reynolds, J. y Orbegozo, G. (2001). *El libro completo del e-commerce: conceptos, claves y definiciones para triunfar en la red*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Romero-Pérez, J. (2010). *Las Jornadas de ALCOA: Testimonio y memorias en sus 40 años*. https://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/06/las_jornadas_de_alcoa_testimonios_y_memorias_en_sus_40_anos_1970-2010.pdf
- Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT). <http://www.snitcr.go.cr/>
- Steiner, G. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: CECSA, Editorial Continental, S.A.
- Stoner, J. y Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Stutely, R. (2015). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Taylor, F. & Fayol, H. (2003). *Principios de la administración científica*. Bogotá: Edigrama.
- Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Boletín electrónico* N° 03. Ciudad de Guatemala: Facultad de Ingeniería, Universidad Rafael Landívar. http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Valdés Díaz de Villegas, J. y Sánchez Soto, G. A. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberofórum*, (VII) 14, 126-156. México: Universidad Iberoamericana. <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>
- Wilson, F. (23 de marzo de 2006). The Freemium Business Model. AVC. https://avc.com/2006/03/the_freemium_bu/

Zorita, E. y Huarte, S. (2015). *Plan de negocios. Herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora*. Madrid: ESIC Editorial.

Anexos

Anexo 1:

<h1>Responsabilidad</h1>	<h3>Valores éticos</h3> <p><i>Responsabilidad es hacernos cargo de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y, en general, de los actos libre y voluntariamente realizados, no sólo cuando sus resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando nos son adversos o indeseables.</i></p> <h4>Comportamientos</h4> <ul style="list-style-type: none">△ Reconocer el valor y las repercusiones sociales de nuestro trabajo.△ Contribuir a la preservación de los ecosistemas.△ Cooperar para el logro de los objetivos institucionales trascendiendo, incluso, nuestras propias funciones.△ Garantizar la calidad de nuestros productos y servicios.△ Cultivar la autodisciplina, la diligencia y efectividad en el ejercicio de nuestras labores.△ Desarrollar habilidades de autocontrol.	<h1>Solidaridad</h1>
	<h3>Valores éticos</h3> <p><i>Ser solidarios y solidarias es reconocer en cada quien su dignidad humana, su valor intrínseco como persona y, en consecuencia, contribuir a la realización de sus proyectos de vida y a la satisfacción de sus necesidades.</i></p> <h4>Comportamientos</h4> <ul style="list-style-type: none">△ Contribuir a eliminar las discriminaciones, remediar las desigualdades y garantizar la justicia social△ Conocer los derechos de los ciudadanos y las ciudadanas y priorizarlos frente a cualquier consideración.△ Comprender la situación del otro desde su propia perspectiva, y ayudar a encontrar soluciones.△ Orientar a las personas al lugar donde puedan reclamar sus derechos o recibir la protección necesaria.△ Anteponer el bien común a intereses personales.△ Responder adecuada y oportunamente a solicitudes de las personas indefensas o frágiles.	<h1>Trabajo en equipo</h1>
	<h3>Valores éticos</h3> <p><i>Trabajar en equipo es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma empresa o en una misma causa.</i></p> <p><i>El trabajo en equipo necesariamente exige solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, diálogo, concertación y auto-desarrollo.</i></p> <h4>Comportamientos</h4> <ul style="list-style-type: none">△ Fortalecer nuestras competencias comunicativas y resolver los conflictos por medio del diálogo y la concertación.△ Compartir responsabilidades, integrarnos con otros y respetar las normas acordadas en nuestros equipos de trabajo.△ Cumplir los compromisos pactados.△ Impulsar, en lugar de la competencia, la cooperación y la solidaridad.△ Reconocer y estimular el trabajo de los demás.	

Equidad

Valores éticos

Equidad consiste en dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos.

La equidad está estrechamente relacionada con la justicia, entendida ésta como la virtud mediante la cual se da a los demás lo que es debido de acuerdo con sus derechos.

Comportamientos

- △ Tratar igual a nuestros compañeros de trabajo y a los ciudadanos sin distinción de raza, sexo, edad, cargo o condición social.
- △ Rechazar las diferencias ilegítimas entre las personas, la arbitrariedad y la injusticia.
- △ Fortalecer nuestro sentido de justicia y que éste sea el que oriente y presida nuestras decisiones.
- △ Ayudar, en todas las circunstancias, a aumentar la igualdad de los seres humanos.
- △ Hacer valer, desde nuestras entidades, políticas que garanticen el cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales de la población.

Probidad

Valores éticos

Probidad es la cualidad que define a una persona íntegra y recta; a alguien que cumple sus deberes sin fraudes, engaños ni trampas.

Ser proba es ser transparente, auténtico y actuar de buena fe. En este sentido, la probidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, y guarda estrecha relación con la honestidad, la veracidad y la franqueza.

Comportamientos

- △ Actuar siempre con la convicción de estar haciendo las cosas de manera correcta, clara e irreprochable, que nuestras conductas merezcan ser imitadas.
- △ Mantener la coherencia entre lo que decimos, pensamos y hacemos.
- △ Hacer un uso honrado y efectivo de los recursos públicos puestos a nuestra disposición, incluido el tiempo.
- △ Dar a conocer los servicios y los productos de las entidades sin crear falsas expectativas ni engaños.
- △ Suprimir la parcialidad y el tráfico de influencias en el ejercicio de la función pública.

Respeto

Valores éticos

Respeto es tratar humanamente a las personas; reconocer que el otro, desde el punto de vista de la especie, es tan real y semejante a nosotros, y a la vez, si se lo considera como individuo, bastante diferente.

El respeto se da cuando en la interacción se valoran las opiniones, las creencias, los estilos de vida y la autonomía de los demás. Excluye, por lo tanto, el maltrato, la discriminación, la agresión, la humillación, la indiferencia y el desmoronamiento de las personas, cualquiera sea su conducta.

Comportamientos

- △ Ser cordiales y promover la camaradería y el compañerismo.
- △ Respetar la vida privada de los demás.
- △ Ser justos con los ciudadanos y con nuestros compañeros de trabajo.
- △ Promover la resolución pacífica de los conflictos.
- △ No juzgar ni descalificar a los demás.
- △ No hacer a los demás lo que no queremos.

Fuente: www.ministeriodesalud.go.cr

Anexo 2:

LOGO DE LA EMPRESA		INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
SOLICITUD DE CREDITO		Fecha: _____	
PERSONA JURIDICA			
RAZON SOCIAL: _____			
CED JURIDICA: _____			
REPRESENTANTE LEGAL: _____			
DIRECCION: _____			
TEL: _____		TEL: _____	
CEL: _____		EMAIL: _____	
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____		EXISTENCIA: _____	
PERSONA FISICA			
NOMBRE: _____			
NACIONALIDAD: _____		CEDULA: _____	
REPRESENTANTE LEGAL: _____			
DIRECCION: _____			
TEL: _____		TEL: _____	
CEL: _____		EMAIL: _____	
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: _____		EXISTENCIA: _____	
PERSONAS AUTORIZADAS PARA REALIZAR COMPRAS			
NOMBRE	TELEFONO	CEDULA	FIRMA
REQUIERE ORDEN DE COMPRA:	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>
MONTO DE CREDITO SOLICITADO:	_____		
RESPONSABLE DE CUENTAS POR COBRAR:	_____		
DIA DE TRAMITE DE FACTURAS:	_____		HORARIO: _____
DIA DE PAGO DE FACTURAS:	_____		HORARIO: _____
REFERENCIAS COMERCIALES			USO DE OFICINA
EMPRESA	TELEFONO	CONTACTO	
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL			
PARA USO DE OFICINA			
Monto Autorizado:	_____		Plazo Autorizado: _____
Observaciones:	_____		
Aprobado por:			Fecha: _____

Fuente: Creación propia.

Anexo 3:



Fuente: www.ministeriodesalud.go.cr

Anexo 4:



Fuente: www.ministeriodesalud.go.cr

Anexo 5:



Fuente: www.ministeriodesalud.go.cr