

**Plan estratégico bajo la metodología CANVAS y plan financiero bajo el modelo financiero de Excel, para la empresa El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada del sector comercio en el cantón de Corredores. Periodo 2024 y I semestre 2025**

Informe de Proyecto de Graduación presentado en el

Área Desarrollo Social

Sede Regional Brunca, Campus Coto

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración con especialidad en Gestión Financiera

Itamar Guerrero Mora  
Lizeth Patricia Salazar Marín  
Katherine Tapia Navarro

Noviembre, 2025

**Plan estratégico bajo la metodología CANVAS y plan financiero bajo el modelo financiero de Excel, para la empresa El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada del sector comercio en el cantón de Corredores. Periodo 2024 y I semestre 2025**

Informe de Proyecto de Gradación presentado en el

Área Desarrollo Social

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración con especialidad en Gestión Financiera

Itamar Guerrero Mora

Lizeth Patricia Salazar Marín

Katherine Tapia Navarro

Director: MBA. William Lobo Chaves

Noviembre, 2025

**Plan estratégico bajo la metodología CANVAS y plan financiero bajo el modelo financiero de Excel, para la empresa El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada del sector comercio en el cantón de Corredores. Periodo 2024 y I semestre 2025.**

Itamar Guerrero Mora

Lizeth Patricia Salazar Marín

Katherine Tapia Navarro

APROBADO POR:

Director del TFG \_\_\_\_\_

MBA. William Lobo Chaves

Asesor \_\_\_\_\_

PhD. Jorge Barrantes Rivera

Asesora \_\_\_\_\_

MBA. Angie Gómez Mora

Decano, Sede Regional Brunca \_\_\_\_\_

Dr. Ing. Elvis Rojas Ramírez

Director Académico a.i, Campus Coto \_\_\_\_\_

MBA. Erick Madrigal Villanueva

## **Dedicatorias**

El presente trabajo es dedicado a mis padres, Lilliam Mora Retana y Carlos Guerrero Palma y a mi esposo, Rubén Cardenal Cortes, quienes siempre han estado apoyando a lo largo de mi vida en todo lo que me propongo y este es un logro más que obtengo con el apoyo de ellos.

Itamar Guerrero Mora

Dedico este trabajo a las personas que han sido un apoyo indispensable en mi vida, a mi hermano, Justin Andrey Salazar Marín, a mi madre, Patricia Marín Arias y a mi padre, Luis Salazar Zamora, por estar siempre presentes y apoyarme en cada etapa de mi vida.

Lizeth Salazar Marín

Dedico este trabajo a todas las personas que fueron un pilar en este proceso y me ayudan a seguir adelante. Primeramente, a mis padres, Amelia Navarro Quirós y Eliecer Tapia Cascante, también a mis amigos y a los profesores que nos guiaron en estos años.

Katherine Tapia Navarro

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer primeramente a Dios, porque Él es el que hace todas las cosas posibles. A mis padres, Lilliam Mora Retana y Carlos Guerrero Palma, quienes siempre me impulsaron para seguir creciendo en mi educación. A mi esposo Rubén Cardenal Cortes, quien ha estado apoyándome en todos mis deseos y triunfos, y también quiero agradecer a todos los profesores que fueron parte de mi carrera universitaria.

Itamar Guerrero Mora.

En primera instancia, quiero agradecer a Dios por brindarme la oportunidad de cumplir mis metas y objetivos en el ámbito profesional y a mi familia por siempre estar apoyándome en este camino. A mi madre, Patricia Marín Arias y a mi padre Luis Salazar Zamora quienes han sido pilares fundamentales en mi crecimiento como profesional. Además, de manera muy especial quisiera agradecer a mi hermano, Justin Salazar Marín, por ser la persona que más me ha brindado apoyo para poder lograr esta meta.

Lizeth Salazar Marín.

Primeramente, quiero agradecerle profundamente a Dios por darme la fuerza y sabiduría para continuar creciendo día con día en lo personal y profesionalmente. También a mi familia que han depositado su confianza y fe en mí, brindándome apoyo durante este proceso. A mi madre Amelia Navarro Quirós y mi padre Eliecer Tapia Cascante, que me han motivado a seguir adelante para alcanzar mis metas y objetivos. Agradezco profundamente el apoyo de mis amigos más cercanos que me han acompañado y dado ánimos en momentos difíciles. También quiero agradecer el apoyo de los profesores que me han instruido a lo largo de la carrera. Katherine Tapia Navarro.

## Resumen

La presente investigación se enfoca en la empresa El Mercadito, ubicada en Ciudad Neily, dedicada a la venta de carnes, frutas y verduras. Esta actividad ha propiciado un notable crecimiento en la zona, lo que motiva el análisis de los desafíos en su gestión administrativa y la necesidad de una planificación estratégica y financiera a largo plazo. Para abordar estos retos y optimizar las oportunidades de mercado, se desarrolló un plan estratégico basado en el modelo Canvas y un plan financiero, utilizando la herramienta de Microsoft Excel. El proyecto considera aspectos clave con los que se alcanzan los objetivos propuestos, incluyendo los antecedentes de la empresa, la justificación del problema de investigación y los posibles alcances del trabajo. Se realizaron evaluaciones, tanto del mercado como financieras, para estructurar ambos planes con las características necesarias para cubrir las necesidades específicas de la organización, además de definir su misión y visión a largo plazo, y mejorar la competitividad. El análisis incluye una evaluación financiera actual, proyecciones financieras, presupuestos y control de costos, con una perspectiva detallada, con el que se propone un plan financiero efectivo para optimizar la gestión y mejorar el rendimiento de la empresa. A su vez, se evalúan estrategias de diversificación y expansión, teniendo en cuenta el contexto competitivo y las oportunidades del mercado. Por último, se aportan las conclusiones y recomendaciones como opciones de mejoras para ser aplicadas por la empresa en estudio.

**Palabras clave:** Plan estratégico, plan financiero, competitividad.

## Tabla de Contenido

Dedicatorias.....	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Tabla de Contenido .....	7
Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras .....	10
Lista de Abreviaturas .....	11
Lista de Símbolos.....	11
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....	13
Introducción .....	14
Justificación.....	15
Antecedentes .....	17
Problema de investigación .....	23
Objetivos .....	25
Interrogantes de la investigación.....	25
Alcances .....	26
Modelo de análisis.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	71
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	86

Plan Estratégico.....	88
Aplicación de Guía Metodológica para Plan Estratégico.....	92
Plan Financiero.....	104
Aplicación de Guía Metodológica para Plan Financiero .....	104
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
Conclusiones .....	124
Recomendaciones.....	126
Referencias.....	129
Anexos.....	135
Guía Metodológica para Plan Estratégico.....	137
Guía Metodológica del Plan Financiero.....	145

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Modelo de análisis de las variables .....	27
Tabla 2.	Lista del Análisis FODA .....	95
Tabla 3.	Matriz FODA .....	96
Tabla 4.	Balance General .....	107
Tabla 5.	Estado de Resultado .....	108
Tabla 6.	Flujo de caja .....	110
Tabla 7.	Razones de Actividad.....	112
Tabla 8.	Razones de Liquidez .....	113
Tabla 9.	Razones de Rentabilidad .....	114
Tabla 10.	Plan de Tesorería.....	116
Tabla 11.	Previsión de Ingresos y Costos.....	117
Tabla 12.	Análisis de Riesgo.....	118
Tabla 13.	Cronograma de Implementación .....	120
Tabla 14.	Indicadores de seguimiento y cumplimiento de objetivos .....	121

## Índice de Figuras

Figura 1.	Organigrama de la Empresa .....	90
Figura 2.	Análisis PESTEL.....	93
Figura 3.	Modelo CANVAS .....	101
Figura 4.	Fórmula de Punto de Equilibrio .....	115

### **Lista de Abreviaturas**

**CENADA:** Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos.

**MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

**CCCI:** Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.

**FEDEMSUR:** Federación de Municipalidades de la Zona Sur.

**ZEE:** Zona Económica Especial.

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.

**UNA:** Universidad Nacional.

### **Lista de Símbolos**

**CT:** Costos Totales.

**CV:** Costos Variables.

**CF:** Costos Fijos

**PEE:** Punto de Equilibrio Económico.

**Peef:** Punto de Equilibrio de Efectivo.

**PEF:** Punto de Equilibrio Financiero.

**AF:** Análisis Financiero.

**EF:** Estado Financieros.

**AV:** Análisis Vertical.

**AH:** Análisis Horizontal.

**PR:** Periodo de recuperación.

**PRD:** Periodo de Recupero Descontado.

**TRCM:** Tasa de Rentabilidad Contable Media.

**VAN:** Valor Actual Neto.

**TIR:** Tasa Interna de Retorno.

**FNE:** Flujo Neto de Efectivo.

**AF:** Análisis Financiero.

**CT:** Capital de Trabajo.

**AC:** Activo Corriente.

**PC:** Pasivo Corriente.

**CTN:** Capital de Trabajo Neto.

**IVA:** Impuesto sobre el Valor Agregado.

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

**PV:** Valor Actual.

**PEQ:** Punto de Equilibrio.

**%:** Porcentaje.

## **CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

En el primer capítulo se destaca la importancia que conlleva implementar nuevos planes estratégicos dentro de una empresa, ya que en el mundo empresarial actual fortalecer áreas como la competitividad y la sostenibilidad se ha convertido en una necesidad de primera línea para alcanzar el éxito. Así que, las organizaciones que se dediquen a la actividad comercial, tal y como es el caso de El Mercadito, deben tomar en cuenta que adaptarse a los constantes cambios que se presenten en este mercado es crucial, en vista de que los clientes buscan lugares donde puedan cubrir sus necesidades, conseguir productos de calidad y a buen precio.

En ese sentido, un adecuado manejo de los recursos contribuye en gran manera, ya que al no tener gastos excesivos se pueden destinar esfuerzos en mejorar las áreas de la empresa y ofrecer servicios de calidad. Por lo tanto, cuando se implementan un plan estratégico y un plan financiero se requiere hacer una exhaustiva investigación para analizar que necesitan mejorar y así sus directivos pueden tomar decisiones informadas y acertadas.

### **Introducción**

La planificación estratégica ha ganado relevancia en las organizaciones, debido a las propuestas innovadoras que buscan establecer métodos eficientes para optimizar las operaciones empresariales, estas propuestas resaltan el plan estratégico y el plan financiero, que son fundamentales para transformar y desarrollar la gestión financiera de una empresa o negocio.

Este estudio se enfoca en la empresa El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada, perteneciente al sector comercio y ubicada en el centro de Ciudad Neily, cantón de Corredores. Esta iniciativa surge ante la ausencia de planificación en todas las actividades que se realizan constantemente en esta organización.

En el abordaje de la situación, se propone aplicar metodologías adecuadas a los requerimientos de la organización, seleccionadas objetivamente por ser las aptas para esta empresa que está en crecimiento. No obstante, esto implica seguir una serie de lineamientos, pero dejando claro que van relacionados con el tamaño y la complejidad que tienen sus actividades comerciales, así como el acceso a la información y otras variables que determinan el curso de la investigación y sus alcances.

Dentro de los parámetros establecidos para la investigación en curso, se ofrecen propuestas innovadoras en el ámbito de la planificación estratégica y las finanzas, desarrollando un plan estratégico bajo el modelo Canvas y un plan financiero, utilizando el modelo de Excel en la empresa El Mercadito de Ciudad Neily SRL.

Este documento consta de cinco capítulos estructurados para brindar herramientas de mejora en la planificación estratégica y financiera de la empresa, mediante la innovación y adaptación a los nuevos cambios de su entones. Además, esta investigación se sustenta en las nociones teórico-prácticas que señalan la importancia de implementar planes estratégicos y financieros para que las operaciones comerciales se orienten hacia la eficiencia, competitividad y al cumplimiento de los objetivos que se propongan.

### **Justificación**

El diseño de un plan financiero en las organizaciones es relevante para el manejo adecuado de las finanzas empresariales. Este método incluye aspectos importantes como el desempeño económico de la empresa, la liquidez, la rentabilidad y la eficiencia operativa. Al considerar estos elementos se puede contribuir al buen funcionamiento de la organización.

A su vez, los planes estratégicos como los que se describen en este proyecto resultan decisivos para trazar una ruta que beneficie a la empresa al enfocarse en el cumplimiento de los objetivos a corto o mediano plazo. Igualmente, facilita la adaptación al entorno del mercado donde se encuentran, analizando nuevas formas de atraer un mayor número de clientes. También para este objetivo es de gran importancia la innovación y el cambio, de la mano de un plan estratégico funcional y eficaz.

En primer lugar, se lleva a cabo un diagnóstico detallado para conocer la situación de la empresa en materia de gestión administrativa, con la idea de analizar cómo se están manejando las actividades operativas e identificar bajo cuáles parámetros están dirigidas las actividades. Esto representa una ventaja, porque se examina en qué está fallando, proponiendo así formas de solucionarlo, para un óptimo funcionamiento de sus operaciones.

Al aplicar los planes financieros en una entidad que carece de una estructura adecuada de trabajo, se espera obtener resultados positivos como un incremento en los ingresos, mejora de la calidad de los procedimientos, mayor estabilidad en el mercado e innovar conforme con las necesidades de los clientes. Es decir, se requiere optimizar las áreas deficientes para aplicar planes estratégicos que garanticen el negocio en marcha.

La presente investigación está dirigida a desarrollar un plan financiero con el uso de Excel y un plan estratégico con la metodología Canvas, para una empresa del sector comercio en el cantón de Corredores que se dedica a la venta de bienes y servicios, por lo que es posible abordar de manera práctica y precisa el tema con los conocimientos adquiridos en materia de finanzas a lo largo de la carrera de administración de empresas.

## **Antecedentes**

En el entorno empresarial actual, la planificación estratégica y financiera son herramientas esenciales para la supervivencia y el crecimiento sostenible de las organizaciones. Un plan estratégico bien diseñado define el camino hacia los objetivos a largo plazo, estableciendo metas claras, identificando oportunidades de mercado y analizando los recursos disponibles. Por su parte, un plan financiero es prioritario para gestionar adecuadamente los recursos económicos, garantizar la viabilidad financiera y optimizar los procesos de inversión y financiación.

Este proyecto tiene como objetivo la creación e implementación de un plan estratégico y un plan financiero para la empresa El Mercadito Ciudad Neily Sociedad para fortalecer su posición en el mercado, maximizar su rentabilidad y asegurar su estabilidad en el futuro. De ahí que es conveniente analizar los antecedentes de la empresa, su historia, los principales desafíos a los que se enfrenta y su contexto económico y sectorial actual. Estos factores son clave para desarrollar planes adecuados que se alineen con los valores, visión y misión de la organización.

Por otro lado, el plan estratégico procura estar alineado con esas declaraciones de la organización, mientras que el plan financiero se centrará en la optimización de los recursos disponibles para garantizar un crecimiento sostenible. Dichos planes sirven de base para la toma de decisiones informadas y para la adaptación a un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Los planes estratégicos marcan una trayectoria que influye de manera significativa en las decisiones empresariales para el cumplimiento de los objetivos propuestos desde el

momento en que comenzaron a implementarlos. Al respecto, Basantes et al. (2021), señalan que:

A través de la historia los planes estratégicos fueron creados en la década de los años 60 en Estados Unidos; sin embargo, su máximo apogeo tomó relevancia en la década de los 70, decayendo en los 80 debido a la complejidad presentada en las distintas empresas. Hoy en día son de suma importancia para las empresas, ya que estos permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto o mediano plazo. (p. 155)

En síntesis, con la evolución de los planes estratégicos y su incidencia en la toma de decisiones de las empresas, se vuelve evidente con el paso del tiempo como ejercen un rol sumamente importante en la forma de elementos determinantes de la planeación estratégica y el desempeño organizacional moderno, siendo una herramienta que sin duda alguna ha trascendido para mejorar los procesos de manera continua.

Los planes financieros inician con la creación del capital en las empresas, luego se produce el crecimiento patrimonial de la organización. Posteriormente, la etapa de preservación de capital y, por último, la transferencia de patrimonio a nuevas generaciones. En esta época, las empresas perciben los planes financieros como necesarios de implementar, ya que, gracias a ellos, se mantienen estables y se obtiene una mejor perspectiva del pasado, presente y futuro.

Con el paso del tiempo, se puede apreciar cómo estos planes influyen en las operaciones de las empresas, desempeñando un rol primordial en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos administrativos y operacionales, tanto a mediano como a largo plazo.

Sin embargo, pese a que cada día es más claro que la existencia de una adecuada planeación a nivel estratégico y financiero les garantiza a las empresas una herramienta infalible en el desarrollo de sus operaciones, existen actualmente organizaciones que no la han implementado por la falta de información o asesoría referente a este tema, lo cual se convierte en un criterio de oportunidad para lograr el objetivo general que busca la presente investigación.

Lo anterior, se destaca como de suma relevancia para llevarlo al plano de la realidad en una pequeña empresa del sector comercial como lo es El Mercadito de Ciudad Neily SRL., ya que, en relación con lo mencionado, ha sido posible percibir que no se cuenta con una planeación estratégica ni financiera en el desempeño de sus funciones administrativas. Y este es un factor que influye en el interés de desarrollarlos a lo interno, máxime el éxito que la empresa ha alcanzado en el cantón de Corredores.

La implementación de los planes financieros y estratégicos en la formulación de estrategias que incluyen la organización, dirección, control y planificación de los recursos de la organización, se vuelve un factor determinante asociado al eficiente desempeño de funciones, tal y como lo indica Madroño (2016), al indicar que:

Los planes juegan un rol importante en la gestión administrativa enfocada en el control para el cumplimiento de objetivos, de tal manera que la organización, al encontrarse dividida por áreas, fijará sus metas conforme a su contribución, que se traduce como el desempeño de sus funciones y buscará de manera colectiva, cumplir con el objetivo general de la organización. (p. 18)

En otras palabras, la gestión administrativa se refiere justamente a la administración de los recursos que abarcan la organización, control, dirección y planificación como funciones importantes que se incluyen en el desarrollo de los planes estratégicos y financieros, dado que, para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, se debe realizar una planificación eficiente que abarque cada una de estas actividades.

A medida que transcurre el tiempo se hace más perentorio implementar herramientas novedosas que simplifiquen estas actividades de investigación y contribuyan a crear tácticas para el correcto aprovechamiento de los recursos de la empresa, ejecutando una gestión administrativa considerablemente eficiente. Dentro de estas herramientas se pueden mencionar la plataforma Excel para el diseño de un plan financiero y el modelo Canvas para el desarrollo de planes estratégicos. Partiendo de esta premisa, Gutiérrez (2015) señala:

El factor de la competitividad hace que las empresas requieran implementar herramientas ágiles que le permitan a la gerencia el analizar, cuantificar y evaluar las funciones relevantes para la empresa tales como decisiones de inversión, gastos o solicite créditos. Además, mediante la interfaz de la plataforma de Excel es posible desarrollar modelos financieros en representación a las condiciones de una empresa, haciendo una evaluación de los costos de oportunidad o consecuencias en la toma de decisiones, por medio de estrategias que involucran el análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, optimización y simulación de los resultados del periodo. (p. 358)

Lo citado, hace referencia al aprovechamiento de herramientas como la plataforma mundialmente conocida como Excel y que en este caso va orientada a elaborar un plan financiero, con el que luego se abordan elementos como el análisis de escenarios y los costos

asociados a las oportunidades de la empresa, dadas las condiciones que están presentes en el ambiente de la empresa en estudio.

Cuando se trata del desarrollo de un plan estratégico en este proyecto, se busca fortalecer la relación directa con el aprovechamiento de los recursos de la empresa para el óptimo cumplimiento de los objetivos y se destaca como herramienta de fácil acceso que proporciona elementos valiosos para el modelo Canvas. Al efecto, Muñoz y Velásquez (2022), definen como “una herramienta que ayuda a las organizaciones y emprendedores a gestionar, estructurar y conducir información referente a estrategias sobre nuevos y ya existentes negocios, siendo este un elemento que lo diferencia de los planes de negocio tradicionales” (p.6).

El modelo Canvas permite organizar estratégicamente las actividades y recursos de la empresa, proporcionando al mismo tiempo una estructura simplificada que facilita la planificación estratégica por medio de sus nueve bloques.

En ese tanto, la elaboración de un plan estratégico y un plan financiero concretos, garantizan la sostenibilidad y el crecimiento de El Mercadito Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. A través de un análisis detallado de los antecedentes de la empresa y su contexto, se han identificado los principales desafíos y oportunidades que permiten establecer una ruta hacia el logro de los objetivos a largo plazo.

El plan estratégico establece una visión compartida y metas claras, brindando la guía necesaria para orientar los esfuerzos organizacionales y alinear los recursos humanos y materiales con las prioridades de la empresa.

Por su parte, el plan financiero, al gestionar de manera eficiente los recursos económicos y financieros, asegura que las decisiones de inversión y financiación estén alineadas con las capacidades y necesidades de la empresa, garantizando su estabilidad y rentabilidad a lo largo del tiempo.

Los dos planes resultan ser herramientas indispensables, no solo para enfrentar los retos del mercado, sino también para tomar las oportunidades que surjan, impulsando a la empresa hacia un futuro próspero. La implementación correcta de dichos planes permite a El Mercadito Ciudad Neily SRL. mantenerse competitivo, eficiente y financieramente saludable, lo que favorece su crecimiento sostenido en el largo plazo.

### **Antecedentes de la organización**

El Mercadito Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada es una empresa fundada en 2018 por Roy Trejos. En 2019, Johnny Espinoza Espinoza adquirió la sociedad y, desde entonces, ha liderado su expansión, incluyendo la adquisición de un local amplio en el centro de la ciudad para facilitar el acceso de los clientes que frecuentan el negocio, comprando frutas, verduras, carnes y abarrotes.

Actualmente, la empresa cuenta con quince empleados distribuidos en áreas como carnicería, verdulería, transporte, cajas y ventas. Las instalaciones en Ciudad Neily están equipadas con una infraestructura adecuada para la conservación de productos, contando cuartos fríos especializados para frutas, verduras y carnes.

Bajo la administración de Johnny Espinoza Espinoza, El Mercadito se encarga de hacer entregas de frutas y verduras a diferentes establecimientos e instituciones en la zona.

Los productos comercializados son transportados directamente desde el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) en Heredia, utilizando tres furgones propios para el traslado de la mercadería.

Esta reseña de El Mercadito refleja una trayectoria de crecimiento y adaptación en un entorno empresarial dinámico. Para asegurar su sostenibilidad y éxito continuo, resulta esencial fortalecer sus procesos internos, se optimice la gestión de recursos y se establezca una visión precisa a largo plazo. La implementación de un plan estratégico y un plan financiero será primordial para mantener su competitividad y prepararse para futuros desafíos y oportunidades.

### **Problema de investigación**

Con base en la importancia de implementar herramientas que faciliten la planeación estratégica y financiera en las organizaciones, surge la iniciativa de poner en marcha el desarrollo de estos planes en una pequeña empresa del sector comercial, garantizándose así la eficiencia en la toma de decisiones orientada al cumplimiento de objetivos y la gestión financiera.

Con los años se observa la influencia de los planes estratégicos y financieros en la obtención de resultados por parte de las empresas. Esto adquiere relevancia, debido a que estas ideas de negocios se producen en múltiples ocasiones, sin tener información pertinente de la necesidad de plantear objetivos a futuro para lograr que sus operaciones sean más eficientes y con ello, proponer mejoras a los diferentes procesos que influyen significativamente en el despliegue de sus operaciones comerciales.

Se ha dado seguimiento a la empresa El Mercadito de Ciudad Neily SRL., ubicada en el cantón de Corredores, que cumple con el perfil de una pequeña empresa del sector comercio, la cual ha adquirido estabilidad desde hace varios años. Sin embargo, la empresa no cuenta con una adecuada planeación estratégica y financiera para lograr cumplir las metas planteadas a mediano o a largo plazo.

Lo descrito, es sin duda fundamental, ya que a pesar de que esta empresa ha logrado un crecimiento considerable y se ha posicionado como una competencia fuerte para otros negocios dedicados a la misma actividad, el hecho de no contar con un plan estratégico o financiero que brinden la ocasión de simplificar las funciones administrativas priva de posibles estrategias de mejora o del adecuado uso de los recursos financieros que se disponen.

Ante una evidente oportunidad de alcanzar mejoras, tanto financieras como estratégicas, se establece la propuesta de implementar un plan estratégico, utilizando la metodología Canvas y un plan financiero bajo el modelo financiero de Excel, los cuales han sido seleccionados como los más aptos para aplicarlos en una empresa pequeña del sector comercio. En otras palabras, son los modelos que se ajustan a los requerimientos de la presente investigación, permitiendo realizar una propuesta para mejorar el funcionamiento de las operaciones y fortalecer el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización.

### **Objetivos, Interrogantes, Alcances de la investigación, y Modelo de análisis.**

A continuación, se detallan el objetivo general y los específicos, así como las interrogantes, los alcances de la investigación y el modelo de análisis referentes a este trabajo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico bajo el modelo CANVAS y un plan financiero bajo el modelo financiero de Excel, en la empresa El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada del sector comercio en el cantón de Corredores. Periodo 2024 y I semestre 2025.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación estratégica de la empresa mediante un análisis del entorno, sus objetivos y las oportunidades de mejora.
- Examinar la situación financiera de la empresa por medio de una revisión de los métodos aplicados para el reconocimiento de procedimientos que pueden ser mejorados.
- Elaborar un plan estratégico a la empresa siguiendo la metodología CANVAS, con el fin de definir los elementos claves del modelo de negocios y facilitar la toma de decisiones estratégicas.
- Diseñar un plan financiero para la empresa bajo el modelo financiero en Excel, para que se proyecten los resultados económicos, se evalúe la viabilidad del negocio y se gestionen adecuadamente los recursos.

### **Interrogantes de la investigación**

Es oportuno plantear algunas interrogantes que ayuden a orientar el análisis y permitan delimitar el enfoque de investigación:

¿Cuál es el plan estratégico bajo la metodología CANVAS?

¿Cuál es la situación estratégica de la empresa?

¿Cuál es la situación financiera de la empresa?

¿Cuál es el modelo financiero bajo el modelo Excel?

### **Alcances**

Dentro de los alcances que se identifican para esta investigación, se tienen los siguientes:

- Obtención de información referente al análisis previo del entorno socioeconómico y legal que influyen en el cantón de Corredores y la actividad comercial.
- Por medio de un análisis interno de la organización es posible reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa sobre las que se trabaja para la elaboración del plan estratégico y financiero y con ello identificar las áreas de mejora para alcanzar la eficiencia operativa financiera y estratégica de la empresa.
- Obtención de información acerca de las estimaciones de ingresos y procedimientos financieros de la empresa para que se cuente con datos verídicos que permitan conocer la viabilidad del negocio y su capacidad para cubrir los costos de operación.
- Moldear el diseño del plan estratégico y financiero de acuerdo con las necesidades de la empresa y los objetivos que se desean cumplir.
- La información se obtiene por medio de entrevistas al dueño y encargados de las diversas áreas de la organización.

### **Modelo de análisis**

#### **Conceptualización, operacionalización e instrumentación de las variables**

En la Tabla 1 se muestran los objetivos planteados, las variables, la conceptualización basada en citas, la operacionalización e instrumentación, con respecto al modelo de análisis de esta investigación.

**Tabla 1. Modelo de análisis de las variables.***Modelo de análisis de las variables*

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Diagnosticar la situación estratégica de la empresa mediante un análisis del entorno y sus objetivos para reconocer oportunidad s de mejora.	Cambios en el entorno que influyen en la situación estratégica de la empresa.	Negrón (2007), sugiere que "aquellas empresas que desean sobrevivir compitiendo en busca de aprovechar nuevas oportunidades, deben ser capaces de adaptarse a través de habilidades y flexibilizarse para lograr el cumplimiento de objetivos orientados a alcanzar el éxito, aceptando el desafío de modelar el entorno en que desempeñan sus actividades, que es todo aquello que influye significativamente en sus operaciones". (p.169). Mientras tanto, la visión les permite a las organizaciones constar con una visualización futura sobre las metas que se esperan lograr.	Indicadores macroeconómicos. Análisis de tendencias en el mercado. Monitoreo de la competencia. Nivel de ventas.	Informes, proyecciones y flujos de efectivo.

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTALIZACIÓN</b>
Examinar la situación financiera de la empresa por medio de una revisión de los métodos aplicados para el reconocimiento de procedimientos que pueden ser mejorados.	Situación financiera de la empresa.	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus necesidades u obligaciones.	Informe de ventas, costos y gastos. Nivel de endeudamiento.	Flujos de efectivo.

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN
Elaborar un plan estratégico a la empresa siguiendo la metodología CANVAS, con el fin de definir los elementos claves del modelo de negocios y facilitar la toma de decisiones estratégicas.	Los 9 bloques del modelo CANVAS	50Minutos (2017), sugiere que: la matriz del modelo CANVAS se encuentra compuesta por 9 bloques interdependientes en los que se plasman u organizan las actividades que realiza una empresa, dentro de los cuáles se encuentran; Las actividades clave, los socios clave, los recursos clave, los segmentos de mercado o de clientes, los canales de comunicación, la relación con los clientes, el producto o la propuesta de valor, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. (p.5) Estos resultan ser de suma importancia para organizar las actividades que realiza la empresa.	Actividades que se llevan a cabo en la empresa. Necesidades u objetivos del negocio. Información sobre a quienes va dirigido el negocio. Información sobre el sector en que está constituida la empresa. Entrevista sobre los bienes y servicios ofrecidos por la empresa	Antecedentes. Misión y visión. Entrevistas.

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN
Diseñar un plan financiero para la empresa bajo el modelo financiero en Excel, para que se proyecten los resultados económicos, se evalúe la viabilidad del negocio y se gestionen adecuadamente los recursos.	Elementos o partes que conforman el plan financiero.	Un plan financiero se encuentra constituido por elementos importantes, tales como: el análisis de la situación actual de la empresa, análisis interno y externo, en donde se incluyen la creación de los balances financieros, el flujo de caja, la aplicación de las diferentes razones financieras, el análisis de riesgo financiero, el cronograma de implementación y los indicadores de seguimiento y evaluación en el cumplimiento de objetivos. Como lo indica Madroño (2016), “Las técnicas para diseñar un plan financiero y llevar un óptimo control sobre la situación financiera de la empresa resultan ser muy variadas y se adaptan según las necesidades de cada negocio” (p. 25). Es decir, cada una de estas fases se encuentra ligada a la situación financiera de la empresa y las necesidades que esta presenta con respecto al desarrollo de sus operaciones.	Información referente a: Estados financieros de la empresa. Métodos de coordinación financiera. Procesos por seguir para establecer la planificación financiera de la empresa. Objetivos financieros trazados a corto, mediano y largo plazo.	Métodos y objetivos establecidos. Entrevistas.

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALI ZACIÓN	INSTRUMENTALIZA CIÓN
		<p><b>Flujo de efectivo:</b> El flujo de efectivo se emplea para proyectar los datos referentes de entradas y salidas de dinero, una vez realizadas sus actividades, por su parte, Rodríguez (2015) señala que “esta herramienta tiene la capacidad de brindar información sobre el efectivo recibido y usado en las actividades de inversión, financiación e inversión” (p.14). En este se relejan los movimientos del efectivo, para determinar la eficiencia al hacerle frente a sus operaciones.</p> <p><b>Análisis Horizontal:</b> Esta es una técnica que permite comparar la evolución financiera a través del tiempo. Coello (2015) indica que "este análisis permite la comparación de las cuentas en los estados financieros de diferentes periodos y la calificación de la gestión de un periodo con respecto a otro, según el comportamiento de dichas cuentas (p.326). Este permite analizar el crecimiento o la disminución de cada una de las cuentas, respecto a todas las demás en general.</p>		

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALI ZACIÓN	INSTRUMENTALIZA CIÓN
		<p><b>Análisis Vertical:</b> El análisis vertical es una técnica fundamental a la hora de realizar el estudio financiero, ya que permite interpretar la estructura y composición de los estados financieros expresado de manera porcentual, Coello (2015) señala que "este análisis consiste en la determinación de la participación de las cuentas que conforman el estado financiero con respecto al total de los activos, pasivos y patrimonio que conforman el balance general" (p.326). Es decir que permite comprender la evolución y la estructura financiera de una empresa. Estos métodos permiten detectar variaciones significativas en las cuentas contables, así como evaluar la proporción que representan dentro del conjunto de los estados financieros.</p>		

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALI ZACIÓN	INSTRUMENTALIZA CIÓN
		<p><b>Razones de liquidez:</b> Es de suma importancia para el reconocimiento de la efectividad de la empresa en torno al cumplimiento de sus deber y la liquidez con que dispone para el funcionamiento de sus operaciones, según lo indica Huamán y Pérez (2019) "dentro de las razones de liquidez se encuentra contenida la liquidez corriente, la prueba ácida y el capital neto de trabajo y lo que buscan es determinar la solvencia en cuanto a la situación financiera de la empresa" (p.6). Estos indicadores sugieren a la empresa manejan un índice de liquidez que se determina con la capacidad de la entidad para hacerle frente a sus deberes u obligaciones.</p>		

OBJETIVO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALI ZACIÓN	INSTRUMENTALIZA CIÓN
		<p><b>Razones de actividad:</b> Los índices de actividad son importantes en el análisis financiero, ya que evalúan la eficiencia operativa de la empresa. De esta manera, Huamán Pérez y Pérez Arteaga (2019) indican que "estas razones evalúan la rapidez con que las cuentas o partidas financieras se transforman en ventas o efectivo" (p. 8). Esto permite medir la efectividad de los activos con respecto a las entradas y salidas de dinero.</p>		
		<p><b>Razones rentabilidad:</b> Analizar la rentabilidad y eficiencia de una empresa, permite valorar el margen de ganancias que percibe en el desarrollo de su actividad comercial, Huamán y Pérez (2019) señalan que: "estas razones permiten realizar un análisis sobre el nivel de ventas de activos o las inversiones realizadas y la relación existente entre costos e ingresos" (p.10). Es decir, los indicadores de rentabilidad resultan fundamentales para reconocer la existencia de del margen de utilidad presente a través de las ganancias.</p>		

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL**

Este capítulo tiene como objetivo analizar el comercio de productos agropecuarios, dando a conocer conceptos de interés como la relevancia de las Pymes en el desarrollo económico de la Zona Sur y la importancia de implementar en ellos planes estratégicos y financieros que permitan aprovechar todo el potencial de cada una. Además, se presenta el modelo de plan estratégico Canvas como una herramienta que facilita a estas empresas gestionar su negocio de manera eficiente, permitiéndoles establecer una meta clara de crecimiento y posicionamiento en un mercado que está en constantes cambios.

Por lo mencionado, se debe aclarar la función de ambos planes, el financiero es una herramienta clave que proyecta los ingresos, gastos, inversiones y necesidades de financiamiento de una organización a corto, mediano y largo plazo, sus componentes principales incluyen el presupuesto, el flujo de caja proyectado y los estados financieros. Por otro lado, el estratégico define la dirección a largo plazo de la empresa mediante el establecimiento de objetivos, metas y acciones específicas para alcanzar una visión deseada. Este plan suele incluir la misión, visión, análisis FODA, objetivos y planes de acción para guiar la toma de decisiones y el crecimiento sostenido de la organización.

En este contexto el análisis teórico se enfoca en los conceptos y metodologías fundamentales que sustentan la elaboración de un plan financiero y un plan estratégico. Mediante un enfoque sistemático, proporciona una comprensión integral de las variables que influyen en el desempeño financiero y el impacto de contar con un plan estratégico en la empresa El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada, perteneciente al sector comercial en el cantón de Corredores. De esta manera, es fundamental reconocer ciertos elementos clave y las diversas herramientas financieras disponibles que permiten una mejor gestión de los recursos económicos.

Entre estas herramientas destacan las razones financieras que son instrumentos esenciales en el análisis de la salud económica de una empresa. A través de ellas, los analistas evalúan la rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa de una organización, facilitando la toma de decisiones informadas tanto para inversores como para la administración. Además, estas razones permiten identificar tendencias, comparar el desempeño con otras empresas del sector y detectar posibles áreas de mejora. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, comprender y aplicar adecuadamente estas razones se convierte en un factor necesario para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

Lo expuesto, adquiere significado cuando se optimizan los recursos pertinentes a la administración financiera eficiente, dado que los planes financieros buscan cumplir con los objetivos generales de la empresa mediante estrategias de distribución y financiamiento en la toma de decisiones. Esto lo explican Van Horne y Wachowicz (2010), quienes señalan que:

En la administración financiera se toman decisiones referidas a la adquisición, al financiamiento y a la administración de los activos buscando alcanzar distintos objetivos, tales como en qué invertir, cómo conseguir los fondos para esa inversión y cómo se va a administrar el activo adquirido. (p. 34)

Al diseñar un plan financiero acorde con las necesidades y objetivos de la empresa, se debe analizar de manera exhaustiva las decisiones que se han tomado en torno a la administración financiera y como estas han influido en el cumplimiento de objetivos a corto, mediano o largo plazo y con base en dicha información, definir las acciones que requieren ajustes o mejoras.

En este marco, es importante destacar la utilidad de las razones financieras, ya que se aplican a toda empresa sin importar su tamaño. Un ejemplo claro es el siguiente:

### **Análisis de costo, utilidad y volumen: también conocido como análisis de punto de equilibrio.**

El punto de equilibrio es una herramienta fundamental para la gestión financiera que permite comprender la relación entre los costos de producción, el volumen de ventas y la utilidad obtenida. Este análisis es clave para la tomar decisiones estratégicas, optimizar operaciones y maximizar la rentabilidad.

Su aplicación es relevante en la empresa del sector comercial, ya que se evaluó el cumplimiento a medida que se entiende el concepto de punto de equilibrio, al que se les atribuyen elementos referentes a los costos totales de la empresa y cómo se encuentra su situación con respecto al cumplimiento de sus deudas u obligaciones. En ese sentido, Dumrauf (2010) sugiere que "se entiende por PE al nivel de producción y ventas necesario para cubrir los Costos Totales (CT) de la empresa, siendo de esta manera 0 la utilidad" (p. 35). Es decir, los CT están compuestos en su totalidad por los desembolsos, añadiendo los gastos de administración y comercialización, conformados por los Costos Variables (CV) y los Costos Fijos (CF).

En términos financieros al mencionar el margen de ganancias se hace común emplear herramientas tales como el punto de equilibrio que sirvan para obtener una previsión de estas con respecto a un plazo determinado. Así mismo, Vázquez (1992), plantea que "el PE comúnmente llamado Break Even Point es una herramienta útil para pronosticar ganancias a corto plazo relacionadas con el volumen de ventas" (p. 35). Entonces es evidente que, mediante la aplicación del PE, se pueden visualizar los costos de la empresa.

Se identificaron diferentes tipos de punto de equilibrio que se utilizan para conocer diferentes objetivos, dependiendo del enfoque que se desea que cubra esta herramienta, en los

que hay que definir el punto de equilibrio según las metas trazadas. De esta manera, Dumrauf (2010) indica:

PE puede utilizarse con la finalidad de conocer tres objetivos diferentes:

- Punto de Equilibrio Económico (PEE): donde se logra la igualdad entre los costos totales y las ventas.
- Punto de Equilibrio de Efectivo (Peef): si se desea conocer las ventas necesarias para cubrir los costos totales derogables.
- Punto de Equilibrio Financiero (PEF): donde las ventas cubren la totalidad de los costos, incluyendo los costos del capital. (p. 36)

El uso de esta información basada en objetivos del punto de equilibrio permite a las empresas entender su estructura de costos y tomar decisiones informadas para maximizar la rentabilidad. Al integrar este análisis en la planificación financiera, se pueden identificar oportunidades de mejora y optimización, asegurando la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

El análisis del punto de equilibrio es un factor transcendental de aplicar en cualquier negocio, dado que de estos datos depende la puesta en marcha del negocio. Otro aspecto importante en el que se debe hacer énfasis es en los costos variables (CV), que Larretape (2020) define como: "aquellos que varían de acuerdo con la cantidad de unidades vendidas y los CF, que se distinguen por no estar afectados por la variación en los niveles de ventas" (p. 35). Es decir, los costos variables están directamente relacionados al comportamiento de las ventas de las empresas y esto lleva a considerar factores del entorno en el mercado.

En este contexto resulta imprescindible complementar el análisis de costos con una herramienta que permite evaluar la condición económica, la cual es:

## **Análisis Financiero**

El análisis financiero es un proceso que permite evaluar la situación económica de una entidad por medio de la interpretación de sus estados financieros y otros datos relevantes.

Según Larretape (2020), "el análisis financiero (AF) consiste en una herramienta que permite visualizar la situación y la evolución de una empresa a través del estudio de sus estados financieros (EF)" (p. 47). De lo anterior, se puede subrayar que su objetivo es proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas, la planificación y la evaluación del rendimiento de las empresas.

Cuando se emplea el análisis financiero como herramienta influyente en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones, afecta positivamente los diversos ámbitos que adquieren relevancia para las finanzas de la empresa. Así, por ejemplo, Van Horne y Wachowicz (2010) afirman que:

Utilizando correctamente, el AF se puede brindar información útil para la toma de decisiones, y resulta fundamental la aplicación al conjunto de la empresa con el fin de obtener información relevante y que no lleve a errores a la hora de interpretarla, por lo que clasifica las razones de la siguiente manera: Liquidez, Deuda, Rentabilidad, Cobertura, y Valor de mercado. (p. 49)

Esta herramienta procura anticipar las distintas circunstancias que se pueden presentar en la empresa y, por ende, prepararla para cualquiera de estas situaciones que influyen de manera significativa en el entorno financiero.

Los términos mencionados adquieren importancia a medida que se comprende la participación de los administradores financieros para tomar decisiones, siendo que existen analistas que brindan una noción más clara de lo que implica administrar dicha información, como lo argumentan Brealey et al. (2015):

Los administradores financieros reciben innumerable información contable y financiera, aunque centran su atención en cuestiones básicas referidas a las deudas, y al efectivo necesario para hacer frente a la rentabilidad, al valor en el mercado y a la eficiencia, por lo que lo clasifica de la siguiente manera: Apalancamiento, Liquidez, Eficiencia, Rentabilidad, Valor de mercado. (p. 50)

Se brinda una premisa sobre la necesidad de tomar decisiones informadas a través de herramientas innovadoras que permitan expandir el criterio analítico en cuanto a la aplicación de razones financieras acertadas para la gestión administrativa financiera. Tomando en cuenta el uso de dichas herramientas financieras, se deben considerar los instrumentos de proyección de información que son aplicados hoy en día para obtener una visión clara de las finanzas empresariales, como es el caso de los estados financieros. Al respecto, Ross et al. (2012), indican que:

Son utilizados por distintos destinatarios, por lo que resulta necesario unir la información, con el fin de que llegue a ser comprensible y comparable, por lo que lo clasifica de la siguiente manera: Solvencia a corto plazo, Solvencia a largo plazo, rotación de los activos, Rentabilidad, y Valor de mercado. (p. 50)

Lo citado, constituye una recomendación para que, al momento de ser analistas o administradores financieros del futuro, sea posible desenvolverse en el plano contable sin incurrir en errores por falta de conocimientos en la materia.

El análisis financiero por tanto es esencial para la gestión empresarial eficaz, ya que proporciona a los directivos y a los inversores una visión detallada del estado financiero, permite la identificación de oportunidades y riesgos, y apoya la toma de decisiones informadas. Al integrar un análisis financiero en la estrategia empresarial, se convierte en un elemento determinante para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Dentro de los componentes del análisis financiero se tiene la participación de las razones financieras, las que se dividen en cuatro grupos, tal como Padilla (2012), lo expresa: “Las razones financieras se encuentran divididas según liquidez, actividad, endeudamiento, y rentabilidad para una mayor comprensión de la información” (p. 100). Se señala que básicamente se aplican con base en las características financieras de la empresa en cuestión. A continuación, se describen estas razones financieras:

a. Razón Liquidez: Estas se encargan de evaluar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones en el corto plazo.

b. Razón Actividad: Son establecidas según la efectividad para optimizar los recursos de una empresa.

c. Razón Endeudamiento: Grado de financiamiento obtenido por la empresa con respecto al endeudamiento.

d. Razón Rentabilidad: Mide la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

Como se detalla, el análisis financiero facilita la toma de decisiones de la empresa y permite hacer una proyección futura de la misma. De esa forma, las cuatro razones expuestas refuerzan los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

#### **Análisis Vertical (AV) y Análisis Horizontal (AH):**

Estas herramientas consisten en dos técnicas fundamentales en el análisis financiero que ayudan a evaluar los estados financieros de manera detallada. Ambas proporcionan perspectivas valiosas sobre la situación financiera y el desempeño a lo largo del tiempo.

Cuando se realiza un análisis vertical u horizontal existen una serie de pautas que deben ser consideradas para garantizar su efectividad y establecer los lineamientos que los conforman. Ross et al. (2012), afirman que:

Resulta posible realizar un AV y un AH por la necesidad de obtener información sobre la participación de distintos rubros de los EF, esto en rubros más amplios, para realizar comparaciones con periodos anteriores y con otras empresas similares, esto porque es más práctico comparar porcentajes que valores absolutos. (p. 56)

Como señalan los citados autores, al expresar estos resultados en porcentaje, se hace más sencillo comprender cómo funciona la entidad y comparar los resultados con años anteriores y con la competencia.

La diferencia entre estas herramientas radica en que, mientras que el AV permite una evaluación detallada de la estructura financiera en un momento dado, el AH facilita la identificación de tendencias. Esto forma un análisis global y congruente que ayuda a los gerentes y a los inversores a tomar decisiones informadas y estratégicas para la empresa, sustentadas en una comparación tangible.

Por otro lado, el presupuesto es una herramienta financiera esencial que permite verificar y medir casi todos los costos y gastos. Además, ayuda a establecer una estrategia para alcanzar el punto de equilibrio y maximizar la utilidad, uno de los objetivos más importantes del trabajo y los controles aplicados.

### **Presupuesto**

Esta es una herramienta financiera de gran utilidad que permite planificar y controlar los recursos de una organización. Consiste en un plan detallado que proyecta los ingresos y

gastos durante un periodo específico, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la gestión eficiente de los recursos

Este elemento adquiere relevancia al implementarlo en el plano organizacional, dado que proporciona alternativas eficientes para el control y planeamiento de los recursos de la empresa, tal y como Burbano (2011), lo indica: "resulta fundamental contar con una herramienta de planeamiento y control que posibilite relacionar diferentes áreas de la organización con el objetivo de tomar acciones presentes que permitan obtener los resultados esperados en un futuro" (p. 62). O sea, se debe tener en cuenta de qué modo actuar para obtener resultados significativos en el futuro.

La relevancia que adquiere el presupuesto se debe a los aportes que esta herramienta brinda con respecto a la correcta gestión financiera. Al efecto, Burbano (2011), señala que "resulta de más fácil comprensión y aplicación, cuando se relaciona el presupuesto con la planeación, la organización, la coordinación, la dirección y el control, y al tratarse de un proceso dinámico con varios actores" (p. 62). Se destaca que, al momento de implementar una planeación eficiente de los recursos y la organización, el presupuesto juega un papel crucial para mantener la coordinación todos estos factores.

En consecuencia, una adecuada planificación presupuestaria sirve como base para tomar decisiones informadas respecto al uso de los recursos, especialmente en procesos claves como la evaluación de proyectos de inversión.

### **Evaluación de proyectos de inversión**

Este es un proceso crítico que determina la viabilidad y rentabilidad de una inversión antes de su implementación que implica analizar diversos factores financieros, técnicos y de mercado para tomar decisiones informadas para la empresa. En este sentido, Sapag (2008),

sostiene que “es fundamental analizar qué inversiones resultan ser las más convenientes, con el fin de definir la asignación de recursos, y así determinar las ventajas cualitativas y cuantitativas que generan valor a la empresa” (p. 76). Al evaluar las posibilidades de inversión no se puede pasar por alto este detalle, porque son elementos importantes que exponen los recursos de la empresa.

Lo anterior, es primordial para la toma de decisiones en el desarrollo de un plan financiero específicamente, ya que este abarca una serie de pasos que incluyen la inversión y la proyección financiera para asegurar el cumplimiento de los objetivos a mediano o largo plazo. Pero en este apartado se incluyen una serie de etapas que garantizan el éxito de las inversiones en las empresas, tal como mencionan Gido y Clements (2012):

A fin de que un proyecto resulte exitoso, no deben dividirse las tareas, deben darse a las personas que participan de información sólida, y conocimiento suficiente, para así llevar el proyecto adelante, por lo que identifica 4 etapas que debe llevar un proyecto: Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre de dicho proyecto. (p. 77)

Al analizar lo argumentado por esos autores, es fundamental tener claro cómo evaluar una inversión para determinar si será beneficiosa para la empresa. Y tiene relevancia considerar los flujos de efectivo, los efectos potenciales de la inversión, la disponibilidad de fondos suficientes para llevarla a cabo y ser conscientes de que pueden surgir resultados impredecibles.

Existen distintos resultados financieros para tener en cuenta los cuales son: Periodo de Recuperación (PR), Período de Recuperación Descontado (PRD), Tasa de Rentabilidad Contable Media (TRCM), Valor Actual Neto (VAN), el Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Flujo Neto de Efectivo (FNE).

Al evaluar las posibilidades de inversión, no se puede pasar por alto este detalle, ya que son elementos clave que implican la exposición y uso eficiente de los recursos disponibles. En esta misma línea resulta imprescindible considerar la administración del capital de trabajo.

### **Administración del capital de trabajo**

Se refiere a la gestión eficiente de los activos y pasivos corrientes de una empresa para garantizar su operatividad diaria y su solvencia a corto plazo. Aquí cabe mencionar el análisis financiero, como apunta Larretape (2020):

El análisis financiero es un proceso que permite evaluar la situación económica de una empresa mediante la interpretación de sus estados financieros y otros datos relevantes. Su objetivo es proporcionar información útil para la toma de decisiones estratégicas, la planificación y la evaluación del rendimiento de las empresas. (p. 47)

En síntesis, este análisis es una herramienta que permite proyectar la evolución de una empresa a través del estudio de sus estados financieros (EF).

Esta herramienta trata de anticipar las circunstancias que se pueden presentar en la empresa y prepararla para cualquiera de estas situaciones, considerando que en todo negocio siempre existe riesgo inherente, tal y como Westerfield y Jaffe (2012), lo explican al exponer que:

Los estados financieros son utilizados por distintos destinatarios, por lo que resulta necesario unir la información, con el fin de que llegue a ser comprensible y comparable, por lo que lo clasifica de la siguiente manera: Solvencia a corto plazo, Solvencia a largo plazo, rotación de los activos, Rentabilidad, y Valor de mercado. (p. 50)

Estas técnicas son cruciales en el análisis financiero porque permiten utilizarlas de herramientas evaluativas detalladas en los estados financieros de una empresa, proporcionando perspectivas valiosas sobre la situación financiera y el desempeño a largo plazo, ya que se debe tener en cuenta de qué manera actuar para obtener resultados importantes en el futuro.

En una empresa es sumamente necesario el capital de trabajo que garantiza la efectividad de las operaciones que se realizan constantemente. Sin embargo, hay que reconocer este concepto en el plano de la realidad, de modo que Burbano (2011) sugiere que:

El Capital de Trabajo (CT) está constituido por el Activo Corriente (AC), y el Pasivo Corriente (PC) y permite a las empresas ser eficiente en la administración del efectivo, de las cuentas por cobrar, del inventario y de las cuentas por pagar. (p. 91)

Se requiere mantener un manejo adecuado del capital de trabajo, siendo útil para mantener la liquidez, optimizar los recursos y mejorar la rentabilidad de la empresa.

El capital de trabajo incide también significativamente en los activos y pasivos, porque es establecido mediante un cálculo, que Larretape (2020) describe como: “la diferencia entre el activo y pasivo corriente es el Capital de Trabajo Neto (CTN), y si el AC supera el PC el CTN resulta positivo, caso contrario el CTN resultaría negativo”. (p. 92). Dejando como resultado que la administración del capital de trabajo es un enfoque eficaz en la gestión de activos y pasivos corrientes no solo asegura la liquidez y solvencia a corto plazo, sino que también optimiza el uso de recursos, mejora la rentabilidad y fomenta un crecimiento sostenible.

Hay varias formas de elaborar un plan financiero, siendo importante evaluar cada una de sus componentes para llegar a la conclusión de cuál modelo es el elegido. según Peña (2019), “Un modelo es la representación abstracta de una situación real de un problema, donde se plantean diferentes alternativas de solución” (p. 18). Como lo menciona este autor, existen

diferentes modelos de solución que ayudan a visualizar el problema que afronta una empresa, destacando los siguientes:

1. Modelos determinísticos: Los modelos determinísticos son aquellos que tienen como característica general que la información se conoce y viene de datos históricos, lo que quiere decir que ya existe una evidencia determinada de ciertas características que, al presentarse, llevan como consecuencia un mismo producto.
2. Modelos estocásticos: Estos modelos son aquellos que poseen ciertos niveles de incertidumbre y son difíciles de estimar con información histórica, por lo cual, deben utilizarse otras vías, como es el caso de las herramientas que ofrece la inferencia estadística, como son las probabilidades.

Mediante este modelo las variables suelen ser aleatorias, lo que ayuda a determinar los riesgos a los que se puede enfrentar la empresa y, por ende, ayuda a disminuirlos, o tener una idea de cómo actuar ante ellos; sin embargo, entre estos modelos se debe incluir un porcentaje de riesgo inherente, por lo que es imposible conocer el riesgo en su totalidad.

3. Modelos de optimización: Es la aplicación de una función por optimizar con varias restricciones en la limitación de recursos.

Como su nombre lo indica, este modelo trata de optimizar distintas situaciones que pueden ocurrir en la empresa, ayudando a los administradores a tomar las mejores decisiones para el rendimiento eficaz y eficiente.

4. Modelos de simulación: Un modelo de simulación es la abstracción de un problema real en uno similar mediante técnicas algorítmicas, de tal forma que este modelo, al simularse, sea lo más cercano posible a la situación real.

Puede que no se tenga el problema real, pero sí uno que sea muy cercano a la realidad, funcionando de solución cuando se presente el problema real. Por ejemplo, las pruebas de medicamentos que se realizan en los animales, para observar posibles reacciones en humanos. También hay diversos ejemplos con medios de transporte.

5. Modelos de proyección: Por último, este modelo busca obtener la tendencia de los recursos, con el fin de analizar los posibles resultados en un futuro. O sea, se pretende prever la manera en que va a actuar una futura variable, pero para entrar en este modelo se debe tener claro qué es Excel.

En primera instancia, Excel no es un modelo sino una herramienta de uso para llevar a cabo el modelo y así lo menciona H, J. D. (2018): “Es una aplicación integrada al entorno Windows, cuya finalidad es la realización de cálculos matemáticos, estadísticos, y manejo de base de datos, así como la representación de estos valores en forma gráfica” (p. 25). Estando claro que es el Excel, se requieren conocer los beneficios de esta herramienta, dado que este instrumento cuenta con distintas funciones, que, ayudan a realizar un plan financiero.

La herramienta es de fácil acceso y cuenta con una serie de fórmulas o funciones que simplifican el desarrollo de un plan financiero. En ese tanto, H, J. D. (2018), indica que “las funciones son fórmulas predeterminadas que ejecutan cálculos matemáticos o estadísticos, utilizando valores específicos llamados argumentos, en un determinado orden” (p. 26). Esto es relevante para aplicar modelos que se ajusten a nuestras necesidades, pero con una herramienta eficiente.

Ahora bien, existen modelos de financiamiento, según Excel, los cuales sirven para plantear lo planteado en este proyecto. Acá cinco modelos por considerar:

1. Según su propósito:

- a. Normativo: modelos que generan un resultado, cuya interpretación lleva a un curso de acción obligatoria.
- b. Experimental: se utiliza para cuantificar el efecto que tiene el cumplimiento de una determinada hipótesis en una situación empresarial.
- c. Exploratorio: sirve para medir el efecto que pequeños cambios en los parámetros, producirán en la situación actual.
- d. Pronóstico: son modelos para estimar el valor futuro en los resultados, de una situación empresarial, según sean sus planes y políticas que se piensen implementar en el futuro.

Cada una de estas variables, hacen referencia a la estructura y enfoque al que se va a dirigir el plan financiero.

## 2. Según el horizonte de tiempo involucrado:

En este criterio de clasificación existen tres clases de modelos que son:

- a. Operacionales: Utilizan variables de entrada transacciones de la operación diaria de la empresa.
- b. De control: esta es de mediano plazo y utiliza eventos ocurridos en el pasado, para verificar hechos y prever situaciones.
- c. De planeación: estos son de largo plazo y utilizan variables de tendencias y políticas, para así publicar los resultados de los planes.

Este punto hace referencia al tiempo que va a llevar y su proyección.

## 3. Según la metodología de solución:

En este modelo, se puede clasificar en tres variables que son:

a. Optimización: se utilizan para encontrar la variación de variables de entrada, que logran el mayor valor posible en los resultados, esto según recursos y restricciones técnicas disponibles.

b. Simuladores: son para aprender de una situación, y así mejorar la negociación.

c. Simulación: son para aplicar técnicas matemáticas de simulación a una situación empresarial.

En estas variables se puede visualizar que van orientadas a la adaptabilidad, al riesgo y a las decisiones tomadas para el proyecto en que se desea trabajar.

4. Según la forma de cuantificar las variables elementales:

Este modelo, se puede dividir en dos variables, las cuales son las siguientes:

a. Determinísticos: las variables reciben varios subjetivos, de acuerdo con supuestos, para conocer con certeza el valor que se le asigna a la variable.

b. Probabilísticos: algunas de las variables asumen valores dentro de un rango, según una distribución de probabilidades.

Estas hacen referencia a cómo se representan y se manejan las distintas variables.

5. Según el grado de detalle:

Se clasifica en dos variables que son:

a. Explicativos: se concluyen para explicar un concepto teórico, e incluyen supuestos y restricciones, que los hacen simples.

b. Aplicativos: estos son para aplicarse en la realidad. Se incluyen detalles que manifiestan un alto volumen de variables y de condiciones que los hacen complejos.

Esta clasificación de variables refleja la profundidad y la especificación de los análisis que se realizan en el proyecto

Una vez reconocidas todas las partes que son de suma importancia en un plan financiero, se requiere establecer qué es un plan estratégico y su propósito en la empresa. Al respecto, Sainz de Vicuña (2016) indica que “la planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico” (p. 26). Es decir, cuando se propone la implementación de un plan estratégico en el plano organizacional, lo que se busca realmente es definir de manera precisa los objetivos que se persiguen en el futuro, motivo por el cual es una herramienta vital para guiar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Para caracterizar el entorno de las pymes en la Región Brunca, se plantea el concepto de pequeña y mediana empresa, por Ceupe (2022):

Las pequeñas y medianas empresas son entidades organizativas que se identifican por poseer un número importante de colaboradores, actividades comerciales poco desarrolladas e ingresos económicos inferior a los ingresos que obtendrían las grandes empresas, una pyme (pequeña y mediana empresa) es una entidad organizativa que se identifica por poseer un número relativamente bajo de trabajadores, unas actividades comerciales limitadas, y un ingreso económico no superior a las grandes empresas, se les conoce como PYMES y se pueden clasificar de acuerdo a su escala y donde se toman en cuenta las variables ya mencionadas para determinar a qué categoría pertenecen. (párr.2)

Se indica que cada empresa varía dependiendo de su naturaleza en cuanto a sus alcances y el tamaño de su actividad comercial y los ingresos que estas perciben a mediano y a largo plazo.

En este contexto resulta relevante ubicar geográficamente la Región Brunca, donde muchas de estas pequeñas y medianas empresas desempeñaron un papel clave en el desarrollo económico local.

### **Ubicación de la Región Brunca**

Como lo menciona, el Área Regional de Desarrollo Social Brunca | Instituto Mixto de Ayuda Social (s. f.):

La región Brunca se ubica hacia el sureste del país, entre las coordenadas geográficas  $9^{\circ}36' 2''N$ ,  $84^{\circ}0'9''O$  y  $8^{\circ}2'29''N$ ,  $82^{\circ}42'43''O$ , limita al norte con las áreas regionales Central y Huetar Atlántica, al este con Panamá y al oeste y sur con el Océano Pacífico, de acuerdo con MIDEPLAN (2013) la región Brunca cuenta con una extensión territorial que suma 946,256.53 hectáreas (9528 km<sup>2</sup>), con importantes paisajes naturales.

Dentro de este entorno el mercado de la región brunca, refleja una fuerte presencia de PYMES, alineado con la tendencia nacional.

### **Mercado de la Región Brunca**

Los datos acerca de la importancia de las pymes en Costa Rica no difieren mucho de los de todo el mundo, ya que este sector genera el 47% del empleo nacional y representa el 35.7% del Producto Interno Bruto. Además, son una fuente de empoderamiento económico para las mujeres, ya que el 48% de ellas está liderado por ellas, para sorpresa de algunos. La mayoría de los miembros de la Cámara de Comercio de Costa Rica no son empresas de gran tamaño, en cambio, el 75% de los asociados y su representación en la Junta son pymes. Así lo describe Méndez (2022):

En el MEIC se realizan registros de empresas PYMES en todo el país y muestra el registro de las empresas PYMES en la región Brunca en el año 2020 para hacer un diagnóstico de la situación que enfrentan y que porcentajes se presentan de PYMES que se dediquen a diferentes actividades. (pp. 32-33)

Para las microempresas se presenta un porcentaje de 81.09%, para las pequeñas empresas se presenta un porcentaje de 15.04%, y para las medianas empresas, un porcentaje de 3.07%. Lo que demuestra que en la Región Brunca predominan las microempresas, dejando un porcentaje pequeño de pymes.

Se puede concluir con esa información que la estructura empresarial para pequeñas y medianas empresas pueden presentar características como financiamiento limitado, también pueden estar afectados por la falta de adaptabilidad a un entorno de mercado que está en constante cambio por lo que se les puede dificultar la sostenibilidad y el crecimiento. Además, analizando estos resultados se debe de resaltar la importancia de aplicar un plan estratégico detallado que las fortalezca y les brinde la capacidad de enfrentar el entorno del mercado en el que se desenvuelven.

Las pymes, a pesar de no ser una cantidad predominante en el mercado, son importantes para la diversidad de la economía en la zona, por eso son fundamentales en la diversificación de la economía, buscando la manera de adaptarse a las necesidades de los clientes conforme el mercado se encuentra en constante cambio. A su vez, en esta región han decidido optar por prácticas más sostenibles, apoyando la tendencia del consumo responsable, mejorando su imagen ante los clientes y atrayendo la atención de socios de mayor tamaño.

Se agrega como dato importante para el comercio de esta región, que el pasado 10 de mayo en Buenos Aires de Puntarenas en el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI) se presentó a los representantes de las instituciones públicas representadas en el

Cantón Puntarenense, información relacionada con los avances del proyecto de Mercado Regional Mayorista Brunca.

En esta reunión se destacó la relevancia de este proyecto para la Región Brunca, abriéndose una amplia gama de oportunidades para las organizaciones productoras de cada cantón, mejorando de este modo su producción, la comercialización de los productos y brindando mejores oportunidades para el acceso al mercado.

La información fue recibida con beneplácito y el alcalde, José Rojas, ofreció proponer que este tipo de información se presente ante la Federación de Municipalidades de la Zona Sur (FEDEMSUR) para buscar mejores entendimientos para el éxito del proyecto. Dicha presentación fue realizada por el Sr. Rodrigo Li, director de la DEDM-PIMA.

Se puede entender el potencial comercial que ven en la Región Brunca al implementar una serie de proyectos en los que cada organización se ve beneficiada al tener mayor oportunidad de crecimiento con este tipo de apoyo.

Por otra parte, el presente trabajo se lleva a cabo con el uso de la metodología Canvas con el propósito de desarrollarlo para la obtención de los resultados esperados, dado que brinda una estructura visual clara que cómo realizar un plan estratégico y organizar ideas y conceptos principales que se requiera. Esto se aplica a una mediana empresa, en este caso “El Mercadito” que se dedica a la venta de carnes y verduras, ubicada en la provincia de Puntarenas, cantón de Corredores, en Ciudad Neily.

Al implementar este modelo es posible identificar y desglosar la propuesta de valor, así como la segmentación requerida, entre otros, destacándose la importancia de este trabajo al demostrar los puntos de mejora.

El modelo Canvas es uno de los más usados ya se puede adaptar a diferentes tipos de investigaciones. Con esos fines, se menciona una serie de puntos claves de este modelo para la

realización del trabajo. Así se mencionó en los siguientes ejemplos, según Alonso (2024):

“Actividades clave, socios y asociaciones clave, recursos clave, segmento del mercado o de clientes, canales de comunicación, relación con los clientes, producto o propuesta de valor, estructuras de costes y fuentes de ingresos.”

Para conocer un poco más de cómo se aplica el modelo Canvas se describe una serie de puntos claves que forman parte del desarrollo de un plan estratégico bajo la implementación de este modelo.

Según se expone en: ¿Qué es el Modelo CANVAS? (2023):

La oferta de valor se trata de los productos o servicios que ofrecen una empresa y que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente, sería el motivo principal por el cual un cliente prefiere un producto a otro por la calidad y diferencia que poseen, así que la propuesta de valor es un gran impulsor para que la oferta en la empresa incremente. (párr. 1)

En ese sentido, la implementación del plan estratégico es una propuesta para la empresa, con el objetivo de introducir innovación adaptándose a los cambios en el mercado de venta de carnes y verduras, implementando estrategias para captar la atención del cliente. Debido a la competencia en este mercado, se busca expandir en cada oportunidad que se presente para obtener mayor reconocimiento y presencia en el sector.

Existen 9 bloques que conforman el modelo Canvas, los cuales son los siguientes:

Como primer bloque se menciona la segmentación de clientes Canvas el cual se presenta por medio de un bloque de contenido que permite identificar a qué tipos de clientes se les debe de dar mayor importancia, mencionando la siguiente agrupación de clientes:

A. Masivo: es un mercado amplio o genérico, sin una segmentación específica, plataforma.

B. Múltiple: aplica cuando una empresa ofrece su servicio a dos segmentos que son dependientes entre ellos, por ejemplo, una marca de refrescos ofrece sus productos a los clientes finales a través de tiendas o kioscos y estos se convierten en un segmento para la empresa, porque les ofrecen los refrigeradores y el servicio de abastecimiento.

C. Diversificación: Cuando la empresa se dirige a múltiples segmentos de clientes con características y necesidades diferentes.

D. Segmentado: La empresa se enfoca en un determinado tipo cliente, aplicando la segmentación del mercado geográfica, demográfica o psicográfica.

E. Nicho de mercado: Son mercados especializados, con características y necesidades específicas.

A su vez, entre los puntos clave como segundo bloque se mencionan los canales en la metodología Canvas; estos son aquellos medios que tiene la empresa para hacer llegar la propuesta de valor a sus clientes. Por medio de este aspecto, se define qué canales de distribución son más rápidos y rentables para llegar al segmento de clientes definido. De ese modo, la estrategia puede incluir diferentes tipos de canales de distribución como los propios, a través de distribuidores o en dado caso, la combinación de ambos.

Tal y como se menciona en Modelo CANVAS de una Empresa, ¿Cuáles Son Sus Componentes Clave?:

El tercer bloque que se aplica en el modelo CANVAS son las relaciones con los clientes que buscan establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes que esto es de suma importancia para seguir contando con la preferencia y lealtad de los clientes. Esto también puede comenzar desde ofrecer atención personalizada y puede implicar desde una atención al cliente personalizada hasta comunidades en línea donde los clientes pueden interactuar y compartir experiencias. Así que poner en práctica este

punto trae beneficios a la empresa como la atención y preferencia de los clientes y posibles aliados. La calidad de estas relaciones puede influir en la retención de clientes. (párr. 4)

Para optimizar la relación con los clientes de El Mercadito, es esencial evaluar su nivel de satisfacción con los servicios actuales. Si se identifican áreas de mejora, el plan estratégico debe incluir soluciones que generen resultados positivos a largo plazo. Una herramienta efectiva para medir esta satisfacción es la aplicación de encuestas, las cuales permiten conocer el grado de relación que la empresa mantiene con sus clientes.

Se añade lo siguiente en Modelo CANVAS de una Empresa, ¿Cuáles Son Sus Componentes Clave?

Esta el cuarto bloque que son las fuentes de ingresos, ahora bien, identificar cómo generan ingresos es esencial para la sostenibilidad financiera de esta empresa, por ejemplo, pueden incluir ventas directas, suscripciones, publicidad, entre otros, así mismo, es importante diversificar las fuentes de ingresos cuando sea posible para mitigar riesgos y maximizar oportunidades de ganancias. (párr. 5)

Estos son algunos de los puntos relevantes que se deben de tomar en cuenta a la hora de aplicar el modelo Canvas a un plan estratégico.

Para concluir este apartado, en el modelo Canvas existen otros bloques que, se divide de la siguiente manera:

- a. Recursos clave: Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas fundamentales en la formulación de la idea empresarial para lograr desarrollar el plan estratégico de la mano con el modelo Canvas.
- b. Actividades clave: Este punto busca que la empresa realice actividades que ayuden a obtener mayor número de clientes y su preferencia.

c. Asociaciones clave: implementar una estrategia que le permita a la empresa contar con potenciales socios y proveedores.

d. Estructura de costes: En este punto se trata la tipología de los costos como directos e indirectos, los costos fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta.

Ahora bien, una vez planteados los puntos clave de este modelo, también se mencionan las ventajas y desventajas que tiene adoptar este tipo de modelos, como lo señala Alonso (2024), en la sección “Ventajas y desventajas del modelo Canvas”:

Este es un método fácil para cualquier tipo de pequeña o mediana empresa es un método muy utilizado por que no se requieren conocimientos financieros o empresariales para desarrollarlo, se requiere agilidad, la facilidad de ideación del modelo de negocio con la matriz CANVAS permite una mayor agilidad a los empresarios no sólo en la creación de una empresa sino en la revisión de su actual modelo de negocio y también proporciona una visión global de la empresa, con el modelo CANVAS verás rápidamente todos los departamentos de tu empresa, se podrá realizar fácil. (párr. 2)

Sin embargo, también existen desventajas considerables dentro de este modelo que deben ser tomadas en cuenta a la hora de implementarlo en el plano de la realidad. Al respecto, Alonso (2024), indica:

Pérdida del enfoque estratégico, se ha mencionado que el modelo CANVAS no pone su atención en lo estratégico sino en la propuesta de valor y presupone que el objetivo principal es ganar dinero, y aunque es uno de los objetivos principales para muchas organizaciones puede no ser el tema de mayor relevancia, también se dice que el modelo CANVAS es más útil para empresas nuevas por lo que posiblemente su uso en

empresas de gran tamaño no sea habitual, también este tipo de modelos se centra en su propia actividad como lo es la propuesta de valor y el cómo implementarla, por lo que se menciona que pierde la vista de la competencia dejando en exposición a la empresa a cualquier riesgo en relación con esto, también no cubre del todo la visión financiera por lo que se necesitará otra herramienta para complementar esto. (párr. 3)

### **Marco Referencial**

El comercio de productos agropecuarios es aquel intercambio (compra y venta) de bienes de origen agrícola y ganadero, por lo que resulta prioritario reconocer una serie de definiciones clave que serán de ayuda para adquirir un criterio objetivo sobre lo que implica dentro de la actividad comercial.

El concepto de comercio está relacionado al intercambio de bienes y servicios orientado a las actividades económicas que se realizan en un sector específicamente, como señala la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2024):

En términos generales el comercio de productos agropecuarios desempeña un rol importante para la actividad económica en diversos países, a través de su desarrollo en cuanto a su influencia en el ámbito de la producción nacional agropecuaria y su impacto con respecto al empleo. Además, el sistema empleado en el comercio influye significativamente en la seguridad alimentaria mundial, siendo que este garantiza que en los mercados mundiales se puedan cubrir los déficit temporales o prolongados de productos alimenticios como consecuencia de las adversas condiciones climáticas y otras que se pueden presentar. (párr. 2)

El comercio influye en gran medida en la economía mundial y con ello impacta en diferentes sectores importantes que se dedican a esta actividad exclusivamente, llevando a

diferentes zonas a desarrollarse de manera socioeconómica e impulsando el crecimiento no sólo a nivel local, sino también del país en general.

Otro aspecto que resulta sumamente importante tiene que ver con cuáles son las empresas que conforman el sector comercio costarricense, ya que, de esta manera, se pueden definir las características de cada una de estas entidades. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2023), “el comercio de productos agropecuarios es caracterizado por la coexistencia tanto de micro, pequeñas y medianas empresas, como de grandes productores, orientados hacia los mercados internacionales” (p .8). Esto evidencia la presencia de empresas grandes, pequeñas y medianas en el comercio que se realiza a nivel nacional y que contribuyen de manera significativa en el desarrollo de la región, independientemente del lugar en que se desenvuelvan.

Es un hecho que este mercado abarca una serie de lineamientos que engloban las condiciones del territorio costarricense. Villalobos (1984) afirma que:

El mercadeo de los productos agropecuarios en Costa Rica tiene características bastante definidas. En algunas zonas rurales del país existen mercados locales en donde los vecinos venden y compran los artículos cultivados en zonas aledañas. Los centros urbanos como Alajuela, Heredia, Cartago y San José cuentan con sitios de compra y venta, más amplios y en algunos casos también específico. (p. 77)

Es posible señalar la manera en que funciona este mercado dentro de la economía, al percatarse de la existencia de establecimientos que realizan esta misma actividad de comprar productos agrícolas en la zona de San José y revenderlos como parte de su negocio comercial.

En Costa Rica, estos temas adquieren relevancia a medida que se perciben los efectos que ha tenido el comercio agropecuario sobre diversas regiones del país y el desarrollo socioeconómico al que contribuyen las empresas al realizar sus actividades comerciales. Ese

es el caso del cantón de Corredores específicamente, en el que se identifican ciertas pymes que se dedican exclusivamente a la actividad comercial con productos provenientes de esta índole.

Es fundamental reconocer el concepto de microempresa del sector comercio, según su alcance. Al respecto, el Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2010) en el punto 2 establece que:

Se podrá considerar PYME a toda empresa que cumple con ciertos criterios cuantitativos, así como el número de trabajadores, el nivel de producción, balance, rentabilidad, ganancias adquiridas y el valor de sus activos. También, estas cumplen con la particularidad de que el o los empresarios tienen la condición de dirigir ellos mismos la organización y tomar las decisiones pertinentes sobre sus negocios.

Se puede decir que las Pymes básicamente abarcan mucho más que criterios cuantificables, extendiéndose inclusivamente a la parte cualitativa, dadas características que se les atribuyen en el mundo empresarial y resultan ser sumamente importantes al reconocer el desarrollo socioeconómico que le han aportado a la región, independientemente de su naturaleza.

Di Pace (2020) explica que “las PYMES son importantes debido a que estas logran impulsar el desarrollo del mercado nacional, siendo esto necesario para que los niveles de producción cumplan con las expectativas adquiridas tanto por la empresa como por el Estado” (P.10). Los aportes principales van adheridos al bienestar de la localidad en la que esta empresa se encuentra realizando sus actividades económicas.

A su vez, es fundamental ligar estas atribuciones a los datos estadísticos precisos que señalen la influencia de las pequeñas empresas del sector comercio para la región a nivel general, que son indispensables para reflejar condiciones de vulnerabilidad en la zona. Al efecto, la Cámara de Comercio de Costa Rica (2022) establece lo siguiente:

El 47% del empleo generado a nivel nacional, es producido por las PYMES además, a este sector se le atribuye un 35,7% del Producto Interno Bruto que registra el país. Esta información cobra relevancia debido a que el tema fundamental que da lugar a esta investigación está orientado precisamente a una pequeña empresa del sector comercio costarricense, la cual contribuye a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible sobre los que busca operar el país en materia comercial. (párr. 3)

Esta información refleja ese aporte que brindan las pequeñas empresas a la economía local, lo que las hace un factor significativo en el desarrollo socioeconómico del país, que visto desde una perspectiva más amplia, representa un crecimiento para las zonas más vulnerables.

La economía en conjunto con los mercados se encuentra en constantes transformaciones que inciden en las empresas día con día. Por ello, se requiere que estas tengan la capacidad de enfrentar estos retos y traducirlos en oportunidades. Como señala Cousin (2020):

Es sumamente importante percibir que al existir un nuevo modelo de desarrollo, se busca que las pymes en el sector comercio, mejoren su nivel de adaptabilidad a los cambios y aprovechar y aprovechar las oportunidades que surgen constantemente, las cuales crean la necesidad de que las empresas puedan hacerle frente a los avances tecnológicos y la innovación, de tal manera que, resulta fundamental que las pequeñas y medianas empresas mejoren sus habilidades administrativas en función de enfrentar los desafíos que influyen en el entorno, para lograr posicionarse en el mercado nacional o internacional. (p. 30)

Lo anterior, propone no cerrarse completamente a la idea de reinventarse para posicionarse en el mercado y construir un equilibrio en la economía mientras le proporciona a la zona las bases necesarias para salir adelante.

Por otro lado, el cantón de Corredores, en particular la zona de Ciudad Neily, se ha establecido como un lugar en el que se lleva a cabo regularmente la actividad de compra y venta, siendo uno de los principales impulsores del desarrollo en la Zona Sur del país. Cabe mencionar que esta región está posicionada estratégicamente como un centro de servicios, específicamente para las actividades agropecuarias y comerciales.

Ciudad Neily cuenta con un total aproximado de 71 pymes registradas en el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que le brindan un soporte en la dinamización económica, aspecto fundamental para mantener el desarrollo socioeconómico de la zona. Esta área geográfica se encuentra especialmente regulada para garantizar que las pymes realicen sus actividades comerciales de manera sana y controlada. Así lo indica el Sistema Costarricense de Información Jurídica (2017), en el artículo 2:

Existe la necesidad de que, en la Zona Sur del país, se dé la creación de una Zona Económica Especial (ZEE), dado que se busca fomentar el diálogo entre empresarios y ciudadanos para mejorar las condiciones socioeconómicas de la región, siendo que las PYMES representan gran parte de ese desarrollo.

Sin duda adquiere relevancia desde un punto de vista crítico en el que se expone que dentro de estas pymes que están contempladas en la normativa costarricense y que son pertenecientes al cantón de Corredores exclusivamente, se encuentran las sociedades de responsabilidad limitada, las cuales según el Código de Comercio de Costa Rica, Ley No. 3284, 30 de abril de 1964, artículo 9, capítulo 2, son entidades que cuentan con autonomía

para desenvolverse como personas jurídicas, independientes y separadas de la persona a quien pertenecen por medios registrales.

Estas sociedades pueden ser vistas desde el punto de vista estratégico como una alternativa de adaptación a las necesidades de los empresarios que mantienen sus actividades comerciales bajo la investidura de una PYME, lo que se puede asumir según el criterio de Corrales (2019), quien afirma que:

La sociedad de responsabilidad limitada surge como una alternativa a las sociedades anónimas, esto debido a que se adapta de manera complementaria a las necesidades de los pequeños empresarios dueños de las PYMES por ser menos compleja con respecto a los órganos que la conforman. (p. 51)

Se denota la importancia de que existan sociedades mercantiles que se encuentren acorde a las necesidades o requerimientos de los pequeños y medianos empresarios que, de alguna manera, también ponen su grano de arena para sacar el país adelante.

Para estas organizaciones resulta fundamental que exista una adecuada planificación estratégica para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas a mediano y a largo plazo, considerando el crecimiento a nivel sectorial que podría presentarse en las pymes a medida que transcurre el tiempo. Para entender este concepto de una forma más amplia Sainz de Vicuña (2015) indica que:

La planificación estratégica surge en los años setenta como consecuencia de la necesidad por formular estrategias que ayuden a la empresa a adquirir posicionamiento en los mercados a través de la planificación. No obstante, para los años ochenta, para lograr un equilibrio entre las necesidades del mercado y las de la organización, emerge la denominada dirección estratégica que persigue la interdependencia entre estos dos

puntos importantes que implican una adecuada implantación de la estrategia en la planificación. (p. 48)

De lo anteriormente citado, se sintetiza que la planificación estratégica les aporta beneficios a las organizaciones, porque viene acompañada de estrategias de posicionamiento y optimización de los recursos que son de suma relevancia en el ámbito comercial.

En otros términos, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se pretende darle un ordenamiento a los objetivos y las acciones en un momento determinado, desencadenando una serie de acciones que tienen como propósito el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. En efecto, Rojas y Medina (2011), señalan a la planificación estratégica como:

La etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito. (p. 14)

Esta premisa, permite tener una noción clara de lo que implica la planeación estratégica dentro de la organización y la importancia de que se implemente en una pyme del sector comercial en una zona como Corredores, donde existen múltiples factores que influyen en el entorno económico de operación de las pequeñas empresas.

La importancia de la planificación estratégica está relacionada con la influencia que tiene en las funciones y la organización a nivel general. Con ello las empresas pueden hacer un uso más eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales, los cuales en muchos

casos son escasos, como sucede con algunas PYMES. Además, se asegura que se logre el cumplimiento de los objetivos a mediano y a largo plazo, mientras se minimizan los riesgos y se llega a obtener la adaptabilidad necesaria para hacerle frente al mercado a través de estrategias planteadas a nivel empresarial. Estas estrategias que Rojas y Medina (2011) definen como:

Un método con el cuál se traza el punto al que se desea que llegue la empresa en el cumplimiento de objetivos, en este se visualiza de qué manera se van a asignar los recursos y los propósitos que persigue la organización a través de la definición de una misión y una visión previamente asignadas. (p. 20)

Se debe tener una idea clara sobre lo que implica crear un plan estratégico y cómo por medio de tácticas proporcionadas por la planificación, se pueden llegar a obtener beneficios en el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en el mediano o largo plazo.

Ahora bien, al incluir el plan estratégico como una guía para alcanzar los objetivos de la organización, se requiere considerar que este conlleva una serie de lineamientos para su óptimo desempeño en la toma de decisiones. Y dentro de estos lineamientos, Rojas y Medina (2011) explican que:

Cuando se formula un plan estratégico en una organización, este debe cumplir con cuatro componentes fundamentales, los cuales son; la oportunidad del medio, competencias y recursos, intereses y deseos administrativos y las responsabilidades que tiene la empresa ante la sociedad a nivel general. (p. 48)

Lo anterior, facilita el desarrollo de dicho plan para la organización y garantiza que no se pasen por alto los objetivos fundamentales que persigue la organización, independientemente de sus necesidades.

Por otro lado, existen una serie de matrices o modelos que ayudan a la administración a planificar estratégicamente sus funciones, tal como lo es el modelo Canvas. Este modelo se define según Ortiz y Capó (2015) como:

Una herramienta que permite la descripción y gestión de los modelos de negocio con la finalidad de desarrollar alternativas estratégicas para la empresa, este se basa en nueve módulos de aplicación que buscan cubrir las cuatro áreas fundamentales de un negocio, los cuales en términos de mercado son los clientes, la oferta, la infraestructura, y la viabilidad económica. En términos prácticos el modelo de negocio CANVAS se puede entender como el anteproyecto en que se formula una estrategia que será aplicada dentro de la estructura organizacional para garantizar que las operaciones de la empresa sean llevadas a cabo de manera eficiente y coordinada. (p. 234)

Lo anteriormente citado, toma relevancia a medida que se percibe la estructura del modelo Canvas, la cual es relativamente sencilla e innovadora y se convierte en una herramienta suficientemente adaptable a las necesidades de las empresas u organizaciones. Además, para obtener una noción clara sobre cómo funciona este modelo al implementarlo como parte de la planeación estratégica de la empresa, se tomó la decisión de centrarse en indicar que este recopila información que sirve para definir el mercado objetivo de la nueva empresa, ya que su estructura, agrupa personas u organizaciones a las que el negocio está orientado, para de esta forma cumplir expectativas y cubrir las necesidades de los clientes, ya sea a través de los gustos y preferencias u otros elementos importantes, ofreciendo a su vez una propuesta de valor favorecedora que diferencie el negocio de otros de su misma clase.

Al implementar el modelo Canvas en una PYME del sector comercio, es posible que se presenten cambios importantes a nivel organizacional que faciliten el desempeño de la empresa en el plano estratégico y que las decisiones que se toman día con día sean más

asertivas; mientras se establecen objetivos claros y una visión sobre la ruta que se desea como parte de su posicionamiento en el mercado.

Los bloques de ejecución de CANVAS son los siguientes:

**Segmento de Mercado:** Está orientado definir el público al que va dirigido el producto que se lanza al mercado y reconocer los gustos y preferencias de los clientes.

**Propuesta de Valor:** Este módulo hace referencia a los productos y servicios que distinguen a la empresa en el mercado (un ejemplo de ello es el precio, diseño, etc.).

**Relación con los Clientes:** Resalta la importancia de que las empresas entablen buenas relaciones con sus clientes conforme al cumplimiento de sus necesidades.

**Canales de Distribución:** Tomar el ejemplo de cómo otras empresas hacen uso de los canales de distribución y presentar a los clientes su propuesta de valor para visualizarlo como una oportunidad.

**Modelo de ingresos:** Implica estar informado y definir a través de un pensamiento el modelo de ingresos más adecuado para la empresa.

**Actividades Clave:** Identificar cuáles actividades son clave para el éxito del negocio.

**Recursos Clave:** En torno a la propuesta de valor es importante tomar en cuenta que recursos son necesarios para garantizar la eficiencia de las operaciones de la empresa.

**Socios Clave:** Es fundamental reconocer e identificar cuáles socios requiere la empresa para mejorar su actividad comercial.

**Estructura de Costes:** Identificar que gastos generan costes a la empresa.

El modelo Canvas se constituye en una herramienta bastante accesible que, en conjunto con la planificación estratégica, puede ser utilizado en una PYME del sector comercio que se enfrenta constantemente a los cambios presentados en el entorno del mercado en que desarrollan su actividad comercial.

Con la implementación de ese modelo, como parte de una eficiente planeación estratégica, es más que adecuado trazar el sendero por el que desean llevar los negocios, de forma que es vital que en la organización se tenga una idea definida de la misión, la visión y objetivos que forman parte de la planificación en el futuro. A su vez, se brinda el posicionamiento que se le busca garantizar a la empresa a mediano o a largo plazo y siempre con el principal desafío de mantener el negocio en marcha.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo tuvo como propósito abordar el enfoque metodológico que se utilizó para llevar a cabo este proyecto, que consiste en el desarrollo de un plan financiero y un plan estratégico aplicados a la empresa “El Mercadito” de Ciudad Neily, ubicada en el cantón de Corredores. Por lo tanto, se especifican los antecedentes metodológicos que dan pie a la selección de herramientas como el modelo de Canvas y el método de Excel, mediante los cuales se procura, de forma general, el desarrollo del modelo del plan estratégico y una proyección financiera eficaz

Al mismo tiempo, en este apartado resaltan los fundamentos teóricos y prácticos del proyecto, como el tipo de estudio, instrumentos para la recolección de datos, muestra y el análisis y la interpretación de la información obtenida. Por otra parte, se presentan las variables que tienen un impacto en la situación actual de la empresa. En ese sentido, el marco metodológico resultó ser la base sobre la cual se desarrolló el análisis estratégico y financiero propuesto para la empresa El Mercadito.

### **Antecedentes Metodológicos**

Para este proyecto se propuso implementar un plan estratégico, empleando la metodología Canvas y un plan financiero utilizando herramientas de Excel. El Modelo Canvas es una herramienta estratégica que permitió visualizar y analizar de manera integral el modelo de negocio de una empresa, facilitando la identificación de áreas clave como segmentos de clientes, propuestas de valor y fuentes de ingresos. Su aplicación demostró ser efectiva en diversas organizaciones para abordar desafíos similares, obteniendo resultados positivos.

De manera complementaria, el uso de modelos financieros en Excel ofrece una plataforma flexible y potente para construir representaciones financieras dinámicas, lo que permitió analizar el impacto de diferentes decisiones en los objetivos y resultados de la

empresa. Esta combinación de metodologías proporcionó una base sólida para la planificación y gestión estratégica de la organización.

Para efectos de esta investigación, cuando se trata sobre del plan estratégico, se utilizó el modelo Canvas que a través de la historia ha sido utilizado por diversos planificadores para trazar los objetivos que desean cumplir en el mediano o largo plazo. Se dejó evidenciada la importancia de este tipo de herramientas para proyectar información valiosa que sirve a la empresa para alcanzar tales objetivos y que cuente con una estructura relativamente sencilla para ordenar los datos esenciales.

Al destacar la importancia de la planificación, se hace fundamental considerar también el ámbito financiero, donde se utilizó un modelo desarrollado en la plataforma ampliamente reconocida Excel. El uso de esta herramienta permitió identificar, a través de un flujo de caja, los costos relacionados con las medidas de mitigación y los ingresos provenientes de los daños evitados. El modelo propuesto también facilitó la toma de decisiones al proporcionar información precisa basada en datos de empresas reales.

### **Enfoque de la Investigación**

Para realizar una investigación existen distintos enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixto. Para determinar el enfoque de esta investigación se hizo importante conocer en qué se basa cada uno de estos ellos y determinar cuál es el más apropiado para estos fines.

Al respecto, Niglas (2010), sugiere que el enfoque cuantitativo “representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa” (p. 5). Además, menciona refiriéndose al enfoque cualitativo que “hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos” (p. 7).

Finalmente, señala que el enfoque mixto es el que “entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación” (p. 10). Esta información sin duda es valiosa para entender el enfoque que llevó la presente investigación y reconocer el tipo de datos que son adecuados para los objetivos planteados.

Con base en lo expuesto, esta investigación se dirigió a un enfoque mixto, ya que tanto el enfoque cualitativo, como el enfoque cuantitativo, se pudieron visualizar con los datos característicos de la empresa y los aspectos cuantificables que se indagaron.

### **Tipo de Investigación**

Existen diversos tipos de investigación que corresponden a distintas etapas del proyecto. Estos tipos pueden clasificarse según los objetivos de la investigación o el enfoque adoptado. Tras analizar numerosos estudios, se determinó que esta investigación se alinea con las siguientes categorías: investigación exploratoria e investigación descriptiva, las cuales se definen a continuación:

#### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria cumple un papel fundamental al permitir una primera propuesta a fenómenos poco estudiados o comprendidos, así que se puede entender que este estudio es importante cuando se desea identificar variables relevantes, establecer prioridades o desarrollar hipótesis iniciales. Expone Ocampo (2017), que:

La investigación exploratoria no constituye un fin en sí misma: es la base para estudios posteriores de otro tipo. Si bien la intención es explorar y no dar conclusiones

definitivas sobre el tema, este tipo de investigación es el punto de partida para otros estudios. (p. 18)

De lo anterior, se desprende que la investigación exploratoria no debe tomar como una meta final, sino como una forma de iniciar que permite establecer nuevas vías para un estudio más profundo y concluyente.

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva es importante, ya que posee la capacidad de proporcionar una visión detallada y precisa de un fenómeno, este tipo de investigación se basa en observar, registrar y analizar características concretas sin intervenir en ellas. Al respecto, Ocampo (2017), define que: “la investigación descriptiva se define de la siguiente manera “Su objetivo es especificar las propiedades del objeto o fenómeno que se va a estudiar y dar un panorama lo más exacto posible de éste” (p.18). Por lo tanto, la investigación descriptiva tiene como función principal ofrecer una descripción detallada del fenómeno estudiado, permitiendo así una comprensión más clara de su naturaleza y comportamiento.

### **Población y Muestra**

Dada la naturaleza de este estudio y analizando hacia dónde iba dirigido el proyecto, se llegó a la conclusión que no se requiere de una muestra, dado que no hay una población específica involucrada, porque el proyecto trató sobre la realización de un plan estratégico y de un plan financiero para la empresa El Mercadito de Ciudad Neily, por lo que se recurrió a entrevistar al gerente y se analizó la información física disponible como gastos e ingresos, entre otros.

## **Fuentes de Información**

Para realizar una investigación se necesita información verídica que se puede obtener por medio de fuentes ya sean primarias o secundarias. Al contar con dicha información se tiene la certeza que se utiliza información confiable. A continuación, se brinda una breve descripción de dichas fuentes.

Fuentes primarias: Una investigación debe contar con acceso a la información lo que es una parte importante para garantizar la calidad y la profundidad del estudio. Las fuentes primarias son básicamente las principales, ya que proporcionan datos directos y originales sobre el fenómeno investigado. Señalan Hernández y Mendoza (2018), que:

Las fuentes primarias se dan cuando el investigador conoce la localización y se encuentra familiarizado en el campo de estudio y pueden obtener acceso fácilmente a la información y esto puede ser por medio de bibliotecas, filmotecas y bancos de información, si no es experto en el tema en algunos casos no siempre es de esta manera. (p. 72)

Estas fuentes resultan útiles cuando el investigador tiene un conocimiento sólido del campo de estudio y sabe cómo y dónde obtener la información verídica. Esta se puede obtener por medio de bibliotecas, filmotecas o bancos de datos.

En esta investigación se obtuvo información confiable por medio de entrevistas y encuestas que se aplicaron a los colaboradores y al dueño.

Fuentes secundarias: Existen diferentes tipos de fuentes de información y cada una estas cumplen un propósito definido para el proceso de un análisis. Por lo tanto, las fuentes secundarias, en particular, ofrecen datos ya procesados o interpretados por otros investigadores, lo que permite obtener una visión más amplia del tema a investigar. Tal como lo menciona Del Cid (2007):

Las fuentes secundarias es información de segunda mano la cual es generada con anterioridad se puede decir que no contienen el hecho, sino que son redactadas o comentadas por otros investigadores dentro de los ejemplos se puede mencionar los documentales institucionales, publicaciones periódicas como revistas, boletines, informes, censos, noticias, entre otros. (p.70)

Cómo se mencionaba, las fuentes secundarias se basan en información de segunda mano que ya fue interpretada o comentada por terceros y se obtienen de diferentes formas como, boletines, censos, documentales institucionales o publicaciones periódicas.

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación se basaron en páginas web confiables, libros y artículos con la información necesaria para avanzar con el trabajo.

### **Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En la investigación para recopilar los datos necesarios para implementar el plan estratégico y financiero en la pyme seleccionada, se requirió aplicar una serie de métodos e instrumentos para la recolección y validación de datos, con una base, tanto teórica como empírica.

En el caso de esta investigación se entrevistó a personas que deseaban brindar información clara y verdadera sobre la empresa, que incluyó a los colaboradores y al propietario, con el método de las encuestas en línea y de modo presencial con el fin de obtener una visión clara y representativa de perspectivas y experiencias relacionadas con la empresa.

Al utilizar los métodos de recolección de datos se buscó identificar qué áreas de la empresa se encontraban en decadencia y necesitaban mejorar. Algunos de los ejemplos son: el ambiente laboral, impulsar la productividad y mejorar la experiencia al cliente, brindando

experiencias y momentos WOW (experiencias inesperadas, positivas que superan la expectativa de los clientes).

### **Análisis e Interpretación de la Información**

La información recopilada se analizó, utilizando herramientas que facilitaron la organización y comprensión de los datos importantes como por ejemplo la entrevista, la visita a la empresa y el acceso a la plataforma de facturación, mediante los cuales se logró analizar los datos cuantitativos y cualitativos.

Este trabajo recopiló información de fuentes confiables para obtener datos detallados sobre el funcionamiento de las distintas áreas de la empresa. La información se analizó a través de herramientas como la entrevista, la visita a la empresa y el acceso a la plataforma de facturación, lo que permitió un análisis integral de los datos cuantitativos y cualitativos.

Cabe recalcar que, por medio de la interpretación de datos se obtuvo información relevante para aplicar el plan estratégico y financiero, ya que se identificaron con claridad las áreas específicas que requerían mejoras.

### **Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de las Variables**

Las variables son características que pueden ser medidas en una investigación, tal y como Rangel (2018) sugiere:

"La operacionalización de variables, tal y como su nombre lo indica, equivale a la definición operacional de las mismas, esto es un concepto que incluye elementos concretos e indicadores u operaciones que permiten cuantificar el concepto en cuestión, es establecer un puente entre los conceptos, las observaciones y actitudes reales". (p.45)

Este fragmento es una explicación técnica sobre el concepto de variables y su cuantificación, a medida que se desarrolla la investigación. La importancia de las variables radica en que estas permiten medir y comprender por medio de un análisis, los fenómenos para determinar lo que se desea investigar y establecer de esta manera un diseño metodológico estructurado que responde a las hipótesis y las preguntas de investigación.

Dentro de las variables contenidas en la presente investigación, se describen las siguientes:

### **1. Cambios en el entorno que influyen en la situación estratégica de la empresa**

Los cambios en el entorno representan una variable que envuelve una serie de factores macroeconómicos que influyen significativamente en el desarrollo socioeconómico del sector de Corredores y que afectan el cumplimiento de objetivos de la organización.

Por su parte, Agulló (1999) indica que "los cambios en el entorno pueden llegar a provocar que queden invalidadas aquellas estrategias que fueron planteadas en la empresa desde un inicio y que la han conducido al éxito" (p.16). Esto influye de manera significativa en el planteamiento de estrategias que garanticen oportunidades en el ámbito del cumplimiento de objetivos de la organización y la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios que puedan presentarse.

Para operacionalizar esta variable, existen diversos enfoques que pueden ser tomados en cuenta, aunque para efectos de esta investigación los que son de sumo interés fueron los indicadores macroeconómicos que afectan a las empresas del cantón de Corredores, las tendencias (gustos y preferencias) que sacuden al mercado, el monitoreo de la competencia existente y por supuesto, el volumen de ventas que presenta la empresa producto de su actividad comercial. Para lograr cumplir con esas metas e instrumentalizar esta variable, se

revisaron informes, proyecciones y flujos de efectivo que permitieron conocer más a fondo sobre este entorno.

## **2. Situación financiera de la empresa**

Cuando se hace referencia a la situación financiera en una empresa como lo es El Mercadito de Ciudad Neily, Sociedad de Responsabilidad Limitada, lo primero que se debió preguntar fue: ¿Puede esta empresa hacerle frente a sus necesidades u obligaciones?

Por tanto, se hizo fundamental reconocer el nivel de endeudamiento y conocer las estimaciones de ingresos y gastos de la organización necesarias para continuar operando. Esto fue posible a través de un estudio de los flujos de efectivo e información recabada por medio de entrevistas, así como información referente al área de proveeduría.

## **3. Los 9 bloques del modelo CANVAS**

Al aplicar el modelo Canvas en la creación de un plan estratégico, resultó sumamente importante tomar en cuenta que dentro de su estructura se constituye un lienzo dividido en 9 bloques principales que van dirigidos a organizar las actividades de la empresa a través de la segmentación. Así lo explican en 50Minutos (2017): “Cada uno de los bloques del modelo CANVAS se encuentra debidamente diferenciado y estudiado de manera precisa, funcionando de manera estratégica en la distribución de las actividades que realiza la empresa constantemente (p. 5). Se planteó que este modelo es eficaz en la organización de actividades en las empresas de manera estratégica para el cumplimiento de los objetivos a mediano y a largo plazo.

Para operacionalizar esta variable se obtuvo información referente a los objetivos trazados por la organización, sus propósitos, a quienes va dirigido el negocio, el sector y los bienes y servicios que la empresa ofrece, lo que resultó posible, utilizando instrumentos

básicos como, acceso a la plataforma de facturación, y entrevistas realizadas a los colaboradores y al propietario basadas en los antecedentes de la empresa y documentos que estuvieron acorde con la misión y la visión de la empresa.

A continuación, se menciona cada uno de los bloques de este modelo en su aplicación dentro de las empresas:

**Actividades Clave:** Estas se refieren a todas aquellas acciones que se realizan en las empresas con la finalidad de atraer a los clientes quienes constituyen los ingresos del negocio. Indica Osterwalder, A. (2011) que “las actividades clave son aquellas acciones o tareas que generan valor para la marca y que requieren que se realicen estrategias específicas para potenciarlas” (p.5). A medida que se percibe la importancia de crear estrategias o mecanismos destinados a aumentar el nivel de ingresos necesarios la empresa puede tener éxito en los mercados.

**Socios Clave:** Este segmento se relaciona con fomentar la participación de los clientes con la empresa, ya que incentiva la creación de relaciones estratégicas para lograr asociar la preferencia con el posicionamiento en el mercado. Así mismo, 50Minutos (2017), señala que “en el mundo empresarial, es vital establecer buenas relaciones entre las empresas, ya que mantener una alianza con socios competitivos y fiables ayudara a la empresa a posicionarse en el mercado y obtener mayor reconocimiento” (p. 5). Este aspecto es primordial al alinear las relaciones públicas con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Recursos Clave:** Están relacionados con las capacidades de la empresa para tomar decisiones, ya que estos son imprescindibles para realizar las actividades que se desarrollan constantemente dentro de la organización. En Sánchez J. et all (2016), se establece que estos:

Corresponden a los activos y capacidades esenciales que una empresa necesita para realizar la ejecución de su modelo de negocio y de esta manera, ofrecer valor a sus

clientes, permitiendo de esta manera que la organización produzca, distribuya y mantenga su propuesta de valor. (p. 45)

Los recursos clave trazan una oportunidad o una limitación en la toma de decisiones, dado que la empresa centra sus capacidades en la carencia o abundancia de estos que son importantes para que las actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente.

Segmentación de clientes: Para nadie es un secreto que los clientes son un elemento fundamental para las empresas del sector comercio que constantemente realizan el intercambio de bienes y servicios dentro de los mercados locales. Es por esta razón, que 50Minutos (2017), sugiere que:

Las empresas dependen básicamente de los clientes para crecer, por lo tanto, para una empresa conocer las preferencias, y gustos de sus clientes les ayudara a brindarle un servicio especializado y pensando en las necesidades que presenten, estar al tanto de las tendencias del mercado les ayudaría a anticiparse ante cualquier cambio. (p. 6)

La segmentación de clientes les asegura a las empresas la capacidad de adaptarse a las necesidades de los consumidores para de esta manera, generar flexibilidad ante las condiciones del entorno que inciden en los mercados.

Canales de comunicación: Establecen una ruta de colocación de los productos que comercia la empresa en su actividad cotidiana. Según Ferreira, D. (2015), se añade que: “los canales de distribución son esenciales para que una empresa se conecte con sus clientes y les haga llegar la propuesta de valor” (p. 77). Esto se considera una variable adherida al consumo y los factores externos que pueden incidir en la logística empresarial.

Relación con los clientes: La percepción de los consumidores con respecto a la calidad de los bienes y servicios que ofrece la empresa incide de manera significativa en el nivel de satisfacción de estos con respecto a la marca. 50Minutos. (2017), apunta que:

La relación con los clientes es de suma importancia, ya que estos son pilares para un negocio ya que gracias ellos a ellos se obtienen las ganancias necesarias para crecer y expandirse, cuidar esta la relación con los clientes de valor muestra el compromiso de la empresa por mantener la fidelidad de ellos con la empresa y su crecimiento. (p. 8)

De lo anterior, se resume la importancia de implementar acciones estratégicas para reforzar las relaciones existentes con los consumidores de los productos que la empresa ofrece al mercado.

Propuesta de valor: Corresponde a aquello que la empresa puede ofrecer y que la diferencia de la competencia. Según 50Minutos (2017):

La propuesta de valor es la cara de lo que la empresa desea mostrar a los clientes de esta manera logrando obtener la fidelidad y preferencia, también es importante conocer la cantidad de clientes satisfechos e insatisfechos en el mercado y analizar que le ofrece la competencia y tratar de mejorarlo. (p. 8)

En otras palabras, que las empresas deben implementar estrategias para hacerle frente a la competencia y establecer técnicas para generar mayor diferenciación mientras se posicionan en los mercados.

La estructura de los costos: En el modelo Canvas es común que se incluyan aspectos, tanto sociales como económicos con respecto a las actividades empresariales. Al respecto, Ferreira, D. (2015) establece que: “es el análisis de gastos e inversiones necesarias para que el negocio funcione y sea rentable” (p. 5). Es decir, los costos implican un elemento fundamental en la proyección de estados financieros de la organización y por ende, deben ser incluidos en los modelos de negocios.

Las fuentes de ingresos: Los ingresos son indispensables para alcanzar los objetivos trazados en la empresa a mediano y a largo plazo, además, responden a una serie de preguntas. Según 50Minutos (2017), se menciona:

Este bloque responde a preguntas clave, tales como; ¿cuáles son los factores de ingreso? ¿qué precio están dispuestos a pagar los clientes? Y si se deben de generar ingresos ya que una empresa depende mayor mente de estos para cubrir los gastos que se presenten y presentar ganancias. (p .8)

Lo anterior, resulta de interés porque dentro del modelo de negocios se establecen factores que pueden ir relacionados con el comportamiento de las ventas y esto, a su vez, incide en la percepción de los clientes y su preferencia a la marca que se está ofreciendo en el mercado.

#### **4. Elementos o partes que conforman el plan financiero.**

La empresa debe considerar la eficiencia en la asignación de recursos financieros al desarrollar un plan financiero, ya que esto organiza sus finanzas. Para esta variable se tomaron en cuenta cada uno de los elementos que conforman el plan financiero:

- Análisis de la situación actual de la empresa: Se describen las condiciones en las que se encuentra la empresa en distintos ámbitos, o sea, se toman en cuenta factores económicos y sociales importantes en la actividad económica o financiera.
- Análisis interno y externo: Es un análisis exhaustivo que reúne las condiciones actuales, tanto internas como externas, para identificar las fortalezas y debilidades presentes en la organización.
- Flujo de caja: Refleja las entradas y salidas de dinero durante un periodo específico, normalmente se proyecta de manera mensual.

- Aplicación de las diferentes razones financieras: Para gestionar de manera correcta la empresa, el análisis financiero significa el fundamento para conocer y analizar la situación económica y para esto las razones financieras permiten evaluar el desempeño y la salud financiera del negocio. Según Madroño (2016), “las razones financieras son la relación de 2 cantidades, las cuales nos indican probabilidades y tendencias señalando con ellos puntos débiles y principales deficiencias para buscar un mejor control de gestión de empresa” (p. 150). De esa forma, las razones financieras no solo brindan una visión clara de cómo se encuentra la empresa, sino que también las áreas que se encuentren en mal funcionamiento y necesiten mejoras.

- Análisis del riesgo financiero: Es un análisis de riesgo, tanto interno como externo, que representa la posibilidad de sufrir pérdidas según las condiciones del entorno.

- Cronograma de implementación: Es una herramienta de organización que ayuda a planificar actividades de manera organizada en fechas específicas.

- Indicadores de seguimiento y evaluación en el cumplimiento de objetivos: Estos indicadores de seguimiento y evaluación permiten medir paso a paso el avance que presenta la empresa para alcanzar sus objetivos o metas. Uno de sus propósitos consiste en valorar la efectividad de las acciones implementadas a lo largo del tiempo y analizar si han sido funcionales o si se requiere aplicar cambios para lograr mejores resultados.

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Este capítulo demuestra mediante un análisis, la información de la empresa El Mercadito ubicada en Ciudad Neily, tanto en la parte financiera como en la parte operativa de esta empresa. Este apartado es de suma importancia, ya que muestra las herramientas necesarias para llevar a cabo el análisis y la elaboración de planes que buscan mejorar la organización, permitiendo identificar las tendencias del mercado en la zona, las oportunidades y la competencia del gremio comercial de verduras, carnes y abarrotes.

Además, se establecen los aspectos principales de la elaboración del plan estratégico y financiero aplicado a dicha empresa, teniendo como propósito ampliar y analizar la información obtenida a lo largo del desarrollo de este capítulo.

### **Antecedentes**

El Mercadito Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada fue fundada en 2018 por Roy Trejos. Luego fue adquirido por Johnny Espinoza Espinoza en el 2019 y desde entonces no se han empleado planes financieros o estratégicos en esta organización. Si bien es cierto la empresa ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, también es importante conocer de qué manera ese éxito puede aumentar. Es así como se propuso la idea de la creación de ambos planes, para que la empresa disponga de herramientas tanto estratégicas como financieras para su crecimiento.

El Mercadito cuenta actualmente con 15 empleados, donde cada uno tiene un puesto, pero no tienen definidas sus funciones, sino que entre ellos rotan en las áreas de trabajo, situación que puede ser mejorada mediante la planificación y organización.

Es por esta razón que se decidió desarrollar ambos planes a esta empresa, mismos que se detallan a continuación:

### **Plan Estratégico**

El plan estratégico tiene como propósito definir los objetivos de una organización y las acciones necesarias para alcanzarlos a largo plazo. Es una forma de mejorar los controles y la planificación de las actividades que se deben ir cumpliendo. Por otro lado, al existir un plan estratégico la empresa puede anticiparse a posibles cuellos de botella y buscarles una solución, así como para prevenir cualquier problema en sus operaciones

Toda organización debe tener una misión, visión, y valores que los representen y a su imagen principal. Además, un organigrama definido también ayuda a delegar a quien corresponda las tareas necesarias en cada puesto de trabajo.

### **Misión, Visión, Objetivo, Valores y Organigrama Organizacional**

A continuación, se presentan puntos fundamentales para la elaboración del plan estratégico en el modelo CANVAS para la PYME El Mercadito. Estos son propuestas realizadas para la empresa, ya que actualmente El Mercadito no cuentan con estos aspectos definidos. Los puntos son los siguientes:

**Misión de la Empresa:** En El Mercadito, nos dedicamos a ofrecer productos frescos y de alta calidad en verduras, carne y abarrotes, con el objetivo de satisfacer las necesidades alimentarias de nuestros clientes. Nos comprometemos a brindar una experiencia de compra confiable y accesible, manteniendo un enfoque en la calidad, el servicio al cliente y la responsabilidad social.

**Visión de la Empresa:** Ser la empresa líder en la comercialización de carnes y verduras en nuestra región, reconocida por su compromiso con la calidad, la innovación y el servicio al cliente. Buscamos crecer de manera sostenible, integrando prácticas responsables con el medio ambiente y mejorando continuamente nuestra oferta de productos.

### **Objetivo de la Empresa**

Proveer a la comunidad de productos frescos y de calidad en verduras, carne y abarrotes, a través de un servicio amigable, eficiente y accesible, garantizando la satisfacción del cliente y fomentando el desarrollo local.

### **Valores de la Empresa**

Estos valores, se obtienen al estar cerca de los colaboradores, del propietario y al observar y platicas con ellos mismos sobre como se desenvuelve todo el trabajo en esta empresa.

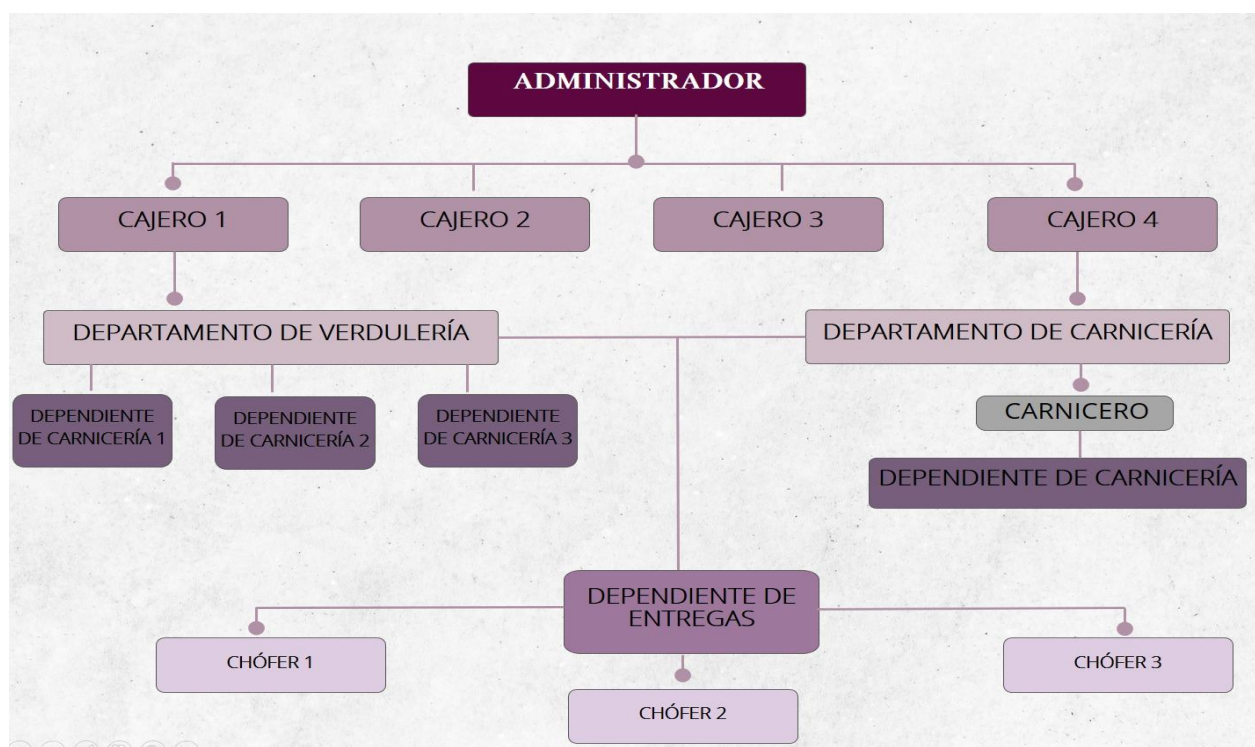
- Respeto.
- Solidaridad.
- Confianza.
- Compañerismo.
- Honestidad.
- Tolerancia.
- Compromiso.
- Empatía.
- Integridad.

## Organigrama de la Empresa

El Mercadito de Ciudad Neily no cuenta con una división departamental, pero sus operaciones se distribuyen en diversos ámbitos que comprenden los departamentos de administración, verdulería, carnicería y entregas.

**Figura 1. Organigrama de la Empresa**

### Organigrama



*Nota.* En la figura 1, se muestra el organigrama de El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Como se aprecia en el organigrama, el negocio cuenta con un administrador, tres cajeros, tres dependientes de verdulería, un carnicero, un dependiente de carnicería, un dependiente de entregas y tres chóferes encargados de distribuir los productos, toda esta

información fue obtenida por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores y a su propietario.

### **Margen de Ganancias de la empresa**

En este punto se determinaron tres distintos porcentajes de ganancias, ya que la empresa El Mercadito de Ciudad Neily, percibe ingresos de tres distintas categorías, las cuales son, frutas y verduras, carne y abarrotes. Estos datos son obtenidos por medio del propietario y del sistema de facturación que se utiliza en la empresa, al cual se tuvo acceso.

De la información recabada se obtiene que en las frutas y verduras se alcanza una ganancia del 50%, dado que estos productos son negociados y comprados directamente en CENADA con uso del transporte personal, proporcionado por el propietario. En cuanto a las carnes, se refleja un porcentaje del 25%, tomando en cuenta que estos productos son comprados a proveedores locales en la zona y que deben ser vendidos en un precio competitivo en el mercado. Por último, se encuentran los abarrotes, que, a pesar de ser los productos de menor ingreso para la empresa, por la venta de ellos se obtiene un 25% de ganancia, porque estos también son comprados a diversos proveedores.

El Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), que se les asigna a los productos de la canasta básica, se encuentra sujeto a las obligaciones tributarias establecidas por el Derecho Público costarricense. Así, por ejemplo, algunos productos deben cobrarse con un IVA del 13% y otros pagan únicamente el 12%, el 5%, e inclusive hay algunos productos que se encuentran exentos de esos tributos.

Una vez definidas estas premisas, es importante tomar en cuenta la aplicación de la guía metodológica que se muestra a continuación.

## **Aplicación de Guía Metodológica para Plan Estratégico**

El Plan estratégico está basado en una guía que se adjunta en los anexos de este documento, con el fin de hacer más comprensible la creación de este plan y darle un orden.

Esta guía cuenta con distintos puntos que serán desarrollados posteriormente:

### **Análisis Externo**

En este punto se menciona un análisis PESTEL, que muestra los factores externos que afectan a la empresa en distintas áreas.

### **Análisis PESTEL:**

Ayuda a la empresa a identificar y a analizar los factores externos que pueden influir en su desempeño. Este análisis está compuesto por seis puntos que provienen del nombre del análisis:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

## Figura 2. Análisis PESTEL

### Análisis PESTEL

En este análisis se puede observar 6 puntos que ayudan a la empresa a identificar y analizar los factores que pueden llegar a afectar y así lograr prepararse para cualquier eventualidad.

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La empresa debe cumplir con normativas de carácter estricto sobre higiene, conservación de alimentos, etiquetado y manipulación, especialmente en productos de corta duración como carnes y verduras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si sube la inflación, los costos de los alimentos aumentan y puede afectar la demanda, principalmente en productos que no son esenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El mercado está en constante cambio y la tendencia creciente hacia alimentos saludables, orgánicos, frescos y locales, puede que sea de beneficio o de pérdida para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La venta en línea y pagos digitales son cada vez más importantes en este tipo de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cambio climático afecta la disponibilidad de frutas, verduras y productos frescos, generando de esta manera escasez y subidas de precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existen muchas regulaciones estrictas sobre seguridad alimentaria, caducidad, etiquetado y transporte de productos de corta duración, que se deben de cumplir al pie de la letra para poder mantener esta empresa abierta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si se dispone de proveedores de otro país, los aranceles o restricciones a las importaciones pueden afectar la disponibilidad y precio de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El consumo de carnes o productos premium puede bajar en tiempos de crisis, mientras que se da prioridad a comprar productos básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En ciertos lugares las costumbres en los alimentos influyen en la demanda de ciertos productos, por ejemplo, más frutas tropicales en zonas cálidas, o más carnes en otras regiones, lo que puede atraer a diferentes tipos de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar el sistema de mantenimiento permiten conservar mejor los productos de corta duración y reducir pérdidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los consumidores valoran cada vez más los productos con menor huella ambiental, reciclaje de empaques y reducción de desperdicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La empresa debe cumplir con leyes laborales relacionadas con horarios, sueldos, y condiciones de trabajo, especialmente en almacenes y tienda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Un gobierno estable beneficia el comercio y la inversión en este tipo de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si se importan productos el tipo de cambio puede encarecer dichos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La gente busca alimentos listos para consumir o con mínima preparación, como por ejemplo carnes marinadas, con diferentes tipos de corte ya listas para la preparación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es clave para la empresa tener políticas de gestión para alimentos vencidos o desperdicios orgánicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es obligatorio contar con licencias sanitarias y comerciales actualizadas para poder trabajar legalmente y formar parte del mercado.</li> </ul>

### Análisis Interno

La empresa cuenta con una estructura organizacional ordenada, pero no definida, ya que cada departamento opera de manera multifuncional y no se ha establecido una división

especifica como tal. Esta información antes mencionada viene a conocerse por el acercamiento que se tuvo con la empresa, en donde se logró visualizar, y escuchar por parte de los colaboradores. Sin embargo, se destaca el funcionamiento del recurso humano indispensable, para ello se describen a continuación los principales factores que se encuentran a nivel interno en la organización.

**Administración:** Una sola persona lleva a cabo esta función y se encarga de supervisar, tanto al personal como las gestiones que se realizan constantemente, ya que es fundamental brindar un excelente servicio al cliente y que, al realizar las gestiones correspondientes, se tomen decisiones infalibles basadas en el bienestar del negocio.

**Recurso Humano:** Las personas que conforman esta organización son una pieza fundamental para el cumplimiento de objetivos y de ellos depende la experiencia de los clientes. Sus funciones se encuentran distribuidas según el área de frutas, verduras, cajas y carnicería. No obstante, se encuentran preparados para cubrir diferentes labores en el negocio.

**Entorno Laboral:** El ambiente en el trabajo es agradable, no existen conflictos y los empleados sostienen relaciones correctas, tanto con sus compañeros de trabajo, como con los clientes.

**Maquinaria y Equipo:** Se dispone de un equipo tecnológico eficiente y en actualización constante. En cuanto a la maquinaria, se le brinda el mantenimiento adecuado y las mejoras correspondientes.

**Recursos Financieros:** La empresa cuenta con una caja chica para emergencias, en caso de no poder hacer frente a alguna compra u obligación que sea meramente de las operaciones que realiza el negocio.

Productos y Servicios: Se ofrece gran variedad, frescura y calidad, sean carne, frutas, verduras y abarroses. Además, se incursiona en nuevos mercados de productos para garantizar que el cliente encuentre todo en un mismo lugar.

**Tabla 2. Lista del Análisis FODA**

*Lista del análisis FODA*

Mediante el análisis FODA se puede conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, por ello se realizó el siguiente listado que se obtuvo por medio de la cercanía con la empresa, y la información que fue otorgado por los colaboradores y propietario de El Mercadito.

**Análisis FODA**

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El mercadito ofrece una variada gama de productos frescos y de calidad.</li> <li>➤ Posee una ubicación estratégica en una zona céntrica de la ciudad.</li> <li>➤ Una excelente atención a los clientes, orientado en cubrir sus necesidades.</li> <li>➤ Rotación de inventario que disminuye el porcentaje de las mermas.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alza en la demanda de los productos y servicios ofrecidos.</li> <li>➤ Accesibilidad a programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.</li> <li>➤ Utilizar la tecnología para llegar al cliente de forma más rápido y accesible, por ejemplo, página web, WhatsApp.</li> <li>➤ Realizar mejoras en los procesos de bodega y distribución a través de la tecnología.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Deficiencia en la planificación financiera de la empresa.</li> <li>➤ Poco contacto con los clientes vía online y disminución de ventas.</li> <li>➤ Mala elección de proveedores.</li> <li>➤ Desactualización de la parte contable.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se encuentran ubicados supermercados y demás verdulerías cercanas.</li> <li>➤ Cambios constantes en los precios.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento en costos de la empresa como en el agua, electricidad, impuestos y demás.</li> <li>➤ Riesgo de merma al tratarse de productos orgánicos.</li> </ul>
--	--

*Nota.* Se muestran la lista de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que esta enfrentada la empresa, tanto en el área estratégica, como en el área financiera.

Se observa en la tabla 3 la unión de información descrita en la tabla 2, en la que se plantean estrategias importantes para el crecimiento en todas las áreas de la empresa, con el fin de dar una posible solución a las situaciones que se presentan, definiendo estrategias para aumentar las fortalezas y oportunidades y a su vez disminuir las debilidades y amenazas de la empresa.

**Tabla 3. Matriz FODA**

*Matriz FODA*

<b>Matriz FODA</b>		
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>DA</b>	<b>DO</b>
<b>DEBILIDADES</b>	D1-A1: Mejorar la planificación financiera para poder enfrentar los aumentos de precios y los costos en un mercado competitivo, mediante un listado de mejoras y estrategias para mejorar el control de gastos e implementar herramientas tecnológicas, D2-A2: Fomentar el uso de las redes sociales para aumentar ventas y ganancias, de esta manera contrarrestar lo que puede ocasionar	D1-O1: Mejorar la planificación financiera para aprovechar el aumento de la demanda. D2-O2: Aprovechar la accesibilidad a programas de apoyo para pymes e invertir en herramientas digitales y capacitación, con el fin de mejorar el contacto online con los clientes y así aumentar ingresos. D3-O3: Aprovechar el uso de herramientas tecnológicas como una página web o WhatsApp para mejorar la comunicación directa con

	<p>los cambios constantes de los precios.</p> <p>D3-A3: Formalizar relaciones con proveedores calificados, y evitar pérdidas económicas y cubrir gastos en general de la empresa.</p> <p>D4-A4: Participar de distintas capacitaciones relacionadas a la actualización contable y al correcto manejo de productos orgánicos.</p>	<p>los clientes y mejorar la relación con los proveedores.</p> <p>D4-O4: Utilizar la tecnología en todos los ámbitos para evitar desactualización y conocer las tendencias actuales.</p>
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>FA</b>	<b>FO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>F1-A1: Utilizar la variedad y calidad de productos como ventaja competitiva frente a grandes supermercados.</p> <p>F2-A2: Beneficiarse de la ubicación de la empresa y obtener mayor cantidad de clientes de esta manera aumentan los ingresos y se contrarresta un altibajo en los precios.</p> <p>F3-A3: Brindar un servicio excepcional para obtener la preferencia del cliente, aumentar los ingresos y cubrir los gastos generales de la empresa</p> <p>F4-A4: Tener un sistema de inventario y un mejor control en los productos orgánicos, para evitar la creación de más merma.</p>	<p>F1-O1: Ampliar la oferta de productos frescos y nuevos servicios para aumentar las ventas.</p> <p>F2-O2: Utilizar la ubicación estratégica y buscar alianzas con otras PYMES mediante programas de apoyo y así aumentar calidad y popularidad</p> <p>F3-O3: Incorporar tecnología y redes sociales para promocionar los productos y mejorar la atención al cliente y facilitar sus compras ganando así la preferencia de los clientes.</p> <p>F4-O4: Utilizar la tecnología para tener un control adecuado sobre todos los productos, y así lograra mantener una adecuada rotación y una disminución de la merma.</p>

La información mostrada en la Tabla 3, se obtuvo por medio de la entrevista realizada a los colaboradores y propietario de El Mercadito, aclarando que ellos no contaban con un FODA establecido, sino que este es el primer FODA de la empresa.

### **Segmentación de Mercado**

En este caso aplicado a la empresa El Mercadito de Ciudad Neily, el principal segmento de mercado geográfico son los consumidores locales, definiendo que ellos son los que visitan el lugar con mayor constancia. Acá se ubican los hogares de la zona y muy importante las amas de casa que buscan productos frescos y de calidad.

También se pueden encontrar los pequeños y medianos establecimientos comerciales que compran los productos que ofrece El Mercadito para ejercer su actividad comercial, tales como los restaurantes o los mini supermercados.

### **Targeting**

El Mercadito atiende a clientes de Ciudad Neily, quienes buscan productos frescos y de calidad. Al ofrecer un servicio eficiente de abastecimiento de frutas y verduras, asegura que los clientes obtengan estos productos frescos y a un precio competitivo. Esto le otorga una posición sólida frente a la competencia, ya que la comunidad basa sus compras en establecimientos que proporcionan calidad, frescura y buen precio.

### **Posicionamiento**

El mercadito se caracteriza en primer lugar por ofrecer variedad de productos frescos y, además, proveer entregas en la localidad de Ciudad Neily. Sin embargo, otro aspecto que ha tomado relevancia es que, al adquirir un nuevo local céntrico en la zona, para las personas que visitan la ciudad, será mucho más sencillo apreciar el establecimiento desde el momento en que ingresan a este sector.

### **Estrategia de Segmentación y Marketing Mix**

Se ha establecido proponer como estrategia de segmentación y marketing las siguientes pautas:

- Entablar un excelente servicio al cliente, para garantizar que estos tengan una experiencia inolvidable.
- Brindarles mayor movilidad a las redes sociales y de esta manera, conocer la opinión de las personas que visitan el establecimiento para aplicar mejoras en los procesos y prácticas.
- Ofrecer ofertas y descuentos ya sea en carnes, frutas, verduras e inclusive abarrotes.
- Establecer una buena relación con los proveedores y de esta manera negociar ofertas en productos.

De lo anterior, se destaca que al poner en marcha el plan estratégico de El Mercadito de Ciudad Neily SRL, se llevan a cabo una serie de estrategias, tanto a nivel interno como externo. Por ello viene a ser importante el también implementar un plan de acción en la organización.

### **Plan de Acción**

Un plan de acción ayuda a organizar todas las tareas de la empresa, por esta razón es importante que El Mercadito cuente con este.

- Ofertas y precios accesibles para los consumidores.
- Mayor promoción del negocio por medio de redes sociales o anuncios publicitarios (tomando en cuenta que al lado del local se encuentra el edificio de radio y televisión Colosal)

- Reforzar el servicio al cliente para brindar una experiencia óptima.
- Agilizar procesos y reducir mermas.
- Distribuir al personal de manera eficiente para el excelente desempeño de sus labores.

### **Diseño Modelo CANVAS**

El Modelo Canvas es una herramienta estratégica que ayuda a visualizar de una forma simplificada o más sencilla, y organizada los planes estratégicos, o modelos de negocio de una empresa.

En el mundo empresarial se requiere de herramientas prácticas que brinden la oportunidad de visualizar de manera clara y eficiente todos los factores importantes dentro de un negocio, por lo que una de las metodologías más utilizadas para este fin es el modelo Canvas, el cual ha ganado popularidad por su simplicidad y efectividad.

Según CENAKIN Aula Online (2020), “Este modelo se caracteriza por ser un lienzo de 9 partes en donde se organizan las diferentes áreas que tiene un emprendimiento, empresa, microempresa, entre otras. Se caracteriza por ser rápido, conciso y portátil.” (p. 1).

El modelo Canvas se considera una herramienta indispensable en cualquier empresa para establecer una estructura de negocio más definida y organizada. Esta metodología resulta esencial y práctica, tanto para emprendedores como para empresas que buscan optimizar su modelo de negocio.

Este Modelo incluye nueve segmentos estratégicos que abarcan los puntos clave para la planeación y organización de la empresa. Al mostrarse en un solo lienzo, facilita una visión global y ayuda a identificar áreas para mejorar el crecimiento empresarial.

**Figura 3. Modelo CANVAS**

*Modelo CANVAS*



*Nota.* En la figura 2, se aprecia el lienzo CANVAS aplicado a la empresa El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada, mediante un plan estratégico que contempla los nueve segmentos de este modelo.

Cada uno de los nueve segmentos vistos en la figura 2, tienen una razón de estar colocados de esa manera, que son explicados a continuación.

- Segmento de clientes: Se mencionó a los consumidores locales que son las personas que buscan adquirir productos frescos y de calidad en la zona. También se consideró a los pequeños y medianos establecimientos de comerciales, que son los establecimientos de la zona a los que se les distribuyen frutas y verduras, por ejemplo, pulperías, escuelas, restaurantes, entre otros.
- Propuesta de valor: En este punto se citaron los productos frescos y de calidad que ofrece la empresa, las entregas domiciliarias, y la atención personalizada. Todos estos puntos se mencionaron porque El Mercadito, es un establecimiento que procura el tener su producto lo más fresco posible y con la mayor calidad, tratando de brindar una atención adecuada para cuidar el crecimiento de la empresa.
- Canales de distribución: acá se mencionó el local comercial, ya que El Mercadito cuenta con una tienda física, amplia y ordenada, para que los clientes logren tener comodidad y puedan tener un contacto directo con los productos y servicios que ofrece. Por otro lado, están las entregas a domicilio, que son pedidos especiales de clientes que tal vez no pueden sacar el tiempo para visitar la tienda, entonces les ofrecen este servicio.
- Relación con los clientes: La atención personalizada y el seguimiento postventa, estos dos puntos van de la mano, dado que El Mercadito procura dar la mejor atención a todos los clientes, cubriendo las necesidades de cada uno de ellos y también dándoles seguimiento para que vuelvan.

- Fuentes de ingreso: Ventas en tienda, y entregas domiciliarias, que son los ingresos más fuertes que tiene El Mercadito. Es decir, con las ventas de abarrotes, frutas y verduras en tienda, pero también perciben ingresos de las entregas a domicilio.
- Recursos clave: El inventario de productos, porque El Mercadito cuenta con un amplio surtido para no quedar mal con ningún cliente o local comercial. Cuentan con una bodega, un cuarto frío de almacenamiento para mantener surtido y vehículos de despacho. También cuentan con transporte para traer la mercadería de los distintos lugares y realizar las entregas a domicilio. Por último, un proveedor del programa de facturación con personal capacitado en ventas y asesorías técnicas.
- Actividades clave: Consisten en la compra de producto, buscar los mejores precios y la mayor calidad en productos y, muy importante, tener disponibilidad de los productos y servicios que se ofrecen, gestión de inventario. Además, se está pendiente para evitar faltantes, se da asesoramiento, ya el personal de El Mercadito brinda recomendaciones a los clientes de los productos que se ofrecen y se trata de realizar las entregas inmediatas de los pedidos.
- Socios clave: Proveedores de abarrotes que distribuyen en la zona, proveedores de frutas y verduras que sean de calidad y buen precio. También proveedores de carnes que sean autorizados y con certificado de salubridad, proveedor de programa de facturación que ofrezca un buen programa que facilite el control de los productos y la atención al cliente.
- Estructura de costos: Se basa en la compra de productos, que son los gastos necesarios en la materia prima de la empresa El Mercadito, así como la logística y

distribución, gastos en combustible y mantenimiento, salarios de los empleados, los servicios públicos y mantenimientos que se le realizan al local.

### **Plan Financiero**

A continuación, se desarrolla el plan financiero, tomando en cuenta la guía metodológica añadida en los anexos de este trabajo, con el fin de llevar un orden, y que sea más entendible. Se aclara que la información utilizada en este apartado del Plan Financiero fue suministrada por la empresa El Mercadito, considerando que es escasa y que no tienen un control real de sus finanzas.

#### **Aplicación de Guía Metodológica para Plan Financiero**

Como menciona anteriormente, se utilizó la guía colocada en los anexos de este trabajo para organizar la información. El plan financiero se encuentra constituido por una serie de elementos que se desarrollan a continuación:

#### **Visión, Misión y Valores de la Empresa**

Para estos puntos se utiliza la información presentada, en donde se menciona la propuesta de la misión, visión y valores para la empresa El Mercadito.

#### **Análisis de la Situación Actual de la Empresa y el Entorno**

La situación de la empresa tanto a nivel interno como externo se dio a conocer por medio de la entrevista aplicada a los colaboradores, al propietario, y el acceso a la plataforma de facturación, de esta manera es importante considerar una serie de factores que influyen en el entorno organizacional. Seguidamente, se presentan estos factores mencionados.

Entorno Financiero: El Mercadito tiene una ventaja frente a otros establecimientos, debido a que no posee un índice de endeudamiento. Además, sus flujos de efectivo son constantes, como se apreciará en los estados financieros.

Recurso Humano: Se cuenta con personal adaptado al desarrollo de diferentes labores, por lo que no existe duplicidad de puestos de trabajo.

Equipo y Tecnología: Se dispone del equipo básico para las labores constantes, pero esto podría cambiar e implementarse tecnología óptima para simplificar los procesos.

Ventas y Marketing: El Mercadito es un establecimiento posicionado en la zona, tanto por sus precios bajos como por la calidad de los productos que se ofrecen al mercado.

Infraestructura: Se cuenta con un local amplio y en buenas condiciones, por lo que no requiere remodelación o mejoras en el mediano plazo.

### **Análisis Interno y Externo de la Empresa**

Definir estrategias y acciones clave es primordial para estructurar correctamente el plan financiero de El Mercadito, una empresa dedicada a la venta de verduras, carnes y abarrotes. Esto maximiza los resultados esperados, asegura la sostenibilidad y permite alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo.

Esas estrategias se deben fundamentar en la información contable y operativa que brinda a la empresa, por ejemplo, costos de productos frescos, rotación de inventario de productos que se lleguen a vencer a un corto plazo o los gastos que puedan generar las actividades de la empresa. También las acciones deben ser prácticas y concretas para garantizar que las propuestas se realicen adecuadamente. Cabe señalar que, el FODA que se

encuentra al inicio de este capítulo 4 es el mismo que se utilizó para la creación de ambos planes.

### **Acciones**

Para continuar con el desarrollo del plan financiero, se obtiene información de la plataforma que refleja las ganancias en un periodo determinado y que posteriormente se proyectan en estados financieros.

### **Balance General**

El balance general permite dar a conocer la salud financiera de la empresa, en este caso de El Mercadito, como, por ejemplo:

- **Activos:** Los refrigeradores, mobiliario, vehículos de reparto, inventario de carnes y verduras frescas.
- **Pasivos:** Cuentas por pagar, por ejemplo, servicios públicos, proveedores o salarios, entre otros.
- **Patrimonio:** Inversión de los propietarios.

Es así como esta herramienta contribuye a tomar decisiones informadas, como abrir más sucursales, la opción de adquirir nueva tecnología o implementar nuevos canales de distribución.

**Tabla 4. Balance General***Balance General*

<b>El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>			
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO 1-2-3</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Activos corrientes</b>	<b>145 761 625,77</b>	<b>454 602 018,88</b>	<b>793 756 950,07</b>
Caja y bancos	(399 144 624,23)	(144 794 856,12)	134 420 387,57
Inventario	544 906 250,00	599 396 875,00	659 336 562,50
<b>Activos fijos</b>	<b>359 300 300,00</b>	<b>333 710 600,00</b>	<b>308 120 900,00</b>
Edificios	300 000 000,00	300 000 000,00	300 000 000,00
Vehículo	68 000 000,00	68 000 000,00	68 000 000,00
Mobiliario y Equipo	16 890 000,00	16 890 000,00	16 890 000,00
Deprec. Acumulada	-25 589 700,00	-51 179 400,00	-76 769 100,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>505 061 925,77</b>	<b>788 312 618,88</b>	<b>1 101 877 850,07</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>38 296 428,73</b>	<b>98 762 191,05</b>	<b>126 050 744,67</b>
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>38 296 428,73</b>	<b>98 762 191,05</b>	<b>126 050 744,67</b>
Gastos acumulados provisiones	995 666,00	1 019 264,00	1 043 420,00
Retenciones por pagar CCSS	2 211 264,00	2 263 671,00	317 320,00
Impuestos por pagar	35 089 498,73	95 479 256,05	122 690 004,67
Pasivos no corrientes	-	-	-
Doc. Por pagar L.P.	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>466 765 497,04</b>	<b>689 550 427,83</b>	<b>975 827 105,40</b>
Aporte al Capital	384 890 000,00	384 890 000,00	384 890 000,00
Utilidades acumuladas	-	81 875 497,04	304 660 427,83
Utilidad del periodo	81 875 497,04	222 784 930,79	286 276 677,57
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>505 061 925,77</b>	<b>788 312 618,88</b>	<b>1 101 877 850,07</b>

*Nota.* Se proyecta tres años, tomando en cuenta los aumentos porcentuales que ha tenido el negocio en periodos anteriores.

Se puede observar que los activos proyectados son mayores a los pasivos, por lo que el Balance General de El Mercadito, expresa un constante y exitoso crecimiento.

### **Estado de Resultados**

Se analizan los ingresos obtenidos por las ventas y se restan los costos por las compras, transporte, refrigeración, salarios, entre otros. Este Estado permite determinar si el negocio está generando utilidad o pérdida en un período específico, facilitando decisiones como ajustar precios o renegociar con proveedores.

**Tabla 5. Estado de Resultado**

*Estado de resultado*

<b>El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>Proyectado año 1-2-3</b>			
<b><u>Detalle</u></b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
Ingresos	¢871 850 001	¢1 032 619 141	¢1 132 215 257
<b>Total de ingresos</b>	<b>¢871 850 001</b>	<b>¢1 032 619 141</b>	<b>¢1 132 215 257</b>
Inventario Inicial	¢544 906 250	¢544 906 250	¢599 396 875
Compras	¢544 906 250	¢555 368 450	¢566 144 516
<b>Total disponible para la venta</b>	<b>¢1 089 812 501</b>	<b>¢1 100 274 700</b>	<b>¢1 165 541 391</b>
Inventario final	¢544 906 250	¢599 396 875	¢659 336 563
<b>Total costo sobre ventas</b>	<b>¢544 906 251</b>	<b>¢500 877 825</b>	<b>¢506 204 829</b>
Utilidad bruta sobre las ventas	¢326 943 750	¢531 741 315	¢626 010 428
Menos:			
Gastos Generales de operación	¢209 978 754	¢213 477 129	¢217 043 746
Gastos por depreciación	¢0	¢0	¢0
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>¢116 964 996</b>	<b>¢318 264 187</b>	<b>¢408 966 682</b>
Mas otros ingresos	¢0	¢0	¢0

<b><u>Detalle</u></b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
Menos otros gastos Financieros	¢0	¢0	¢0
<b>UTILIDAD OPERACIÓN ANTES IMP.</b>	<b>¢116 964 996</b>	<b>¢318 264 187</b>	<b>¢408 966 682</b>
	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
Impuesto sobre la Renta %	¢35 089 499	¢95 479 256	¢122 690 005
<b>UTILIDAD NETA ESPERADA</b>	<b>¢81 875 497</b>	<b>¢222 784 931</b>	<b>¢286 276 678</b>
<b>Rentabilidad esperada</b>	<b>13%</b>	<b>31%</b>	<b>36%</b>

*Nota.* Se muestran los ingresos y egresos del negocio proyectados a tres años.

Se puede apreciar, que el negocio genera una utilidad positiva, con un constante aumento anual para el primer año de 13%, el segundo año un 31% y para el tercer año un 36%.

### **Flujo de caja**

El flujo de caja reporta todos los movimientos de efectivo ingresados por las ventas, así como los pagos a proveedores, sueldos de personal y otros gastos relacionados con la operación de El Mercadito, por lo tanto, los productos que se comercializan en esta empresa son de corta duración como las verduras y las carnes.

Una buena gestión del flujo de caja ayuda a mantener liquidez y permite que la empresa tenga la capacidad de reaccionar de manera eficaz ante cambios en la demanda o pérdidas por las mermas, también, se consideran aquí ingresos y egresos no deducibles, y gastos como depreciación de vehículos de reparto o equipos de refrigeración.

**Tabla 6. Flujo de caja***Flujo de caja*

<b>El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>			
<b>PRESUPUESTO PROYECTADO</b>			
<b>EXPRESADO EN COLONES</b>			
<b>FLUJO EN OPERACIONES</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>Real</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
<b>% de Crecimiento de Ingresos</b>	<b>0%</b>	<b>18,4%</b>	<b>19,29%</b>
Ventas verduras	435 925 000	516 309 570	615 905 687
Ventas carne	261 555 000	309 785 742	309 785 742
Ventas abarrotes	174 370 000	206 523 828	206 523 828
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>871 850 001</b>	<b>1 032 619 141</b>	<b>1 132 215 257</b>
<b>% de Crecimiento de compras</b>	<b>0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>
Compras verduras	217 962 500	224 501 375	231 236 416
Compras Carnes	196 166 250	196 166 250	196 166 250
Compras abarrotes	130 777 500	134 700 825	138 741 850
Total de compras	544 906 250	555 368 450	566 144 516
<b>% de Crecimiento de sueldos</b>	<b>0%</b>	<b>2,37%</b>	<b>2,37%</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
Sueldos y Salarios	71 716 680	73 416 365	75 156 333
Aguinaldos	5 973 999	6 115 583	6 260 523
Prestaciones Legales	5 973 999	6 115 583	6 260 523
Cargas Sociales	18 768 255	19 213 063	19 668 412
<b>Subtotal Sueldos y Salarios</b>	<b>102 432 934</b>	<b>104 860 595</b>	<b>107 345 791</b>
<b>Operativos</b>			
<b>% de Crecimiento de Gastos</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
<b>GASTOS ( 12 meses)</b>			
Electricidad	19 200 000	19 392 000	19 585 920
Agua	2 760 000	2 787 600	2 815 476

<b>FLUJO EN OPERACIONES</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>Real</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
Internet	624 000	630 240	636 542
Teléfono	240 000	242 400	244 824
Derechos de circulación	0	0	0
Combustible y lubricantes	80 640 000	81 446 400	82 260 864
Seguro de vehículos	474 420	474 420	474 420
Permiso Funcionamiento	3 487 400	3 522 274	3 557 497
Servicios Contables	120 000	121 200	122 412
<b>Subtotal Egresos Operativos</b>	<b>107 545 820</b>	<b>108 616 534</b>	<b>109 697 955</b>
<b>Flujo Efectivo Operativo</b>	<b>116 964 996</b>	<b>263 773 562</b>	<b>349 026 995</b>
(+) Ingresos Financieros préstamo	0		
(-) Egresos financieros amortización préstamo	0	0	0
(-) Egresos financieros intereses préstamo	0	0	0
<b>Subtotal Flujo de Efectivo</b>	<b>116 964 996</b>	<b>263 773 562</b>	<b>349 026 995</b>
Caja Inicial	0	116 964 996	380 738 558
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA</b>	<b>116 964 996</b>	<b>380 738 558</b>	<b>729 765 553</b>

*Nota.* Se muestra las relaciones reales de efectivo, es decir, lo que entra y sale en el negocio.

En la tabla 6 se puede observar un crecimiento constante de ingresos en la empresa, siendo para el 2025 un 18,4%, y para el 2026 un 19,29%, mientras que los gastos se mantienen constantes.

Para medir la situación económica de la empresa, se deben establecer indicadores que evalúen las condiciones del entorno empresarial con respecto a la información presentada en los estados financieros. Para ello se han aplicado las razones financieras que se explican a continuación:

## Razones Financieras

Las razones financieras son herramientas para determinar la salud financiera, y su desempeño, comparando los puntos importantes, estos se muestran en las siguientes tablas.

## Razones de actividad

Esta medida evalúa la eficiencia con la que una empresa genera ingresos a través de sus activos, permitiendo realizar una comparación en el mercado con otras empresas del mismo sector. Además, facilita la identificación de problemas potenciales dentro de la empresa y contribuye a la toma de decisiones informadas para su gestión.

**Tabla 7. Razones de Actividad**

### *Razones de Actividad*

<b>Fórmula</b>	<b>Resultado 2024</b>	<b>Resultado 2025</b>	<b>Resultado 2026</b>	<b>Análisis</b>
<b>Rotación del activo total</b>				
<b>Ventas netas / Activo total*100</b>	172,62	130,99	102,75	Mediante los resultados se puede llegar a la conclusión que en el año 2024 se logró obtener una alta rotación de inventarios, mientras que para los años 2025 y 2026 se proyecta una disminución siendo los índices de 130.99 del 2025 y 102,75 del 2026.
<b>Rotación del activo fijo</b>				
<b>Ventas netas / Activo fijo</b>	2,43	3,09	3,67	Con los resultados se puede analizar la eficiencia en el uso de los activos ya que el 2024 presenta 2.43, en el 2025 3,09 y en el 2026 proyectan 3,67, estos son porcentajes en aumento.

<b>Fórmula</b>	<b>Resultado 2024</b>	<b>Resultado 2025</b>	<b>Resultado 2026</b>	<b>Análisis</b>
<b>Rotación de inventarios</b>				
<b>(Inventarios / Costo de Ventas) * 360</b>	360,00	430,81	468,90	Conforme los resultados obtenidos en el 2024 se nota una eficiencia en la rotación de inventarios, dando como resultado 360, pero para el año 2025 aumenta a 430.81 y para el 2026 468,90

### **Razones de Liquidez**

Con esta razón se logra medir la liquidez de la empresa, permitiendo detectar cuellos de botella y ayudando a tomar mejores decisiones que beneficien esa liquidez.

**Tabla 8. Razones de Liquidez**

#### *Razón de liquidez*

<b>Fórmula</b>	<b>Resultado 2024</b>	<b>Resultado 2025</b>	<b>Resultado 2026</b>	<b>Análisis</b>
<b>Razón circulante</b>				
<b>(Activo circulante/pasivo circulante)</b>	3,81	4,60	6,30	En la razón circulante se analizan resultados positivos mostrando un incremento a lo largo de los periodos, dado que en 2024 fue de 3,81- el 2025 se proyecta un 4,60 y para el 2026 6,30.
<b>Prueba acida</b>				
<b>((Activo circulante-inventario) /pasivo circulante)</b>	-10,42	-1,47	1,07	En el análisis de la prueba acida se nota que la empresa no contaba con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones, ya que muestra números negativo en el año de 2024 y 2025, se proyectó un aumento para el 2026 a números positivos.

<b>Fórmula</b>	<b>Resultado 2024</b>	<b>Resultado 2025</b>	<b>Resultado 2026</b>	<b>Análisis</b>
<b>Capital de trabajo</b>				
<b>(Activo circulante- pasivo circulante)</b>	¢107 465 197,04	¢355 839 827,83	¢667 706 205,40	Al contrario de la prueba acida en el capital de trabajo se muestran resultados crecientes, lo que puede demostrar que la empresa tiene capacidad para llevar a cabo sus operaciones.

### **Razones de Rentabilidad**

Con ella se da a conocer la rentabilidad de la empresa y, al igual que las otras razones, esta da pie a identificar los problemas que se están generando, contribuyendo a decidir sobre las soluciones necesarias para solventarlos.

**Tabla 9. Razones de Rentabilidad**

#### *Razones de Rentabilidad*

<b>Fórmula</b>	<b>Resultado 2024</b>	<b>Resultado 2025</b>	<b>Resultado 2026</b>	<b>Análisis</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>				
<b>((Ventas- costo ventas) /ventas) *100</b>	37,50	51,49	55,29	En el margen de utilidad bruta se puede analizar que muestra una mejora continua ya que del año 2024 al 2025 se nota un incremento importante y en 2026 de igual manera se nota un incremento.
<b>Margen de utilidad neta</b>				
<b>(Utilidad neta /ventas) *100</b>	¢9,39	¢21,57	¢25,28	Analizando los resultados obtenidos presenta resultados positivos, demostrando la capacidad que controlar los costos de la empresa.
<b>Rentabilidad sobre el activo</b>				
<b>Utilidad neta/activo total*100</b>	16,21	28,26	25,98	En este resultado se observa, que la rentabilidad con el activo se realiza de forma eficiente, un que en la proyección se ve un 25.98 se mantiene la calidad de las personas

<b>Fórmula</b>	<b>Resultado 2024</b>	<b>Resultado 2025</b>	<b>Resultado 2026</b>	<b>Análisis</b>
<b>Rendimiento del activo total</b>				
<b>Utilidad neta/activo total*100</b>	16,21	28,26	25,98	Para estos indicadores el resultado fue el mismo, lo que implica del rendimiento de activo total.
<b>Rentabilidad sobre el capital</b>				
<b>Utilidad neta/capital contable*100</b>	16,21	28,26	25,98	Se analiza una eficiencia en el capital ya que se demuestra una creciente importante y aunque se muestre disminución es se mantiene un eficiente uso del capital

*Nota.* En las tablas 7, 8 y 9, se visualizan las razones financieras aplicadas a El Mercadito S.R.L., que ayudan a detectar problemas que se presentan en la empresa y, por ende, a tomar las mejores decisiones.

Una vez obtenidos los indicadores principales, se deben identificar los eventos que influyen de manera significativa en el entorno económico para el desarrollo del plan financiero, por lo que se han utilizado los siguientes elementos:

#### **Punto de Equilibrio**

Este fue aplicado, tomando en cuenta la siguiente fórmula:

#### **Figura 4. Fórmula de Punto de Equilibrio**

*Formula del Punto de Equilibrio*

$$PEQ_{\$} = \frac{CF}{1 - \frac{CV_U}{PV_U}}$$

*Nota.* Se muestra la fórmula que se utilizó para calcular el punto de equilibrio.

Esta misma se aplicó en los tres años proyectados de la siguiente manera:

- Año 2024:  $116\,964\,996 / (1 - (544\,906\,251 / 871\,850\,001)) = 311\,906\,655,8$

- Año 2025:  $318\,264\,187 / (1 - (599\,396\,875 / 1\,032\,619\,141)) = 848\,704\,499,5$
- Año 2026:  $408\,966\,682 / (1 - (506\,204\,829 / 1\,132\,215\,257)) = 739\,665\,501,6$

La gestión financiera considera aspectos que permiten anticipar los flujos de efectivo dentro de la organización, para ello se deben desarrollar herramientas de planeación y previsión para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa. En este sentido a continuación se describen estas herramientas fundamentales.

### **Plan de Tesorería**

El plan de tesorería permite a una empresa registrar los ingresos y egresos en un periodo determinado. Se proyectó para tres años y se puede ver en la siguiente tabla, basada en los ingresos y costos mensuales de la empresa, estimados anualmente.

**Tabla 10. Plan de Tesorería**

#### *Plan de tesorería*

<b>El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>			
<b>Plan de Tesorería</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas verduras	435 925 000	516 309 570	615 905 687
Ventas carne	261 555 000	309 785 742	309 785 742
Ventas abarrotes	174 370 000	206 523 828	206 523 828
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>871 850 001</b>	<b>1 032 619 141</b>	<b>1 132 215 257</b>
<b>GASTOS ( 12 meses)</b>			
Electricidad	19200000	19392000	19585920
Agua	2760000	2787600	2815476
Internet	624000	630240	636542,4
Teléfono	240000	242400	244824
Combustible y lubricantes	8064000	81446400	82260864
Seguro de vehículos	474420	474420	474420

<b>INGRESOS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Permiso Funcionamiento	3487400	3522274	3557496,74
Servicios Contables	120000	121200	122412
<b>Total Gastos</b>	<b>107 545 820</b>	<b>108 616 534</b>	<b>109 697 955</b>
<b>Total de Tesorería</b>	<b>764 304 181</b>	<b>924 002 607</b>	<b>1 022 517 302</b>

Se puede visualizar los ingresos de la empresa y egresos registrados en un periodo determinado de 3 años, para de esta manera lograr apreciar la liquidez obtenida.

### **Previsión de Ingresos y Costos**

La previsión de ingresos y costos son los que la empresa espera generar en un año, por ende, se realizó una proyección a tres años, en donde se exponen los ingresos y costos esperados para los años siguientes, ayudando a prevenir posibles pérdidas.

**Tabla 11. Previsión de Ingresos y Costos**

#### *Previsión de Ingresos y Costos*

<b>El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>			
<b>Previsión de Ingresos y Costos</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
		<b>18,4%</b>	<b>19,29%</b>
Ventas verduras	435 925 000	516 309 570	615 905 687
Ventas carne	261 555 000	309 785 742	309 785 742
Ventas abarrotes	174 370 000	206 523 828	206 523 828
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>871 850 001</b>	<b>1 032 619 141</b>	<b>1 132 215 257</b>
<b>GASTOS (12 meses)</b>		<b>1%</b>	<b>1%</b>
Electricidad	19200000	19392000	19585920
Agua	2760000	2787600	2815476
Internet	624000	630240	636542,4
Teléfono	240000	242400	244824

<b>INGRESOS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Combustible y lubricantes	80640000	81446400	82260864
Seguro de vehículos	474420	474420	474420
Permiso Funcionamiento	3487400	3522274	3557496,74
Servicios Contables	120000	121200	122412
<b>Total Gastos</b>	<b>107 545 820</b>	<b>108 616 534</b>	<b>109 697 955</b>

*Nota.* Se muestra una previsión de ingresos con un porcentaje de crecimiento del 18,4% y 19,29% y de gastos con un aumento del 1% en cada año.

### **Análisis de Riesgo**

Este análisis permite identificar amenazas y cuellos de botella en la empresa, facilitando decisiones informadas y acertadas para atender los problemas que se presenten.

**Tabla 12. Análisis de Riesgo**

#### *Análisis de Riesgo*

<b>Análisis de Riesgo</b>				
El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada				
<b>Riesgo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Mitigación</b>
Riesgo financiero por variaciones en los precios	Financiero	Alta	Disminución en las ventas	Ofrecer al cliente ofertas y precios competitivos
Mermas de inventario por mala gestión o almacenamiento.	Operativo	Alta	Pérdidas de dinero invertido	Control en los inventarios, refrigeración y almacenamiento de los productos.
Riesgos sanitarios	Operativo	Baja	Disminución en las ventas/ Sanciones	Controlar el almacenamiento de los productos y tener una adecuada gestión de la calidad.

<b>Riesgo</b>	<b>Categoría</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Mitigación</b>
Riesgo de Mercado	Financiero	Alta	Disminución de las ventas por preferencia de clientes a competidores.	Optimización de precios y fidelización de los clientes.
Riesgo Tecnológico	Operativo	Alta	Problemas en facturación por dependencia a sistemas.	Establecer un plan de acción en caso de fallas tecnológicas.
Riesgo Legal	Operativo	Alta	Cambios en la normativa vigente que afectan los procesos y políticas de la empresa.	Mantener las normas de la empresa en constante actualización, según lo dicta la normativa legal vigente.

*Nota.* Se muestra la clasificación de riesgos detectados en El Mercadito y las medidas de mitigación establecidas para minimizar los impactos de estos en el entorno financiero de la organización.

### **Cronograma de Implementación**

Este es un cronograma detallado que especifica cómo y cuándo se van a llevar cabo las tareas necesarias de la empresa El Mercadito.

**Tabla 13. Cronograma de Implementación***Cronograma de Implementación*

**El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada**  
Cronograma de Implementación

Actividades	Mes			Mes			Mes					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aumentar las ventas a través de promociones												
Ofrecer productos frescos que no se encuentran en temporada para atraer a los clientes.												
Flexibilizar precios con clientes de establecimientos comerciales.												
Promocionar el negocio por medio de redes sociales												
Establecer alianzas con proveedores para ofrecer mejores precios que la competencia.												
Ofrecer productos variados.												

*Nota.* Se visualiza la planeación de una serie de actividades por cumplir en un periodo de tiempo determinado, en seguimiento de los objetivos financieros.

#### **Indicadores de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos**

Estos indicadores de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos contribuyen a medir el progreso de la empresa para llegar a alcanzar los objetivos o metas planteadas. Esto con el fin de evaluar la efectividad de las acciones que se han venido realizando a lo largo del tiempo y establecer si han sido las correctas, o se debe cambiar la metodología para obtener mejores resultados.

**Tabla 14. Indicadores de seguimiento y cumplimiento de objetivos***Indicadores de Seguimiento y Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos***El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Optimo</b>	<b>Tolerable Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Responsable</b>
Aumentar las ventas a través de promociones	Incremento de ventas	Porcentaje	10%	Mensual	10%	7%	5%	Administrador
Ofrecer productos frescos que no se encuentran en temporada para atraer a los clientes.	Incremento de ventas	Porcentaje	5%	Mensual	5%	2%	1%	Administrador
Flexibilizar precios con clientes de establecimientos comerciales.	Incremento de ventas	Porcentaje	5%	Mensual	5%	2%	1%	Administrador

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Optimo</b>	<b>Tolerable Deficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Responsable</b>
Establecer alianzas con proveedores para ofrecer mejores precios que la competencia.	Cantidad de alianzas formadas	Proveedores	30	Anual	30	20	15	Administrador/ Propietario
Ofrecer productos variados.	Incremento de ventas	Porcentaje	15%	Mensual	15%	10%	5%	Propietario

*Nota.* Se puede observar los indicadores de seguimiento y evaluación de cumplimiento de los objetivos de la empresa El Mercadito.

El análisis de los indicadores de seguimiento y la evaluación de objetivos resultan determinantes para el crecimiento y la liquidez constante de la empresa.

Este plan financiero ofrece una visión clara del panorama económico de El Mercadito, permitiendo anticipar necesidades de financiamiento, establecer objetivos realistas y tomar decisiones informadas. En este plan se analizan los ingresos, gastos, inversiones y proyecciones a largo plazo para demostrar la viabilidad financiera y el potencial de crecimiento sostenible. Además, se busca optimizar los recursos, reducir riesgos y alcanzar metas para asegurar la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

Por medio del desarrollo de un plan estratégico y financiero para El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada fue posible percibir la importancia de la planificación estratégica dentro de las organizaciones, dado que proporciona los fundamentos para adecuada coordinación de las actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos en el mediano plazo.

A través del análisis minucioso de la información, se identifica que la empresa en estudio presenta factores de vulnerabilidad en cuanto al planteamiento de sus objetivos, tanto en el entorno financiero como estratégico, así como en el ordenamiento de su estructura organizacional.

No obstante, el planteamiento de una guía metodológica resulta imprescindible para establecer las medidas para asegurar que los objetivos proyectados se puedan cumplir y que la empresa pueda tomar en cuenta la ejecución del plan estratégico y financiero para el óptimo funcionamiento de sus operaciones comerciales. Se hace énfasis en el uso de la herramienta provista por Microsoft Excel para proponer la estructura del plan financiero.

Por otro lado, en esta investigación se encuentran contenidas las aplicaciones de las guías metodológicas de un plan estratégico y financiero para El Mercadito Sociedad de Responsabilidad Limitada. En ese sentido, se percibe que la empresa muestra irregularidades en el desarrollo de sus objetivos, dado que la misión, la visión y el objetivo general tuvieron que ser diseñados en el transcurso de esta planificación. Lo descrito, señala como resultado la falta de organización en cuanto a los roles que cumple el personal y la ejecución de las operaciones, así como influye en la proyección de objetivos a mediano y a largo plazo. Aunque es importante considerar que, al proponer la implementación de estos planes, es

posible establecer una dirección clara en cuanto a la toma de decisiones que la empresa debe asumir para su futuro.

Para desarrollar el plan estratégico, se utiliza el modelo Canvas, que tiene una estructura simplificada. El modelo, compuesto por nueve bloques, se analiza y aplica a las operaciones diarias de El Mercadito, asegurando el crecimiento de la empresa.

Uno de los retos más influyentes en el desarrollo de estrategias es atribuible al reconocimiento de los objetivos que la organización espera lograr, ya sea en el mediano plazo, ya que, a partir de estos, se trazan las metas a las que se desea llegar. Cabe recalcar que, estos objetivos están planteados atendiendo las necesidades y el funcionamiento de la empresa.

En lo que respecta al plan financiero, uno de los principales retos que se asumen es enfrentar la dificultad de obtener la información referente a los estados financieros de la empresa, ya que, se diseñan con los conocimientos técnicos contables y la información suministrada por la persona que figura como dueña de esta sociedad. Para esos fines, se obtienen datos de los ingresos, los gastos, los costos, inventarios y otros elementos necesarios para la construcción del plan financiero.

De acuerdo con los estados financieros proyectados, El Mercadito definitivamente tiene el potencial para cumplir sus obligaciones y crecer en Ciudad Neily en el mediano plazo. No obstante, es primordial establecer los objetivos claros y precisos, así como organizar y administrar eficientemente los recursos financieros para alcanzar esas metas.

### **Recomendaciones**

En esta investigación, se han examinado diversos aspectos para la obtención de resultados a partir del trabajo de campo, el análisis estratégico y el análisis financiero de la empresa en estudio.

Estos hallazgos constituyen la base para la elaboración del plan estratégico y el plan financiero propuestos. Cabe mencionar que, los resultados se deben interpretar en función de los objetivos planteados al inicio, así como del contexto interno y externo de la empresa.

1. Es de suma importancia que toda empresa cuente con un plan estratégico y un plan financiero, para disponer de una mayor seguridad acerca de cómo está funcionando y que camino requiere seguir para mantener su crecimiento y liquidez.

2. Al implementar ambas guías estratégicas se logra asegurar que, una vez puestas en práctica en la empresa, se comprueba su situación actual y a dónde se quiere llegar. Por lo tanto, determinar el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es valioso para gestionar esos factores en la empresa.

3. La utilización del modelo Canvas para el plan estratégico, es de gran utilidad, ya que permite su comprensión de una manera sencilla en nueve pasos, estableciendo específicamente los servicios que se ofrecen, medios de pago, proveedores, socios, canales para obtener información y recursos, entre otros. Es decir, esta es una herramienta que contribuye a que, en un solo lienzo, se pueda observar toda esta información de la empresa.

4. En general, con estas propuestas, se recomienda a El Mercadito considerar la aplicación de ambos planes para el crecimiento constante en todos los aspectos de la empresa, planificando el futuro y observando los errores del pasado para no volverlos a cometer.

5. Al determinar la segmentación de clientes y definir apropiadamente la propuesta de valor en la organización, se logrará el crecimiento sostenible de la empresa, ya que básicamente de esto depende su funcionamiento y desarrollo, de igual importancia esto facilita el desarrollo de estrategias de marketing efectivas y personalizadas para los diferentes tipos de clientes.

6. También se recomienda maximizar los canales de comunicación existentes en la tienda con los que se mantienen en contacto con los clientes, dado que estos medios son fundamentales en la relación que la empresa mantiene con cada uno. De modo, que se deben aprovechar lo mejor posible, ya sean presenciales, por teléfono y redes sociales, entre otros, para atender de forma efectiva sus necesidades.

7. Es esencial que El Mercadito identifique las actividades clave tales como la gestión de inventarios, el control de calidad y la logística de distribución. Lo descrito, para mejorar estos procesos, por lo que se recomienda utilizar tecnología que facilite estas acciones.

8. Se recomienda que la empresa verifique que los productos que ingresan al inventario sean de excelente calidad, formando alianzas con proveedores que garanticen los mejores estándares de producción, aspecto que es vital para que el cliente desarrolle su preferencia con la empresa y los productos que se ofrecen.

En síntesis, de lo anterior, la necesidad de una planificación estratégica integrada con una evaluación financiera sólida es primordial, ya que las recomendaciones formuladas buscan afirmar la toma de decisiones empresariales desde una perspectiva analítica, sostenible y adaptable al entorno cambiante en que se expone la empresa.

Por ese motivo, se recomienda disponer formalmente de un plan estratégico estructurado, que cubra todas las necesidades que presenta la empresa El Mercadito, el cual contenga de manera precisa los factores clave del este modelo de negocio. Con esas herramientas los directivos podrán tomar decisiones informadas y estratégicas para el avance de sus operaciones en Ciudad Neily y la Región Brunca.

## Referencias

- ¿Qué es el modelo Canvas? [LOS 9 CUADRANTES DESCIFRADOS]. (2023, 26 septiembre). Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- 50Minutos. (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz* (1.ª ed.). 50Minutos.es.
- Administrativo, A. (2023, 17 marzo). *La importancia de las PYMES en Costa Rica - Cámara de Comercio de Costa Rica*. Cámara de Comercio de Costa Rica. <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>
- Agulló, C. (1999). *Cambios significativos en el mundo empresarial*. *Economía industrial*, 330, 11-18.
- Alonso, M. (2024, 8 febrero). *Modelo Canvas: Qué es y cómo hacer uno con ejemplos* [2024]. Asana <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Alonso, M. (2024b, febrero 8). *Modelo Canvas: Qué es y cómo hacer uno con ejemplos* [2024]. Asana. <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). *Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo*. *Conciencia Digital*, 4(2.1), 154-165. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2022). *La importancia de las PYMES en Costa Rica*. <https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>
- Cambronero, A. (2018, 17 mayo). *Mercado Regional Brunca – PIMA*. <https://www.pima.go.cr/mercado-regional-brunca/>

Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). *10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas*. 3C Empresa, 4(4), 231–247.

Cenakinaulaonline.com. (2020, marzo). *Modelo Canvas* [Archivo PDF].

<https://cenakinaulaonline.com/wp-content/uploads/2020/03/MODELO-CANVAS-PDF-1.pdf>

Ceupe, A. (2022, 2 marzo). Ceupe. *Ceupe*. <https://www.ceupe.com/blog/pyme.html>

Coello Martínez, A. M. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros.

*Actualidad Empresarial*, (326), Primera quincena de mayo.

Costa Rica. (1964). *Código de Comercio*, Ley No.3284, cap. 2, art 9. Diario Oficial la Gaceta.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6239&nValor3=105748&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6239&nValor3=105748&strTipM=TC)

Cousin Brenes Kathia (2020). *El surgimiento de las pymes en Costa Rica desde una perspectiva histórico-económica (1950-2018)*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol.

III, núm. 169. <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453003/html/>

Di Pace, D. (2020). *Economía pyme: Pensar en grande siendo pequeños*. Eudeba.

<https://www.digitaliapublishing.com/a/128395>

Diagnóstico Socioproductivo y de la Demanda. *Región Brunca*. (2021, 21 enero). Issuu.

[https://issuu.com/cenecoopr.l1/docs/2\\_diagnostico\\_socioproductivo\\_y\\_de\\_lademanda\\_brunc](https://issuu.com/cenecoopr.l1/docs/2_diagnostico_socioproductivo_y_de_lademanda_brunc)

Extremadura Región Europea. (2017). *Guía didáctica modelo Canvas*. Junta de Extremadura.

[https://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica\\_Modelo-Canvas.pdf](https://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf)

- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Revista Universidad Cooperativa de Colombia*, 23(107), 118–142.
- Gutiérrez Carmona, J. (2021). *Modelos financieros con Excel: herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*: (4 ed.). Ecoe Ediciones.  
<https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/205930>
- H, J. D. (2018). *Modelamiento Financiero en Excel: Principios y aplicaciones a proyectos de inversión*. (N. Delgadillo, Ed.) Bogotá, Colombia: Alfaomega. Recuperado el 25 de Septiembre de 2024
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Huamán Pérez, K. D., & Pérez Arteaga, N. (2019). *La importancia de las razones financieras para la toma de decisiones* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2498>
- Josep Capó Vicedo, & Borja Ortiz Rodríguez. (2015). *10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas*. 3C Empresa, 4(4), 231-247. doi: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Junta Cantonal de Desarrollo de Corredores. (1997). *Plan local de gestión hacia el desarrollo humano sostenible 1997-1998*. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E50-5774.pdf>
- Larretape, G. A. (2020). *Herramientas de análisis financiero: aportes a la maximización de la riqueza en la pymes*: (ed.). Pluma Digital Ediciones.  
<https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/128445>

- Madroño Cosío, M. E. (2016). *Administración financiera del circulante*. México, D.F: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Mesa Velásquez, G. S. (2020). *Tabla 34. Estado de situación financiera*. In *Fundamentos de Contabilidad* (p. Fundamentos de Contabilidad, 2020). Colombia: ECOE Ediciones.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Política pública para el sector agropecuario costarricense 2023-2032*. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/e14-11132.pdf>
- Modelo Canvas de una empresa, ¿cuáles son sus componentes clave? (s. f.). Pluxee. <https://www.sodexo.co/blog/modelo-canvas/>
- Muñoz Lalinde, J., & Velásquez Archibold, T. (2022). *Medios nativos digitales*. Universidad del Norte. <https://www.digitaliapublishing.com/a/124767>
- Negrón, I. P. (2007). *Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo*. Signo y Pensamiento, 26(51), 168–178.
- Ocampo, M. C. (2017). *Métodos de investigación académica: Fundamentos de investigación Bibliográfica*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2024
- Organización Mundial del Comercio. (2024). *Comercio de productos agropecuarios*. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/ag\\_intro01\\_intro\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/ag_intro01_intro_s.htm)
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo canvas*. Deusto.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión Financiera* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 25 de Septiembre de 2024

- Peña, R. P. (2019). *Modelación Financiera: conceptos y aplicaciones* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia. Seccional del Alto Magdalena.  
Recuperado el 25 de Septiembre de 2024
- Ramos Morales, AV, Tosca Vidal, CM, & García Moreno, E. (2023). *El papel de la planeación estratégica como factor de éxito en las organizaciones*. Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores
- Rivera, O. (1991). *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico*. Universidad de Deusto, España
- Rodríguez, N. J. (2015). *Importancia del flujo de efectivo en las PYMES* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional.  
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/0368cfad-78c2-4d38-b6ef-02a3c9344a40/content>
- Rojas López, M. D. *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. ed. Bogotá: Ediciones de la U, 2011. 126 p. Disponible en:  
<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/70197?page=1>. Consultado en: 26 Sep 2024
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L., & Pedro Araújo Pinzón. (2016). *Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral*. Revista Facultad De Ciencias Económicas : Investigación y Reflexión, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2010). Definición de Pyme para efectos de aplicación de Normativa NIIF para las Pymes en Costa Rica.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68996&nValor3=82690&strTipM=TC#:~:tex t=En%20t%C3%A9rminos%20generales%20una%20empresa,de%20riesgo%20y%20s u%20gesti%C3%B3n](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68996&nValor3=82690&strTipM=TC#:~:tex t=En%20t%C3%A9rminos%20generales%20una%20empresa,de%20riesgo%20y%20s u%20gesti%C3%B3n).

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2017). Declara de interés público la creación de una zona económica especial en los cantones de Golfito, Osa, Buenos Aires, Coto Brus y Corredores que promueva el desarrollo económico y la creación de fuentes de empleo N° 40446-MTSS-MEIC.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=85067&nValor3=109896&strTip M=TC&lResultado=2&nValor4=1&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=85067&nValor3=109896&strTip M=TC&lResultado=2&nValor4=1&strSelect=sel)

Villalobos A. (1984). *La comercialización de los productos agropecuarios en Costa Rica: características y perspectivas futuras*. Agronomía Costarricense, 8(1), 75-82.

[https://www.mag.go.cr/rev\\_agr/v08n01\\_075.pdf](https://www.mag.go.cr/rev_agr/v08n01_075.pdf)

## Anexos

### Formulario

Para obtener la información necesaria del Plan Financiero y Estratégico, se realizó un formulario con preguntas puntuales e importantes de conocer, el cual es el siguiente.

1. ¿La empresa anteriormente contaba con un plan estratégico?
2. ¿La empresa cuenta con misión y visión?
3. ¿Cuál es el objetivo general de la empresa?
4. ¿Cuáles resultados han alcanzado la empresa y cuales desean alcanzar?
5. ¿Qué actividades se han realizado para alcanzar esos resultados?
6. ¿De qué manera se puede llegar a verificar que las actividades se han ido cumpliendo como corresponden?
7. ¿Cuántas personas son parte de la empresa, y que función desempeñan en ella?
8. ¿Cuáles son las tareas que se realizan en la empresa?
9. ¿Cada cuanto se realiza dichas tareas?
10. ¿Cuánto tiempo en promedio se necesita para realizar cada tarea?
11. ¿Qué partes de la empresa desean llegar a mejora?
12. ¿Cuáles serían los objetivos de la empresa a mediano plazo?
13. ¿De qué manera adquiere la empresa el financiamiento? ¿Por medio de capital o propio o inversión?
14. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la empresa?

15. ¿Cuáles son los principales activos y pasivos con los que cuenta la empresa?
16. ¿La empresa cuenta con seguro sobre sus activos?
17. ¿A qué desafíos se enfrenta la empresa con respecto al entorno financiero y cuál de estos desafíos representa mayormente una amenaza para el futuro?
18. ¿En qué periodo se produce un incremento o disminución de los ingresos?
19. ¿Cuál es la periodicidad de cobro y pago de obligaciones de la empresa?
20. ¿Manejan caja chica en caso de emergencias?
21. ¿Existe un presupuesto para cubrir sus deudas u obligaciones?
22. ¿Cuáles son los principales costos a los que la empresa hace frente? (operativos, variables, fijos, administrativos)
23. ¿Cómo la empresa reduce gastos innecesarios y controla la merma?
24. ¿Cuenta actualmente la empresa con alguna deuda? ¿De ser así, cuál es la tasa de interés? ¿Cómo solventan dicha deuda y cuál periodicidad de pago?
25. ¿Cuál porcentaje de incremento o disminución de ventas tienen comparando un año con respecto al anterior?
26. ¿La empresa ha considerado incluir nuevas formas de inversión a la que manejan actualmente?
27. ¿Planea la empresa expandir sus operaciones a mediano plazo?
28. ¿Cómo determinan el precio de venta de los productos?
29. ¿Existe un control en los precios de los productos con respecto a la competencia?
30. ¿Cuál es el margen de ganancia semanal?
31. ¿Cuál es el periodo aproximado de recuperación de pérdidas?
32. ¿Cuentan con alguna plataforma, para verificar la información financiera de la empresa?

Para la creación del Plan Estratégico en el modelo Canvas y Plan Financiero con la metodología Excel de la empresa El Mercadito, se utilizaron las siguientes guías para obtener una mejor estructura en su diseño.

### **Guía Metodológica para Plan Estratégico**

Se brinda una guía metodológica sobre la elaboración del plan estratégico bajo el Modelo Canvas, para comprender su desarrollo en el plano organizacional en una empresa del sector del comercio. Para la creación de un plan estratégico en este modelo, resulta imprescindible identificar cada uno de los bloques que lo conforman para conocer los pasos y las actividades que comprenden al momento de aplicarlo.

Esta información es relevante, tanto para la empresa como para el desarrollo de estrategias que promuevan la administración eficiente de los recursos. Además, cada uno de los pasos han sido explicados de manera clara y consecuente para asegurar una óptima comprensión.

Para llevar a cabo este plan estratégico la información fue proporcionada por El Mercadito de Ciudad Neily Sociedad de Responsabilidad Limitada, considerándose fundamental que esta tenga definidos sus objetivos para garantizar que la proyección de estrategias se encuentre alineada con su cumplimiento y la toma de decisiones, que deben ir de la mano con sus logros en el mediano o largo plazo.

## **Elaboración del Plan Estratégico**

Tal y como se mencionaba anteriormente, para realizar un plan estratégico bajo el modelo Canvas se requiere considerar una serie de pasos indispensables para su correcto desarrollo. Pese a que el lienzo Canvas, generalmente es presentado en una estructura sencilla, sus bloques contienen actividades que involucran las operaciones que son llevadas a cabo en el entorno organizacional. A continuación, se enumeran cada uno de estos pasos en la ejecución del plan estratégico:

### **Misión y Visión de la Empresa**

Este paso es fundamental para reconocer los valores, metas y propósitos de la empresa, tanto en la parte económica como social. Cada uno de estos elementos debe contar con un conjunto de características que se explican mediante los siguientes conceptos.

**Misión:** Esta debe justificar de manera clara la existencia de la empresa y explicar los valores y principios. Es importante tomar en cuenta que su extensión no debe ser muy amplia y debe enfocarse en las creencias de la organización.

**Visión:** Representa lo que se espera que sea la empresa en un período mínimo de cinco años, considerando los recursos y capacidades en un entorno cambiante.

Para brindar un enfoque más especializado, es oportuno definir la misión y la visión de la empresa para tener claros los principios, valores y objetivos estratégicos. Si la organización aún no cuenta con estos pilares fundamentales, debe empezar por establecerlos para asegurar un enfoque estratégico adecuado.

### **Análisis Externo**

En este paso es crucial tomar en cuenta las partes del entorno que influyen de manera positiva y negativa en la empresa, lo cual puede ser visto en el plano estratégico como las amenazas u oportunidades.

Por lo tanto, se requiere efectuar un análisis de dicho entorno del tipo PEST en el que se aprecien los diferentes factores macroeconómicos del ámbito político, económico, sociocultural o tecnológico, según sea el caso. A través de este análisis es posible realizar una lista de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

### **Análisis Interno**

Este análisis busca identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa y evaluar su posición frente a la competencia. También se enfoca en las capacidades de la organización para aprovechar los recursos y analiza datos clave sobre su identidad, como tamaño, antigüedad y ámbito geográfico.

### **Análisis FODA**

Para llevar a cabo un análisis interno y externo eficiente, es importante usar el análisis conocido como DAFO o FODA. Dicho análisis se concentra en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera estratégica, ofreciendo una visión global de la situación de la empresa. Seguidamente, los elementos que conforman esta matriz:

**Debilidades:** Corresponden a todas aquellas situaciones o aspectos negativos que afectan a la organización.

**Amenazas:** Son todas aquellas variables externas que representa un riesgo para la empresa, pero que pueden ser transformadas en oportunidades, si se toman las decisiones acertadas.

**Fortalezas:** Son los aspectos positivos con que cuenta la organización a lo interno y que generan un óptimo rendimiento de los recursos o capacidades de la empresa.

**Oportunidades:** Son las variables externas a las que puede recurrir la empresa para realizar mejoras en el rendimiento de sus capacidades para el cumplimiento de objetivos.

### **Matriz FODA**

Una vez aplicado el análisis DAFO es primordial crear estrategias para aprovechar las oportunidades, aumentar las fortalezas, transformar las amenazas en oportunidades y eliminar las debilidades. Para ello, se crea la matriz DAFO a partir de la lista de cada uno de estos aspectos.

La matriz DAFO básicamente se usa para crear estrategias de supervivencia (DA), de reorganización (DO), defensivas (FA), ofensivas (FO). entendiéndose de esta manera que consiste en un análisis tanto interno como externo que agrupa las debilidades y fortalezas con las amenazas y oportunidades.

### **Segmentación del Mercado**

Este paso consiste en un análisis del mercado para identificar las necesidades actuales o posibles de los oferentes. En este apartado se plantea una subdivisión de un conjunto determinado de clientes, dándole seguimiento a sus características, las cuales pueden ser, por ejemplo, según su comportamiento, área geográfica o demográfica. A continuación, se muestran los pasos para realizar la segmentación del mercado:

- ✓ Se debe realizar un estudio del mercado para determinar las demandas o necesidades de los clientes.
- ✓ Hacer una interpretación adecuada de la información recabada.
- ✓ Preparar el perfil de los clientes a través de filtros, según sus principales características.

## **Targeting**

Mediante la segmentación del mercado resulta vital que la empresa defina a cuáles de esos segmentos va a dirigir mayormente su esfuerzo en torno al marketing. De ese modo, se deben seguir los siguientes pasos:

- Evaluar la información recopilada en la segmentación del mercado.
- Elaborar una lista de las necesidades de los segmentos de cada mercado con respecto a los recursos y capacidades de la empresa.
- Determinar a cuáles de estos segmentos se les debe sacar mayor provecho para establecer estrategias de marketing.

## **Posicionamiento**

Este concepto se refiere a ser la marca preferida de los clientes, lo que implica una segmentación y targeting efectivos, ya que esto determina su posición en la mente de los consumidores frente a la competencia. Los pasos para lograrlo son los siguientes:

- Conocer los gustos y necesidades de los clientes a través de la segmentación.
- Determinar las fortalezas o atributos de los productos que se lanzan al mercado.
- Estudiar y entender el posicionamiento (esto tiene que ver con conceptualizaciones).
- Crear un plan para asentar las estrategias planteadas.
- Mantener un óptimo control del posicionamiento establecido.

## **Estrategia de Segmentación y Marketing Mix**

Luego de haber desarrollado los pasos anteriores y definido de manera eficiente la segmentación y los perfiles más atractivos en los diferentes mercados, se debe crear una estrategia de segmentación y marketing para cada uno de esos segmentos establecidos, con la

finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes en los mercados objetivo. En ese sentido, se deben tomar en cuenta una serie de acciones:

- Elegir una estrategia de segmentación, ya sea, diferenciada, indiferenciada o de concentración, según corresponda.
- Diseñar las características que se le van a dar al producto para hacerlo más atractivo para los clientes.
- Establecer el precio del producto, tomando en cuenta la calidad y la estandarización de precios locales.
- Determinar la forma de promoción del producto de acuerdo con las necesidades y exigencias del mercado.

- Establecer canales de distribución eficientes y eficaces.

### **Plan de Acción**

Una vez establecidas las estrategias de marketing, lo que prosigue es programar las acciones que son requeridas para entrar a cubrir todas las variables de marketing necesarias y establecidas en el mercado. Dentro de las variables ya mencionadas, existen aquellas que pueden llegar a afectar en el ámbito de distribución, promoción, los productos e inclusive los precios. Los pasos para su cumplimiento efectivo son los siguientes:

- Recabar los datos clave sobre la acción planteada.
- Realizar una descripción detallada de la acción (incluye ingresos, costes y otros).
- Elaborar cuadros de resumen con los datos que se van a analizar para garantizar la coherencia de las acciones.

Lo antes descrito, lleva al paso más importante por el que se debe realizar el análisis de la empresa, tanto a nivel interno como externo, siendo que esta información lleva a la confección del plan estratégico bajo el modelo Canvas.

### **Modelo CANVAS**

Este modelo consiste en un lienzo en el que se plasman nueve bloques que tienen por objetivo crear y capturar valor. Generalmente, es usado para elaborar modelos de negocio. No obstante, en este apartado será implementado para el desarrollo de un plan estratégico.

La matriz del modelo Canvas como se señaló, se encuentra conformada por nueve bloques que se encuentran relacionados con las actividades de la empresa. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Actividades clave:** A través de estas se ofrece una propuesta de valor para los clientes, quienes representan la principal fuente de ingresos de un negocio, independientemente de su actividad comercial.
- **Socios Clave:** Este bloque orienta a la empresa a establecer relaciones estratégicas con socios competitivos para garantizar posicionamiento en el mercado.
- **Recursos Clave:** Son aquellos que permiten garantizar la actividad comercial de la empresa, ya que estos le proveen la capacidad de desarrollar su cadena de valor.
- **Segmentación de los Mercados o Clientes:** Es el bloque que permite a la empresa conocer a sus clientes para adecuarse a sus necesidades.
- **Canales de Comunicación:** Representan los medios para que la cadena de valor llegue a los clientes.
- **Relación con los Clientes:** Orientado a cuidar y mejorar la relación con los clientes a través de estrategias.

- **Propuesta de Valor:** Representa los productos o servicios que ofrece la empresa y que no ofrece la competencia.
- **Estructura de Costos:** Es la distribución en el modelo económico que genera costos para realizar la entrega de productos.
- **Fuente de Ingresos:** Las principales fuentes de ingresos de la empresa, tales como las ventas.

### Figura 1.

#### *Lienzo del modelo CANVAS*



*Nota.* Se muestra el lienzo del modelo Canvas.

## **Guía Metodológica del Plan Financiero**

En este apartado se presenta la guía metodológica para la elaboración del plan financiero, usando como herramienta de fácil uso y simplificación de procesos la plataforma Excel. Esto adquiere relevancia a la hora de llevar a cabo una correcta planeación financiera, ya que, resulta sumamente importante tener al alcance un documento que guíe cada uno de los pasos de manera precisa y eficiente.

El plan financiero es un documento con una serie de estrategias para el óptimo control de las entradas y salidas de dinero, correspondientes a las actividades económicas que desarrolla la empresa. Por esta razón, se vuelve imprescindible en la gestión financiera para alcanzar objetivos a mediano y a largo plazo.

Sin duda alguna, la implementación de la guía metodológica brindará una idea clara y consecuente sobre cómo aplicar cada uno de los pasos y lineamientos correspondientes en la ejecución de un plan estratégico para una empresa del sector de comercio.

### **Tamaño y partes del documento**

El plan financiero está desarrollado en varios puntos como se detalla a continuación:

Primeramente, se puede visualizar el Balance General, donde se encuentra reflejada la situación económica de El Mercadito. De ese modo, pueden conocer los valores reales de los activos, es decir, todos los bienes de la empresa. Además de los gastos fijos y variables, así como el patrimonio con el que se cuenta, considerando que es la diferencia entre los activos y los pasivos.

Posteriormente, se aprecia el flujo de caja, con las salidas y entradas de la empresa en un periodo definido. Esta es una herramienta fundamental para determinar el estado económico, ya que, se puede visualizar la liquidez y la solvencia.

Luego está el punto de equilibrio con el que se determinan los ingresos totales necesarios para cubrir cualquier inversión, dado que es importante analizar la rentabilidad del negocio, para saber cuál es el monto que se debe alcanzar para cubrir este punto y establecer a partir de ahí las ganancias.

De seguido, el plan de financiación que ayuda a la toma de decisiones y a elaborar un presupuesto y, por ende, es útil para evaluar las vías existentes para un posible financiamiento.

El plan de tesorería posibilita llevar un control de cobros y pagos de la empresa como previsión, esto porque para toda pequeña o mediana empresa es necesario tener un control y saber hasta qué punto se puede llegar.

Además, están las razones financieras que son indicadores que reflejan la realidad de la empresa financieramente y que dan información importante sobre la eficiencia operativa, la rentabilidad, la solvencia y liquidez, también para comprender las situaciones del negocio y tomar decisiones más acertadas.

Por otra parte, está el Estado de Resultados que presenta los ingresos, costos y gastos, así como las pérdidas o ganancias de la empresa en un periodo determinado, estableciendo el desempeño financiero.

Se agrega la previsión de ingresos y costos, que previene dichas partidas que podría tener la empresa, que son de relevancia para prepararse para cualquier eventualidad. Por último, está el análisis de riesgo, que trata de identificar los riesgos que podrían presentarse en

el desarrollo de las actividades financieras, para una toma de decisiones que ayude a minimizarlos.

### **Periodo de Tiempo Considerado para el Plan Financiero**

Resulta oportuno que un plan financiero sea proyectado de dos a cinco años, ya que, de extender más, puede llegar a no ser efectivo porque en esos años puede haber muchos cambios en el entorno de la empresa.

Se debe considerar, tanto el entorno externo como interno, los cuales pueden cambiar, siendo la flexibilidad una cualidad importante, dado que el ambiente que rodea a las organizaciones se encuentra en constante evolución.

### **Visión, Misión y Valores de la Empresa**

Como se mencionó en la Guía del Plan Estratégico, estos aspectos son de suma importancia porque definen hacia dónde deben ir dirigidas todas las investigaciones que se realicen al respecto de la empresa.

### **Análisis de la Situación Actual de la Empresa y el Entorno**

En el entorno financiero de una empresa, es determinante analizar constantemente la situación actual y el entorno operacional. Este análisis incluye factores como los activos, pasivos, gastos e ingresos. El objetivo es evaluar cómo la empresa aprovecha sus recursos y mejorar el plan financiero. Al igual que el plan estratégico, el análisis financiero aborda aspectos internos y externos. Los elementos externos afectan directamente a la empresa, pero provienen del entorno fuera de la organización.

### **Análisis interno y externo de la empresa**

Como se ha mencionado, este análisis comprende distintos factores relacionados con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. En este punto se pretende llevar a cabo un análisis DOFA que permita identificar cada uno de estos elementos para desarrollar estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **Propósito y Objetivos del Plan Financiero**

Este apartado pretende establecer objetivos claros en el ámbito financiero de la organización, ya que, le garantiza, tanto a la empresa como a su propietario, la capacidad para hacerle frente a sus deudas u obligaciones. A su vez, se asegura que las operaciones que se realizan no presenten problemas o fallas que afecten su rendimiento.

Este paso no solo traerá beneficios internos, sino que también en lo externo mejorará el posicionamiento de la marca, aumentando las ventas y mejorando el flujo de efectivo para el desarrollo de sus operaciones.

### **Estrategias y acciones que seguir para alcanzar los objetivos**

Definir las estrategias y las acciones que se deben de implementar cuando se estructura un plan financiero es esencial para su éxito, porque con base en la información brindada por parte de la empresa se desarrolla paso a paso el plan financiero. El objetivo de estas estrategias es enfocarse en maximizar los resultados y alcanzar las metas propuestas, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En consecuencia, es necesario evaluar que las acciones a implementar sean procedimientos específicos que permitan a las empresas ejecutar de manera efectiva las estrategias previamente presentadas.

## **Acciones**

A continuación, se presentan una serie de acciones que son primordiales para un plan financiero, ya que, permite desarrollar el trabajo de manera más efectiva y eficaz, por ejemplo, la elaboración de lo siguiente:

## **Balance General**

Inicialmente, el balance general es un estado financiero que analiza la situación financiera de la empresa a corto, mediano o largo plazo. Se divide en tres componentes: patrimonio, activos y pasivos. Los activos representan los bienes que posee la institución, los pasivos son las obligaciones y deudas a corto o largo plazo, y el patrimonio corresponde a la participación de los dueños o accionistas de la empresa. Estos tres factores garantizan el equilibrio financiero adecuado en una empresa.

El balance general describe la situación actual de la empresa. No obstante, es necesario entender cuáles son los compromisos futuros, lo cual puede requerir desagregar algunas cifras del balance para identificar dichos compromisos.

**Activos:** Son todos los elementos de valor que tiene la empresa, pueden ser corrientes que son la caja, bancos e inventario. También los activos fijos, que se refiere a todos los bienes físicos, como vehículos, edificio, equipo y mobiliario, entre otros.

**Pasivos:** Se consideran todos los gastos generales que realiza la empresa, así como las deudas u obligaciones, que son los pasivos corrientes como los impuestos, retenciones de la CCSS. Además, está los pasivos no corrientes, que son los documentos por pagar.

**Patrimonio:** En este se recuperan los pasivos de los activos de la empresa, por lo que se puede ver la aportación del propietario o de los accionistas y también las utilidades en general.

La fórmula para calcular el balance general es la siguiente:

$$\text{Activo} = \text{pasivo} + \text{patrimonio.}$$

En el balance general se puede examinar la situación financiera de la empresa. En la tabla 1 se observa el realizado hace tres años, es decir, el actual y dos periodos proyectados.

**Tabla 1.**

*Balance General*

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO AÑO 1-2-3</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Activos corrientes</b>			
<b>Caja y bancos</b>			
<b>Inventario</b>			
<b>Activos fijos</b>			
<b>Edificios</b>			
<b>Vehículo</b>			
<b>Mobiliario y Equipo</b>			
<b>Deprec. acumulada</b>			
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivos corrientes</b>			
<b>Gastos acumulados provisiones</b>			
<b>Retenciones por pagar CCSS</b>			
<b>Impuestos por pagar</b>			
<b>Pasivos no corrientes</b>			
<b>Doc. Por pagar L.P.</b>			
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>Aporte al Capital</b>			

---

**Utilidades acumuladas**

---

**Utilidad del periodo**

---

**PASIVO + PATRIMONIO**

---

*Nota:* Se puede observar un machote del balance general con el que se pueden proyectar los activos, pasivos y patrimonio de una empresa.

### **Estado de Resultados**

El estado de resultados es primordial para el desarrollo del plan financiero. Este informe analiza los ingresos, costos y gastos de una empresa en un periodo específico. Con estos datos, se puede determinar si hay pérdidas o ganancias y tomar decisiones informadas sobre la situación financiera de la organización.

Este reporte se proyecta teniendo en consideración las relaciones que hay entre las variables, las entradas y los cálculos que se afectaron al inicio del proceso. Y para llegar a estos resultados se requiere combinar conocimientos contables con conocimientos de Excel, para un análisis de alto nivel. Los elementos del Estado de Resultados son los siguientes:

**Ingresos:** Corresponde a las ventas que genera la empresa durante un periodo.

**Costo sobre venta:** Representa el costo de los bienes o servicios que se ofrecen en la empresa. Su fórmula es:

**Inventario inicial + compras + fletes - devoluciones sobre compras – descuentos sobre compras – inventario inicial.**

**Utilidad bruta:** Se trata de la diferencia entre el total de ingresos y el total de costos.

**Gastos de operación:** Son los gastos totales relacionados con las operaciones de la empresa, o sea, gastos fijos de luz, agua, internet y salarios, entre otros.

Utilidad operacional: Esta utilidad se resta de la utilidad bruta, menos los gastos de operación.

Utilidad antes de impuestos: Se refiere a las pérdidas o ganancias de la empresa después de cumplir con sus obligaciones y es el resultado de la fórmula:

**Utilidad de operación + otros ingresos – otros gastos.**

Utilidad neta: Son las ganancias o pérdidas finales de la empresa. Su fórmula es:

**Utilidad antes de impuestos – impuestos.**

**Tabla 2.**

*Estado de Resultados*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>Proyectado año 1-2-3</b>			
<u>Detalle</u>	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<u>INGRESOS</u>	Proyección	Proyección	Proyección
Ingresos			
<b>Total de ingresos</b>			
<b>Costo sobre ventas</b>			
Inventario Inicial			
Compras			
Total disponible para la venta			
Inventario final			
Total costo sobre ventas			
Utilidad bruta sobre las ventas			
<b>Menos:</b>			
Gastos Generales de operación			

---

Gastos por depreciación

---

**UTILIDAD EN OPERACIÓN**

---

Mas otros ingresos

---

Menos otros gastos Financieros

---

**UTILIDAD OPERACIÓN ANTES IMP.**

---

**Impuesto sobre la Renta %**

---

**UTILIDAD NETA ESPERADA**

---

**Rentabilidad esperada**

---

*Nota.* Se puede ver un machote del estado de resultados con él se pueden proyectar los ingresos, costos, gastos, utilidades, impuestos de renta y la rentabilidad esperada de una empresa.

### **Flujo de caja**

El flujo de caja representa los movimientos en efectivo que se efectúan en las operaciones de la empresa, los cuales se componen de los egresos e ingresos reales que afectan de manera significativa su liquidez.

Cabe señalar que, el flujo de caja está influido por componentes financieros como egresos e ingresos no deducibles de impuestos, que aumentan la utilidad contable. También se consideran gastos no desembolsables como depreciaciones o amortizaciones, que afectan los resultados contables, pero no representan una salida de dinero.

En este se calcula el valor de mercado de la empresa con el valor presente de los flujos de caja futuros del negocio, y por ende es el único método valorado conceptualmente correcto.

Ingresos: Tienen un porcentaje de crecimiento anual y se refieren al aumento de la utilidad contable de la empresa. Son el resultado del precio de cada utilidad por la cantidad de unidades que se esperan vender en un periodo determinado.

Compras: Hacen disminuir la utilidad contable, incluyendo los costos variables. Se maneja con un porcentaje anual de aumento.

Egresos operativos: En este punto se cuentan los sueldos, aguinaldos, cargas sociales, y prestaciones legales de los empleados.

Gastos: Se mencionan todos los gastos fijos y variables que tiene la empresa, como la luz, agua e internet, entre otros.

Ajuste: Es la amortización y los intereses de préstamos que posea la empresa.

### Tabla 3.

#### *Flujo de Caja*

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>			
<b>EXPRESADO EN COLONES</b>			
<b>FLUJO EN OPERACIONES</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>Real</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>
<b>% de Crecimiento de Ingresos</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>
Ventas verduras			
Ventas carne			
Ventas abarrotes			
<b>TOTAL INGRESOS</b>			
<b>% de Crecimiento de compras</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Compras verduras</b>			
<b>Compras Carnes</b>			
<b>Compras abarrotes</b>			
<b>Total de compras</b>			
<b>% de Crecimiento de sueldos</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			

Sueldos y Salarios			
Aguinaldos			
Prestaciones Legales			
Cargas Sociales			
<b>Subtotal Sueldos y Salarios Operativos</b>			
<b>% de Crecimiento de Gastos</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>GASTOS ( 12 meses)</b>			
Electricidad			
Agua			
Internet			
Teléfono			
Derechos de circulación			
Combustible y lubricantes			
Seguro de vehículos			
Póliza INS			
Permiso Funcionamiento			
Servicios Contables			
<b>Subtotal Egresos Operativos</b>			
<b>Flujo Efectivo Operativo</b>			
<b>(+) Ingresos Financieros préstamo</b>			
<b>(-) Egresos financieros amortización préstamo</b>			
<b>(-) Egresos financieros intereses préstamo</b>			
<b>Subtotal Flujo de Efectivo</b>			
Caja Inicial			
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA</b>			

*Nota.* En esta tabla se puede observar un machote del flujo de caja proyectado de tres años, con las que se proyectan los ingresos, compras, gastos, egresos operativos, su porcentaje de aumento año con año y también un préstamo.

## Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores económicos y numéricos que ayudan a medir el desempeño económico de una empresa en un tiempo determinado. Se obtienen comparando diferentes cuentas en los estados financieros. Estas razones sirven para analizar la rentabilidad, liquidez y eficiencia de la institución, siendo determinante para alcanzar sus objetivos. Al aplicar las razones financieras en el plan financiero, se pueden identificar problemas internos y comparar con la competencia para evaluar el crecimiento en el mercado. A continuación, se presentan las principales razones financieras.

**Razón de liquidez:** Esta razón se refiere a la capacidad que tiene la empresa de generar liquidez para cumplir con obligaciones a un tiempo corto.

### Figura 2.

#### *Fórmula de la Razón Corriente*

Razón Corriente=	Archivos Corrientes
	Pasivos Corrientes

*Nota.* Se presenta la fórmula para calcular la razón corriente.

**Razón de Rentabilidad:** Este indicador señala cómo la empresa controla los gastos y genera ganancias. También analiza el impacto de la liquidez, la gestión de activos y la administración de deudas, comparándolo con los resultados obtenidos.

**Figura 3.***Fórmula de Margen Bruto*

Margen Bruto=	Utilidad Bruta	X 100
	Ventas Netas	

*Nota.* Se muestra la fórmula para calcular el margen bruto de ganancias.

Razón financiera de actividad o productividad: Tiene como objetivo analizar la gestión de los recursos de la empresa, incluidos las cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en general. Este análisis permite evaluar cómo se utilizan estos recursos dentro de la organización.

Por lo tanto, es fundamental considerar la rotación y el tiempo de recuperación para evaluar la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos. Por ejemplo, la rotación de inventarios mide el período en que los productos almacenados se venden. Este análisis ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo y el periodo necesario para liquidar sus deudas.

**Figura 4.***Fórmula rotación de inventario*

Rotación de Inventario=	Costo de Ventas
	Inventario Promedio

*Nota.* Se muestra la fórmula para calcular la rotación de inventario.

### **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio señala el momento en que los ingresos de una empresa superan sus gastos fijos y variables. Esto ocurre cuando la empresa vende exactamente lo mismo que gasta, sin ganancias ni pérdidas, manteniendo un balance entre los ingresos y los costos y gastos.

#### **Figura 5.**

*Fórmula para calcular punto de equilibrio*

$$PEQ_{\$} = \frac{CF}{1 - \frac{CV_U}{PV_U}}$$

*Nota.* Se muestra la fórmula del punto de equilibrio.

**Plan de financiación:** El plan financiero es prioritario para cualquier empresa, ya que permite analizar financieramente el negocio, evaluar su capacidad de financiación, amortización, rentabilidad y punto de equilibrio. De esta manera, se logra alcanzar los objetivos por medio del estudio interno y externo que se le realiza. Su fórmula es:

#### **Rendimiento del activo / rendimiento del capital**

**Plan de tesorería:** Es trascendental disponer de un plan de tesorería de manera que se puedan obtener proyecciones de entradas y salidas, en un tiempo determinado.

**Periodos de proyección:** Es necesario determinar el tiempo en el cual se espera obtener los resultados y, con base en ello, definir las estrategias de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa, o evaluar si es viable.

**Ingresos:** Estos deben ser detallados para determinar la forma de obtenerlos, ya sea por ventas o servicios ofrecidos.

**Gastos:** Se requiere analizar y evaluar los gastos que realiza la empresa en el corto o largo plazo.

**Impuestos:** Son de gran relevancia en la determinación financiera de una empresa, porque son obligaciones ineludibles.

**Evaluación:** al tener definidos todos los puntos anteriores, se podrá evaluar si es factible ese camino que queremos tomar o que puntos se deben de cambiar para alcanzar los objetivos de la empresa.

**Evaluación:** Una vez definidos todos los puntos anteriores, se podrá determinar si es viable seguir ese camino o cuáles aspectos deben modificarse para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### **Tabla 4.**

##### *Plan de Tesorería*

<b>El Mercadito</b>			
<b>Plan de Tesorería</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ventas verduras</b>			
<b>Ventas carne</b>			
<b>Ventas abarrotes</b>			
<b>TOTAL INGRESOS</b>			
<b>GASTOS ( 12 meses)</b>			
<b>Electricidad</b>			

---

**Agua**

---

**Internet**

---

**Teléfono**

---

**Derechos de circulación**

---

**Combustible y lubricantes**

---

**Seguro de vehículos**

---

**Póliza INS**

---

**Permiso Funcionamiento**

---

**Servicios Contables**

---

**Total Gastos**

---

**Total de Tesorería**

---

*Nota.* Se puede visualizar un machote de un plan de tesorería con el que se pueden proyectar los ingresos y gastos posibles de la empresa expresados a tres distintos periodos.

**Previsión ingresos y costos:** En este punto se pueden conocer los ingresos y costos estimados que tendrá la empresa. Es posible que estas proyecciones no se cumplan exactamente, pero al contar con una planificación previa, es posible analizar cómo alcanzar los objetivos.

### **Análisis de Riesgo Financiero**

Este apartado es determinante para la elaboración del plan financiero, porque identifica los riesgos de la organización al realizar todas sus operaciones, lo que permite categorizarlos e implementar estrategias para minimizarlos o eliminarlos.

**Tabla 5.***Análisis de Riesgos*

Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Mitigación
		Alta		
		Baja		

*Nota.* Se muestra el machote para definir el análisis de riesgos.

**Cronograma de implementación**

Un cronograma de implementación es una herramienta que permite crear un modelo que detalla de forma ordenada los pasos que se deben de seguir en una empresa para lograr alcanzar las metas propuestas.

Dicho método es parte esencial del plan estratégico ya que si en el plan estratégico se detallan las estrategias que se usaran en el cronograma de implementación se detallara paso a paso como lograr conseguir el éxito de dicho plan. Dicho método es muy importante para el plan estratégico, ya que detalla las estrategias y pasos necesarios para su implementación exitosa.

El cronograma de implementación se divide en seis pasos como se establece, a continuación:

- Definir los objetivos.
- Realizar una investigación.
- Identificar los riesgos.
- Programar los logros.
- Asignar las tareas.

- Asignar recursos.

### **Indicadores de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos**

Determinar la relevancia que conllevan los indicadores de seguimiento y evaluación de cumplimiento de los objetivos de un proyecto, es vital para la empresa, porque radica en establecer las medidas exactas y cuantificables.

Estos indicadores tienen como función mantener un constante monitoreo del avance de la empresa en el objetivo de alcanzar sus metas. Son fundamentales para medir resultados e identificar los avances, así como para señalar algún problema en las operaciones.

**Indicadores de plazo:** Este indicador contribuye a controlar que las actividades del proyecto se realicen con base al tiempo establecido en el cronograma, ya que cumplir con los plazos propuestos es necesario para garantizar la calidad del resultado final.

- **Indicadores de calidad:** Mide el nivel en que el trabajo realizado cumple con los estándares y requisitos definidos. De ahí su importancia de este indicador que clave para el valor y la aceptación del proyecto.

- **Indicadores de costos:** Tiene como función verificar que el proyecto se desarrolla dentro del presupuesto establecido, siendo primordial para asegurar la rentabilidad y una gestión financiera eficiente.

- **Indicadores de eficiencia:** Se encargan de analizar el uso adecuado de los recursos disponibles, tales como los financieros, humanos y de tiempo. Esto con el objetivo de alcanzar los mejores resultados posibles y minimizar las posibles pérdidas.