

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tema:

**Plan estratégico para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste
que contribuya con su posicionamiento en el mercado en el año 2025**

**MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN FINANCIERA**

Estudiantes:

Freddy Antonio Sánchez Velásquez, Cédula 5-0428-0654

Gustavo Alonso Picado Barahona, Cédula 5-0393-0748

Jose Favio Chaves Contreras, Cédula 5-0423-0925

Juan Gabriel Carrillo Villarreal, Cédula 5-0418-0599

Campus Liberia

Guanacaste, Costa Rica

2024

**TRIBUNAL DEFENSA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
CAMPUS LIBERIA**

Grado, Nombre
Representante Decanatura SRCH

Grado, Nombre
Representante Dirección Académica, Campus Liberia

Dr. Fernando Gutiérrez Coto
Tutor TFG

Grado, Nombre
Lector TFG

Grado, Nombre
Lector

Dedicatoria

Esta dedicatoria va dirigida a todas las personas que me apoyaron y motivaron durante todo este proceso. A pesar de las numerosas dificultades, los desafíos y momentos complicados en los cuales estuve a punto de ceder, su aliento y confianza en mí me ayudaron a seguir adelante. Muchas gracias por sus palabras de ánimo, por escucharme cuando lo necesitaba y por recordarme siempre el valor de persistir. A mi familia le debo el más profundo agradecimiento.

Freddy

Le dedico este trabajo a Dios primeramente por haberme dado el conocimiento, a mis padres, por ser el pilar fundamental en mi vida. Su amor incondicional, sacrificios y apoyo constante me han permitido alcanzar cada uno de mis sueños. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la honestidad. Este logro es tanto suyo como mío.

Gustavo

Dedico esta memoria de seminario primeramente a Dios porque cada triunfo es posible gracias a él, a mis padres José María y Mariluz, sin ellos no hubiera llegado tan largo, también a mis compañeros que hicieron todo este viaje mucho más agradable y, por último, pero no menos importante, a todos los profesores por su dedicación y pasión, lograron aportar su granito de arena para ser la persona que soy hoy en día, muchas gracias.

Jose

A Dios, por darme fuerza, sabiduría y paciencia. A mis padres Juan y Gabriela por forjarme como persona y enseñarme a luchar por mis sueños. A mi pareja Ariana por su comprensión e incondicionalidad, en los momentos más difíciles de mi carrera. A mi hijo Santiago, todo este esfuerzo es por él y por último a todos los profesores y compañeros que han sido parte de esta etapa que culmina.

Juan

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios, por otorgarnos la sabiduría necesaria para la realización de esta memoria de seminario. Fue un proceso arduo, lleno de desafíos y altibajos, pero gracias a la participación de diversas personas, pudimos llevar a cabo este trabajo.

En particular, agradecemos a la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Chorotega, Campus Liberia, por acogernos durante todos estos años. Un agradecimiento especial a nuestros profesores: Jorge Loáiciga Gutiérrez, Diego Campos Campos, Marcela Mora, entre otros. Sus conocimientos y experiencias han sido fundamentales para nuestra formación profesional y personal.

También queremos agradecer a nuestro tutor de tesis, Dr. Fernando Gutiérrez Coto, por su guía, disponibilidad y, sobre todo, paciencia, pues escuchó nuestras dudas, preocupaciones y consultas y siempre buscaba la forma de darnos una solución. Sus aportes fueron cruciales para enriquecer nuestro trabajo. De igual manera, agradecemos a nuestros lectores, Roberto Rodríguez Alcocer, y MGCI. Manuel Mejicano Ortiz, por sus valiosas contribuciones. Agradecemos también a la propietaria de Creaciones Es-Nel, Esterley Ramírez y a su familia, por la oportunidad y la confianza depositada en nuestro trabajo.

Por último, nuestro agradecimiento más profundo es para nuestras familias, quienes nos inculcaron valores fundamentales en este proceso, siempre creyeron en nuestras capacidades y nos enseñaron a luchar por nuestros sueños. Su apoyo incondicional, amor, paciencia y consejos nos motivaron a concluir esta etapa. Es un honor y un privilegio dedicarles esta memoria de seminario, ya que este logro también les pertenece.

Muchas gracias.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Lista de siglas y abreviaturas	xv
Resumen ejecutivo	xvi
Executive summary	xvii
CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 Planteamiento y descripción del problema	1
1.1.2 Interrogante(s) de la investigación	3
1.1.3 Justificación de la investigación	3
1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial	4
1.2 Objetivos de la investigación	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Modelo de análisis	5
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	5
1.3.2 Relaciones e interrelaciones	8
1.4 Estrategia de investigación aplicada	9
1.4.1 Tipo y enfoque de investigación	9
1.4.2 Fuentes de investigación	10

1.4.2.1 Fuentes primarias.....	10
1.4.2.2 Fuentes secundarias.	10
1.4.3 Población.....	11
1.4.3.1 Caracterización de la población de estudio.....	11
1.4.3.2 Definición de la selección de la población.	11
1.4.4 Recopilación de los datos.....	12
1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados.....	12
1.4.4.2 Procedimientos aplicados.....	13
1.4.5 Análisis e interpretación de la información	14
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	17
2.1 Generalidades de la empresa.....	17
2.2 Localización y contacto	18
2.3 Aspectos que afectan a la empresa en forma directa y/o indirectamente	19
2.3.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	19
2.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	19
2.3.1.2 Poder de negociación de proveedores.....	19
2.3.1.3 Poder de negociación de clientes.....	20
2.3.1.4 Rivalidad entre competidores.	20
2.3.1.5 Amenaza de productos sustitutos.....	21
2.3.2 Aspectos económicos.....	21

2.3.2.1 Situación económica general.	21
2.3.2.3 Tipo de cambio.	21
2.3.2.4 Impuestos.	22
2.3.2.5 Costo de materias primas.	22
2.3.2.6 Tendencias de los consumidores.....	22
2.3.2.7 Competencia.	22
2.3.2.8 Acceso a financiamiento.	22
CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL.....	23
3.1 Variable: Análisis PESTEL	23
3.1.1 Factores políticos	23
3.1.2 Factores económicos.....	24
3.1.3 Factores sociales	24
3.1.4 Factores tecnológicos.....	24
3.1.5 Factores ecológicos.....	25
3.1.6 Factores legales.....	25
3.1.6 Macroentorno	26
3.1.6 Competencia	26
3.2 Variable: Modelo CANVAS.....	27
3.2.1 Segmentación de clientes.....	27
3.2.2 Propuesta de valor.....	27

3.2.3 Canales de distribución	28
3.2.4 Relación con el cliente	28
3.2.5 Fuentes de ingreso.....	29
3.2.6 Actividades clave	29
3.2.7 Recursos clave	29
3.2.8 Socios clave	30
3.2.9 Estructura de costes.....	30
3.3 Variable: Plan de Acción	31
3.3.1 Estrategias	31
3.3.2 Periodos.....	31
3.3.3 Responsables.....	32
CÁPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
CÁPITULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	45
5.1 Conclusiones	45
5.1.1 Factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico.	45
5.1.1.1 Político/Legal.....	45
5.1.1.2 Económico	45
5.1.1.3 Social.....	45

5.1.1.4 Ecológico	46
5.1.2 Situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el modelo CANVAS que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.	46
5.1.2.1 Enfoque en personalización y calidad de productos	46
5.1.2.2 Variedad de canales de comunicación y distribución	46
5.1.2.3 Gestión de recursos y actividades clave.....	47
5.1.2.4 Socios clave	47
5.1.3 Plan de acción para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.	48
5.1.3.1 Estructura organizacional.....	48
5.1.3.2 Marketing estratégico efectivo.....	48
5.1.3.3 Optimización operativa.....	48
5.1.3.4 Realización de análisis.....	48
5.2 Recomendaciones	49
5.2.1 Factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico.	49
5.2.1.1 Político/Legal.....	49
5.2.1.2 Económico	49
5.2.1.3 Social.....	49

5.2.1.4 Ecológico	50
5.2.2 Situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el modelo CANVAS que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.	50
5.2.2.1 Reafirmar propuesta de valor	50
5.2.2.2 Priorización y análisis de canales	50
5.2.2.3 Gestión de recursos y actividades	50
5.2.2.4 Socios clave	51
5.2.3 Plan de acción para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.	51
5.2.3.1 Establecer cronogramas detallados	51
5.2.3.2 Asignación de responsabilidades	51
5.2.3.3 Implementar sistemas de evaluación y seguimiento	52
5.2.3.4 Fomentar el compromiso y adherencia al plan estratégico	52
5.3 Propuesta.....	52
5.3.1 Introducción de la propuesta	52
5.3.2 Justificación de la propuesta	53
5.3.3 Objetivos de la propuesta.....	54
5.3.3.1 Objetivo estratégico.	54
5.3.3.2 Objetivo operativo.	54

5.3.3.3 Objetivo financiero.	54
5.3.4 Situación actual del negocio	54
5.3.5 Modelo CANVAS.....	55
5.3.6 Propuesta de planeación estratégica.....	58
5.3.6.1 Propuesta de misión.	58
5.3.6.2 Propuesta de visión.	59
5.3.6.3 Propuesta de valores empresariales.	59
5.3.6.4 Propuesta de objetivos organizacionales.	60
5.3.6.5 Estructura organizacional.....	62
5.3.6.6 Propuesta de organigrama.....	62
5.3.6.7 Manual de puestos y funciones.	63
5.3.6.8 Propuesta de análisis FODA.	66
5.3.6.9 Propuesta de análisis MECA.	72
5.3.6.10 Propuesta de análisis PESTEL.....	74
5.3.6.11 Formulación de la estrategia.	77
5.3.6.12 Planteamiento de los objetivos estratégicos.....	78
5.3.6.13 Propuesta de estrategias de formalización empresarial.	82
5.3.6.14 Constitución como persona jurídica.....	83
5.3.6.15 Requisitos y pasos para constituir una S.R.L.....	84
5.3.6.16 Inscripción como PYME ante el MEIC	84

5.3.6.17 Requisitos para inscribirse como PYME ante el MEIC.....	85
5.3.6.18 Inscripción de la marca ante el Registro Nacional.....	85
5.3.6.19 Pasos para inscribirse como marca ante el Registro Nacional.....	86
5.3.6.20 Costo de estrategia de formalización empresarial.	87
5.3.7 Propuesta de estrategias de marketing	87
5.3.7.1 Plan de marketing.	87
5.3.7.2 Marketing Mix	99
5.3.7.3 Reestructuración del signo de marca.	105
5.3.7.4 Costos de las estrategias de marketing.....	108
5.3.8 Propuesta de estrategias operativas.....	108
5.3.8.1 Plan de operación.....	109
5.3.8.2 Distribución de planta de producción.	109
5.3.8.3 Estandarización del proceso de producción.....	110
5.3.9 Plan de acción	114
Referencias bibliográficas.....	117
Anexos	121

Índice de figuras

Figura 1	18
Figura 2	34
Figura 3	35
Figura 4	37
Figura 5	38
Figura 6	39
Figura 7	40
Figura 8	41
Figura 9	42
Figura 10	43
Figura 11	57
Figura 12	63
Figura 13	88
Figura 14	89
Figura 15	90
Figura 16	91
Figura 17	92
Figura 18	93
Figura 19	94
Figura 20	95
Figura 21	97
Figura 22	110
Figura 23	112
Figura 24	113

Índice de tablas

Tabla 1	5
Tabla 2	6
Tabla 3	8
Tabla 4	12
Tabla 5	14
Tabla 6	60
Tabla 7	61
Tabla 8	67
Tabla 9	72
Tabla 10	75
Tabla 11	87
Tabla 12	101
Tabla 13	114
Tabla 14	115
Tabla 15	116

Lista de siglas y abreviaturas

C.C.S.S: Caja Costarricense del Seguro Social.

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

I.I.C.A: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

I.N.E.C: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

I.N.S: Instituto Nacional de Seguros.

MECA: Mantener, explotar, corregir y afrontar.

M.E.I.C: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica.

MIPYME: Micro, pequeñas y medianas empresas.

M.S: Ministerio de Salud.

M.T.S.S: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

MIPYME: Micro, pequeñas y medianas empresas.

PESTEL: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

PYME: Pequeñas y medianas empresas.

S.R.L: Sociedad de responsabilidad limitada.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proponer un plan estratégico que contribuya con el posicionamiento de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Barrio La Victoria, Liberia, Guanacaste. Como parte de los objetivos específicos, se examina los factores macro ambientales del negocio a través de un análisis PESTEL, seguidamente se diagnostica la situación actual del emprendimiento mediante la implementación del Modelo CANVAS, además, se elabora una propuesta de planeación estratégica (visión, misión, valores, objetivos estratégicos, estrategias) así como de marketing y a nivel operativo. Por último, se propone un plan de acción donde se detalla las actividades específicas que el negocio necesita realizar, para llevar a cabo las propuestas y estrategias dirigidas a la contribución de su posicionamiento en el mercado.

La recolección de datos e información se realiza a través de instrumentos como: observación, entrevista, aplicación de cuestionario a locales ubicados en el cantón de Liberia y la revisión de material bibliográfico. Respecto de los resultados obtenidos, se concluye la microempresa debe mejorar aspectos en su apartado administrativo, publicidad, marketing y operativo, por ende, las estrategias son establecidas en esas áreas.

Creaciones Es-Nel cuenta con un potencial interesante de crecimiento, pues se identifica la fabricación de muebles rústicos puede ser un buen negocio en Guanacaste, esto se debe a factores como el turismo y la segunda vivienda, así también a la disponibilidad de materiales que ofrece la región y la estética que poseen este tipo de productos, pues tienen un encanto estético capaz de atraer a locales y turistas.

Executive summary

The purpose of this research work is to propose a strategic plan that contributes to the positioning of the microenterprise Creaciones Es-Nel, located in Barrio La Victoria, Liberia, Guanacaste. As part of the specific objectives, the macro-environmental factors of the business were examined through a PESTEL analysis. Subsequently, the current situation of the venture was diagnosed using the CANVAS Model. In addition, a strategic planning proposal (vision, mission, values, strategic objectives, strategies), as well as marketing and operational levels, was developed. Finally, an action plan was proposed, detailing the specific activities the business needs to carry out to implement the proposals and strategies aimed at contributing to its market positioning.

Data and information collection were carried out through instruments such as observation, interviews, the application of a questionnaire to locals in the canton of Liberia, and the review of bibliographic material. Regarding the results obtained, it was concluded that the microenterprise needs to improve aspects in its administrative, advertising and marketing, and operational sections. Therefore, the strategies were established in these areas.

Creaciones Es-Nel has interesting growth potential since it was identified that the manufacturing of rustic furniture could be a good business in Guanacaste. This is due to factors such as tourism and second homes, as well as the availability of materials offered by the region and the aesthetic appeal of these types of products, as they possess an aesthetic charm that attracts both locals and tourists.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento y descripción del problema

El siguiente documento se basa en el desarrollo de un plan estratégico para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, está enfocado en la creación de varios tipos de muebles rústicos con base en madera o hierro forjado, tales como mesas, sillas, camarotes y también para decoración.

La creación de muebles es una práctica la cual, según algunos autores, se origina en la antigüedad, por lo tanto, se considera un arte antiguo en el que se crea objetos, muchos de ellos muebles, con base en maderas preciosas y de gran calidad, en consecuencia, solo las sociedades de clases altas podían acceder a ellos. La evolución de esta práctica es influenciada por factores culturales, estilísticos y tecnológicos.

Los avances tecnológicos son uno de los factores más influyentes en la evolución de la creación de muebles, dentro de estos avances se encuentra la revolución industrial, pues gracias a la introducción de las máquinas, los muebles se pueden producir de maneras más sencillas y asequibles. Hoy en día su fabricación es un campo diverso y en constante evolución.

La mueblería no solo es un sector en permanentes cambios, sino también puede entrelazarse con otros negocios o sectores, algunos de estos pueden ser: la carpintería, el diseño de interiores, tiendas de muebles, arquitectura, entre otros, pues se habla de una práctica que conlleva la manipulación y transformación de materias primas como la madera o metales, para la creación de muebles y demás elementos personalizados.

En la actualidad, la elaboración de muebles en todo el mundo gira en torno de la personalización, la mezcla de la artesanía y la innovación. El consumidor busca muebles personalizados y únicos, mayoritariamente enfocados en el uso de materiales ecológicos, como la

madera y el uso de hierro forjado. La demanda por productos locales y hechos a mano aumenta cada vez más, gracias a los procesos de construcción de casas, apartamentos y edificios, lo cual puede propiciar una ampliación de las mueblerías.

En Costa Rica, la industria de la mueblería experimenta una evolución significativa, desde sus comienzos como una simple fabricación artesanal de diversos artículos, hasta los días actuales, en donde predominan la modernización, la diversificación de los productos y la búsqueda de la sostenibilidad. Los pequeños emprendimientos y empresas del país enfocados en la creación de muebles se mantienen expectantes y en constante adaptación a las demandas versátiles del consumidor y desafíos del mercado.

En relación con la provincia de Guanacaste, se debe decir que existen negocios dentro de la industria de la mueblería, pues se cuenta con un abundante recurso forestal, se cumple todos los procedimientos de la ley forestal y una cultura de artesanía arraigada en las personas de la zona, además, este tipo de negocios es relativamente estable, porque la demanda por muebles rústicos es alta.

Según lo mencionado, el tema por desarrollar en el presente trabajo final de graduación consiste en elaborar un plan estratégico para Creaciones Es-Nel, una pequeña microempresa ubicada en Barrio La Victoria, Liberia, Guanacaste. Este documento actúa como una propuesta de hoja de ruta que clarifique la actualidad y operación del negocio.

Se incluye la descripción de la microempresa, su entorno, mercado e industria, así como el desarrollo de acciones para el negocio, la conformación del Modelo CANVAS y diagnósticos financieros. Con esto se quiere brindar a la microempresa Creaciones Es-Nel una herramienta con la cual se pueda detallar la visión y misión de cuanto el emprendedor quiere llevar a cabo.

1.1.2 Interrogante(s) de la investigación

¿Cuál es la estrategia central que incide en el desarrollo de una propuesta de plan estratégico para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste?

1.1.3 Justificación de la investigación

La realización de un plan estratégico para Creaciones Es-Nel encuentra su razón en el hecho de que la microempresa no cuenta con ese tipo de herramienta o documento de planificación empresarial y puede llegar a ser básico en los pequeños negocios, pues mediante este el pequeño negocio puede detallar las formas en las que planea operar, desarrollarse y alcanzar sus objetivos.

La oportunidad de negocios ofrecida por el tema seleccionado radica en un mejor posicionamiento en el mercado. Un plan estratégico realista basado en las necesidades y actualidad de Creaciones Es-Nel, contribuye con un mejor posicionamiento en el mercado, al brindar estrategias sustentadas en estudios y previsiones financieras, así como en análisis de mercado.

Lo anterior puede traer beneficios para el negocio en materia de oportunidades de mercado, gestión de los recursos, elección de precios acertados, reducción de riesgos, búsqueda de financiamiento, entre otras, lo cual se traduciría en un posible crecimiento y desarrollo sostenible y rentable.

El tema en cuestión se realiza de manera estructurada y sistemática, siguiendo una serie de pasos y pautas ya establecidas necesarias para asegurar el éxito del trabajo. Se desarrolla todos y cada uno de los elementos que conforman la estructura de un plan estratégico, entre ellos destaca el plan de marketing, Modelo CANVAS y un diagnóstico financiero.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial

Delimitación temporal: Periodo 2025.

Delimitación espacial: Liberia, Guanacaste.

Delimitación empresarial: Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste.

Enfoque: Rentabilidad, Finanzas, Mercadeo, Modelo CANVAS, Estrategias.

Ámbito: Administración financiera y estratégica.

Área: Plan estratégico.

Moneda: dólares.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico que contribuya con el posicionamiento en el mercado de la microempresa Creaciones Es-Nel ubicada en Liberia, Guanacaste en el año 2025

1.2.2 Objetivos específicos

1. Examinar los factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un **análisis PESTEL** que contribuya con el plan estratégico.
2. Diagnosticar la situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el **modelo CANVAS** que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.
3. Crear un **plan de acción** para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 1

Análisis de variable de objetivo uno

Objetivo Específico: Examinar los factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico.			
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Análisis PESTEL	El análisis PESTEL es una herramienta que se utiliza para conocer el contexto externo de una empresa. Analizar el entorno general en que se opera es de gran importancia para las organizaciones, pues la información que se obtiene ya sea en relación a posibles amenazas o, por contra, oportunidades, tiene influencia en sus decisiones estratégicas. (Universidad en	Esta variable se hace operativa de la siguiente forma: Se realiza una investigación de mercados para la determinación de los factores que pueden afectar el negocio. Estos factores resultan importantes de estudiar, dado que cada uno de ellos brinda información sobre el estado del macroentorno en donde se desarrolla las actividades comerciales de la mueblería, tales	Mediante la consulta bibliográfica, la observación y la entrevista a profundidad aplicada a la propietaria del negocio, se obtiene datos relacionados con el análisis PESTEL y posteriormente se realiza su respectiva clasificación. Esto es importante para generar información al tabular la información que se lleva a cabo.

Internet [UNIR],
2023, parr. 2)

como, factores
políticos,
económicos,
sociales,
tecnológicos,
ecológicos y legales.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Tabla 2

Análisis de variable de objetivo dos

Objetivo Específico: Diagnosticar la situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el modelo CANVAS que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.			
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Modelo CANVAS	El modelo CANVAS es una herramienta publicada en 2009 por Alexander Osterwalder que permite desarrollar ideas de negocio y nuevos escenarios de una forma rápida y visual tomando en cuenta las nueve áreas fundamentales de una empresa, y poniendo el foco en la propuesta de valor. En los últimos	La operacionalización de esta variable se da a través del desarrollo del modelo CANVAS, mediante la identificación de segmentos de clientes o mercados a través de datos suministrados por la dueña de la microempresa e información derivada de la aplicación del	Para el desarrollo de esta variable se define los pasos y actividades necesarias para alcanzar la meta basada en desarrollar el Modelo CANVAS, esto a través de la identificación de los nueve elementos fundamentales requeridos por las empresas para llevar a cabo con éxito la consecución de sus

años se ha convertido en una herramienta de innovación casi indispensable para la creación de empresas. Este esquema sirve como punto de referencia para desarrollar modelos de negocio. Plasma en un lienzo los nueve elementos fundamentales que requiere una empresa para llevar a cabo con éxito su objetivo, de esta manera permite visualizar en un solo lienzo los requerimientos necesarios para llevar a cabo un proyecto. (Osterwalder y Pigneur, 2009, como se cita en Herruzo-Gómez et al., 2019, parr. 2)	cuestionario en el mercado. El planteo de una propuesta de valor convincente, el diseño de canales de distribución y comunicación basadas en estrategias sólidas, la definición de fuentes de ingresos necesarias, la determinación de los recursos y actividades clave, así como la reflexión sobre la necesidad de socios estratégicos y la propuesta de una estructura de costes sólida y realista.	objetivos, la búsqueda y recopilación de información y análisis necesarios para rellenar el lienzo.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Tabla 3*Análisis de variable de objetivo tres*

Objetivo Específico: Crear un plan de acción para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.			
Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Plan de Acción	Un plan de acción de una empresa es un documento detallado que establece las acciones específicas que una organización llevará a cabo para lograr sus objetivos. Es un mapa que sirve de guía a los empleados y muestra el camino que deben seguir para ejecutar sus estrategias y alcanzar los resultados deseados. (Business Marketing School, 2023, parr. 2)	Para hacer operativa esta variable se lleva a cabo lo siguiente, se toma en cuenta los objetivos específicos 1 y 2 propuestos en este trabajo de investigación para la realización del esquema de un plan de acción que contemple información en una forma más clara de las actividades que debe efectuarse.	Se diseñan tablas con información proyectada que contengan actividades, periodicidad, presupuesto y responsables, con el fin de tener claridad estratégica en el cumplimiento de las acciones propuestas.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.**1.3.2 Relaciones e interrelaciones**

Las relaciones e interrelaciones son las siguientes:

1. Variable 1: Análisis PESTEL

1. Entorno.
 2. Factores.
 3. Localización.
2. Variable 2: Modelo CANVAS
 1. Segmentación de clientes.
 2. Propuesta de valor.
 3. Canales de distribución.
3. Variable 3: Plan de Acción
 1. Estrategias.
 2. Períodos.
 3. Responsables.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo y enfoque de investigación

La investigación cuenta con un enfoque mixto, este representa una serie de pasos sistémicos, empíricos y críticos de investigación por seguir e implica recolectar información, para el posterior análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos. Se utiliza datos cuantitativos a la hora de efectuar el correspondiente diagnóstico financiero de la microempresa y el análisis de los datos, por otra parte, los datos cualitativos se contemplan en los resultados de la entrevista por realizar.

Debido a lo anterior, la investigación es de tipo descriptiva, correlacional y explicativa. Estos tipos de investigación permiten tener una mayor profundidad respecto las personas que se va a estudiar, pues permiten mostrar una descripción de las preferencias e intención de compra

de los consumidores en cuanto a tipos de muebles rústicos. Además, especificar las características de la competencia y oportunidades presentes alrededor del territorio.

A su vez se detalla los gastos en los cuales incurre la mueblería Creaciones Es-Nel y, por último, permite describir todo lo investigado en cada objetivo.

1.4.2 Fuentes de investigación

Con el fin de efectuar la investigación se emplea diversos recursos y herramientas para la correcta recopilación de datos, el análisis de estos y sustentar los resultados o conclusiones pertinentes.

1.4.2.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias son fuentes de información de primera mano, permiten adquirir datos genuinos y estrechamente relacionados con el tema investigado. Estas fuentes no han sido manipuladas por terceros, pues suelen ser las fuentes más cercanas a los hechos auténticos.

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son: entrevista o testimonios directos de la propietaria de la microempresa Creaciones Es-Nel, entrevistas y consultas a administradores de distintos comercios y diversas entidades públicas, así como la aplicación del cuestionario a la población seleccionada.

1.4.2.2 Fuentes secundarias.

A diferencia de las fuentes primarias, no se relacionan estrechamente con el tema en cuestión. Las fuentes secundarias ofrecen interpretaciones, análisis y más perspectivas acerca de las fuentes primarias utilizadas, pues se elaboran por terceros.

En este caso se consulta fuentes bibliográficas, tanto electrónicas como físicas, en donde se encuentra páginas web, chats generados por inteligencia artificial, artículos o libros

académicos, informes de investigación y documentales relacionados con la administración, planes de negocio, mercadeo, finanzas y estrategias.

En la mayoría de los casos, se utiliza fuentes secundarias publicadas a partir del año 2017, para asegurar el uso de información actual.

1.4.3 Población

1.4.3.1 Caracterización de la población de estudio.

Caracterizar la población en estudio es una etapa crucial para este tipo de investigación, pues permite comprender y conocer las características, aspectos o detalles de los participantes en el cuestionario y la entrevista.

En este caso, caracterizar la población de estudio se realiza a partir de un perfil empresarial, mediante este se detalla diferentes aspectos que incidan en la definición de la empresa objetivo.

El perfil empresarial se basa en empresas o negocios de la ciudad de Liberia, entre esos hoteles, bares, restaurantes, tiendas o mercados-supermercados interesados en la compra y uso de muebles rústicos con base de maderas y metales, ya sea para uso diario o decoración.

1.4.3.2 Definición de la selección de la población.

La selección de la población en estudio se define a través de un muestreo no probabilístico del tipo conveniencia, por tanto, se realiza a través de una selección por parte del grupo investigador dado que, se trabaja mediante un censo, es decir, se abarca la totalidad de hoteles, alojamientos, bares, restaurantes, supermercados y tiendas, los cuales tengan la intención de compra de muebles rústicos.

En este caso la totalidad de la población se describe enseguida:

Tabla 4*Población seleccionada*

Hoteles/Alojamientos	Bares/Restaurantes	Supermercados	Tiendas
Hotel Boyeros	Los comales	Super Compro	Torres y Pineda
Hotel Bramadero	Palermo	Wallmart	Malibú
Hotel La Riviera	Sr. Patacón	Jumbo	Tienda Stop
Hotel El Sitio	La Tertulia	Palí	Tienda La Nueva
Hotel Las Espuelas	Chaparrastique	Maxi Palí	José Paolo
Hotel Del Río	Don Fran Restaurante	Mega Super	Ekono
Hotel Del Cerro	Bagatzi	Super Económico La Victoria	Costa Brava
Hotel Los Ángeles	Candilejas	Supermercado Corvin	Koaj Liberia

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

1.4.4 Recopilación de los datos**1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados.**

Al ser esta una investigación mixta, se contempla datos tanto cuantitativos como cualitativos, por ende:

Se utiliza la entrevista aplicada a la propietaria de esta microempresa. Con esto se quiere obtener datos relevantes respecto de la idea fundamental del negocio, costos, materiales, equipos necesarios, colaboradores, mercado meta, procesos productivos-administrativos y gastos operativos.

La información mencionada también da paso a la implementación de un análisis FODA, pues permite evaluar la situación actual del proyecto a través de la identificación y análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se utiliza el cuestionario, herramienta basada en un conjunto de preguntas diseñadas para recopilar información. En este caso, el cuestionario se dirige a medir la intención de compra de los productos de Creaciones Es-Nel por parte de ciertos negocios seleccionados.

Se hace uso de la observación, mediante la cual se desea captar de forma objetiva cuanto ocurre interna y externamente en la microempresa.

Se lleva a cabo un análisis y diagnósticos financieros, contienen indicadores financieros, valoraciones económicas, modelos financieros, entre otros.

Se utiliza software de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, tales como Excel y software de diseño.

1.4.4.2 Procedimientos aplicados.

Se emplea un muestreo no probabilístico de tipo conveniencia, significa que la población, en este caso, negocios de la ciudad de Liberia, se escoge de acuerdo con la conveniencia del grupo investigador, pues se toma en cuenta aspectos como la disponibilidad o comodidad. Este procedimiento engloba lo siguiente:

- La definición de la población objetivo, por ende, lo primero que se debe hacer es identificar a la población necesaria para el estudio.
- Caracterizar a la población, mediante la creación de una lista de aspectos o elementos característicos del grupo de personas en estudio.

- Seleccionar los individuos necesarios para formar parte de la muestra mediante un proceso meramente aleatorio.
- Confeccionar la estructura del cuestionario y posteriormente aplicarlo a la muestra seleccionada.
- Después de realizado el cuestionario, se debe concluir con un análisis de los datos.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 5

Análisis e interpretación de la información

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumento o parte del instrumento	Fuentes
Proponer un plan estratégico que contribuya con el posicionamiento en el mercado de la microempresa Creaciones Es-Nel ubicada en Liberia, Guanacaste en el año 2025.	Examinar los factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un análisis	Análisis PESTEL	Entorno. Factores. Localización.	Observación. Entrevista.	Recursos académicos. Fuentes bibliográficas. Análisis de datos internos de la microempresa. Investigación de mercado. Entrevista a profundidad.

PESTEL que contribuya con el plan estratégico.				
Diagnosticar la situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el modelo CANVAS que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.	Modelo CANVAS	Segmentación de clientes. Propuesta de valor. Canales de distribución.	Observación. Cuestionario. Entrevista. Software de diseño.	Recursos bibliográficos y académicos. Datos internos de la microempresa. Cuestionario y entrevista.
Crear un plan de acción para la microempresa Creaciones Es-	Plan de Acción	Estrategias. Periodos. Responsables. Presupuesto.	Tablas. Presupuesto. Acciones.	Resultados de la investigación. Información documental

Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado	brindada por los dueños de la microempresa Creaciones Es-Nel y del cuestionario.
--	--

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Generalidades de la empresa

La microempresa Creaciones Es-Nel nace en plena pandemia generada por el COVID-19, específicamente un 17 de julio de 2020, el negocio se funda por la señora Esterley Ramírez y su esposo Nelson Solano, quienes deciden incursionar como emprendedores en uno de los momentos más delicados y desafiantes de los tiempos recientes, pues la pandemia dificulta las fuentes de ingresos principales de la familia en ese entonces.

La microempresa no se dedica a la fabricación de muebles desde sus inicios comienza con la producción y venta de porta maceteros en el Market Place de Facebook, estos porta maceteros son bien recibidos y se comienza a vender muchas unidades. Su presencia en Facebook aumenta conforme pasa el tiempo y con esto, llegan aún más pedidos de porta maceteros e inclusive, las personas empiezan a pedirles más artículos como escurridores de platos.

Los meses pasan y diversos clientes se comunican con Doña Esterley para encargarle la creación de artículos como camas, closets, comedores y otros. Ante tal sorpresa y acogida de los clientes, deciden ir más a fondo incursionando en la fabricación de muebles rústicos.

En la actualidad, Creaciones Es-Nel trabaja con soldaduras, muebles rústicos de metal galvanizado, muebles de madera de alta calidad como la de Guanacaste, cedro, pochote, melina, laurel o teca, con las cuales crean una gran variedad de artículos. Destacan las camas, camarotes, closets, sofás, bancos, sillas, mesas, comedores, organizadores o escritorios. Cabe destacar la creación de estos artículos se lleva a cabo en un pequeño taller casero, ubicado en la casa de habitación de doña Esterley y don Nelson.

Número de contacto: 8564 0618.

Correo electrónico: esrara@hotmail.com

Tienda online: <https://treinta.shop/creacionesesnel>

Perfil de Facebook: Creaciones Es-Nel.

2.3 Aspectos que afectan a la empresa en forma directa y/o indirectamente

2.3.1 *Análisis de las fuerzas competitivas de Porter*

Las fuerzas competitivas de Porter pueden llegar a ser un recurso valioso para los emprendedores, pues estas permiten la evaluación del entorno empresarial y a raíz de esto, desarrollar estrategias efectivas para ser más competitivos y en general, tomar mejores decisiones. Estas fuerzas pueden afectar a la microempresa Creaciones Es-Nel de la siguiente manera:

2.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores siempre está a la orden del día. El mercado de la mueblería en Costa Rica es muy competitivo, sin embargo, existen ciertas barreras que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores al sector, por ejemplo:

- Es necesario invertir en maquinaria específica para fabricación de muebles.
- Es necesario contar con personal calificado.
- Es recomendable tener relación con proveedores.

Además, tener una imagen y buena reputación en el mercado puede ser un factor diferencial y puede dificultar a los nuevos competidores.

2.3.1.2 Poder de negociación de proveedores.

En ciertas ocasiones, los proveedores pueden llegar a tener un gran poder en la industria, para el mercado de la fabricación de muebles los proveedores, en este caso de materias primas,

como maderas, metales y elementos de tapicería, tienden a tener un grado elevado de poder al no haber tantos proveedores especializados y, por ende, la oferta es limitada.

En el caso de Creaciones Es-Nel, ya cuenta con proveedores, que, según los emprendedores, les ofrecen las mejores condiciones.

2.3.1.3 Poder de negociación de clientes.

Este mercado facilita la variedad de opciones para el cliente, por cuanto hay donde escoger al tratarse de muebles. El poder de negociación de los clientes siempre es algo por tomar en cuenta, son los clientes quienes pueden obligar a la empresa a realizar cambios en precios o mejorar la calidad de los productos.

Para una microempresa como esta, es de suma importancia ofrecer la mejor calidad y precios razonables, así como mantener un buen servicio al cliente y contar con la capacidad de adaptarse a las exigencias del consumidor. Al estar en un mercado tan cambiante como el de muebles, siempre se debe estar preparado.

2.3.1.4 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores en el sector de la fabricación de muebles es causante de oportunidades, pero también desafíos para las pequeñas empresas. Se menciona este mercado es extremadamente competitivo, pues se encuentra muchos competidores quienes ofrecen grandes variedades de muebles con diferentes precios y estilos.

Esta fuerza puede incentivar las empresas a ofrecer la mayor calidad en sus productos, así como buscar estrategias y alternativas con el propósito de lograr sobresalir. Para Creaciones Es-Nel, la rivalidad puede englobar aspectos como los precios de venta, costes de producción, diferenciación e innovación.

2.3.1.5 Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos en el mercado de muebles siempre está latente, así, está la opción de utilizar muebles de segunda mano, muebles ya existentes u optar por otra clase de decoración para interiores.

En este caso, Creaciones Es-Nel puede sacar provecho de la gran calidad de sus productos, para intentar atraer la clientela que sobreponga esta cualidad sobre cualquier otra, además, debe ir de la mano con la innovación, diferenciación y adaptación, como se menciona anteriormente. Este tipo de empresas debe adaptarse, desarrollarse y evolucionar si las condiciones lo requieren, en tanto se desea mitigar la amenaza por productos sustitutos.

2.3.2 Aspectos económicos

Existen una variedad de aspectos económicos, tanto directos como indirectos que pueden llegar a afectar la estabilidad y desarrollo de todos los negocios. En el caso de Creaciones Es-Nel se presenta los siguientes:

2.3.2.1 Situación económica general.

Un aspecto como la situación económica, no solo de Costa Rica, sino global, puede afectar la demanda de muebles rústicos y, por ende, la estabilidad y funcionamiento de este tipo de empresas.

2.3.2.3 Tipo de cambio.

Las variaciones o fluctuaciones en el tipo de cambio siempre son factores por considerar para todas las empresas. Por ejemplo, estas variaciones pueden afectar los costos de importación o exportación, más específicamente los costos de exportación, pues Creaciones Es-Nel vende a clientes extranjeros.

2.3.2.4 Impuestos.

Las políticas monetarias relacionadas con los impuestos o regulaciones financieras afectan directamente la operación y los costos de todos los negocios.

2.3.2.5 Costo de materias primas.

El negocio de la fabricación de muebles rústicos se basa en la utilización de materias primas: maderas, metales y demás elementos necesarios. Si se llega a dar cambios bruscos en los precios de estas materias primas, los costos de producción y consecuencia, los beneficios de este tipo de negocios se ven afectados.

2.3.2.6 Tendencias de los consumidores.

Un mercado tan cambiante, variado y exigente como el de muebles da paso a cambios en las preferencias y gustos de los clientes, por ejemplo, si se presenta una tendencia de compra por muebles más modernos, el mercado de los muebles rústicos puede verse afectado.

2.3.2.7 Competencia.

La existencia de competidores en este tipo de mercados puede desembocar en cambios de precios y la necesidad de adoptar diversas estrategias para competir o sobresalir.

2.3.2.8 Acceso a financiamiento.

Desde el punto de vista de las pequeñas empresas de fabricación de muebles, la posibilidad de acceder a un préstamo puede ser un antes y un después. A través de la financiación, se puede optar por la adquisición de más maquinaria y equipo para simplificar parte del trabajo o expandir las instalaciones, en este caso, el pequeño taller designado a la fabricación de los muebles.

CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL

En seguida se expone la definición de los conceptos relacionados, según la variable correspondiente, con cada objetivo específico y sus subvariables.

3.1 Variable: Análisis PESTEL

Desde un punto de vista empresarial, el entorno puede influir sobremanera en el éxito, logros o fracasos, por tanto, antes de empezar con cualquier idea o iniciativa, se debe analizar estos factores externos, los cuales de una forma u otra afectan la empresa. Para esto existe una metodología creada en 1968 conocida como análisis PESTEL. Al respecto, Santander Open Academy (2021) menciona:

Se trata de un instrumento de evaluación que permite conocer el entorno del sector en el que participará tu empresa en el futuro. De este modo, es posible identificar las oportunidades y las amenazas que puede ofrecerte el contexto a corto y medio plazo y, en base a estas, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación. (parr. 2)

La palabra PESTEL conforma una abreviatura con las iniciales de los siguientes factores externos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

3.1.1 Factores políticos

De acuerdo con Santander Open Academy (2021) estos factores están estrictamente relacionados con las posturas gubernamentales a nivel nacional, regional o internacional y cómo pueden afectar a los negocios.

Se habla de leyes y políticas que influyen en las empresas, ya sean políticas monetarias, fiscales o de empleo, además de acuerdos comerciales o en general, la estabilidad económica del país.

3.1.2 Factores económicos

De acuerdo con la Universidad en Internet (UNIR, 2023) en los factores económicos:

Se revisa variables macroeconómicas como el Producto Interior Bruto (PIB), la tasa de empleo, la inflación o los tipos de interés, tanto a nivel nacional como internacional, así como la coyuntura económica del momento. No tiene las mismas consecuencias para la empresa tener que bregar con una situación de crisis económica que encontrarse en una época de bonanza.

Sumado a lo anterior, otros elementos fundamentales deben estudiarse, puede ser la inflación, los tipos de interés, niveles de consumo, ciclos económicos, entre otros.

3.1.3 Factores sociales

Para la Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC, 2023) los factores sociales “comprenden aspectos demográficos, culturales, educativos, tendencias de consumo y cambios en el comportamiento de los clientes. Comprender estas variables es vital para adaptar la oferta de la empresa a las necesidades del mercado” (parr. 4)

Los factores sociales y porque no, culturales, son mucho más importantes de lo que parecen, pues son los encargados de crear cambios o variaciones en el comportamiento de las personas y en las tendencias o modas. Son elementos vitales por tener en cuenta para todo tipo de empresas.

3.1.4 Factores tecnológicos

Desde el punto de vista de Fuente (2022):

Este punto es uno de los más complejos de analizar ya que, aunque siempre ha existido el cambio tecnológico, en las últimas décadas se ha acelerado hasta alcanzar niveles de

crecimiento exponencial. Es importante incidir que no toda tecnología será apropiada para los intereses de una organización en particular. (parr. 1)

Al analizar estos factores, las empresas pueden llevar a cabo la identificación de oportunidades, riesgos o amenazas relacionadas con la tecnología y sus constantes avances. Es importante destacar lo citado anteriormente, pues es de vital importancia conocer cuáles son las tecnologías adecuadas para el negocio y cuáles no, ahí la importancia de este análisis.

3.1.5 Factores ecológicos

Para la institución ESERP Bussines & Law School (2022) los factores ecológicos en el análisis PESTEL corresponden a “todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que emite la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos”. (parr. 6)

Factores ecológicos como la sostenibilidad, políticas ambientales, cambio climático y en general, la conciencia y ética ecológica, son aspectos relevantes por tener en cuenta, por cuanto son los clientes quienes adoptan y apuestan por tendencias ecológicas y amigables con el ambiente. Debido a ello, las empresas deben mantenerse al tanto y adaptarse a este tipo de elementos para ser, desde un punto de vista social, responsables.

3.1.6 Factores legales

“Los factores legales incluyen leyes laborales, regulaciones comerciales, legislación de protección al consumidor y patentes. Un cambio en el entorno legal puede tener un impacto significativo en las operaciones de una empresa”, así lo menciona la Escuela Superior de Ingenieros Comerciales (ESIC, 2023, parr. 7).

Tomando en cuenta lo anterior, se debe destacar lo siguiente: realizar un buen análisis de este tipo de factores externos es de suma importancia, pues contribuye con las empresas para adaptarse al contexto legal y regulatorio disponibles en cada país.

3.1.6 Macroentorno

En palabras de la institución Santander Open Academy (2022), el macroentorno es una: Serie de condiciones o factores que existen y afectan al funcionamiento de todas las empresas y, a su vez, a la economía en su conjunto, en lugar de a un sector o región en particular. Esto incluye, por ejemplo, las tendencias del producto interno bruto (PIB), la inflación y los datos de empleo, entre otros muchos aspectos. (parr. 1)

Esta serie de condiciones o factores son estrictamente externos según se menciona anteriormente, afectan la operatividad o funcionamiento de todas las empresas, sin excepción, cabe destacar estos factores no pueden ser controlados desde elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos hasta ecológicos y legales.

3.1.6 Competencia

La inteligencia artificial ChatGPT indica:

Se refiere a la situación en la que varias empresas o proveedores de bienes y servicios compiten entre sí en un mercado específico por la atención y preferencia de los consumidores. Estas empresas pueden ofrecer productos o servicios similares o sustitutos directos, y compiten para ganar cuota de mercado, obtener clientes y generar beneficios. (OpenAI, 2023)

Cabe destacar la competencia es un factor clave en los negocios o empresas, pues se necesita saber qué tan eficientes pueden ser los productos ofrecidos por el negocio, para así lograr cumplir las expectativas de los clientes.

3.2 Variable: Modelo CANVAS

Para García Puga (2023) el Modelo CANVAS es una herramienta muy útil que contribuye a la definición de un modelo de negocio, este puede aplicarse a todo tipo de negocios, pues funciona en pequeños emprendimientos como en grandes empresas que estén en funcionamiento (párr. 2).

Puede considerarse como una herramienta de gestión estratégica enfocada en el desarrollo de modelos de negocio, dicho modelo está compuesto por nueve bloques o elementos fundamentales, representan las áreas más importantes de una empresa y son las siguientes:

3.2.1 Segmentación de clientes

Para Narvaez (2023) “la segmentación de clientes es el proceso de agrupar a los clientes en función de características, necesidades y actitudes comunes, con la finalidad de que una marca pueda dirigir sus esfuerzos hacia los grupos más rentables de forma eficaz” (párr. 1).

Lo anterior puede llegar a ser una estrategia muy efectiva a la hora de la comprensión e intentar cubrir las necesidades y exigencias de los clientes de formas más efectivas. A través de la segmentación de clientes, los negocios pueden aumentar la lealtad de los clientes hacia sus productos.

3.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor es toda mezcla de beneficios por los cuales se diferencia y posiciona la empresa. De manera teórica, la propuesta de valor se refiere al conjunto de beneficios que logran los clientes te elijan antes que a la competencia. (Kotler, 2017, como se cita en Fernández Sokolich, 2022, párr. 1)

La propuesta de valor siempre es un elemento por tomar en cuenta, pues contribuye con el desarrollo y éxito de los negocios. Sirve como hoja de ruta para el desarrollo de los productos, la diferenciación y estrategias de marketing.

3.2.3 Canales de distribución

Para Giner (2019) “los canales de distribución son el conjunto de medios que utiliza la empresa para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el cliente final” (párr. 2).

Como se menciona, al referirse a los canales de distribución se habla de medios o rutas por las cuales los productos o servicios de las empresas o negocios se trasladan hasta el consumidor. Es de suma importancia elegir los canales de distribución correctos para los negocios y adaptarlos a los cambios siempre sea necesario.

3.2.4 Relación con el cliente

Para Ortega (2023) el presente término tiene la siguiente definición:

La interacción con el cliente se refiere generalmente a un contacto con el cliente en el que interviene un agente de asistencia, un asesor de ventas o un empleado. Por lo tanto, una interacción con el cliente influye en su experiencia y puede ser una oportunidad de negocio. (párr. 1)

El cliente es un elemento vital para todos los tipos y tamaños de empresas, por ende, siempre se debe buscar una buena relación con el cliente. A través de una buena relación con el cliente las empresas pueden potenciar su retención y, por consiguiente, el desarrollo, crecimiento e imagen de la empresa.

3.2.5 Fuentes de ingreso

Para este bloque del Modelo CANVAS, Lozano Chaguay et al. (2019) mencionan “las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se debe determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacional” (p. 93).

En otras palabras, este bloque equivale a las formas en las cuales la empresa genera ingresos. Se tiene diferentes formas de generar fuentes de ingreso, entre ellas la venta de activos, primas por uso o suscripciones, préstamos, rentas o alquileres de activos, entre otras.

3.2.6 Actividades clave

En este bloque las empresas deben preguntarse qué es lo primordial para conseguir el modelo de negocio funcione. Si se quiere alcanzar las metas y objetivos establecidos, es necesario contar con ciertas actividades clave, a continuación, un concepto más en detalle:

Las actividades clave se pueden definir como las actividades más importantes que debe realizar una empresa para lograr que su modelo de negocios funcione. Entre estas podríamos mencionar la producción, el mercadeo, la distribución, el servicio al cliente, entre otras. (Osterwalder y Pigneur, 2009, como se citó en García Puga, 2023)

En resumen, estas son actividades o tareas críticas que todas las empresas deberían realizar para crear y ofrecer su propuesta de valor. Además, varían según el modelo de negocio.

3.2.7 Recursos clave

En relación con este bloque del Modelo CANVAS, Monroy Espinosa (2017) argumenta: “los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos; se pueden dividir en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos” (párr. 6).

En la cita anterior se menciona este tipo de recursos es necesario para ofrecer y brindar todos los elementos, en este caso bloques del Modelo CANVAS ya descritos. Lo anterior se da porque, estos recursos clave propician las empresas lleven a cabo la creación y promoción de su propuesta de valor, conseguir relaciones con segmentos de mercado y por ende generar ingresos.

Cabe destacar cada tipo o modelo de negocio necesita de recursos clave completamente diferentes, pues dependen de su contexto.

3.2.8 Socios clave

Para Sánchez Riofrío (2021) el bloque de socios clave representa una “red de proveedores que ayudan al negocio a que funcione según lo previsto. Se le puede atribuir a este bloque la perfecta estructura de un modelo de negocio; en donde se crean alianzas que estimulan y permiten reducir riesgos” (p. 17).

En muchos casos, el poder seleccionar un buen socio puede ser el elemento diferencial para salvar o no a una empresa, sin embargo, esta selección depende en cierta forma de los recursos disponibles en el negocio y por supuesto, sus metas y objetivos.

3.2.9 Estructura de costes

Una correcta y bien gestionada estructura de costes es necesaria en todo tipo de negocios, ya sean MIPYMES o empresas ya establecidas, pues tiene una influencia significativa su sostenibilidad y viabilidad.

Lozano Chaguay et al. (2019) argumenta lo siguiente acerca de este bloque:

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta. (p. 93)

Adicional a esto, se comenta que una correcta estructura de costes puede propiciar una mejor toma de decisiones, tanto financieras como estratégicas.

3.3 Variable: Plan de Acción

Un plan de acción de empresa es un elemento fundamental de la planificación estratégica que guía la ejecución de objetivos y metas corporativas. Al proporcionar una estructura clara y detallada, este plan asegura la coordinación eficiente de esfuerzos y recursos en la búsqueda de resultados exitosos. (ESIC Bussines & Marketing School, 2023, parr. 2)

Por tanto, el plan de acción de una empresa es de suma importancia, pues este no solo permite tener una evaluación total a nivel financiero, sino también establece los plazos tanto a corto como largo plazo que los negocios deben seguir para lograr sus objetivos evitando desperdicios de recursos.

3.3.1 Estrategias

La estrategia de una empresa permite diseñar un plan específico en donde se define las acciones que se deben ejecutar para crecer de manera satisfactoria a lo largo del tiempo. Dicho de otra forma, es la ruta o guía que se debe seguir para alcanzar los objetivos propuestos. (Santander Open Academy, 2022, párr. 1)

Complementando la cita anterior, tener una ruta por seguir mediante una o varias estrategias es de suma importancia, permite a las empresas o negocios alcanzar sus objetivos propuestos y así tener más claridad en las decisiones por tomar.

3.3.2 Periodos

Cuando se consulta el concepto de periodos en un plan de acción, el texto generado por ChatGPT indica:

Los periodos en un plan de acción se refieren a los intervalos de tiempo durante los cuales se lleva a cabo las diferentes actividades y tareas planificadas. Estos periodos suelen estar definidos en función de la duración total del plan de acción y de los objetivos específicos que se desean alcanzar. Por lo general, un plan de acción se divide en diferentes etapas o fases, y cada una de estas fases puede tener sus propios periodos específicos. (OpenAI, 2024)

En palabras sencillas, es la periodicidad o cada cuánto se realiza las actividades dentro del plan de acción, sea diario, semanal, mensual, semestral, etc. Todo plan de acción necesita de estos periodos de ejecución.

3.3.3 Responsables

Al preguntar qué son los responsables en un plan de acción, el texto generado por ChatGPT menciona:

En un plan de acción, los "responsables" son las personas o equipos designados para llevar a cabo las actividades y tareas especificadas en el plan. Estas personas son responsables de ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos del plan dentro de los plazos establecidos y con los recursos asignados. (OpenAI, 2024)

Según indica la cita anterior, asignar responsables en un plan de acción es de suma importancia, ellos deben tener claro el accionar para cada tarea o actividad dentro del plan de acción, sumado a esto, deben garantizar haya una rendición de cuentas clara y se cumpla los objetivos en el tiempo previsto.

CÁPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo corresponde a la presentación detallada del análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento que se aplica, en este caso, un cuestionario dirigido a medir la opción de compra de diversos locales de la ciudad de Liberia, Guanacaste y de la aplicación de las variables a lo largo de la investigación. El análisis se complementa con la utilización de figuras y tablas, las cuales proporcionen una mayor comprensión de la información

Figura 2

Sector de negocios encuestados



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Como se muestra, los sectores en donde se encuentran los negocios encuestados en la ciudad de Liberia son muy variados, van desde tiendas minoristas, entre ellas, supermercados y locales conformados por hoteles, restaurantes, bares y “otros”, conformado por tiendas comerciales de todo tipo.

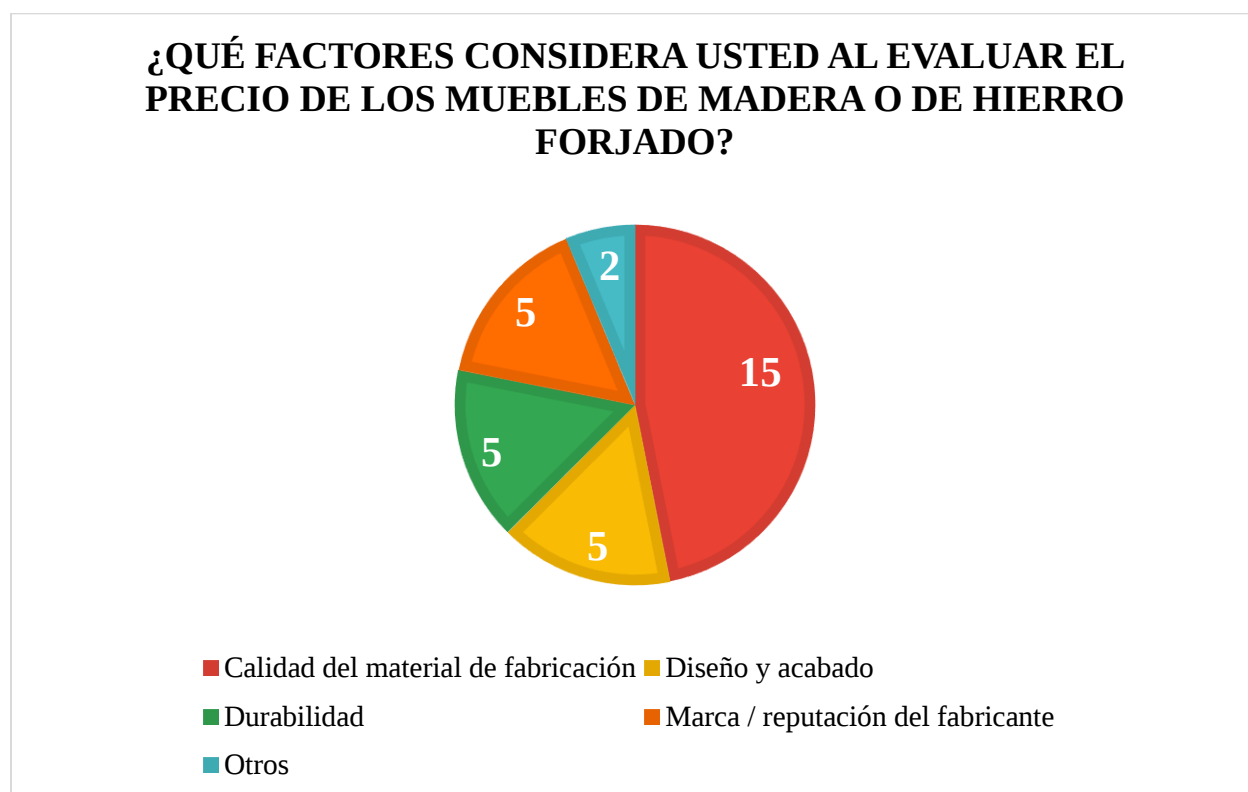
El negocio Creaciones Es-Nels desea comercializar muebles rústicos, eso puede ser positivo, pues este tipo de negocio tiende a utilizar y con el tiempo, necesitar diversos muebles o

elementos que están dentro del rubro de muebles rústicos, por ejemplo, para los bares y restaurantes son vitales las mesas y las sillas, para los hoteles son necesarias las camas y todo tipo de mobiliario, mientras las tiendas minoritas tienden a utilizar todo tipo de estanterías y demás elementos decorativos.

Creaciones Es-Nel puede tomar todo ello como una oportunidad, mediante la elaboración de productos de calidad y completamente artesanales, que cumplen con las expectativas de los clientes, puede ganar terreno en este mercado.

Figura 2

Factores que inciden en precio de muebles



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

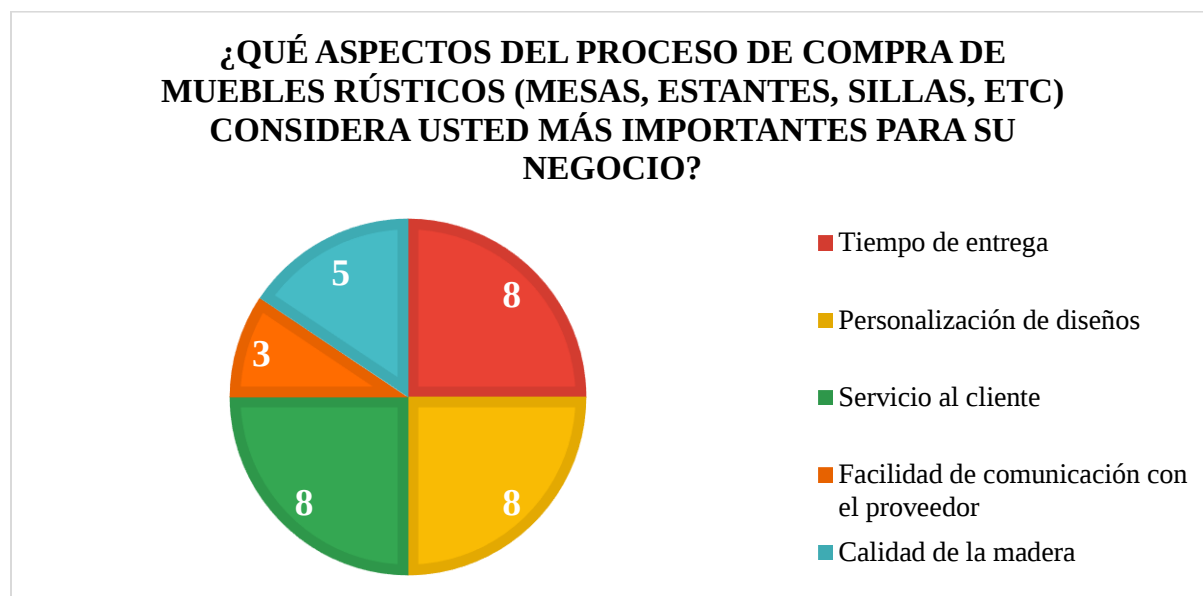
Por otra parte, en la figura 2 se muestra los factores incidentes en la compra de los productos que ofrece el negocio, dando como resultado, de los 32 negocios encuestados, la mayoría, con quince negocios, prefieren la calidad del material de fabricación, mientras el diseño

y el acabado, la durabilidad y la marca o reputación del fabricante, son los factores que considera el resto de los encuestados a la hora de evaluar los precios de muebles rústicos

La figura proporciona un desglose porcentual de varios aspectos del proceso de compra de muebles rústicos, destacando su importancia relativa para los negocios.

Figura 3

Aspectos de compra de muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Tiempo de entrega: ocho negocios muestran los clientes se preocupan por la rapidez con la cual pueden recibir sus muebles después de la compra. Desde una perspectiva de estrategia de marketing, es importante comunicar claramente las fechas de entrega y trabajar para optimizarlas y cumplir con las expectativas del cliente.

Personalización del diseño: ocho negocios indican preferir la posibilidad de personalizar el diseño de los muebles y, a la vez es muy valorada por los clientes quienes buscan artículos únicos adaptados a sus necesidades y gustos específicos. Lo anterior muestra lo importante de

ofrecer opciones de personalización y comunicar claramente esa opción a los clientes en su marketing mix.

Servicio al cliente: ocho negocios señalan un buen servicio al cliente es esencial para la satisfacción del cliente y la construcción de relaciones a largo plazo. Se incluye todo, desde soporte amigable y profesional hasta resolución efectiva de problemas. Su estrategia de marketing debe centrarse en brindar un excelente servicio al cliente para diferenciarse de sus competidores.

Facilidad de comunicación con proveedores: tres negocios enfatizan para ellos es de suma importancia una comunicación fluida y eficiente entre clientes y proveedores, durante todo el proceso de compra. Por lo tanto, su combinación de marketing debe proporcionar múltiples canales de comunicación y garantizar las preguntas e inquietudes sean respondidas fácilmente.

Calidad de la madera: cinco negocios indican para ellos la calidad de las materias primas utilizadas para fabricar muebles, es fundamental para la satisfacción del cliente y la reputación de la marca. Las estrategias de marketing deben enfatizar la calidad de la madera utilizada, resaltar sus propiedades y beneficios para convencer a los clientes de la superioridad de los productos ofrecidos.

En resumen, con este análisis, cada aspecto del proceso de compra de muebles rústicos representa una oportunidad para desarrollar estrategias de marketing efectivas que ayuden a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y por supuesto diferenciarse de la competencia y construir relaciones sólidas con los clientes.

Figura 4*Compras recientes de muebles rústicos***Fuente:** Elaboración propia de los investigadores.

Como se muestra en la figura, de 28 de los 32 comercios consultados han comprado, compran o piensan comprar algún tipo de mueble rústico en los últimos meses, a través de otros proveedores. Estas son buenas noticias, pues si los locales están dispuestos a adquirir este tipo de productos, hay posibilidades de que compren muebles rústicos del emprendimiento Creaciones Es-Nel, pues en la zona hay pocas empresas formales donde se ofrezca estos productos, algunas no producen diariamente, por tanto, se pueden estar abasteciendo de los productos, cada vez el comercio lo requiera.

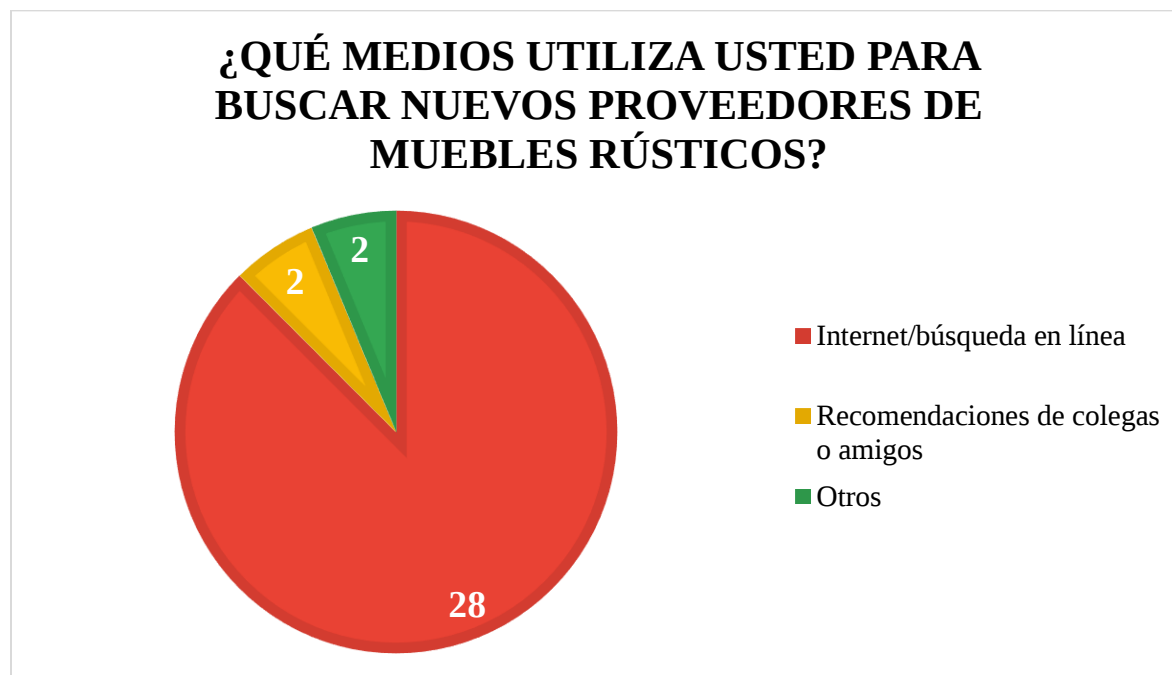
Además, mencionan les parece bien realizar pedidos personalizados para sus negocios.

La mayor parte de locales encuestados indica que por los momentos sus negocios no necesitan comprar mobiliario y, por lo tanto, no desean comprar muebles en estos momentos, pero cabe mencionar, como lo muestra la figura anterior, solo representa cuatro negocios

encuestados, por ello, no es una desventaja para el negocio debido al alto grado de aceptación de sus productos.

Figura 5

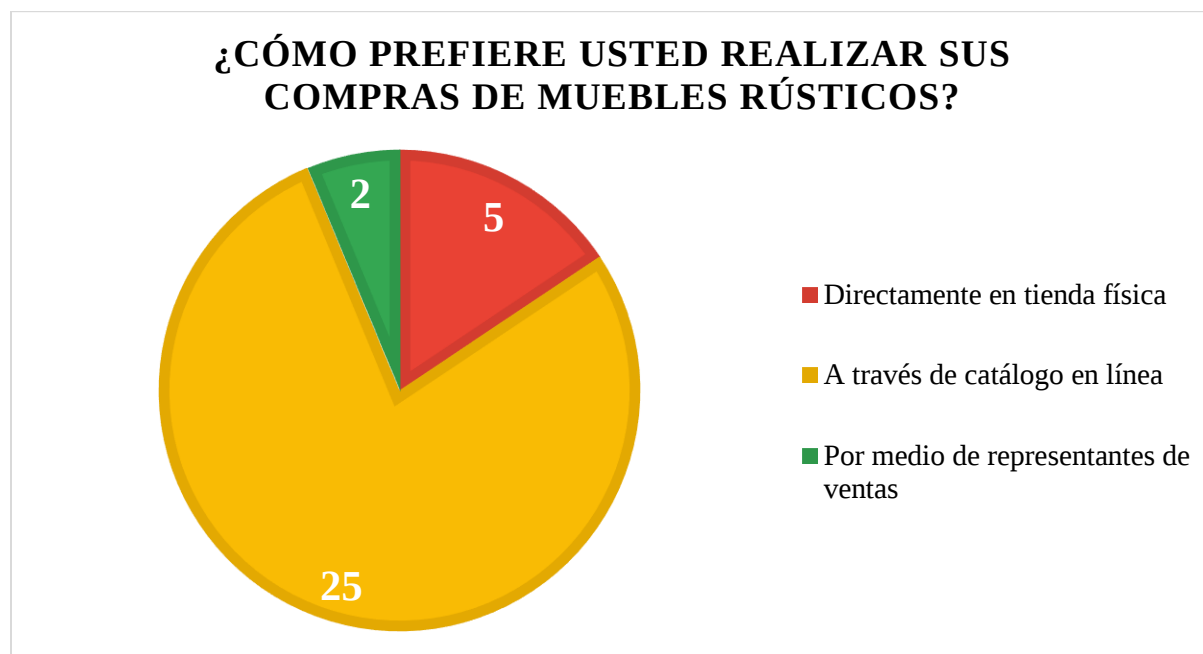
Preferencia de medios de búsqueda para muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

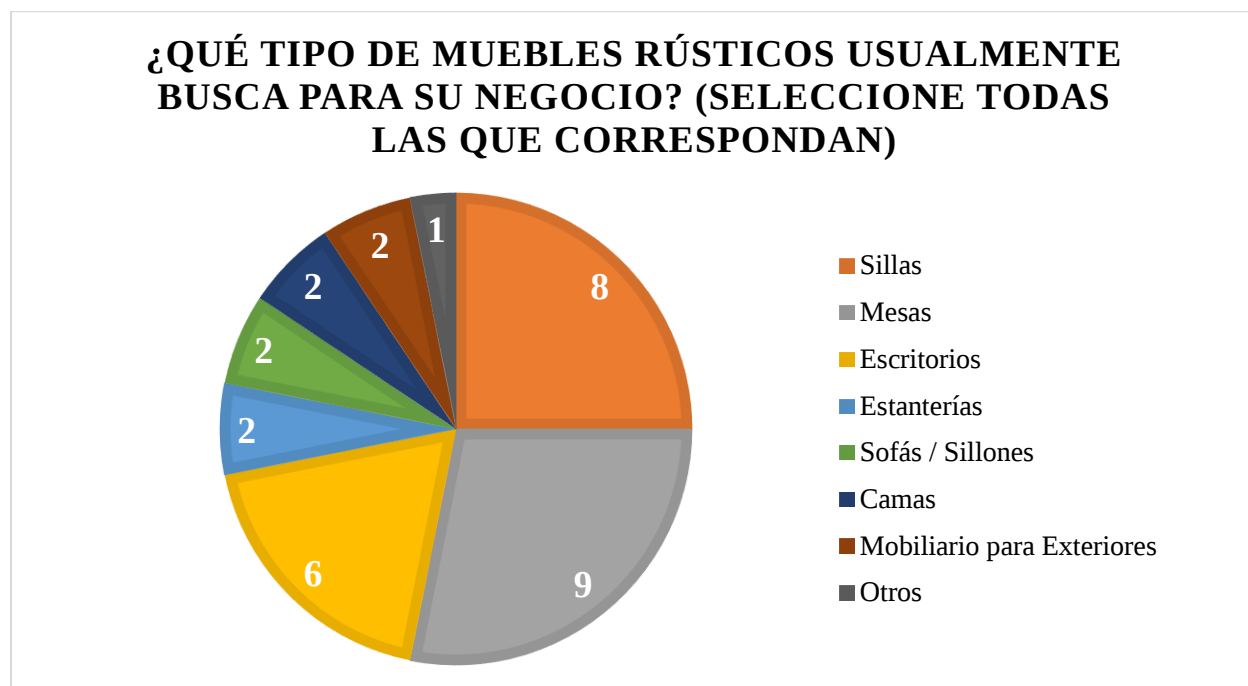
Esta pregunta y la información obtenida sobre los medios utilizados por locales para buscar proveedores de muebles rústicos, puede relacionarse estrechamente con la variable del modelo CANVAS, en este caso con canales de distribución.

Por ejemplo, la mayor parte de los encuestados menciona realizan búsquedas en línea para encontrar proveedores de muebles rústicos, lo cual puede ser una sugerencia para mantener una presencia sólida online, pues Creaciones Es-Nel trabaja tanto en redes sociales como en su tienda online. Todo eso puede decantar las decisiones del pequeño negocio sobre los canales óptimos por utilizar y la cantidad de esfuerzos que deben poner en ello, todo para propiciar mejoras en marketing y ventas.

Figura 6*Preferencias de compra de muebles rústicos***Fuente:** Elaboración propia de los investigadores.

La figura anterior refleja la mayor parte de los locales encuestados tiene preferencia por la compra de muebles rústicos a través de catálogos en línea o tiendas virtuales, lo anterior está directamente relacionado con las facilidades que provee este tipo de tiendas en línea, pues se puede acceder con sencillez a todo el catálogo de productos y comparar sus precios, sin la necesidad de dirigirse a la tienda física.

Dentro de la variable de modelo CANVAS, esto podría relacionarse con la propuesta de valor, como bien se sabe, es una de las razones por la que los consumidores escogen una empresa sobre otras, en este caso se muestra las preferencias de compra de muebles rústicos, una gran parte de apuntan hacia las compras a través de catálogos en línea, pues en términos generales, son mucho más sencillas, por ende, como PYME podría aprovecharlo.

Figura 7*Opciones de compra de muebles rústicos*

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Los resultados de esta pregunta sobre opciones de compra de muebles rústicos buscados por los consumidores pueden relacionarse con la segmentación de clientes, porque, al recopilar toda la información sobre las necesidades y preferencias cuanto a los muebles que deseen para sus locales, se obtiene datos muy valiosos y pueden propiciar una mejor comprensión y realización de una segmentación de mercados.

Al descubrir que la mayoría de los locales prefieren o buscan mesas, sillas o estanterías rústicas, mientras un porcentaje menor se interesa en sofás, camas o mobiliario para exteriores, se podría segmentar el mercado siguiendo dichos parámetros y, por ende, propiciar una mejor propuesta de valor, oferta de productos y selección de canales de distribución para llegar de forma más efectiva a estos segmentos.

En lo referente al precio de compra de muebles rústicos, se realiza una pregunta con base en los precios actuales de los productos de Creaciones Es-Nel, pues existen diversas opciones de muebles y diversos precios.

Figura 8

Disposición de compra de muebles rústicos por precio



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Silla de madera rústica: Con un rango de precios de 80 a 130 mil colones y una ponderación del 20%, se puede asignar un valor promedio de aproximadamente 105 mil colones para una silla rústica.

Mesas: Con un rango de precios de 110 a 145 mil colones y una ponderación del 22%, es posible asignar un valor promedio de aproximadamente 127.5 mil colones para una mesa rústica.

Escritorios: Con un rango de precios de 140 a 180 mil colones y una ponderación del 18%, podría asignarse un valor promedio de aproximadamente 160 mil colones para un escritorio rústico.

Estanterías: Con un rango de precios de 70 a 110 mil colones y una ponderación del 22%, se podría asignar un valor promedio de aproximadamente 90 mil colones para una estantería rústica.

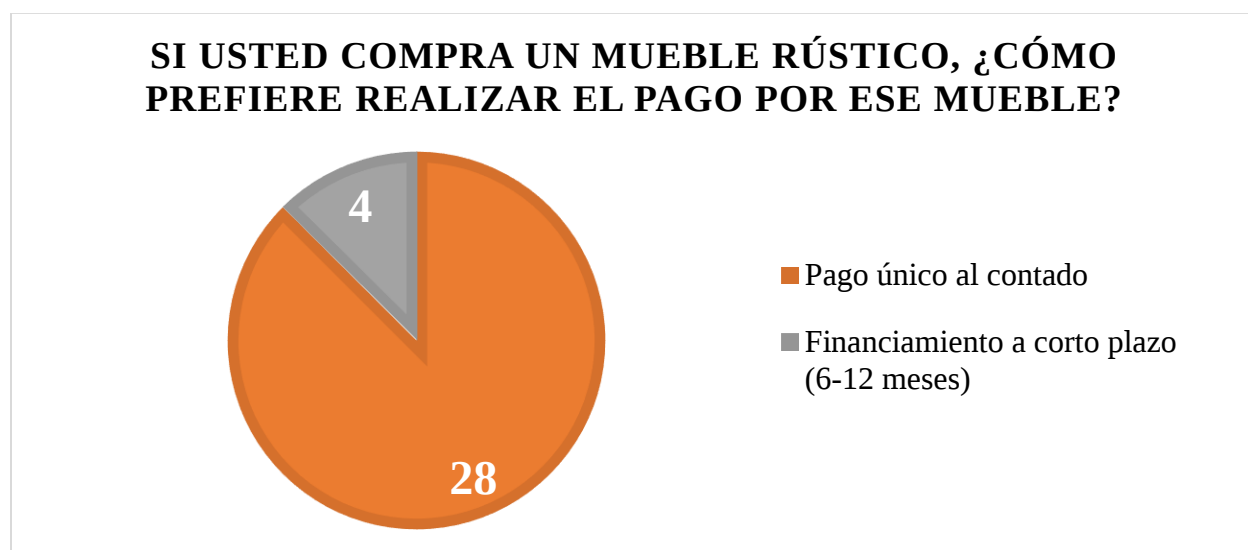
Sofás / Sillones: Con un rango de precios de 100 a 150 mil colones y una ponderación del 4%, puede asignarse un valor promedio de aproximadamente 125 mil colones para un sofá o sillón rústico.

Camas: Con un rango de precios de 80 a 255 mil colones y una ponderación del 9%, se puede asignar un valor promedio de aproximadamente 167.5 mil colones para una cama rústica.

Mobiliario para Exteriores: Con un rango de precios de 220 a 260 mil colones y una ponderación del 5%, se puede colocar un valor promedio de aproximadamente 240 mil colones para el mobiliario rústico de exterior.

Figura 9

Preferencias de método de pago



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

El pago único al contado sugiere la mayoría de los clientes están dispuestos y tienen la capacidad financiera para realizar una compra completa de los muebles rústicos en el momento de la venta.

Esto podría influir en el modelo de ingresos de la empresa, enfocándose en generar la mayor parte de sus ingresos a través de transacciones de pago único, a su vez la alta proporción de clientes que prefieren pagar al contado puede ser beneficiosa para la empresa en términos de gestión de efectivo y flujo de caja. Al recibir el pago completo en el momento de la compra, la empresa puede evitar la necesidad de administrar cuentas por cobrar y puede contar con ingresos inmediatos para cubrir costos operativos y de producción.

Aunque la preferencia por el pago único al contado es alta, la presencia de un segmento de clientes quien prefiere el financiamiento a corto plazo sugiere una oportunidad para la empresa de ofrecer opciones de financiamiento flexibles. Esto podría atraer a clientes adicionales que pueden no tener la capacidad financiera para realizar un pago único al contado, ampliando así la base de clientes y aumentando las ventas.

Figura 10

Nivel de conocimiento de encuestados sobre la microempresa



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

En este caso, solo dos de los 32 locales encuestados mencionaron **Si** conocen Creaciones Es-Nel, pues ya han comprado algunos de sus productos, uno de ellos es el Restaurante los Comales, ubicado a un costado del Banco Nacional de Liberia, este restaurante ya adquiere varias mesas y sillas de madera rústica.

Se consulta sobre que podría mejorar esta PYME en temas de marketing, publicidad o simplemente ser más conocida por los encuestados, la mayoría de los locales encuestados indica se debería buscar formas de publicidad, por ejemplo, a través de redes sociales, hoy en día una de las mejores formas de llegar a las personas.

CÁPITULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

Seguidamente se expone las respectivas conclusiones, recomendaciones y propuestas del trabajo de investigación realizado.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico.

5.1.1.1 Político/Legal

La zona de Liberia, Guanacaste presenta un entorno de mucho crecimiento empresarial, sin embargo, las políticas gubernamentales de los últimos años relacionadas con impuestos pueden llegar a influir en las operaciones y posible crecimiento o expansión de Creaciones Es-Nel. Es necesario el negocio esté atento y preparado para adaptar sus estrategias operativas y financieras de acuerdo con las variables en el panorama político y legal.

5.1.1.2 Económico

La economía de Liberia, Guanacaste, en general presenta oportunidades significativas para el crecimiento de la microempresa. Factores como el turismo, la agricultura y, sobre todo, el comercio, son sectores clave que pueden afectar positivamente las ventas y la demanda de los productos de Creaciones Es-Nel.

Por otro lado, se determina factores como la inflación, intereses, ciclos económicos y políticas gubernamentales siempre tienen un impacto significativo, no solo en este emprendimiento, sino en todas las empresas, pues influyen en la demanda de los muebles y los costos de producción.

5.1.1.3 Social

El estilo de vida y las preferencias de consumo de los comercios y los clientes

convencionales influyen en la aceptación y demanda de los productos ofrecidos por Creaciones Es-Nel. La cultura y las tradiciones locales pueden proporcionar una demanda constante de productos, pues el estilo rústico, antiguo o amaderado de mesas, sillas y demás elementos de decoración, están muy arraigados en la zona y se adecuan a la estética de hogares y diferentes comercios.

5.1.1.4 Ecológico

La conciencia ambiental es un factor en crecimiento en los tiempos recientes, junto con la sostenibilidad, una buena gestión de los residuos y el uso de materias primas sostenibles son factores que dan un valor agregado al negocio. Además, en este rubro también existen normativas y regulaciones ambientales que deben cumplirse.

5.1.2 Situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el modelo CANVAS que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.

5.1.2.1 Enfoque en personalización y calidad de productos

La propuesta de valor de esta PYME se enfoca en la fabricación de muebles rústicos personalizados y de gran calidad, utilizando materias primas como maderas y hierro forjado. En un mercado donde se valora la artesanía y la durabilidad, el enfoque en la personalización y los acabados de calidad es un diferenciador clave. Los consumidores sean particulares o empresas, buscan productos los cuales no solo cumplan con su función práctica, sino también, agreguen cierto valor estético o personal a su espacio.

5.1.2.2 Variedad de canales de comunicación y distribución

Creaciones Es-Nel tiene varios canales de comunicación, distribución y venta de productos, algunos son Facebook, WhatsApp, llamadas telefónicas y correo electrónico, además

de una tienda online con su catálogo. Este nivel de diversificación facilita un alcance más amplio y efectivo, además, propicia una comunicación mucho más directa y personalizada con los clientes, elemento crucial para captar e inclusive fidelizarlos.

5.1.2.3 Gestión de recursos y actividades clave

Se identifica actividades y recursos clave para el negocio, como la fabricación y el diseño de muebles rústicos, la interacción con los clientes y la gestión de los pedidos y entregas. Sumado a esto, recursos como el uso de materias primas de calidad y un pequeño, pero equipado taller, es suficiente para asegurar la calidad de los productos. Esto deja entrever una correcta gestión de las actividades y recursos clave a disposición de la microempresa.

5.1.2.4 Socios clave

Contar con socios clave es una ventaja significativa para todo negocio, en este caso, los proveedores de materias primas y el servicio de transporte para las entregas, tienen un papel relevante en la cadena de valor. Colaborar con dichos socios propicia la disponibilidad de materiales de alta calidad a buenos precios y una entrega de productos más segura.

5.1.2.5 Modelo CANVAS

Si bien es cierto el modelo CANVAS es una herramienta utilizada en la iniciación de un negocio, se considera importante tomarlo en cuenta en este trabajo, más que todo como un análisis para tener un panorama más amplio del segmento de mercado, fuentes de financiamiento, propuesta de valor, canales, alianzas estratégicas, entre otros. De esta forma la microempresa Es-Nel tenga claro estos puntos.

5.1.3 Plan de acción para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.

5.1.3.1 Estructura organizacional

Se concluye la implementación de una estructura organizacional clara, incluya la misión, visión, principios y objetivos organizacionales, fortalece las bases operativas y estratégicas de Creaciones Es-Nel, muy importante para su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

5.1.3.2 Marketing estratégico efectivo

La creación de un plan de marketing al detalle e identificar el perfil del consumidor pueden permitir a Creaciones Es-Nel la dirección de sus esfuerzos de formas más precisas, aumentando así la efectividad en las posibles campañas de marketing y el atractivo que el negocio puede tener para los clientes potenciales.

5.1.3.3 Optimización operativa

Lo propuesto en el área operativa incluye la distribución de la plata y la estandarización de procesos productivos, esto se traduce en un enfoque sistemático que busca mejorar la eficiencia y la calidad de los productos, lo cual conlleva a una mayor satisfacción por parte del consumidor y una posible reducción en costos operativos.

5.1.3.4 Realización de análisis

La realización de análisis como el FODA, MECA O PESTEL indica un esfuerzo por entender y buscar la adaptación a diversos factores, ya sean internos o externos, que pueden afectar al negocio. Esto puede preparar a Creaciones Es-Nel de cara a desafíos externos y sacar provecho de oportunidades de mejor manera.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Factores macro ambientales externos de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico.

5.2.1.1 Político/Legal

Los factores políticos y legales son los que en la mayoría de los casos tienen un impacto directo y a veces considerable en los negocios, para mitigar el posible impacto relacionado con impuestos y un panorama político/legal cambiante, se sugiere prestar atención exhaustiva sobre el entorno político y fiscal, adicional a esto y si los recursos lo permiten, podrían optar por la contratación de asesorías de este ámbito.

5.2.1.2 Económico

En el aspecto económico, se recomienda una diversificación de ingresos enfocada en ciertos sectores clave. Ello podría implicar la creación de líneas de productos específicos para cada sector o la búsqueda de oportunidades de colaboración con empresas y organizaciones locales, dentro de estos sectores para ampliar la distribución y aumentar la visibilidad de los productos de Creaciones Es-Nel.

5.2.1.3 Social

Desde el punto de vista social, es recomendable el desarrollo de estrategias de marketing centradas en la comunidad y la cultura local. Si las condiciones lo permiten, esto podría incluir la participación en eventos culturales y la colaboración con diseñadores locales para crear productos que reflejen la identidad y las tradiciones de Liberia y Guanacaste.

5.2.1.4 Ecológico

Se recomienda la microempresa priorice siempre la fabricación de los muebles rústicos a partir de prácticas sostenibles y responsables. Es necesario un buen sistema de gestión de los residuos y el constante cumplimiento de las normativas ambientales.

5.2.2 Situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste mediante el modelo CANVAS que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.

5.2.2.1 Reafirmar propuesta de valor

La toma de decisiones de la microempresa en relación con sus propuestas de valor debe ser clara y, es reafirmar la importancia de estas en su negocio, al utilizar materias primas como maderas seleccionadas y hierro forjado, se puede posicionar en un mercado que valora la durabilidad y la calidad. Estas propuestas de valor son un gran elemento diferenciador en un mercado tan competitivo como el de la mueblería.

5.2.2.2 Priorización y análisis de canales

Se recomienda priorizar los canales de comunicación y distribución que resulten más efectivos y requieran una menor cantidad de recursos, además, es recomendable la realización de un análisis periódico para medir qué tan efectivos son estos canales y ajustarlos según sea necesario, todo en pro de un mejor uso de los recursos y mantener la buena atención al cliente.

5.2.2.3 Gestión de recursos y actividades

Al ser esta una microempresa, se recomienda mantener un enfoque práctico en materia de gestión de recursos y actividades clave. Lo anterior es posible mediante la optimización de los procesos y tareas existentes usando tecnologías e instrumentos económicos y accesibles, por ejemplo, software de gestión de proyectos u hojas de cálculo gratuitas. Sumado a esto, está claro

que el recurso humano debe aprovecharse al máximo, pues son pocos los involucrados en el negocio.

5.2.2.4 Socios clave

Dada la necesidad e importancia de los proveedores de materias, es recomendable para la microempresa estrechar relaciones con estos socios clave. Es necesaria una comunicación transparente y abierta con los proveedores de materias primas, pues permite el suministro de los materiales necesarios a precios cómodos. En relación con el transporte, es sugiere la existencia de una correcta coordinación con este servicio de transporte, por cuanto es necesario garantizar las entregas en tiempo y forma.

5.2.3 Plan de acción para la microempresa Creaciones Es-Nel, ubicada en Liberia, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.

5.2.3.1 Establecer cronogramas detallados

Se recomienda la creación de un cronograma detallado en donde se divida las actividades y tareas, desde la más pequeña hasta la más grande, con fechas de inicio y finalización específicas, para ayudar a la gestión del tiempo, este sea más eficiente y garantice todas las actividades se completen en tiempo y forma.

5.2.3.2 Asignación de responsabilidades

Es recomendable la correcta definición de las responsabilidades de cada miembro colaborador del negocio según todas las diferentes tareas dentro del plan de acción, pues al tener más claridad en este apartado, se asegura cada tarea tenga su propietario, reduciendo así las posibles confusiones o retrasos.

5.2.3.3 Implementar sistemas de evaluación y seguimiento

Para comprobar si este tipo de estrategias y propuestas funcionan como el planteamiento lo describe, es recomendable utilizar herramientas que permitan un seguimiento continuo de los avances, identificar problemas e inclusive, ajustar estas estrategias si es necesario.

5.2.3.4 Fomentar el compromiso y adherencia al plan estratégico

Por último, es recomendable presentar la totalidad del plan estratégico, así como el plan de acción, a todos los colaboradores de Creaciones Es-Nel, con un énfasis en la importancia que debe tomar en cuenta los análisis, estrategias, propuestas y directrices plasmadas a lo largo del documento, así como la implementación de revisiones periódicas con las cuales se pueda asegurar los involucrados siguen estando alineados con los objetivos y estrategias planteadas.

5.3 Propuesta

5.3.1 Introducción de la propuesta

Durante toda la investigación, se observó la pequeña empresa Creaciones Es-Nel es un negocio en crecimiento, con ventas recurrentes de sus muebles rústicos, ya sea mediante ventas individuales o al por mayor. Ello se debe a que este tipo de muebles es muy atractivo para ciertos segmentos de mercado, su estilo, estética y a la vez su recurrente durabilidad y calidad, los convierte en grandes opciones de compra, para clientes individuales, locales y negocios.

Sin embargo, parte de lo aprendido a lo largo de la investigación también recae en el hecho de existir grandes carencias en el apartado de publicidad y presencia en el mercado. A través del cuestionario realizado a los diferentes locales, se analiza que la gran mayoría no conoce el negocio.

Habiendo mencionado todo lo anterior, la propuesta encaminada a la contribución de su posicionamiento en el mercado se basa en una campaña de publicidad, a través del

fortalecimiento y actualización de su presencia en redes. Mediante estas existe la comunicación con el consumidor, así como la creación de contenido útil, didáctico y relevante relacionado con la práctica de fabricación de muebles que resulte interesante para el público objetivo, así como otras estrategias posibles de irse sumando a la propuesta. Se trata de aprovechar o potenciar las virtudes o actuales capacidades de la PYME y a la vez, disminuir parte de sus debilidades.

Para esto es importante, entender el contexto en donde se encuentra el negocio, se habla de un pequeño negocio familiar, en consecuencia, estas estrategias deben ser realistas, pues se debe aprovechar los recursos y capacidades a disposición y tener presente las limitaciones típicas de las y los pequeños emprendedores.

5.3.2 Justificación de la propuesta

El porqué de la propuesta se traduce en la contribución con el posicionamiento de la PYME Creaciones Es-Nel y para que esto se convierta en una realidad es necesario abordar las falencias en temas publicitarios, se reconoce existe cierto potencial sin explotar en términos de publicidad y presencia en el mercado.

Por tanto, se propone, un mejor uso de sus redes sociales se cree estas pueden tener un uso más profesional y enfocado en dar a conocer la marca y promocionar sus productos, al carecer de una buena publicidad, la microempresa es poco conocida en Liberia.

Además, se propone aumentar la visibilidad y construir una imagen de marca más sólida hasta influir en las decisiones de compra y establecer la credibilidad en el mercado, una estrategia publicitaria efectiva es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Al invertir en publicidad de calidad, las empresas pueden alcanzar sus objetivos comerciales, diferenciarse de la competencia y cultivar relaciones duraderas con sus clientes.

Además de impulsar las ventas, la publicidad también puede ayudar a establecer la credibilidad y la autoridad de un negocio. Al compartir, testimonios de clientes satisfechos o reconocimientos de los productos que se ofrece a través de sus campañas publicitarias, una empresa puede demostrar su experiencia y compromiso con la excelencia. Lo anterior no solo ayuda a ganarse la confianza de los consumidores, sino, también posiciona al negocio como un posible referente en el mercado.

5.3.3 Objetivos de la propuesta

5.3.3.1 Objetivo estratégico.

Propiciar la visibilidad de la microempresa Creaciones Es-Nel a través de un plan estratégico en los próximos 6 meses, utilizando el marketing digital como herramienta para la optimización y actualización.

5.3.3.2 Objetivo operativo.

Implementar estrategias que contribuyan con el posicionamiento de la microempresa Creaciones Es-Nel en los próximos seis meses.

5.3.3.3 Objetivo financiero.

Fomentar mediante el plan estratégico fuentes de financiamiento que contribuyan en la mejora de la visibilidad de Creaciones Es-Nel, en los próximos seis meses.

5.3.4 Situación actual del negocio

Creaciones Es-Nel, una microempresa dedicada a la fabricación y venta de muebles rústicos de alta calidad, enfrenta varios desafíos que limitan su crecimiento y operatividad en la región de Liberia. A pesar de contar con productos excepcionales y un equipo comprometido, la empresa se encuentra en una situación donde resulta crucial implementar estrategias que aborden sus principales dificultades.

Uno de los problemas más significativos enfrentado en Creaciones Es-Nel es la falta de un vehículo adecuado para la entrega de sus productos. Esta carencia impide la empresa realice entregas eficientes, especialmente cuando se trata de pedidos de gran volumen. La incapacidad para transportar productos de manera efectiva no solo afecta la satisfacción del cliente, también limita el alcance del mercado al cual la empresa puede atender, restringiendo su potencial de expansión.

Además, Creaciones Es-Nel es relativamente desconocida en la comunidad local de Liberia. La falta de visibilidad es un obstáculo para atraer nuevos clientes y consolidar una base de consumidores fieles. La empresa no logra posicionarse como una opción de referencia en la zona y, ello es crucial para su desarrollo y supervivencia en un mercado competitivo.

Otro aspecto crítico es la ausencia de una presencia activa en las redes sociales. En la era digital las plataformas de redes sociales son herramientas esenciales para la promoción y el crecimiento empresarial. Sin embargo, Creaciones Es-Nel no aprovecha del todo esta oportunidad, lo que resulta en una visibilidad online casi nula. Esta falta de presencia digital significa la empresa no está aprovechando opciones de marketing efectivas que podrían ayudar a aumentar su reconocimiento de marca y atraer a un público más amplio.

5.3.5 Modelo CANVAS

El Modelo CANVAS permite un correcto análisis de los aspectos clave del negocio, incluyendo segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos y actividades clave, socios y estructura de costos.

Esta herramienta visual ayuda a identificar estrategias efectivas para mejorar las operaciones y aumentar la competitividad en el mercado, por lo tanto, es de suma importancia el

modelo CANVAS, esté totalmente alineado con la situación actual de la microempresa Creaciones Es-Nel, este se presenta a continuación:

Figura 11

Modelo CANVAS del negocio

Socios clave 1. Proveedores de las materias primas utilizadas. 2. Transportistas o servicio de entrega para el transporte de los muebles.	Actividades clave 1. Diseño y fabricación de muebles rústicos personalizados. 2. Interacción con los clientes para entender sus necesidades y preferencias. 3. Gestión de pedidos, eso incluye el seguimiento de pagos y de entregas. 4. Presencia y constante actualización de redes sociales y comunicación con los clientes.	Propuesta de valor 1. Fabricación especializada en muebles rústicos personalizados a base de maderas e hierro forjado de alta calidad, con excelentes acabados y precios competitivos para el hogar y negocios. 2. Servicio de transporte personalizado para entregas.	Relación con el cliente 1. Atención directa con el cliente a través de Facebook, Whastapp, llamadas telefónicas y e-mail. 2. Atención al cliente centrada en entender sus necesidades y exigencias. Entrega de muebles a domicilio.	Segmentos de mercado 1. Clientes particulares de Liberia y zonas aledañas. 2. Locales y negocios que buscan muebles rústicos para sus espacios.
	Recursos clave 1. Materias primas de gran calidad para la fabricación. 2. Taller de trabajo. 3. Herramientas y equipo de carpintería. 4. Habilidades artesanales y experiencia.		Canales 1. Los productos se ofrecen a través de tienda online y publicidad por catálogos en Facebook y WhatsApp. 2. Entrega de muebles en locales y negocios.	
Estructura de costos Sueldo de empleados, pagos de servicios públicos, costos de materias primas, costos operativos del taller, costos de transporte.			Fuentes de ingresos Ventas individuales y al por mayor de muebles rústicos, cobros de adelantos por encargos, transferencias bancarias, SINPE Móvil.	

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 9 de mayo, 2024) y la observación.

El Modelo CANVAS no solo proporciona una visión más clara de la situación actual, también sirve como una guía estratégica para el futuro. A través de este análisis, Creaciones Es-Nel puede diseñar e implementar estrategias que mejoren la eficiencia, aumenten la visibilidad en la comunidad y fortalezcan su presencia en el ámbito digital. Con estas acciones, es bastante probable puedan superar los desafíos presentes y construir una base sólida para el crecimiento continuo.

5.3.6 Propuesta de planeación estratégica

Después de analizar la situación actual de la microempresa, se determina Creaciones Es-Nel carece de una misión, visión, valores, principios, objetivos, estructura organizacional y estrategias.

La definición de estos elementos es perentoria para cualquier empresa, pues constituyen las bases fundamentales sobre las cuales toda empresa se rige. Con su conformación se establece la dirección de la empresa, se evalúa la situación actual, se formula estrategias y, finalmente, se implementa el control y seguimiento de estas.

Por lo tanto, se presenta una propuesta para un plan estratégico, con base en la información recopilada acerca de los aspectos generales de la microempresa, análisis internos y externos, aplicación de un cuestionario y revisión bibliográfica. De esta manera, la microempresa Creaciones Es-Nel contará con una ruta estratégica que le permita llevar a cabo una gestión administrativa más efectiva y, en consecuencia, mejorar su posicionamiento, visibilidad y rentabilidad del negocio.

5.3.6.1 Propuesta de misión.

La microempresa Creaciones Es-Nel no posee una misión, según se menciona con anterioridad. La misión es vital para tener una base sólida a la hora de tomar decisiones, resulta

importante mencionar toda empresa exitosa posee una misión clara y definida, esta guía sus acciones y decisiones diarias. Creaciones Es-Nel, reconoce la importancia de establecer una misión que refleje su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente. La misión no solo define el propósito central, además comunica a los clientes, empleados y socios comerciales el valor aportado a la comunidad y al mercado. Por lo tanto, se procede a formular la misión.

Para la misión de la microempresa Creaciones Es-Nel se presenta la siguiente propuesta:

“Brindar una experiencia de compra excelente, desde la consulta inicial hasta la entrega personalizada de cada producto, garantizando la satisfacción del cliente durante todo el proceso”.

5.3.6.2 Propuesta de visión.

La microempresa Creaciones Es-Nel no posee una visión, como se menciona con anterioridad la visión es vital para tener una base sólida a la hora de tomar decisiones, es una declaración de hacia dónde la microempresa se quiere dirigir, destacando la ambición de evolucionar, innovar y expandir su presencia en el mercado.

Esta propuesta de visión debe funcionar como una brújula, orientando las estrategias y decisiones hacia la consecución de un futuro exitoso y sostenible, donde Creaciones Es-Nel se posicionará como un referente en la fabricación de muebles rústicos.

Para la visión de la microempresa Creaciones Es-Nel se presenta la siguiente propuesta:

“Ser reconocidos como uno de los referentes en la creación de muebles rústicos, gracias a nuestra excelencia en sus diseños, calidad y la dedicación al servicio al cliente”.

5.3.6.3 Propuesta de valores empresariales.

Los valores y los principios de una empresa son esenciales para establecer una cultura organizacional bien establecida, expresan el tipo de pensamiento y conductas esperadas de sus

colaboradores. Estos elementos guían el comportamiento ético y refuerzan la imagen de la empresa, fomentando así la fidelidad de los clientes. La propuesta relacionada con los valores y los principios que debe adoptar y seguir la microempresa Creaciones Es-Nel son los siguientes:

Tabla 6

Propuesta de valores empresariales

Valores	Significado
Honestidad	Es necesaria para la construir y mantener la confianza entre la empresa y los consumidores, colaboradores y proveedores.
Responsabilidad	Se debe asumir y cumplir con todas las responsabilidades, obligaciones y compromisos de la empresa, en pro de mostrar seriedad y profesionalismo.
Compromiso	Da a entender el esfuerzo y dedicación de la empresa para cumplir y alcanzar sus objetivos y satisfacer las exigencias del consumidor.
Ética	Es vital para mantener la integridad, comportamiento y, la reputación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

5.3.6.4 Propuesta de objetivos organizacionales.

Los objetivos empresariales son metas que la propietaria de la microempresa desea alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Son esenciales para guiar la dirección de la empresa y medir su progreso, proporcionando un marco claro y estructurado para la planificación, ejecución y evaluación de las actividades empresariales.

Seguidamente, se muestra los objetivos organizacionales de Creaciones Es-Nel:

Tabla 7

Objetivos organizacionales

Objetivos a corto plazo	• Incrementar ventas. • Satisfacer las expectativas de los clientes. • Capacitar el personal. • Registrar la microempresa como persona jurídica y PYME.
Objetivos a mediano plazo	• Diversificar e innovar los productos que ofrecen. • Registrar la marca. • Contratar más colaboradores.
Objetivos a largo plazo	• Aumentar la capacidad de producción de todo tipo de muebles • Expandir la marca a otras zonas de Guanacaste. • Crear alianzas estratégicas con otros negocios para posicionar la marca.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 10 de mayo, 2024).

La estrategia de organización es un componente esencial en cualquier entorno empresarial, proporciona una dirección clara y un marco para la toma de decisiones dentro del negocio. En un entorno de negocios dinámico y competitivo, contar con una estrategia bien definida permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino prosperar. Dentro de las estrategias de organización para el plan estratégico de Creaciones Es-Nel, se encuentra las siguientes:

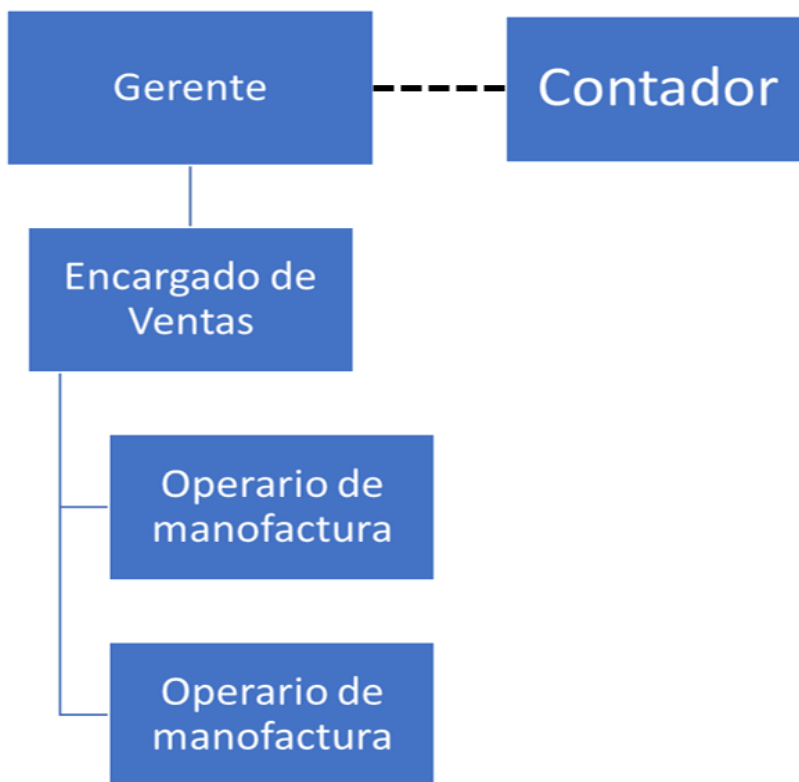
5.3.6.5 Estructura organizacional.

La estructura organizacional es importante, debido a que, según (Mariscal, 2022) “Se refiere a cómo la empresa organiza sus departamentos y trabajadores. Todo en función de conseguir sus objetivos organizacionales, cada empresa tiene una estructura adaptada a sus necesidades, esto permite distribuir el trabajo y el reglamento interno de la organización”, con respecto de la microempresa Creaciones Es-Nel, la propietaria manifiesta no posee una estructura organizacional y ni organigrama definido formalmente.

Entre las aspiraciones de crecimiento de la emprendedora está la creación de una sociedad. Por tal razón, se propone el tipo de estructura organizacional que mejor se adecua al emprendimiento es funcional, debido a ser la más utilizada por empresas pequeñas.

5.3.6.6 Propuesta de organigrama.

El organigrama de un negocio corresponde a una interpretación visual de su estructura organizacional completa, es una forma sencilla de definir la jerarquía de funciones en todas las áreas de la empresa. En este contexto, puede ser una herramienta necesaria, pues permite comprender la distribución de responsabilidades y tareas dentro, en este caso, de Creaciones Es-Nel. Cabe destacar esta microempresa, al ser familiar, cuenta por pocos colaboradores, sabiendo lo anterior, esta es su representación:

Figura 12*Propuesta de organigrama*

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 6 de mayo, 2024).

5.3.6.7 Manual de puestos y funciones.

Enseguida se presenta la descripción propuesta de los puestos, según formación académica, experiencia, requisitos y funciones:

a. Administrador: Será la persona administradora encargada de dirigir y controlar el funcionamiento del negocio.

✓ Formación académica:

– Bachiller en Educación Media.

✓ Requisitos:

- Contar con licencia B1.

Experiencia:

- Conocimiento del proceso de elaboración de muebles rústicos.

✓ **Funciones del puesto:**

- Llevar un control de los activos.
- Supervisar el mantenimiento de los equipos para la elaboración de los productos.
- Gestionar y controlar el abastecimiento de la materia prima, materiales e insumos.
- Reclutar personal capacitado.
- Supervisar las funciones de los colaboradores.
- Supervisar el proceso de producción y distribución de los productos.
- Supervisar la información de los clientes y sus pedidos.
- Ejecutar y supervisar los trámites y pagos de funcionamiento (patente, planilla, seguros, pólizas).
- Controlar y definir la ruta de distribución de los productos, en coordinación la persona encargada de las ventas.
- Supervisar los productos se entreguen en tiempo y calidad a los clientes.
- Detectar oportunidades de mejoras y necesidades operativas en producción y ventas.
- Gestionar estrategias de mercadeo para la captación de clientes potenciales.
- Manejar la facturación de la operación de la microempresa.
- Supervisar y manejar, en forma adecuada, los ingresos.

b. Contador: este puesto operará bajo la modalidad de contratación por servicios profesionales y se encargará de realizar la gestión tributaria de la microempresa.

✓ Perfil del contador:

- Contador privado autorizado.

✓ Funciones del puesto:

- Manejar las actividades tributarias de la microempresa.
- Elaborar y presentar los estados financieros requeridos ante al Ministerio de Hacienda.
- Asesorar financieramente al administrador para obtener una mejor gestión de los recursos.
- Recibir la facturación de la microempresa
- Analizar y verificar la facturación de la microempresa.
- Elaborar y actualizar los libros contables de la microempresa.

c. Encargado de Ventas: es la persona encargada de realizar gestionar los pedidos con los operarios de procesos e informar a la gerencia ventas de estas.

✓ Formación académica:

- Secundaria completa.

✓ Experiencia:

- Asignar tareas y establecer metas de desempeño para el equipo.

Proporcionar retroalimentación constructiva y realizar evaluaciones de desempeño periódicas.

✓ Requisito:

- Experiencia en ventas de muebles.

✓ Funciones del puesto:

- Supervisar el inventario de productos, realizar recuentos periódicos y mantener registros precisos.

– Coordinar con el equipo de compras para garantizar la disponibilidad de productos populares y gestionar las existencias excedentes.

- Informar, al administrador, sobre el desabastecimiento de materia prima, materiales e insumos de producción.
- Informar al administrador sobre el daño de un equipo.

d. Operario de Procesos: es la persona que contribuye al proceso manufactura de los muebles.

✓ Formación académica:

- Primaria completa.

✓ Experiencia:

- 1 año de experiencia de ebanistería

✓ Funciones del puesto:

- Operar maquinaria y herramientas especializadas para fabricar componentes de muebles, como cortadoras, lijadoras, taladros, entre otros.
- Seguir instrucciones de trabajo y especificaciones de diseño para garantizar la precisión y calidad de los productos fabricados.
- Trabajar con materiales diversos, como madera, metal, según sea necesario.
- Informar, al administrador, sobre el daño de un equipo.

5.3.6.8 Propuesta de análisis FODA.

En palabras sencillas el análisis FODA es una herramienta utilizada para conocer la situación actual de una empresa, organización o emprendimiento, mediante un listado de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis puede facilitar la toma de decisiones de la empresa. Al conversar con la dueña de la microempresa Creaciones Es-Nel queda claro que cuenta con un análisis FODA, por ello se decide crear una propuesta de este, se presenta a continuación:

Tabla 8*Análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
• Productos con diseños personalizados. • Relación calidad-precio de los productos. • Buena atención al cliente. • Servicio de transporte personalizado. • Gestión de ventas online. • Cobertura de venta a nivel nacional. • Costos operativos bajos.	• Expansión del negocio • Baja innovación por parte de la competencia. • Aprovechamiento de sectores como el turismo. • Inscripción del negocio como PYME ante el MEIC. • Alianzas con hoteles y demás locales para la colocación de productos. • Acceso a financiamiento. • Conocimiento administrativo y apoyo económico por parte de instituciones públicas.
Debilidades	Amenazas
• Poco personal disponible con las habilidades requeridas. • Limitación de capacidad de producción. • Tiempos de entrega. • Falta de inversión en la promoción de la marca y productos. • Falta de interacción en redes sociales. • Dependencia de proveedores. • Falta de conocimiento en gestión administrativa.	• Alta competencia en el rubro de muebles. • Inestabilidad económica. • Aumento de precios de materias primas. • Regulaciones. • Cambios en gustos y preferencias de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la observación e información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 8 de mayo, 2024).

Se sabe es muy importante analizar cada uno de estos elementos, para una correcta planificación del crecimiento de las empresas u organizaciones, por lo tanto, a continuación, se desarrolla más en detalle.

a. Fortalezas

- Creaciones Es-Nel ofrece productos con diseños personalizados que permiten al negocio diferenciarse en un mercado competitivo como el de muebles, esto es importante pues, la clientela busca y aprecia la oportunidad de conseguir muebles únicos adaptados a sus exigencias, necesidades o gustos.
- Existe una buena relación calidad-precio en sus productos, estos son de calidad, hechos a mano, con excelentes materias primas y con precios razonables y competitivos.
- Es bien sabido que la atención al cliente es un pilar fundamental en todos los negocios, principalmente si este es online. Dar una respuesta rápida a las consultas, resolver problemas o dudas y en general, brindar una experiencia personalizada al cliente, hará la diferencia.
- Creaciones Es-Nel al ofrecer un servicio de transporte personalizado, asegura los muebles lleguen de forma segura y puntual, lo cual puede propiciar más tranquilidad para el cliente al disminuir los riesgos por daños durante el envío, además, si es necesario también hay un servicio de instalación de los muebles. Cabe destacar este servicio de transporte se da siempre y cuando el cliente así lo desee, además, Creaciones Es-Nel puede realizar la instalación de los muebles si el cliente lo desea.

- Gestionar las ventas a través de plataformas online es una ventaja importante en la actualidad, contar con un perfil en redes sociales o un sitio web, intuitivo y fácil de usar, puede aumentar las probabilidades de llegar a más público.
- Lo anterior, permite Creaciones Es-Nel tenga una cobertura de venta a nivel provincial o inclusive nacional, ampliando su alcance y, así, sus oportunidades de venta.
- Por último, al ser este un negocio familiar, algunos miembros de la familia forman parte de las funciones diarias y el hecho de operar desde un taller en su casa ayuda de cierta forma a mantener los costos operativos relativamente bajos.

b. Oportunidades

- Al tener una base sólida a través de la venta online de muebles rústicos, la microempresa tiene la posibilidad de expandir su negocio de distintas formas, ya sea mediante la apertura de un local, mejoras en temas de producción e inventario e inclusive, la expansión a mercados internacionales, todo si las condiciones lo llegan a permitir.
- Desde el punto de vista de los emprendedores, la competencia de este sector ofrece bajos niveles de innovación, lo cual es una oportunidad, pues les permite destacar sobre ellos.
- Creaciones Es-Nel puede aprovechar el hecho de que los muebles rústicos son muy apetecidos en entornos turísticos, hoteles, cabinas, casas de campo o comerciales como restaurantes, bares y demás tiendas minoristas.
- La inscripción del negocio como PYME ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) puede traer muchos beneficios, desde el acceso a programas de capacitación, asesorías y servicios de acompañamiento empresarial, hasta el beneficio por incentivos fiscales y mayores facilidades para acceder a programas de apoyo financiero y desarrollo.

- Creaciones Es-Nel puede establecer alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes u otros locales en Guanacaste, con la finalidad de aumentar la visibilidad de los muebles rústicos fabricados. Al estar en una región turística, estos establecimientos buscan este tipo de muebles, pues tienen un estilo único. Ello es una oportunidad, estas alianzas generarían exposición y posiblemente más ingresos por ventas.
- Acceder a financiamiento es una oportunidad vital para el desarrollo y crecimiento de una microempresa. Existen varias opciones de financiamiento que pueden ofrecer préstamos o créditos con diversas condiciones, favorables para este tipo de empresas. Ello con el fin de invertir en maquinaria, optimizar procesos de producción, ampliar las capacidades o expandir el negocio.
- En Costa Rica existen instituciones públicas que ofrecen varios recursos y programas de apoyo dirigidos al fortalecimiento de las capacidades administrativas de las PYMEs, algunos ejemplos son el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o el MEIC.

c. Debilidades

- La falta de personal limita la capacidad de la pequeña empresa en cuanto a tiempos de entrega, pues van desde 7 hasta 15 o más de 30 días hábiles, según el tipo y cantidad de pedidos, eso para algunos clientes pueden ser tiempos de respuesta largos y también una desventaja, además, está claro que puede existir una carga de trabajo mayor para las personas involucradas.
- La limitación en la capacidad de producción está estrechamente relacionada con el punto anterior, sin embargo, también existe otro factor y es el hecho de que el taller de trabajo está ubicado en la casa de habitación de los emprendedores, esto significa el espacio y los recursos son limitados.

- Al existir una falta de inversión en la promoción de la marca, muchos clientes potenciales no conocen los productos ofrecidos, el apartado de marketing y publicidad en su negocio es deficiente, dificulta se pueda llegar a más clientes y personas interesadas. Según su opinión, esta es una de las debilidades que más les afecta y deben solventar.
- La falta de interacción constante y seria en redes sociales causa una menor visibilidad y disminuye las oportunidades de “engagement” que puedan tener los clientes con la marca. No estar constantemente en redes sociales puede generar una imagen de empresa desactualizada o desconectada de la actualidad.
- La dependencia de proveedores puede llegar a ser un riesgo por considerar, pues si estos proveedores afrontan problemas de producción, interrumpen el suministro o aumentan los precios, Creaciones Es-Nel puede experimentar aumento de costos, así como retrasos en la fabricación y envío de los productos.
- Al existir un cierto nivel de falta de conocimiento en rubros como la contabilidad, finanzas o planificación estratégica la microempresa puede llegar a incurrir en errores o mala toma de decisiones, poniendo en riesgo su bienestar.

d. Amenazas

- La alta competencia en el mercado de la mueblería puede llegar a representar una amenaza muy seria para cualquier PYME, pues muchas veces se compite contra empresas de mayor valor y tamaño. Eso puede llegar a desbalancear los precios, forzar un mayor nivel de diferenciación e innovación, e inclusive, podría saturar el mercado.
- La inestabilidad económica es algo fuera del control de los negocios y podría afectar la demanda de muebles rústicos, pues la capacidad del consumidor para realizar compras se puede ver mermada.

- El aumento en los precios de las materias primas utilizadas para la fabricación de los muebles puede impactar de manera significativa en los costos de producción, reduciendo los beneficios.
- Las regulaciones, normativas gubernamentales y requisitos legales relacionados con la fabricación, venta y distribución de productos, imponen restricciones y ciertos requerimientos necesarios que podrían afectar de diversas formas sus operaciones.
- Los gustos y preferencias son elementos extremadamente cambiantes, están influenciados por muchos factores y tendencias, por tanto, para este tipo de negocio es una amenaza por considerar.

5.3.6.9 Propuesta de análisis MECA.

El análisis o matriz MECA es una herramienta estratégica de negocios y un complemento del FODA. Su función se basa en determinar las estrategias necesarias para mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas previamente analizadas en el análisis FODA.

Esta matriz plantea acciones que pueden aportar al crecimiento de la microempresa Creaciones Es-Nel. A continuación, la propuesta de análisis MECA:

Tabla 9

Análisis MECA

Mantener	Explotar
• Mantener y fortalecer la personalización como propuesta de valor.	• Aumentar la gama de productos para la inclusión de otros tipos de muebles o productos relacionados con la decoración.

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Continuar asegurando los productos mantengan una alta calidad con precios competitivos. • Implementar sistemas de feedback para medir el nivel de satisfacción del cliente y ajustar procesos según las necesidades. • Mantener y optimizar el servicio de transporte para corroborar la puntualidad y seguridad en la entrega. • Mantener y mejorar continuamente la experiencia de compra online, a través de la optimización de los canales utilizados. • Mantener una gestión eficiente de los costos operativos mediante la optimización de procesos y gastos. | <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en innovación y desarrollo de productos para mantener una ventaja competitiva. • Sacar provecho de la demanda proveniente del sector turismo y comercial, para la fabricación de muebles rústicos. • Buscar y completar el registro e inscripción del negocio para el aprovechamiento de beneficios fiscales y financiamiento. • Buscar, establecer y fortalecer alianzas estratégicas con negocios locales. • Explorar y aplicar para programas de financiamiento para microempresas. • Aprovechar el apoyo de instituciones públicas en temas económicos y capacitaciones que favorezcan el crecimiento y fortalecimiento empresarial. |
|---|--|

Corregir	Afrontar
• Implementar programas de capacitación y la búsqueda de talento con las habilidades necesarias, si se requiere. • Optimizar procesos y considerar la inversión en maquinaria nueva. • Mejorar factores como la planificación y la logística para intentar reducir los tiempos de entrega.	• Diferenciarse mediante la calidad, los diseños y fortalecer la relación con el cliente. • Diversificar el portafolio de productos y mercados para reducir el riesgo por inestabilidad económica. • Negociar contratos a mediano o largo plazo con proveedores, así como la

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Asignar un presupuesto para campañas de marketing y publicidad de contenidos en redes sociales. • Optar por el desarrollo de una estrategia de redes sociales con contenido constante y atractivo. • Diversificar los proveedores para reducir la dependencia. • Buscar y participar en cursos o capacitaciones de gestión y formación empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> • prevención, a través de la búsqueda de alternativas. • Mantenerse informado y actualizado acerca de las regulaciones y normativas y asegurar su cumplimiento. • Realizar estudios de mercado y adaptar los productos de acuerdo con las tendencias. |
|--|---|
-

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 8 de mayo, 2024) y la observación.

5.3.6.10 Propuesta de análisis PESTEL.

El acrónimo de PESTEL hace referencia a los factores que se analiza, los cuales son: los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y los legales. Todos ellos factores externos que pueden llegar a afectar una empresa.

Es importante mencionar la localización del entorno donde se desenvuelve Creaciones Es-Nel, se encuentra en la ciudad de Liberia, Guanacaste y se trata de un entorno rico en diversidad natural, economía en crecimiento, posiciones estratégicas, climas favorables y en general, muchas oportunidades económicas posibles de ser aprovechadas por la mayoría de los sectores empresariales.

Conociendo lo anterior, se presenta la propuesta de análisis PESTEL para Creaciones Es-Nel.

Tabla 10*Análisis PESTEL*

Factores externos	Variables	
	Positivas	Negativas
Políticos y Legales	Apoyo gubernamental a las MIPYMES, a través de programas y políticas de apoyo a este tipo de empresas, incluyen acceso a financiamiento, capacitaciones dedicadas a la mejora de la gestión administrativa de los negocios.	La burocracia y los trámites pueden ser lentos y complicados, lo cual puede retrasar la adaptación y respuesta del negocio.
	Reglamentos y códigos que brindan protección a las garantías de los trabajadores.	La incertidumbre por posibles cambios en leyes y regulaciones laborales, fiscales o ambientales puede tener un impacto en las operaciones del negocio. Se puede requerir inversiones en capacitaciones e inclusive infraestructura por regulaciones de seguridad y salud.
Económicos	Tendencias de consumo de muebles rústicos.	Factores externos como la inflación o recesiones impactan directamente en la economía global, esto puede afectar la demanda de productos como muebles.
	Programas de financiamiento por parte de entidades bancarias públicas y privadas. El crecimiento del turismo puede aumentar la	Los cambios en los precios de las materias primas

	demanda de muebles rústicos para hoteles, restaurantes y demás locales.	pueden llegar a aumentar los costos de producción. Dificultad en condiciones para acceder a crédito.
Sociales	Existe una conciencia sobre productos artesanales, pues siempre hay demanda por muebles rústicos personalizados. Preferencia de los consumidores por productos sostenibles.	Cambios en gustos y preferencias de consumidores, pues existen tendencias de consumo que cambian rápidamente. Desigualdad económica, diferencias en los ingresos de la población, lo cual puede limitar el mercado objetivo.
Tecnológicos	El acceso a internet y demás herramientas de marketing digital, como redes sociales facilitan la promoción y venta directa al cliente. Innovaciones y tecnologías de producción pueden mejorar la eficiencia y calidad del producto.	La tecnología, al ser una herramienta de doble filo, puede propiciar el desarrollo de Creaciones Es-Nel, pero también puede ser negativa si no se le da un uso correcto. Problemas técnicos con las redes sociales y canales de comunicación utilizados pueden afectar la comunicación y las ventas. Costos de actualización y compra de tecnología pueden ser onerosos.

Ecológicos	Demanda de productos ecológicos, pues los clientes buscan productos amigables con el medio ambiente.	Los factores ambientales no afectan en mayor medida el negocio.
	Existen certificaciones ambientales las cuales pueden obtenerse para mejorar la reputación e imagen de la marca.	Existen regulaciones ambientales que deben cumplirse.
	Creaciones Es-Nel evita el desperdicio de los materiales utilizados, por ejemplo, todo lo relacionado con la madera se regala a personas quienes la necesiten o se vende a graneros y caballerizas, mientras el metal se recicla en centros de acopio.	Este tipo de prácticas de producción puede llegar a tener un impacto ambiental si no se manejan correctamente los residuos y recursos. Sin embargo, como se menciona, el negocio cuida muy bien este apartado.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 9 de mayo, 2023).

5.3.6.11 Formulación de la estrategia.

Para la correcta formulación de la estrategia se propone objetivos estratégicos de acuerdo con las necesidades de la microempresa Creaciones Es-Nel, los cuales se derivan de análisis internos y externos previamente realizados. Es importante mencionar, la etapa de implementación le corresponde únicamente a la propietaria, en caso de querer ejecutarla.

5.3.6.12 Planteamiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con el análisis FODA y el MECA, se propone los objetivos estratégicos, según las necesidades del emprendimiento Creaciones Es-Nel. La redacción se efectúa con base en el método SMART, por lo tanto, son: específicos, medibles, alcanzables, realistas y delimitados en el tiempo.

Área	Tiempo	Objetivos
Administrativa	A corto plazo	1. Llevar a cabo un análisis de los procesos administrativos actuales para identificar ineficiencias y áreas de mejora, con el objetivo de optimizar los flujos de trabajo y reducir los costos operativos en los próximos seis meses. 2. Comunicar a los colaboradores y clientes los lineamientos de la empresa, de tal forma, tengan claridad acerca de la misión, visión y valores en los próximos dos meses. 3. Formalizar la actividad empresarial: inscripción de marca, registro como persona jurídica, inscripción como PYME ante el MEIC con el fin de aprovechar las oportunidades de apoyo económico, financiamiento, aprendizaje (capacitaciones) que brindan las instituciones públicas/privadas en los próximos ocho meses.
	A mediano plazo	1. Modernizar y optimizar la gestión de inventarios mediante la

		implementación de un sistema de gestión de inventarios automatizado que permita un seguimiento preciso de los niveles de stock, reduzca el desperdicio y mejore la eficiencia operativa en los próximos dos años. 2. Optimizar los procesos administrativos de la empresa digitalizando el flujo de trabajo y adoptando software de gestión empresarial para mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de procesamiento y minimizar los errores administrativos en el próximo año.
	A largo plazo	1. Diseñar estrategias de formalización, administrativas, de marketing, operativas y financieras que contribuyan a mejorar la rentabilidad del negocio en los próximos tres años. 2. Crear y ejecutar un programa integral de sostenibilidad el cual abarque todos los aspectos operativos de la empresa, desde la producción y el suministro hasta la distribución y la gestión de residuos, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y posicionar a la empresa como líder de sostenibilidad en la industria de muebles en los próximos cinco años.
Mercadeo	A corto plazo	1. Difundir de manera masiva a la microempresa en las redes sociales, generando contenido de calidad como:

	videos, fotos, contenido informativo. Con la debida segmentación de mercado en los próximos dos meses. 2. Participar en ferias y actividades que impulsen a la microempresa y a su vez ayude a generar una mayor visibilidad en los próximos cuatro meses. 3. Diseñar un plan de marketing, compuesto de: estrategias basadas en las 4Ps, establecimiento del signo de marca, eslogan, creación de un catálogo y perfil del consumidor, para obtener una ventaja competitiva en los próximos tres meses.
A mediano plazo	1. Crear alianzas estratégicas con dueños de negocios de la zona, por ejemplo: restaurantes, hoteles, bares y otros, con el fin de obtener mayor posicionamiento en los próximos dos años. 2. Optimizar el sitio web de la empresa y la experiencia de compra online, para aumentar las conversiones y mejorar la satisfacción del cliente en el próximo año.
A largo plazo	1. Implementar un programa de fidelización de clientes que recompense la lealtad y fomente las compras repetidas, mejorando la retención de clientes y aumentando el

		valor del ciclo de vida del cliente en los próximos cuatro años.
Operativa	A corto plazo	1. Innovar en nuevos productos acordes con las tendencias del mercado cada año, en los próximos ocho meses. 2. Desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad que asegure la consistencia y la mejora continua en la producción de muebles en los próximos seis meses. 3. Optimizar los procesos de producción mediante la identificación y eliminación de cuellos de botella, la mejora de la gestión del tiempo y la capacitación del personal en los próximos cuatro meses.
	A mediano plazo	1. Alquilar un local más grande en el centro del distrito de Liberia, con el objetivo de aumentar la capacidad instalada dentro de dos años. 2. Expandir las instalaciones de producción y mejorar la infraestructura para aumentar la capacidad de producción y satisfacer la creciente demanda del mercado en el próximo año. 3. Adoptar prácticas de producción sostenibles para minimizar el impacto ambiental y atraer a clientes conscientes del medio ambiente en el próximo año y medio.

A largo plazo

1. Crear y lanzar una línea de muebles personalizables para atraer a clientes quienes buscan productos únicos y adaptados a sus necesidades específicas en los próximos cuatro años.
-

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

5.3.6.13 Propuesta de estrategias de formalización empresarial.

Después de elaborar los objetivos estratégicos para el área administrativa se puede determinar, las estrategias prioritarias que Creaciones Es-Nel desea implementar pertenecen a la formalización empresarial, esto engloba: constituirse como persona jurídica, inscripción de la marca ante el Registro de la Propiedad Industrial, autoridad administrativa adscrita al Registro Nacional, encargada de registrar los derechos en dicha materia e inscripción como PYME ante el MEIC. El cumplimiento de dichas estrategias permitirá obtener y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores, debido a los beneficios que obtendrá, por ejemplo: protección de la propiedad intelectual, financiamiento, capacitaciones, charlas y alianzas.

Cabe señalar la microempresa cuenta actualmente con permisos que le permiten operar legalmente: patente municipal, póliza de riesgo de trabajo del INS, inscripción ante Hacienda y la Caja Costarricense de Seguro Social. Los cuales son algunos de los requisitos que, según la página oficial del MEIC, se debe aportar para llevar a cabo el Registro de PYME por primera vez. Una de las aspiraciones de crecimiento que tiene la emprendedora es registrarse como persona jurídica, con el fin de incrementar el capital mediante la inclusión de socios, proteger la propiedad intelectual, establecerse como pequeña y mediana empresa, además de obtener nuevas oportunidades de mejora.

5.3.6.14 Constitución como persona jurídica.

Según Sánchez (2021), la persona jurídica se define así: “se refiere a una unidad con una serie de derechos y obligaciones. Dicha unidad puede estar compuesta por uno o varios individuos a través de la creación de sociedades mercantiles, entes estatales u otras organizaciones de diverso tipo” (párr.1). En Costa Rica, según el Artículo 17, del Código de Comercio, existen las siguientes sociedades mercantiles, independientemente de su finalidad:

- La sociedad a nombre colectivo.
- La sociedad en comandita simple.
- La sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.).
- La sociedad anónima (S.A.).

El tipo de sociedad mercantil recomendado porque se apega al objetivo de constituir a Creaciones Es-Nel como persona jurídica, es sociedad de responsabilidad limitada, por sus características y beneficios para los socios.

La sociedad mencionada se caracteriza por proteger a sus socios, quienes poseen responsabilidad en forma limitada, de acuerdo con el aporte de capital para su constitución, también les otorga potestad a los socios para determinar cómo será la distribución de los beneficios. Por lo general, en Costa Rica este tipo de sociedad es una de las más utilizadas para crear negocios entre familiares y personas de confianza. Por lo tanto, este tipo de sociedad se considera como la mejor opción, al compararla con las demás, debido a su administración flexible y la protección que brinda al patrimonio personal de los socios. De seguido, se menciona los requisitos para llevar a cabo la constitución de una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L):

5.3.6.15 Requisitos y pasos para constituir una S.R.L.

Para llevar a cabo el registro de una sociedad mercantil de Responsabilidad Limitada en Costa Rica ante el Registro Nacional, es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- Revisar la disponibilidad del nombre o razón social.
- Seleccionar los socios, representantes legales y apoderados determinando las facultades y limitaciones de ellos.
- Firmar el Acta Constitutiva ante un Notario Público.
- Pagar los derechos de inscripción (timbres e impuestos).
- Realizar una publicación en el Diario La Gaceta.
- Una vez inscrita la sociedad, le será asignado el número de cédula jurídica.
- Posterior a esto, deberá realizar la debida inscripción ante las diferentes instituciones gubernamentales según su fin (Por ejemplo: Ministerio de Hacienda, C.C.S.S., otros).

5.3.6.16 Inscripción como PYME ante el MEIC

El registro y certificación del emprendimiento como PYME ante el M.E.I.C. otorgará a Creaciones Es-Nel una serie de beneficios que potenciará su desarrollo y le permitirá ser pionera en el mercado competitivo, son los siguientes: acceso a diversas opciones de financiamiento, avales y garantías de Fodemipyme (Banco Popular) o fondos no reembolsables para innovación Propyme (M.I.C.I.T.), con los cuales podrá adquirir equipo y mobiliario de trabajo para aumentar su capacidad instalada, al igual, costear su participación como proveedor del Estado o sus servicios corporativos.

De igual modo, se podrá tener acceso a los servicios de desarrollo empresarial como charlas y capacitaciones, pues garantizan el apoyo para una adecuada gestión empresarial, mejora constante e innovación. Así mismo, la participación en ferias empresariales o encuentros

de negocios, que impulsen el emprendimiento y promocionen la marca, sus servicios y productos en diversas zonas del país, lo cual brinda la oportunidad de expandirse a nuevos mercados.

Además, le da acceso a una tarifa diferenciada en el registro sanitario, exoneración del IVA en el pago del alquiler y de impuestos a personerías jurídicas. A continuación, se menciona los requisitos para llevar a cabo la inscripción.

5.3.6.17 Requisitos para inscribirse como PYME ante el MEIC

Primeramente, se debe completar el formulario “Inscripción Registro PYME”, consiste en una declaración jurada y se puede obtener en las oficinas o el sitio web; además, existen tres requisitos de los cuales se debe aportar al menos dos para el registro y obtención de la condición PYME ante el MEIC, son los siguientes:

- Recibo de la póliza de riesgos que emite el INS, al día.
- El Formulario de Declaración de Impuestos sobre la Renta: sea el formulario D101 del Régimen Tradicional o el formulario D105 del Régimen Simplificado, del último periodo fiscal.
- Planilla de la C.C.S.S. o comprobante del trabajador independiente, donde se demuestre está al día con las obligaciones.

5.3.6.18 Inscripción de la marca ante el Registro Nacional.

A pesar de que en este país no está prohibido explotar una marca sin estar inscrita ante el Registro de la Propiedad Industrial, siempre y cuando, la marca por utilizar no pertenezca a otra empresa, no es recomendable realizarlo. Posicionar la marca en el mercado sin realizar la respectiva inscripción trae incertidumbre y riesgos, en cambio, al realizar la inscripción, esta brinda protección y garantiza exclusividad.

5.3.6.19 Pasos para inscribirse como marca ante el Registro Nacional.

Existe una serie de pasos para registrar la marca en Costa Rica, los cuales pueden ser delegados a un abogado especialista en derecho de marcas (lo cual tendría un costo adicional para cubrir los honorarios de él). También, los puede llevar a cabo el propietario o representante legal por sí solo, digitalmente o apersonándose en la respectiva oficina. El primer paso es la preparación, consiste en:

- Asegurarse en el sistema de que la marca no haya sido registrada por otra persona, es decir, sea original. Y puede incluir el logo.
- Averiguar qué clasificación Niza le corresponde al producto o servicio, se puede agregar varias clasificaciones para describir mejor el producto o servicio.
- Se debe cancelar los montos equivalentes a timbres del Registro Nacional; La segunda etapa es completar el formulario de solicitud: El cual se descarga en la página web, o solicitarlo vía correo electrónico. Además, si incluirá el logo, en el proceso deberá imprimirlo en color y con las medidas solicitadas.
- Además, se deberá adjuntar timbres y comprobantes de pago.

Y como última etapa, la publicación de la solicitud, una vez hayan sido efectuados adecuadamente los pasos anteriores y cuando el Registro así lo comunique deberá:

- Realizar tres publicaciones en Diario La Gaceta, con el fin de determinar si existe algún oponente en el registro de la marca con algún argumento válido.

Una vez efectuado todo este proceso y la inscripción, el Registro hará la notificación y emitirá un certificado. La inscripción de marca por primera vez certificada tiene validez por un periodo de 10 años, transcurrido este lapso, se deberá realizar la solicitud de renovación durante el último año de vencimiento.

5.3.6.20 Costo de estrategia de formalización empresarial.

Tabla 11

Costo de trámites de formalización

Costo de tramites de formalización		
Trámite	Institución	Costo
Registro de S.R.L	Registro Nacional	\$411.15
Inscripción de marca	Registro de la Propiedad Industrial	\$374.61
Tres tipos de clasificación Niza		\$150
Total de costos		\$935,76

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

5.3.7 Propuesta de estrategias de marketing

La siguiente propuesta de estrategias está enfocada en la realización de un plan de marketing, su implementación facilitará el cumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos del área de mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

El plan permitirá al emprendimiento responder a las necesidades más inmediatas que presenta Creaciones Es-Nel, tales como: lograr un mayor posicionamiento en el mercado, dar a conocer los productos a los negocios que pueden ser potenciales clientes, además, crear una ventaja competitiva frente a sus competidores.

5.3.7.1 Plan de marketing.

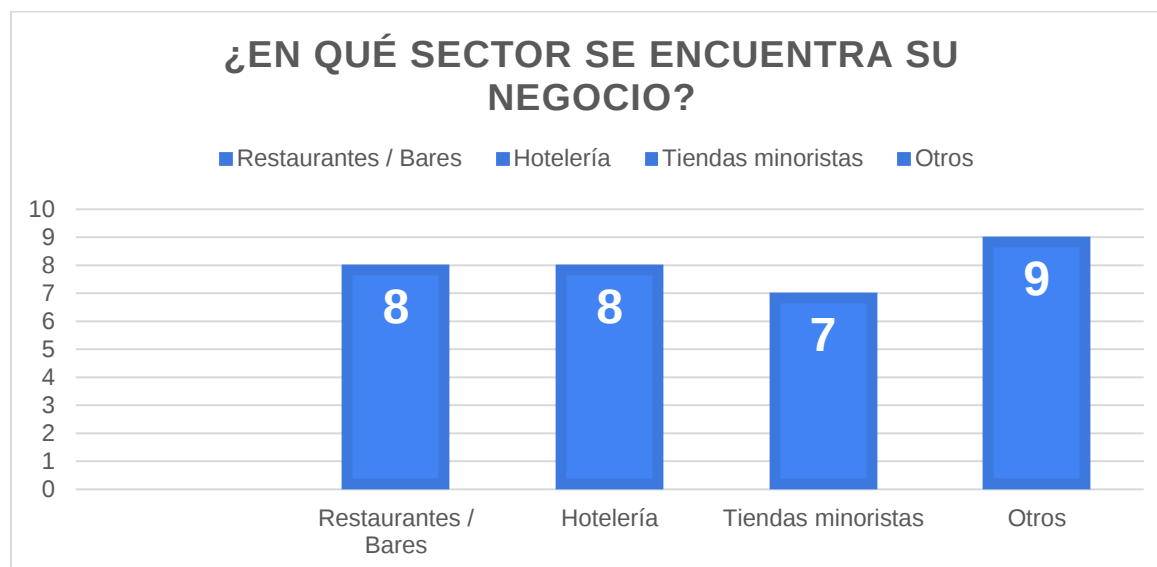
El siguiente plan de marketing tiene como objetivo crear una ventaja competitiva para el emprendimiento Creaciones Es-Nel, al mejorar su posicionamiento en el mercado, identificar quiénes son sus clientes, competencia, productos sustitutos, diseñar estrategias con el objetivo de aumentar las ventas.

Para el desarrollo del plan de marketing se aplica un cuestionario a 32 negocios de la zona de Liberia, con el fin de crear el perfil del consumidor y diseñar estrategias basadas en la 4P's.

Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Figura 13

Sector de negocios encuestados



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

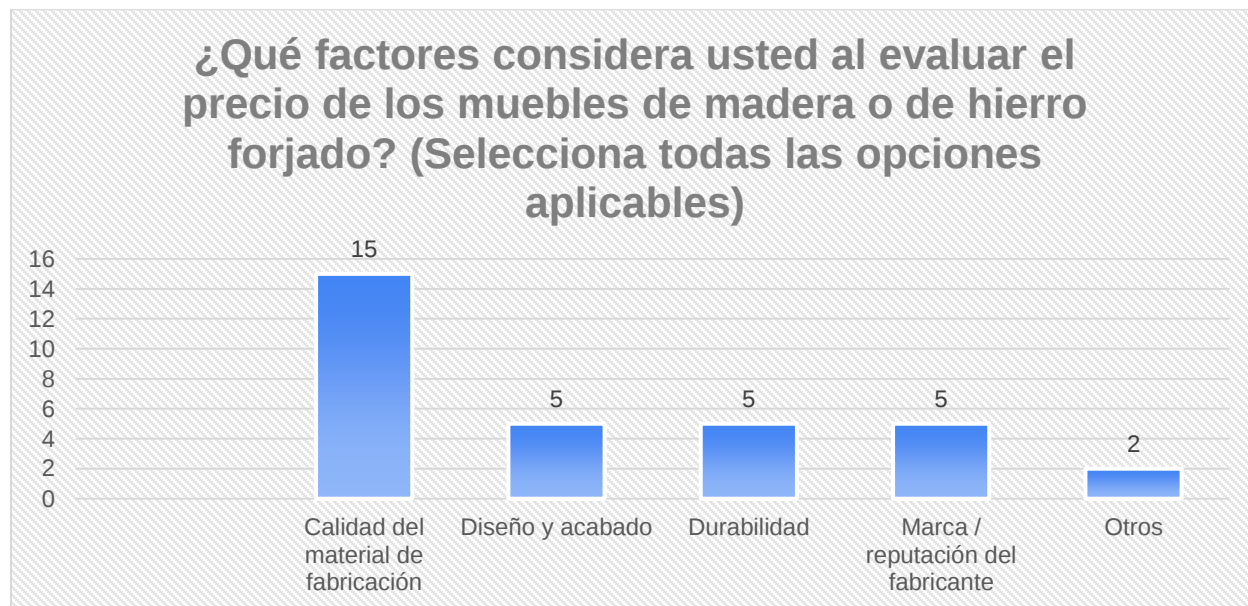
Basado en los siguientes datos se puede realizar las siguientes estrategias:

- **Ofrecer ofertas Especiales y Descuentos por Volumen:** Ofrecer descuentos significativos para compras de muebles, incentivando a los negocios a adquirir más productos.
- **Exhibiciones en Tienda:** Proporcionar materiales de exhibición atractivos para que los negocios puedan mostrar los muebles de manera destacada.

- **Campañas de Marketing Conjuntas:** Colaborar con diversas tiendas de la zona en campañas publicitarias de redes sociales donde se destaque la disponibilidad de muebles rústicos y de hierro forjado.

Figura 14

Factores considerados al evaluar precios



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta se puede proponer las siguientes estrategias:

Presencia Online:

- Sitio web optimizado: información detallada sobre la calidad, durabilidad y diseño.
- E-commerce: facilitar la compra online y mostrar claramente las certificaciones de calidad.

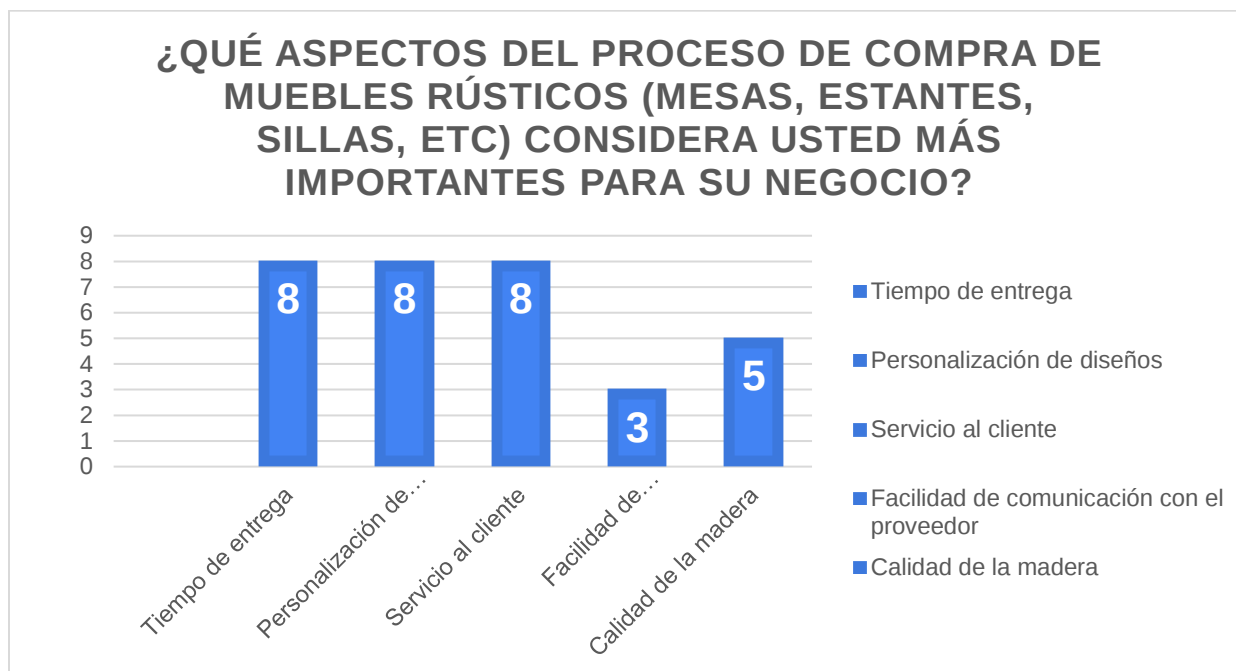
Atención al Cliente

- Servicio postventa: excelente servicio postventa para asegurar satisfacción y fidelización.

- Capacitación del personal: formación continua del personal de ventas para que puedan comunicar eficazmente los beneficios clave de los productos.

Figura 15

Aspectos de compra de muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

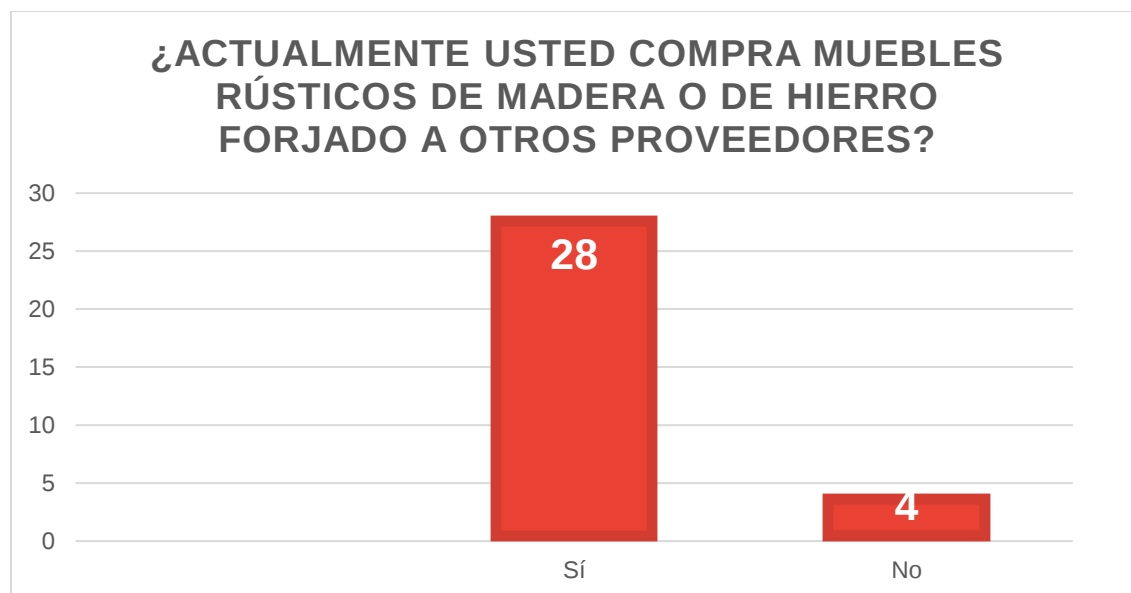
Con base en los datos obtenidos de la encuesta realizada, se propone las siguientes estrategias:

- **Optimización Logística:** Mejorar los procesos de producción y logística para reducir los tiempos de entrega.
- **Transparencia:** Comunicar claramente los tiempos estimados de entrega en el sitio web, en la tienda y durante el proceso de compra.
- **Actualizaciones:** Enviar actualizaciones regulares a los clientes acerca del estado de su pedido.

- **Configurador de Productos:** Implementar un configurador de productos en el sitio web para así los clientes puedan personalizar sus muebles.
- **Ejemplos y Testimonios:** Mostrar ejemplos de muebles personalizados y testimonios de clientes quienes utilizan este servicio.
- **Promociones:** Ofrecer promociones especiales para opciones de personalización.
- **Capacitación del Personal:** Capacitar al personal para proporcionar un soporte amigable, profesional y eficiente.
- **Canales de Soporte:** Ofrecer múltiples canales de soporte (teléfono, correo electrónico, chat en vivo) y asegurar una rápida resolución de problemas.

Figura 16

Compras recientes de muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

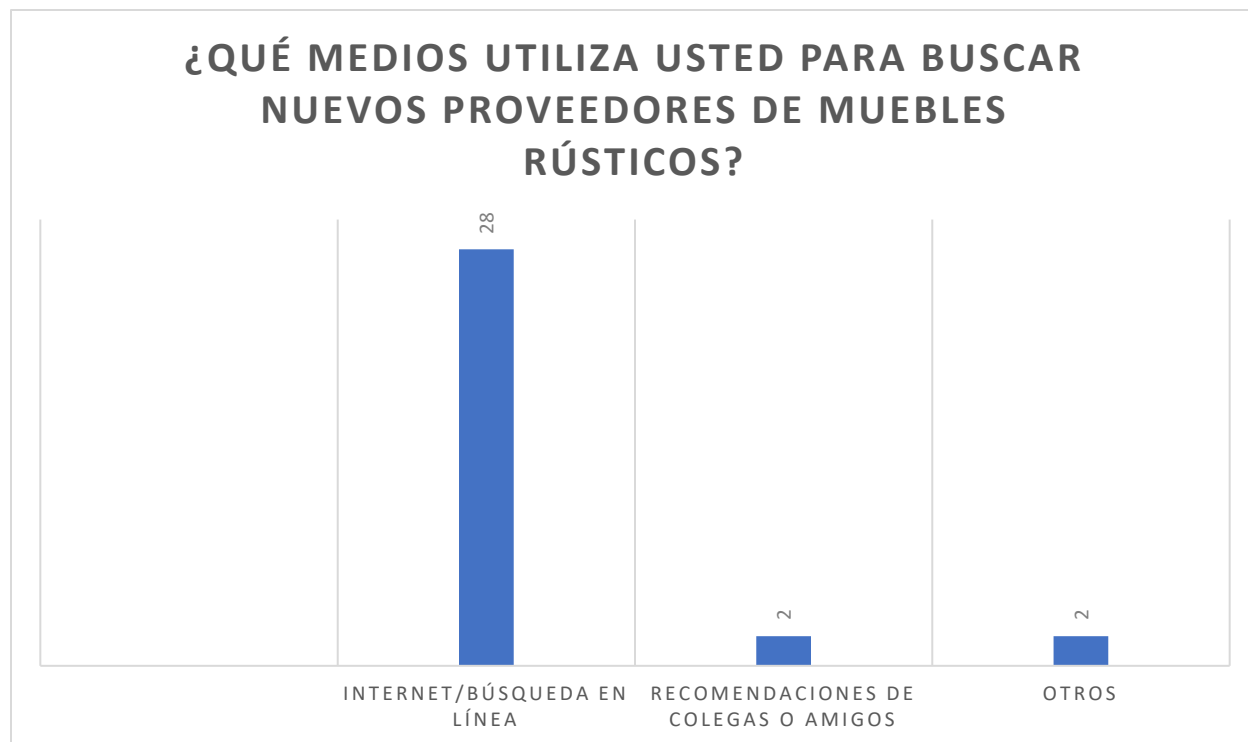
Con base en el análisis realizado se propone lo siguiente:

- **Diferenciación:** Destacar la calidad, autenticidad y capacidad de personalización de los muebles rústicos de Creaciones Es-Nel.

- **Comunicación Clara:** Transmitir el mensaje referente a que Creaciones Es-Nel es la opción preferida para muebles rústicos personalizados y de alta calidad en la zona.
- **Promoción de Opciones de Personalización:** Destacar la capacidad de Creaciones Es-Nel para adaptar los muebles según las necesidades y preferencias de cada negocio.
- **Demostraciones de Productos Personalizados:** Mostrar ejemplos de muebles personalizados en redes sociales, sitio web y tienda física para inspirar a los clientes.

Figura 17

Preferencia de medios de búsqueda para muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

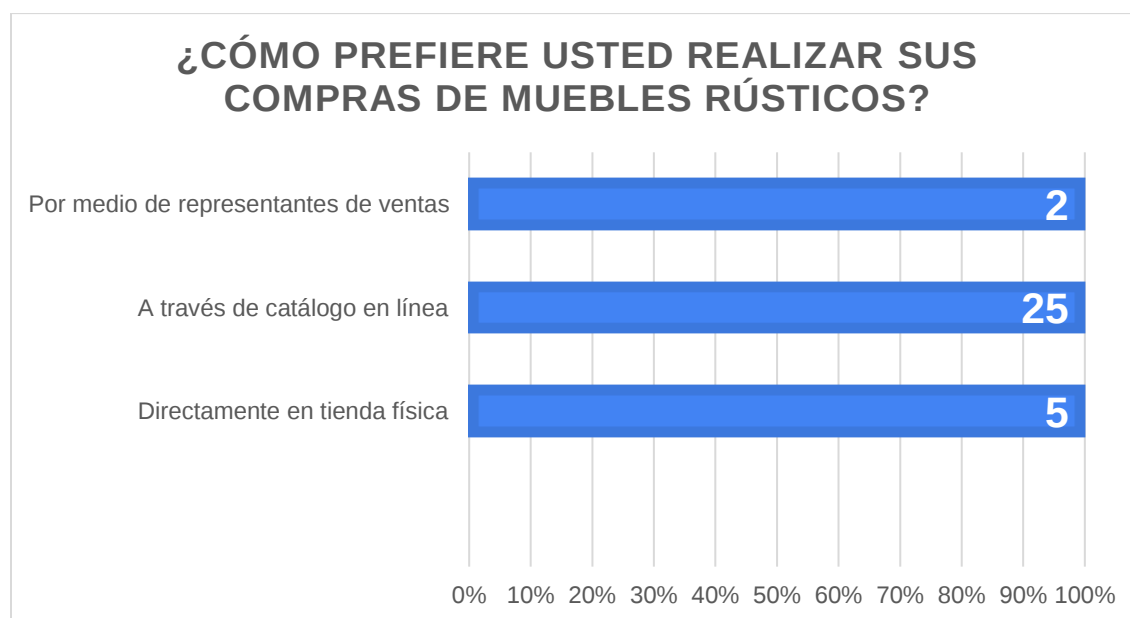
Se puede proponer las siguientes acciones con base en los datos obtenidos de la encuesta:

- Optimizar la presencia en redes sociales y mantener una tienda online actualizada y fácil de navegar.

- Publicar regularmente contenido relevante y atractivo en redes sociales para mantener la atención de los clientes potenciales.
- Priorizar el uso de canales de distribución en línea para llegar a los pequeños negocios locales que buscan proveedores de muebles rústicos.
- Proporcionar información en línea clara y detallada acerca de los productos y servicios de Creaciones Es-Nel, para facilitar la toma de decisiones de potenciales clientes.
- Incluir testimonios y casos de éxito en la página web y redes sociales para generar confianza en la marca.

Figura 18

Medios para realizar compras de muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

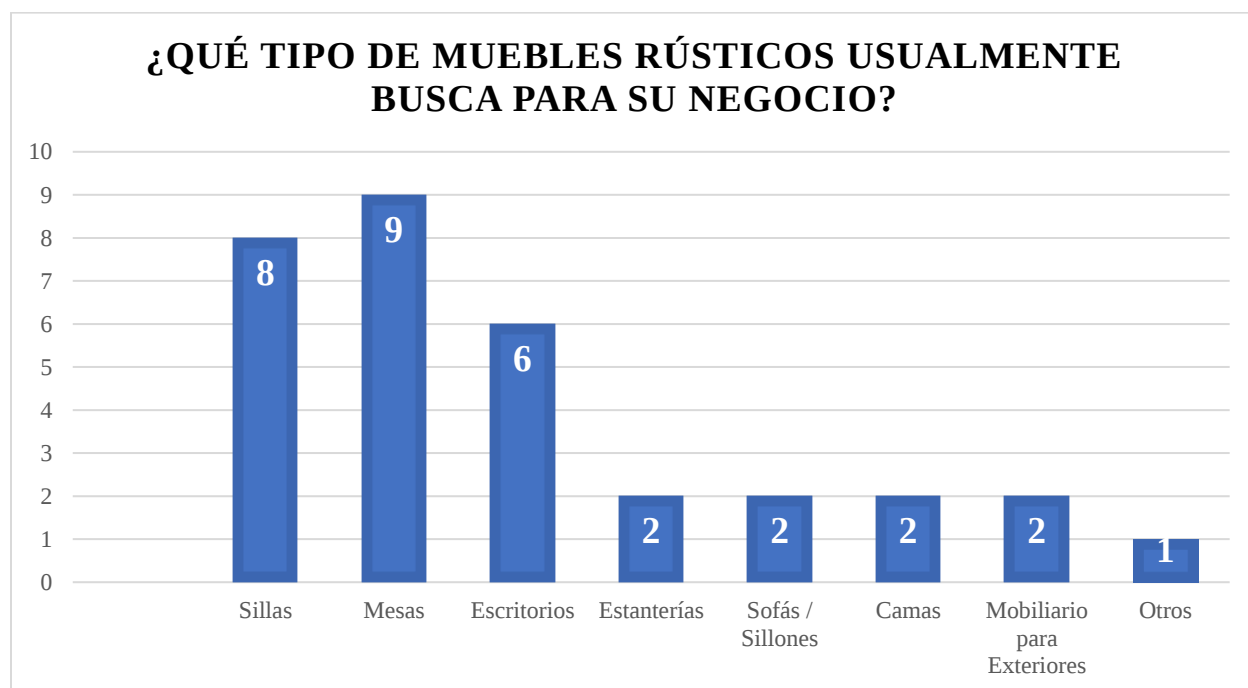
De acuerdo con los datos anteriores se propone las siguientes acciones por tomar:

- Mejorar la navegación y usabilidad de la tienda online de Creaciones Es-Nel, para facilitar la búsqueda y comparación de productos.

- Asegurarse de que el catálogo de productos esté completo y actualizado con descripciones detalladas y fotografías de alta calidad.
- Hay que destacar las ventajas de comprar muebles rústicos a través de la tienda online de Creaciones Es-Nel en comparación con la visita a tiendas físicas.
- Utilizar las redes sociales y campañas de email marketing con el propósito de promocionar ofertas especiales y descuentos exclusivos para compras en línea.
- Implementar un servicio de atención al cliente eficiente y accesible a través de la tienda online, incluyendo chat en vivo, correo electrónico y soporte telefónico.
- Responder rápidamente a las consultas y preocupaciones de los clientes para garantizar una experiencia de compra satisfactoria.

Figura 19

Opciones de compra de muebles rústicos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

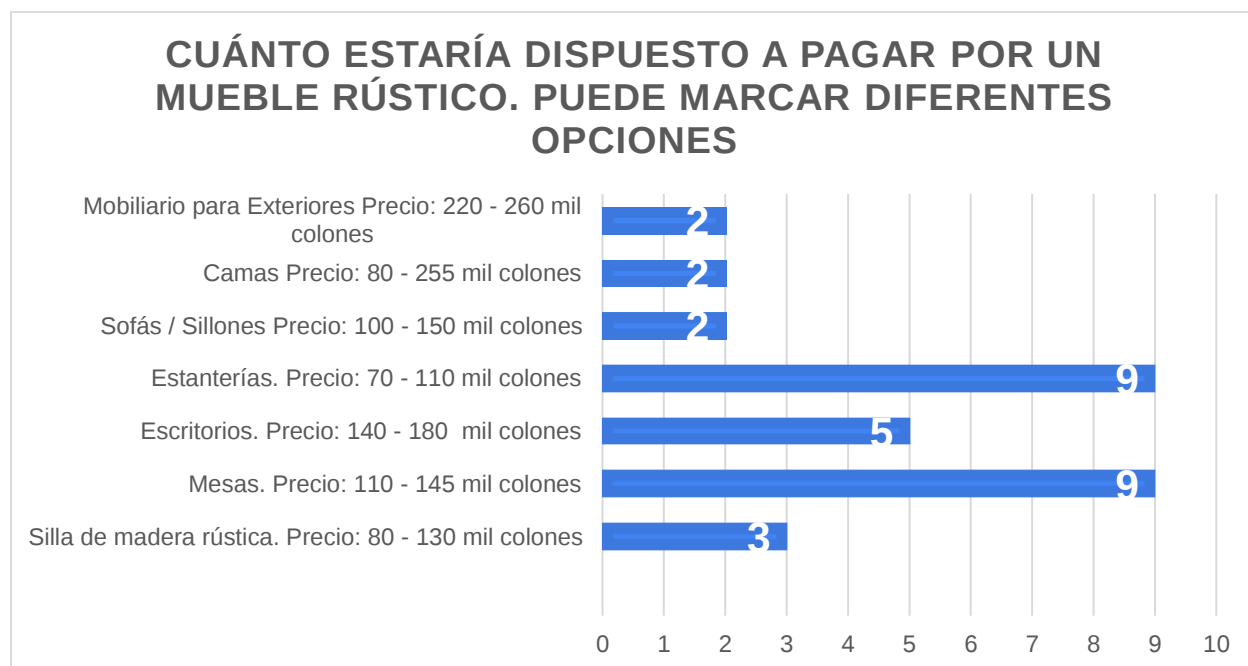
Con base en los datos obtenidos en la encuesta se realiza la siguiente propuesta:

Implementación de la Estrategia:

- Ejecutar campañas de marketing específicas para cada segmento de clientes, utilizando mensajes, imágenes y ofertas diseñadas con el fin de atraer a cada grupo demográfico.
- Monitorear y medir el desempeño de la estrategia en cada segmento de mercado, ajustando la estrategia según sea necesario para maximizar los resultados. Esto mejora la relevancia y efectividad de la estrategia de marketing de Creaciones Es-Nel al adaptarse a las necesidades y preferencias específicas de cada segmento de clientes.
- Aumento en la satisfacción y fidelización de los clientes al recibir una oferta de productos y servicios más personalizada y relevante.
- Incremento en ventas y participación en el mercado, al dirigirse de manera más efectiva a cada segmento de clientes con una propuesta de valor diferenciada.

Figura 20

Disposición de compra de muebles rústicos por precio



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

De acuerdo con el siguiente cuadro se propone las siguientes acciones:

Campañas de marketing dirigidas:

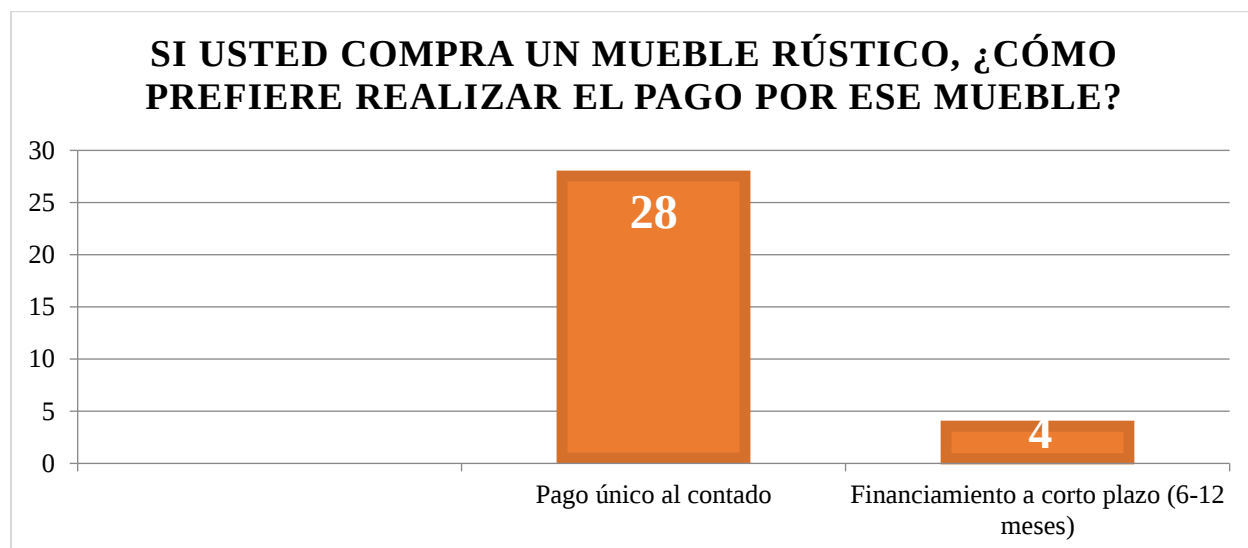
- Diseñar campañas de marketing dirigidas a diferentes segmentos de clientes en función de sus preferencias de muebles, utilizando mensajes y contenido específicos para cada tipo de producto.
- Utilizar diversos canales de marketing, entre ellos redes sociales, publicidad en línea y marketing por correo electrónico, para llegar a los clientes potenciales y destacar los productos relevantes para ellos.

Promoción de ventas y ofertas especiales:

- Implementar promociones y ofertas especiales para impulsar las ventas de productos específicos, especialmente aquellos con una ponderación más alta en la encuesta.
- Utilizar estrategias de venta cruzada para fomentar la compra de productos complementarios o de mayor valor.

Monitoreo y retroalimentación:

- Establecer métricas claras para medir el éxito de la estrategia de marketing, como las ventas por tipo de producto y la satisfacción del cliente.
- Recopilar comentarios de los clientes acerca de la oferta de productos y la experiencia de compra, para realizar ajustes y mejoras continuas en la estrategia de marketing.

Figura 21*Preferencia de método de pago*

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

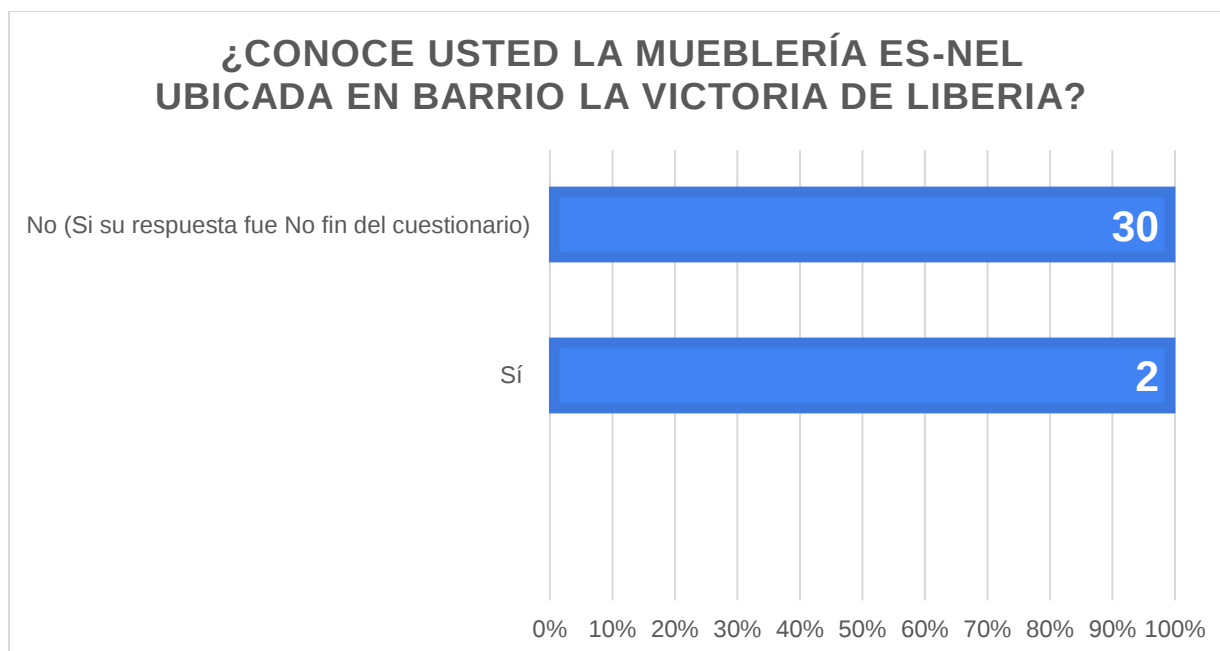
Con base en los datos anteriores se propone realizar las acciones siguientes:

Oferta de financiamiento flexible:

- Identificar socios financieros como el pago de tasa 0% que ofrece el BAC, opciones flexibles de pago a corto plazo para los clientes que prefieren esta modalidad.
- Promocionar activamente estas opciones de financiamiento flexible a través de diversos canales de marketing, para llegar a un público más amplio y diverso.

Seguimiento y adaptación continua:

- Monitorear de cerca la respuesta de los clientes a las opciones de pago ofrecidas, ajustando la estrategia según sea necesario para maximizar las ventas y la satisfacción del cliente.
- Recopilar retroalimentación de los clientes sobre sus preferencias de pago y experiencias de compra, para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

De acuerdo con los siguientes datos se establece las siguientes acciones:

Desarrollo de presencia en redes sociales:

- Crear perfiles empresariales en plataformas como Facebook e Instagram para Creaciones Es-Nel.
- Publicar regularmente contenido relevante y atractivo, como fotos de productos, testimonios de clientes satisfechos y videos detrás de escena de la fabricación de los muebles rústicos.

Campañas de publicidad en redes sociales:

- Utilizar anuncios pagados en redes sociales para aumentar la visibilidad de Creaciones Es-Nel entre los propietarios de negocios locales.
- Segmentar las campañas de publicidad para llegar específicamente a los sectores de restaurantes y establecimientos comerciales en la zona de Liberia y sus alrededores.

Colaboraciones con clientes existentes:

- Colaborar con clientes existentes, como el Restaurante los Comales, para crear contenido conjunto en redes sociales que destaque los productos de Creaciones Es-Nel en uso en sus establecimientos.
- Solicitar testimonios y reseñas de clientes satisfechos para compartir en las redes sociales y en el sitio web de Creaciones Es-Nel.

5.3.7.2 Marketing Mix

a. Producto

La microempresa Creaciones Es-Nel pone a disposición del público y negocios, productos elaborados a base de madera, dentro del valor intrínseco se destaca diseños únicos, gran duración, gran calidad y creatividad. Estos pueden ser utilizados por todo tipo de negocios, por lo cual es una gran inversión implementar mueblería de gran calidad dentro de los negocios.

Es importante mencionar hay productos con una mayor demanda respecto de otros, por lo cual, entre los más demandados por los clientes están:

Organizador: Producto sencillo, puede ser creado a gusto del cliente, los organizadores están compuesto por hierro forjado, madera y tornillos.

Escritorio: Es un producto elaborado con partes de madera, hierro forjado, tornillos y tacos de hule, de igual forma puede construirse a gusto del cliente.

Cama: Producto principalmente elaborado a base de madera y hierro forjado, también se complementa con materiales como tornillos, tacos de hule, clavos y un proceso de soldadura, es importante mencionar que Creaciones Es-Nel crea camas de todas las medidas y a gusto del cliente.

Silla: Este producto de igual forma está elaborado a base de madera, tacos de hule y hierro forjado.

Camarote: Puede ser elaborado exclusivamente de metal o también puede elaborarse con madera, de igual forma el cliente puede personalizar el pedido.

Closet: Este producto se elabora con madera y hierro forjado.

Mesa: Producto que puede ser elaborado exclusivamente con madera, pero también puede con hierro forjado, su personalización depende totalmente del cliente.

Por consiguiente, dentro de las estrategias que debe considerar el emprendimiento Creaciones Es-Nel está capacitarse constantemente, ser anuentes a las tendencias, gustos y preferencias de las personas o negocios, por ejemplo, las características que los clientes consideran determinantes para la decisión de compra son: calidad de los productos, acabados y precio. Tomar en cuenta estos aspectos permitirá innovar en los productos para captar nuevos clientes, así como superar las expectativas y de tal manera verse más atractivos que la competencia.

Por ejemplo, para el primer producto, Creaciones Es-Nel puede realizar diseños más atractivos e implementar estrategias de promoción, para dar a conocer más el producto y el cliente tenga conocimiento acerca de este. Para el segundo producto menos demandado, se puede crear paquetes con combinación de lámparas en diferentes diseños y tamaños, el cual dará una mayor visibilidad al producto y podrá ser recomendado por los propios clientes.

b. Precio

Creaciones Es-Nel ofrece precios accesibles para los consumidores, según mencionan los encargados de la microempresa, los precios de sus muebles son más baratos respecto de los ofrecidos por otros negocios, pero no significa sean de menor calidad.

El negocio no brinda a los consumidores opciones de crédito, cuenta con un sistema de apartado del producto con un pago adelantado del 50% si la compra es al detalle y de un 60% del valor total de los artículos si la compra es al por mayor.

El servicio de transporte de entrega se da cuanto el cliente así lo requiera, este viaje se cobra por kilómetros, cada kilómetro tiene un valor de ¢1000, sin embargo, Creaciones Es-Nel aplica un descuento del 50% para incentivar los clientes opten por este servicio.

Los precios de Creaciones Es-Nel en comparación con algunos de sus competidores, en este caso, la Mueblería Liberia, son más accesibles. En la siguiente tabla se muestra los productos que ofertan los negocios con su respectiva comparativa de precios.

Tabla 12

Comparativa de precios vs competidor

Producto	Precios	
	Mueblería Liberia	Creaciones Es-Nel
	¢240 000	¢95 000
Closets		

Cama matrimoniales

Ø230 000



Ø200 000



Camarotes

Ø200 000



Ø175 000



Escritorios

Ø140 000



Ø135 000

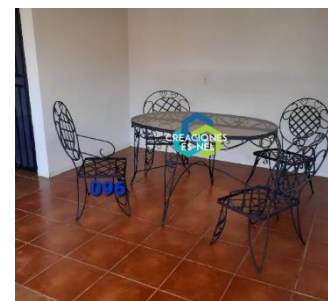


Conjunto de comedor

Ø260 000



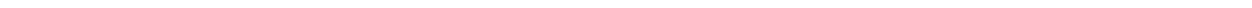
Ø245 000



Sillas

Ø47 500

Ø35 000





Desde ₡35 000



Desde ₡25 000

Organizadores



Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir de la información proporcionada por E. Ramírez (comunicación personal, 28 de mayo, 2024) y de Mueblería Liberia (comunicación personal, 28 de mayo, 2024).

En relación con la tabla anterior, se deduce Creaciones Es-Nel ejecuta una estrategia basada en el liderazgo de precios, significa que intenta tener los precios más bajos, lo cual tiene ventajas, pero también desventajas. Como estrategias para la correcta asignación de los precios de los productos, sin presentar disminuciones en la calidad y el valor captado por el cliente, se encuentra las siguientes:

- Realizar análisis de costos detallados, que incluyan el cálculo preciso del costo de las materias primas utilizadas, el tiempo y costos de mano de obra necesarios para la fabricación de los muebles y costos indirectos o generales, como electricidad y otros.
- Establecer el margen de utilidad deseado de conseguir con cada producto, a partir del costo de venta.

- Investigar y tomar como referencia los precios de los competidores locales y los precios que estarían dispuestos a pagar los locales encuestados en la ciudad de Liberia.

c. Plaza

Los medios de distribución son aspectos fundamentales que contribuyen con el posicionamiento de la marca en el mercado. En la actualidad, Creaciones Es-Nel entrega todos los pedidos donde el cliente indique, es importante destacar no cuentan con los medios idóneos para realizar dichas entregas, por tanto, se dificulta bastante trasladar pedidos grandes lejos de Liberia, por este motivo es importante inviertan en un camión mediano apto para entregas con gran volumen de muebles.

A pesar de tener una ubicación céntrica es poco reconocida, debido estar ubicada en un área que no es comercial y, además, no posee una fachada que llame la atención del público. Por lo tanto, se le recomienda a Creaciones Es-Nel implementar un rótulo más visible y llamativo.

Se identifica los medios más utilizados por los clientes para realizar compras de productos con frecuencia, son las redes sociales como WhatsApp, Facebook.

Por tal razón, se recomienda crear contenido en redes sociales donde se dé a conocer la ubicación, productos, así como los medios para hacer pedidos y entregas. Al igual, consolidar alianzas con otros negocios para aumentar la visibilidad de la microempresa.

d. Promoción

La promoción que utiliza el emprendimiento Creaciones Es-Nel para dar a conocer sus productos es mediante redes sociales como: Facebook y WhatsApp, en los cuales publica el lanzamiento de nuevos productos, realiza descuentos en fechas especiales; también, lleva a cabo rifas para captar la atención de los clientes y, con ello, aumentar las ventas.

Con respecto del tema publicitario, efectúa publicación de contenidos como fotos y videos de los productos continuamente a través de las redes sociales, cabe destacar dichas publicaciones no poseen la mejor calidad posible.

Sin embargo, de acuerdo con el cuestionario aplicado, se determina que una parte significativa de los encuestados manifiesta no conocer la microempresa, a pesar de vivir en el cantón de Liberia, por lo tanto, se propone las siguientes estrategias de promoción:

- a) Configurar adecuadamente la herramienta de WhatsApp Business, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente, debido a ser el medio por el cual los clientes potenciales desean conocer acerca de promociones y tipos de muebles.
- b) Diseñar un catálogo de productos para conseguir mayor exposición de estos con sus detalles.
- c) Invertir en publicidad a través de redes sociales como Facebook para tener mayor alcance, tomando en cuenta el perfil del consumidor dentro del cantón de Liberia y fuera de él.
- d) Crear un cronograma de publicación de contenido, para la microempresa podría generar gran impacto en las redes sociales, pues el contenido se planea, organiza y elabora anticipadamente, ello permite establecer un número de publicaciones y frecuencia, identificar días festivos o relevantes por alguna celebración específica, por lo tanto, serían publicaciones objetivas y eficientes, que permiten también crear un perfil profesional y limpio.

5.3.7.3 Reestructuración del signo de marca.

La marca es un elemento fundamental para cualquier tipo de empresa, la hace diferenciarse del resto de la competencia, además una marca bien posicionada aumenta el valor

percibido de los productos. Por lo tanto, es primordial para Creaciones Es-Nel el poder posicionarse en la mente de los dueños de negocios. Cabe resaltar una imagen fuerte y bien establecida es fácilmente reconocible y memorable, esencial para atraer y retener clientes al aumentar la probabilidad de que piensen en la empresa cuando necesiten muebles.

La siguiente propuesta acerca de la reestructuración del signo de marca, tiene como objetivo expresar de una forma más clara los productos que ofrece la microempresa Creaciones Es-Nel, pero a la vez, sea profesional e identifique a la marca.



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Con este logo, se pretende generar un mayor impacto al público objetivo, así será más fácil de reconocer y recordar la microempresa Creaciones Es-Nel, al ser un logo con mayor calidad visual dará una mayor confianza y credibilidad a la hora de conseguir nuevos prospectos de clientes, por lo cual es un gran beneficio a largo plazo, cabe destacar que poder diferenciarse con la competencia siempre será clave para posicionarse por encima de la competencia.

Además, es importante que la microempresa Creaciones Es-Nel conozca y tenga en cuenta las necesidades propias de sus clientes, de manera se escuchen y atiendan las peticiones o sugerencias de sus clientes, así se muestra el interés y compromiso de la microempresa con el bienestar de sus clientes, promoviendo su fidelización.

Aparte de eso hay varios factores importantes para mantener la fidelización como un excelente servicio al cliente, por este motivo tener un equipo encargado específicamente de resolver los problemas de los clientes de manera eficiente, con empatía y profesionalismo en todo momento, generará una correcta impresión acerca de los valores de la microempresa.

Por otra parte, ser consistentes con la calidad de los productos ofrecidos por la microempresa Creaciones Es-Nel, es otro factor clave para mantener la fidelización de los clientes, por cuanto estar recibiendo productos de alta calidad generará un mayor grado de satisfacción, ocasionando sea más frecuente solicitar productos de la microempresa. Además, es fundamental solicitar siempre a los clientes retroalimentación sobre los productos recibidos, tal como qué pueden mejorar, la calidad del producto, el tiempo de entrega, el servicio al cliente, entre otros.

También, es importante como microempresa generar un valor agregado y exclusividad a los clientes, ofrecer a los clientes productos y servicios básicos no genera valor y tampoco hace que Creaciones Es-Nel destaque sobre la competencia presente en Liberia, por lo tanto, ofrecer productos y servicios innovadores que generen valor a los clientes, potenciará la marca aún más.

Por consiguiente, es necesario, implementar estrategias que permitan evolucionar, innovar y mejorar constantemente, con el fin de ofrecer mejores experiencias con los productos o servicios respecto de los demás. Por ello, se recomienda las siguientes estrategias:

A) Conocer cuáles son las quejas de los clientes acerca de la competencia, los precios y productos que ofrece, la forma de interactuar con el público, la atención al cliente. Para ello, puede investigar en redes sociales, hacer visitas secretas, comprar un producto en su local. A partir de ahí, obtener información valiosa que permita evaluar cuáles son los puntos a favor e implementar acciones que ayuden a diferenciarse del competidor.

B) Conocer mejor a los clientes, identificar las necesidades, gustos, preferencias y evaluar la satisfacción de ellos a través de la aplicación de encuestas, estas pueden ser aplicados en línea a través de formularios de Google Forms, redes sociales y buzón de sugerencias.

C) Aplicar las estrategias propuestas en el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, con el fin de lograr una ventaja frente a la competencia.

5.3.7.4 Costos de las estrategias de marketing.

Estrategia	Descripción	Costo
Promoción.	Invertir en redes sociales como Instagram y Facebook, para tener un alcance de mil personas.	\$9.14
Reestructuración del signo de marca.	Cambios en colores y arreglos en el diseño.	\$27.41
Total		\$36.55

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

5.3.8 Propuesta de estrategias operativas

La siguiente propuesta de estrategias se enfoca en realizar un plan de operación, implementar dichas estrategias facilitará el cumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos propuestos para el área operativa de Creaciones Es-Nel. Entre las necesidades más

inmediatas están: descripción técnica del producto, requerimientos de materia prima, mobiliario y equipo, distribución de la planta y estandarización del proceso de producción.

5.3.8.1 Plan de operación.

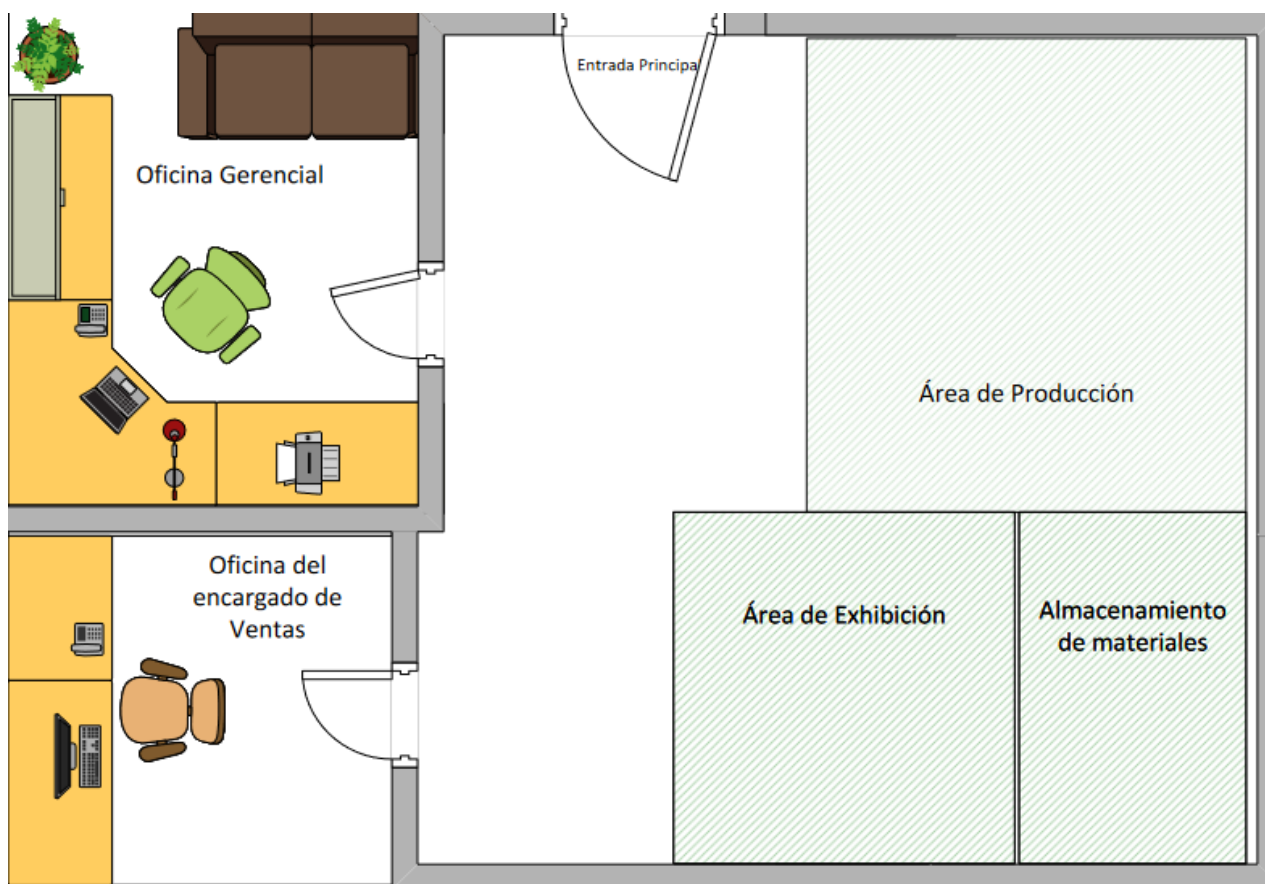
La elaboración de este plan permitirá a Creaciones Es-Nel conocer los aspectos que puede y debe mejorar en el proceso de operaciones, con base en la observación, entrevistas, referencias bibliográficas realizadas por las investigadoras, se pretende proponer un plan de operación que contribuya a la gestión eficiente de los recursos y, por lo tanto, a la rentabilidad de la microempresa.

5.3.8.2 Distribución de planta de producción.

También se identificar que los productos no están organizados estratégicamente, segundo, el área de producción es muy pequeña, además, se encuentra mezclada con bodega donde se encuentra la materia prima, las herramientas, artículos de trabajo y limpieza (cajas, reglas de madera, brochas, barniz, tubos, hierro, entre otros), están sin acomodar adecuadamente, lo cual dificulta su búsqueda. De esta manera, la distribución de la planta actual causa la circulación de trabajo no sea la óptima, por cuanto no hay aprovechamiento efectivo de los espacios.

Por otro lado, se debe desplazar de un punto a otro en búsqueda de lo necesario para la elaboración de los muebles, tomando en cuenta que están desorganizados, esto provoca aumento el tiempo de producción.

Por tal motivo, se propone una nueva distribución de planta, en la que se divide las áreas de producción y almacenaje de materia prima, también, se asigna espacios para los productos.

Figura 22*Propuesta de distribución de planta*

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

5.3.8.3 Estandarización del proceso de producción.

La microempresa no posee un proceso de producción definido formalmente, sin embargo, su propietaria manifiesta llevar a cabo el siguiente orden de actividades para la producción de todos los tipos de muebles, el tipo de proceso que utiliza es bajo pedido.

El cual comienza con la compra de materia prima a los proveedores nacionales para la elaboración de los muebles, seguidamente se recibe el pedido solicitado por cliente, se indica la disponibilidad y precio del producto durante el proceso de venta, luego se procede a elaborar los

muebles de acuerdo con las especificaciones dadas por el cliente, finaliza con la entrega del producto donde el cliente indique.

Enseguida se explica detalladamente las actividades que comprende el proceso de producción de Creaciones Es-Nel:

A) Se realiza un análisis de tendencias y estilos por temporadas, se contacta a los proveedores para evaluar la mejor oferta en calidad, precio y disponibilidad de materia prima.

B) Pedido a proveedor: Seguidamente, se realiza un pedido al proveedor escogido sobre el tipo y la cantidad requerida, las cuales se transporta al local.

C) Una vez la materia prima llega al local, se realiza un control de calidad a los insumos (revisar la madera y otros materiales no tengan defectos).

D) Pago a proveedor: Se toma la decisión sobre la adquisición de la mercadería, es decir, aceptarla o rechazarla, en caso de que cumpla la primera, se procede a realizar el pago al proveedor.

Es importante toda empresa, sin importar su tamaño, tenga claridad sobre su proceso de producción, pues le permite mostrar cómo funciona, optimizar los recursos, aumentar la productividad, mejorar la comunicación entre un equipo, identificar áreas de mejora y otros. Por tal razón, enseguida se propone un diagrama de flujo para Creaciones Es-Nel, con base en la simbología que establece una guía para la elaboración de procedimientos del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Figura 23

Símbolos y su significado para la elaboración de un diagrama de flujo

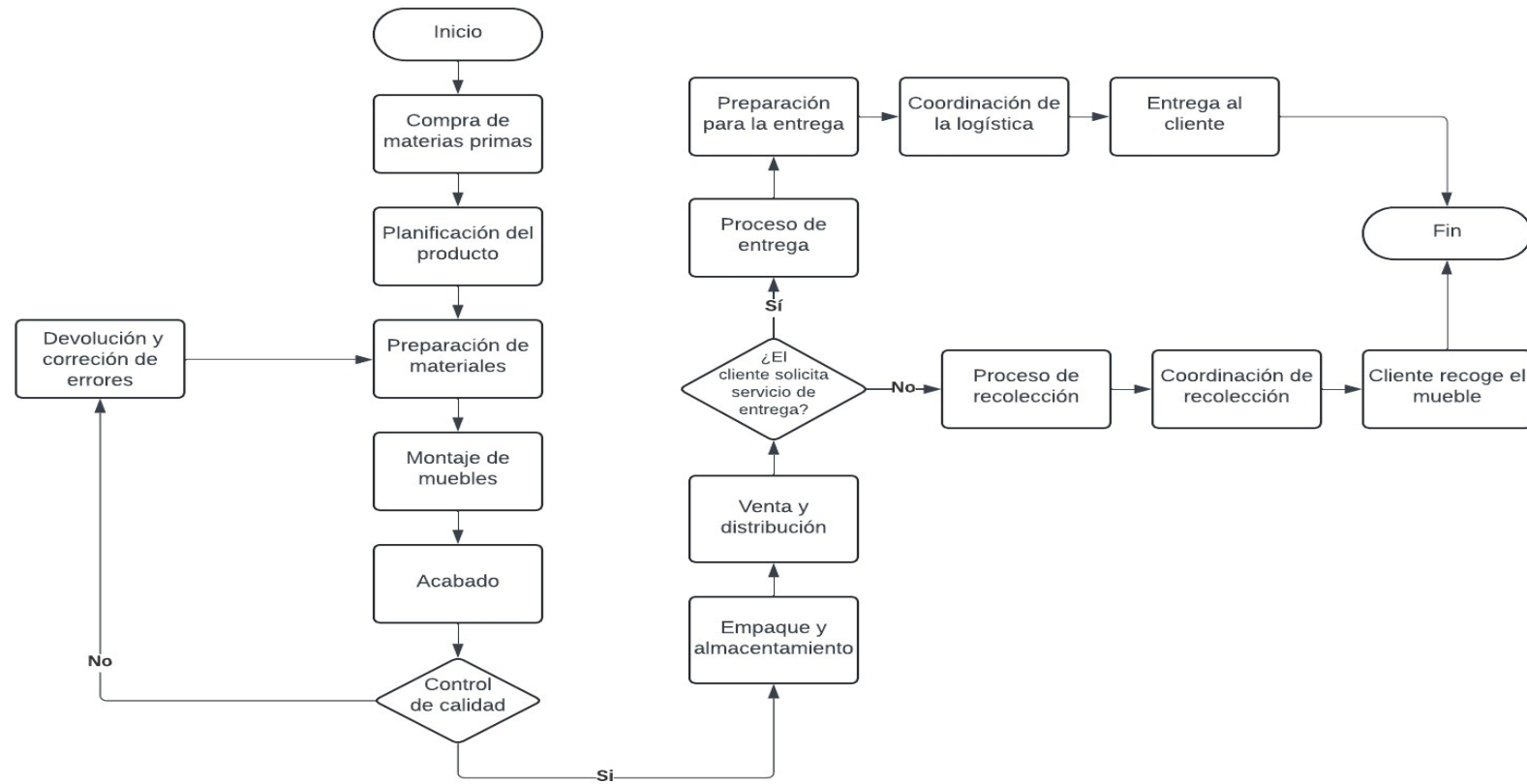
Símbolo	Representa
	Inicio o fin: indica el inicio o fin del flujo. Puede ser acción o lugar.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto en el flujo en donde se debe tomar una decisión entre 2 o más opciones.
	Procedimiento: representa la conexión con otro procedimiento durante el flujo que se debe llevar a cabo previa o paralelamente al flujo original.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra del mismo flujo.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el flujo.

Nota: La tabla anterior muestra la simbología y el significado de cada figura en la elaboración de un diagrama de flujo.

Fuente: Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC, 2020).

Figura 24

Propuesta de diagrama de flujo para Creaciones Es-Nel



Fuente: Elaboración propia de los investigadores siguiendo la simbología que establece la guía para la elaboración de procedimientos del Instituto Tecnológico de Costa Rica (2020).

5.3.9 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción, elemento que hará de hoja de ruta para ayudar a la consecución de las estrategias y propuestas planteadas para la contribución en el posicionamiento de la microempresa Creaciones Es-Nel.

Tabla 13

Plan de acción - planeación estratégica

Planeación estratégica			
Actividad	Fecha de cumplimiento	Recursos por utilizar	Responsable
Estrategias de planeación estratégica	10 julio del 20 de noviembre de setiembre 2024	Recursos humanos: Administrador del Negocio	El responsable directo de llevar acabo esta planeación estratégica será el propio administrador del negocio.
✓ Misión		Recursos financieros: \$ 935,75	
✓ Visión		Recursos materiales: No aplica	
✓ Principios de valores		Recursos tecnológicos: Computadora, suite de ofimática (Word, Excel, Power Point), impresora.	
✓ Objetivos organizacionales			
✓ Estructura organizacional			
✓ Organigrama			
✓ Manual de puestos y funciones			
✓ Análisis FODA			
✓ Análisis MECA			
✓ Análisis PESTEL			

-
- ✓ Planteamiento de objetivos estratégicos
 - ✓ Propuesta de estrategia de formalización empresarial
 - ✓ Costos de estrategia de formalización empresarial.
-

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Tabla 14

Plan de acción - propuesta de marketing

Propuesta de Marketing			
Actividad	Fecha de Cumplimiento	Recurso por Utilizar	Responsables
Estrategia de Marketing	21 de noviembre	Recursos humanos:	El responsable
✓ Plan de Marketing	al 20 de	Administrador del	directo de llevar a
✓ Diseño del perfil del consumidor	diciembre de 2024	Negocio, Encargado de ventas	cabo este plan de marketing será el
✓ Marketing Mix		Recursos financieros: \$ 36.55	propio
✓ Restructuración del signo de marca		Recursos materiales: No aplica	administrador del negocio junto con el Encargando de
		Recursos tecnológicos: Computadora, suite de ofimática (Word, Excel, Power Point), impresora, Google Forms.	ventas.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Tabla 15

Plan de acción - propuesta operativa

Propuesta Operativa			
Actividad	Fecha de Cumplimento	Recurso por Utilizar	Responsables
Estrategia Operativa	7 de enero al	Recursos humanos:	El responsable
✓ Plan operativo	11 de marzo de	Administrador del	directo de llevar a
✓ Distribución de la	2025	Negocio, Encargado de	cabo la estrategia
planta		ventas y Operarios de	operativa será el
✓ Estandarización de		manufactura	propio
proceso de		Recursos financieros: No	administrador del
producción		aplica	negocio en
		Recursos materiales:	colaboración con
		Recursos tecnológicos:	los operarios de
		Computadora, suite de	producción.
		ofimática (Word, Excel,	
		Power Point), impresora,	
		Google Forms.	

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Referencias bibliográficas

- Campos, D., Dorado, E., Loáiciga, S., Valderrama, R y Villalobos, R. (2017). *Proyectos de inversión turística en Costa Rica*: Con referencia a la Unidad de Planeamiento Turístico Guanacaste Norte. San José, Costa Rica: Jade.
- ESIC Bussines & Marketing School. (2023). Plan de acción de una empresa: para qué sirve y tipos de planes. <https://www.esic.edu/rethink/business/plan-de-accion-de-una-empresa-para-que-sirve-tipos-c#:~:text=Un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20es%20un%20documento,y%20alcanzar%20los%20resultados%20deseados.>
- ESERP Digital Bussines & Law School. (2021). *ANÁLISIS PESTEL DE UNA EMPRESA: QUÉ ES Y COMO HACERLO*. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>
- Fernández, Solokich, C. (2022). *La importancia de la propuesta de valor en las empresas B2B*. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-propuesta-de-valor-en-las-empresas-b2b#:~:text=Una%20propuesta%20de%20valor%20exitosa,por%20encima%20de%20la%20competencia.>
- García, Puga, Y. (2023). El lienzo de modelo de negocios o modelo canvas: herramienta para emprendedores. Universidad de Panamá. *Revista FAECOSAPIENS*. 6(1), 1-15. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2213811033/>
- Giner, G, J. (2019). *Canales de distribución, ¿Cuál es el adecuado para tu negocio?* Universidad Europea Miguel de Cervantes. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>

- Guajardo, G y Andrade, N. (2014). *Contabilidad Financiera*. (6ª. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Herruzo-Gómez, E., Hernández-Sánchez, B., Cardella, Giuseppina, M., Sánchez-García, J. C. (2019). *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos*. Editorial DYKINSON.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). *Gestión Empresarial Táctica y Operativa. El Mercado y la Comercialización*. San José, Costa Rica:
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Censo. 2011. SIM. Indicadores económicos según cantón*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011?documentTypes=results>
- Lozano, Chaguay, L., Caicedo, Flores, J., Fernández, Bayas, T., Onofre, Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: Metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. Zenodo. *Revista Ciencia e Investigación*. 4(1), 87-99.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Mariscal, J. (2022). *Qué es la estructura organizacional de una empresa y cuál es su importancia*. Sesame. <https://www.sesamehr.pe/blog/estructura-organizacional-empresa-importancia/>
- Monroy, Espinosa, F., J. (2017). Aplicación del modelo de negocio Canvas en microempresas de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luz del Valle. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*. 5(2), 159-169.
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/171/319>
- Narvaez, M. (2023). *¿Qué es la segmentación de clientes?* QuestionPro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/segmentacion-de-clientes/>

OpenAI. (2023). ChatGPT (versión del 21 de octubre) [Modelo de lenguaje de gran tamaño].

<https://chat.openai.com/chat>

OpenAI. (2024). ChatGPT (versión del 29 de abril) [Modelo de lenguaje de gran tamaño].

<https://chat.openai.com/chat>

OpenAI. (2024). ChatGPT (version del 2 de mayo) [Modelo de lenguaje de gran tamaño].

<https://chat.openai.com/chat>

Ortega, C. (2023). *Interacción con el cliente: Qué es, importancia y cómo mejorarla*.

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/interaccion-con-el-cliente/>

Oscar Fuente. (2022). Qué es análisis PESTEL: Ejemplos y Plantilla para elaborarlo. IEBS.

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>

Sánchez, Riofrío, A., M. (2021). *Emprendimiento: Ideas de negocio con modelo Canvas*.

Universidad Espíritu Santo – Ecuador.

Santander Open Academy. (2021). *Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito*.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/analisis-pestel.html>

Santander Open Academy. (2022). *Macroentorno: los factores externos que condicionan a las*

empresas. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/macroentorno.html>

Santander Open Academy. (2022). *Todos lo que debes saber sobre estrategia corporativa*.

<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/estrategia-corporativa.html>

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F:

McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.

Universidad en Internet. (2023). *¿Qué es y para qué sirve el análisis PESTEL de una empresa?*

<https://www.unir.net/empresa/revista/analisis-pestel/>

Vicerrectoría Educación Continua y Posgrados. (2022). *Mercado meta: ¿Qué es y cómo identificarlo?* Tecnológico de Monterrey.

<https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/mercado-meta-qué-es-y-cómo-identificarlo>

Anexos

Anexo 1

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Capítulo 1								
Capítulo 2								
Capítulo 3								
Capítulo 4								
Capítulo 5								

Anexo 2

Entrevista a propietaria Creaciones Es-Nel

1. Nombre del negocio.
2. Encargado(a) del negocio.
3. Fecha de inicio.
4. ¿Dónde están ubicados?
5. ¿Cómo surgió la idea? / antecedentes
6. ¿Cómo ha evolucionado el negocio?
7. ¿De dónde viene el nombre Creaciones Es-Nel?
8. ¿A qué se dedica el negocio?
9. ¿Cuáles son sus clientes?
10. ¿Han vendido al extranjero?
11. ¿Cómo está conformado el negocio?

12. ¿Cuáles son los roles o funciones dentro del negocio?
13. ¿Conoce que es la misión y visión? ¿Cuenta con ellas?
14. ¿Cuáles son los valores de su negocio?
15. ¿El negocio tiene logo y eslogan?
16. ¿Cuenta con proveedores?
17. ¿Conoce algún competidor?
18. ¿Cuáles cree que son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
19. ¿El negocio cuenta con un plan administrativo/corporativo?
20. ¿El negocio cuenta con un plan de marketing?
21. ¿El negocio cuenta con un plan operativo?
22. ¿Cuál es la situación financiera actual del negocio?
23. ¿A que aspiran como negocio?
24. ¿Cuáles cree que son sus necesidades a mediano, corto y largo plazo?
25. ¿Cuenta con un organigrama?

Anexo 3

Cuestionario aplicado a locales de Liberia

Buenos días (tardes/noches) somos estudiantes de Licenciatura de la carrera de Administración en la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Liberia. Estamos realizando un estudio para una pequeña mueblería. Los datos proporcionados serán manejados de forma confidencial, y son de carácter académico y su uso será exclusivo en el trabajo final de graduación. Agradecemos su colaboración de ante mano.

1. ¿En qué sector se encuentra su negocio?

() Restaurantes.

- ☐ Hotelería.
- ☐ Oficina.
- ☐ Tienda minorista.
- ☐ Otro _____

2. ¿Cuál es el nombre de su negocio?

3. ¿Qué factores considera usted al evaluar el precio de los muebles de madera o hierro forjado?

- ☐ Calidad de material de fabricación.
- ☐ Diseño y acabado.
- ☐ Durabilidad.
- ☐ Marca/reputación del fabricante.
- ☐ Otro _____

4. ¿Qué aspectos del proceso de compra de muebles rústicos (Mesas, estantes, sillas, etc.) considera usted más importantes para su negocio?

- ☐ Tiempos de entrega.
- ☐ Personalización de diseños.
- ☐ Servicio al cliente.
- ☐ Facilidad de comunicación.
- ☐ Calidad de la madera.
- ☐ Otro _____

5. ¿Qué medios utiliza usted para buscar proveedores de muebles rústicos?

- ☐ Sillas.

- ☐ Mesas.
- ☐ Escritorios.
- ☐ Estanterías.
- ☐ Sofás / sillones.
- ☐ Camas.
- ☐ Mobiliario para exteriores.
- ☐ Otro _____

6. Si usted comprara un mueble rústico ¿Cómo prefiere realizar el pago por ese mueble?

- ☐ Pago único al contado.
- ☐ Financiamiento a corto plazo (6-12 meses).
- ☐ Financiamiento a largo plazo (más de 12 meses).

7. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un mueble rústico. Puede marcar varias opciones.

- ☐ Silla de madera rústica. Precio 80 – 130 mil colones.
- ☐ Mesas. Precio 110 – 145 mil colones.
- ☐ Escritorios. Precio 140 – 180 mil colones.
- ☐ Sofás / sillones. Precio 100 – 150 mil colones.
- ☐ Camas. Precio 80 – 225 mil colones.
- ☐ Mobiliario para exteriores. Precio 220 – 260 mil colones.

8. ¿Cómo prefiere usted realizar compras de muebles rústicos?

- ☐ Directamente en tienda física.
- ☐ A través de catálogo en línea.
- ☐ Por medio de representante de ventas.
- ☐ Otro.

9. ¿Actualmente usted ha comprado muebles rústicos de madera o hierro forjado?

() Si.

() No.

10. Si usted respondió negativamente, ¿podría indicar que motivos lo llevaron a esa respuesta?

10. ¿Conoce usted la mueblería Creaciones Es-Nel ubicada en Barrio La Victoria, Lberia?

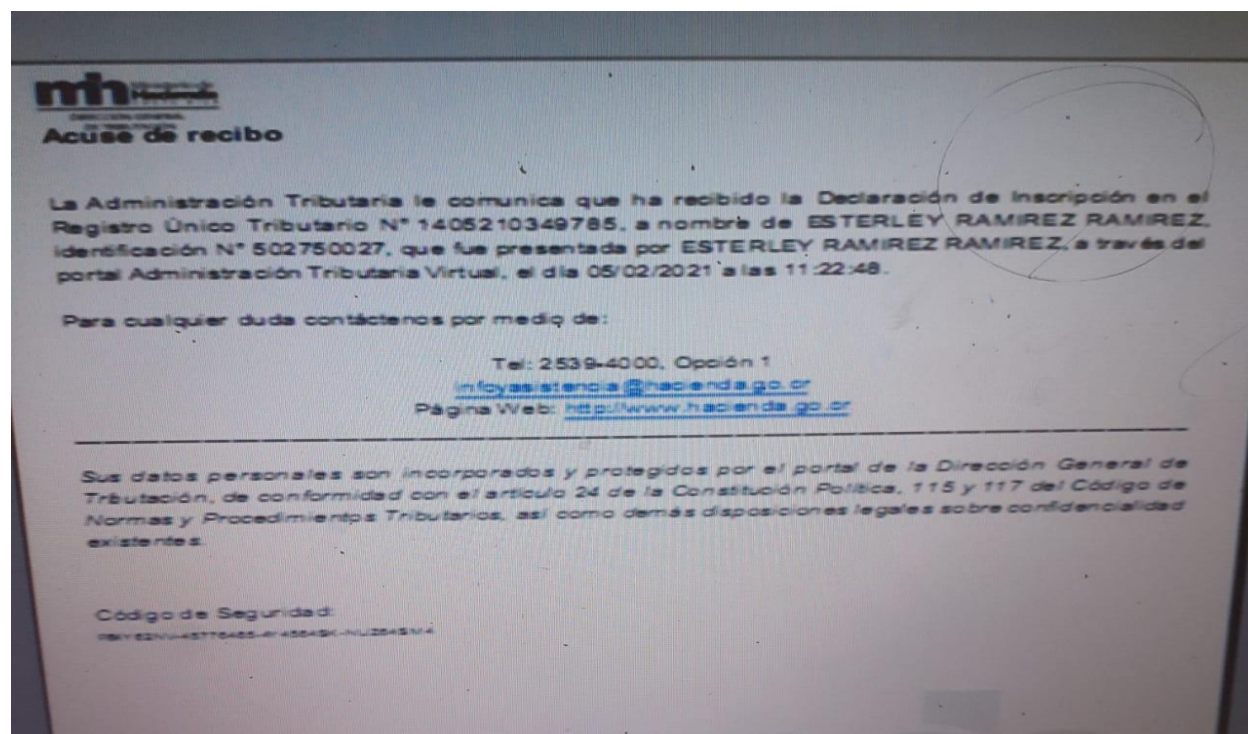
() Si.

() No (Si su respuesta es No, fin del cuestionario).

11. ¿Qué podría mejorar Creaciones Es-Nel en comparación con la competencia?

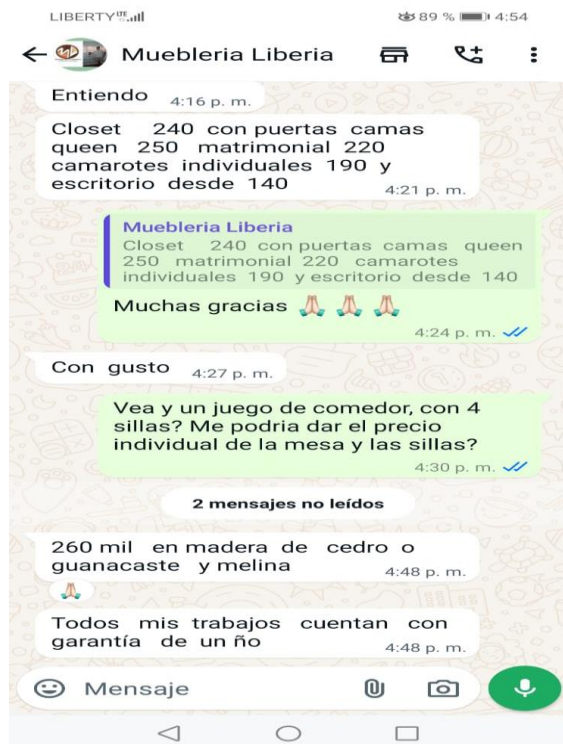
Anexo 4

Constancia de inscripción al Ministerio de Hacienda



Anexo 5

Consulta de precios a Mueblería Liberia



Anexo 6

Algunos activos fijos del negocio



