



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Elaboración de un Plan de Negocios Estratégico/financiero con la incorporación de Sistemas de Información Administrativos y Operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho, ubicada en La Victoria, Horquetas, Sarapiquí, Heredia, para el periodo 2021 – 2022”.

MEMORIA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Bach. Patricia Miranda Pérez, 2 0775 0994

Bach. Yenneri Yailyn Piedra Sevilla, 7 0260 0642

Bach. Karla Johanna Vargas Porras, 6 0447 0317

“Sección Regional Huetar Norte y Caribe “

Campus Sarapiquí, 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Elaboración de un Plan de Negocios Estratégico/financiero con la incorporación de Sistemas de Información Administrativos y Operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho, ubicada en La Victoria, Horquetas, Sarapiquí, Heredia, para el periodo 2021 – 2022”.

Memoria de Trabajo de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

Bach. Patricia Miranda Pérez, 2 0775 0994

Bach. Yenneri Yailyn Piedra Sevilla, 7 0260 0642

Bach. Karla Johanna Vargas Porras, 6 0447 0317

Responsable Académico:

M.Sc Fabián Garrido Cordero

“Sección Regional Huetar Norte y Caribe”

Campus Sarapiquí, 2024

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo final de graduación primeramente a Dios por darme sabiduría y fortaleza en todo momento. A mi familia por su tolerancia, apoyo incondicional y acompañarme en este largo proceso educativo, a mi hijo mi pilar y motor de vida.

Finalmente, dedico a mis compañeras Karla y Yenneri por su disciplina, tolerancia, perseverancia, constancia, dedicación y sacrificio, por hacer posible y culminar de la mejor manera esta meta.

PATRICIA MIRANDA PÉREZ

Esta tesis va dedicada a Dios quien ha sido el guía de mis pasos y decisiones en la vida, a mis queridos padres Gerardo y Xinia este logro es evidencia de la gran dedicación y sacrificios que han hecho durante su vida por apoyarme y brindarme una educación superior, me siento orgullosa de poder honrarlos y no haberme dado por vencida después de todo el tiempo dedicado a este proyecto.

Además, dedico esta tesis a mis dos compañeras de investigación, por lograr ser un equipo en donde juntas siempre nos apoyamos para salir adelante y no desistir, como también a los profesores Fabian y Walter por su inmenso apoyo.

Y finalmente dedico este momento de mi vida a mis amigas más cercanas, quienes se han alegrado por mis logros, y mi amiga Vilma que siempre va a estar en mi corazón.

YENNERI PIEDRA SEVILLA

Dedico primeramente a Dios, porque sin Él no estaría donde estoy a las puertas de cumplir un sueño que ha llevado varios años formándose. Porque él es el que está detrás de todas las

cosas y de todos los que me han extendido su mano y apoyo incondicional, Sin Él no estaría aquí hoy.

Después de las personas más importantes en mi vida mis padres, que no solo durante estos años me han dado todas las herramientas para mi estudio, sino que me han acompañado en todo el proceso. A mis hermanos porque han aportado amor, consejo, confianza y apoyo.

Ustedes han sido parte fundamental para mi vida,

A mis compañeras que hemos sido constantes en este proceso que no ha sido fácil, pero, nos rendimos.

En especial a mi hijo que es mi inspiración y motivación para seguir adelante en esta etapa.

Y finalmente a nuestro tutor por su dedicación y paciencia, sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos, gracias por no perder la fe en nosotras, y formar nuestros conocimientos como profesionales.

KARLA VARGAS PORRAS

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por la sabiduría y fortaleza, a nuestras familias por su tolerancia, apoyo incondicional y acompañarnos en este largo proceso de formación profesional, a los miembros de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho por su apoyo y colaboración, agradecemos a la Universidad Nacional por instruirnos y forjarnos como profesionales, a los profesores, tutor y asesores, y demás personas que hicieron posible esta investigación, por su apoyo y guía en este proceso educativo.

Índice

DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Imágenes	ix
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos	x
Lista de Abreviaturas.....	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
INTRODUCCION.....	13
CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
1.1. Planteamiento y descripción del problema:	16
1.1.1. Interrogante(s) de la investigación:	24
1.1.2. Justificación de la investigación:	24
1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área):	36
1.2. Objetivos de la investigación:.....	37
1.2.1. Objetivo general.....	37
1.2.2. Objetivos específicos.....	37
1.3. Modelo de Análisis	38
1.3.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	39
1.4. Estrategia de investigación aplicada	53
1.4.1. Tipos de investigación:.....	55
1.4.2. Fuentes de investigación	57
1.4.3. Población	59
1.4.4. Recopilación de los datos.....	60
1.4.5. Análisis e interpretación de la información	60
1.5. Alcances y Limitaciones.....	61
1.5.1. ALCANCES.....	61
1.5.2. LIMITACIONES	62
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	63

2.1. Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.	63
2.2. Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.....	72
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO	83
3.1. Antecedentes de la Administración	83
3.1.1. Gestión Administrativa:.....	85
3.2. Gestión Financiera.....	90
3.3. Plan de Negocios	98
3.4. Sistemas de Información	121
3.4.1. Digitalización	121
3.4.2. Sistemas de Información	126
3.4.3. Transformación digital PYMES Costa Rica.....	128
3.4.4. Sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad en las organizaciones.....	128
3.5. Herramientas de Diagnóstico.....	134
3.5.1. El análisis FODA	134
3.5.2. Análisis MECA o CAME a partir del análisis FODA.....	137
3.5.3. Diamante de Porter	140
3.5.4. Matriz de Eisenhower o Matriz de Priorización	143
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	146
4. Diagnóstico.....	149
4.1. Análisis de Situación.....	149
4.1.1. Situación del producto:	149
4.1.2. Métodos, diagramas y modelos	151
4.1.2.1. Análisis FODA.....	151
4.1.2.2. Matriz CAME.....	153
4.1.2.3. Análisis del Microentorno (Las cinco fuerzas de Porter).....	154
4.1.2.4. Análisis de los Recursos tangibles e intangibles.....	158
4.2. Análisis Financiero.....	159
4.2.1. Estados Financieros Proyectados	160
4.2.1.1. Análisis Vertical y Horizontal del Balance de Situación.....	162
4.2.1.2. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados.....	169

4.2.1.3.	Análisis de Razones Financieras	173
4.2.1.4.	Análisis Dupont.....	177
4.3.	Análisis Descriptivo	181
4.3.1.	Sondeo.....	181
4.3.2.	Entrevista.....	191
CAPITULO V:		194
5.	Propuesta de Plan de Negocios.....	194
5.1.	Resumen ejecutivo.	194
5.2.	Propuesta de descripción de la empresa.....	195
5.3.	Propuesta de Gestión Estratégica	196
5.4.	Propuesta de estrategia de objetivos generales.	197
5.5.	Propuesta de análisis de mercado	200
5.5.1.	Segmentación de Mercado	200
5.5.2.	Ventajas Competitivas.....	201
5.5.3.	Análisis de Proveedores	202
5.5.4.	Estrategia de Marketing	204
5.5.4.1.	Producto	204
5.5.4.2.	Precio.....	206
5.5.4.3.	Plaza	207
5.5.4.4.	Promoción	208
5.6.	Propuesta análisis técnico	209
5.7.	Propuesta análisis financiero	211
5.8.	Propuesta de análisis de sistemas de información	212
5.9.	Plan de Acción y Matriz Eisenhower.....	217
5.9.1.	Matriz Eisenhower.....	217
5.9.2.	Plan de Acción.....	222
5.9.2.1.	Estrategias de Corto Plazo:.....	223
5.9.2.2.	Estrategias de Mediano Plazo:	227
5.9.2.3.	Estrategias de Largo Plazo:.....	234
CAPITULO VI:		239
6.1.	Conclusiones:	239
6.2.	Recomendaciones:.....	244

Anexos.....	248
REFERENCIAS.....	257

Índice de Tablas

Tabla 1- Estado de Resultados	27
Tabla 2- Conceptualización, operacionalización e instrumentalización.	39
Tabla 3- Equipo o Maquinaria.....	71
Tabla 4- Recursos Materiales	71
Tabla 5- Activos Fijos o Bienes Materiales	72
Tabla 6- Funciones de la Gestión Financiera	91
Tabla 7- Herramientas de gestión financiera	96
Tabla 8- Evaluación de Proveedores	109
Tabla 9- Razones Financieras	118
Tabla 10- Retos de la Transformación digital en PYMES.....	125
Tabla 11- Ventajas y Beneficios de Sistemas Operacionales	130
Tabla 12- Utilización de Diamante Porter	141
Tabla 13- Balance de Situación Proyectado	160
Tabla 14- Estado de Resultados Proyectado	161
Tabla 15- Análisis vertical del Balance de Situación de la Microempresa Patacones Precocidos	
Decabicho	162
Tabla 16- Análisis Horizontal del Balance de Situación de la Microempresa Patacones Precocidos	
Decabicho	165
Tabla 17- Análisis vertical del Estado de Resultados de la Microempresa Patacones Precocidos	
Decabicho	169
Tabla 18- Análisis horizontal del Estado de Resultados de la Microempresa Patacones Precocidos	
Decabicho	172
Tabla 19- Razones Financieras de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho	173
Tabla 20- Calculo de Análisis Dupont 2019	177
Tabla 21- Calculo de Análisis Dupont 2020	178
Tabla 22- Calculo de Análisis Dupont 2021	179
Tabla 23- Datos de la Empresa.....	195
Tabla 24- Gestión Estratégica	196
Tabla 25- Objetivos Estratégicos.....	197
Tabla 26- Segmentación de Mercado	200
Tabla 27- Ventajas Competitivas	201
Tabla 28- Evaluación de Proveedores.	202
Tabla 29- Formula.....	203
Tabla 30- Características del producto.	205
Tabla 31- Clasificación de la Matriz Eisenhower.....	217
Tabla 32- Método de Clasificación de Eisenhower.	220
Tabla 33- Tabla de clasificación por categoría y puntaje.	221
Tabla 34- Tabla de puntaje para el método de clasificación de Eisenhower.	221
Tabla 35- Plan de Acción.....	222

Índice de Imágenes

Imagen 1- Pulpas de Galón.....	65
Imagen 2- Patacones Hamburguesa	65
Imagen 3- Patacones Precocidos	66
Imagen 4- Papas para freír.....	66
Imagen 5- Canasta de plátano	66
Imagen 6- Caja de Tilapias.....	67
Imagen 7- Patacones precocidos de 40 unidades.....	67
Imagen 8-Datos de la empresa	103
Imagen 9-Información de la empresa.....	104
Imagen 10-Análisis FODA.....	104
Imagen 11-Objetivos estratégicos.....	105
Imagen 12-Perfil del segmento del mercado	107
Imagen 13-Ventajas competitivas	108
Imagen 14-Descripción de los Productos	110
Imagen 15-Precio de Venta	111
Imagen 16-Ventajas y Desventajas de los Canales de Distribución.....	112
Imagen 17-Recursos Materiales	114
Imagen 18-Equipo o Maquinaria Requerido	115
Imagen 19-Activos fijos o Bienes materiales	115
Imagen 20-Flujograma o Diagrama	115
Imagen 21- Análisis Dupont	121
Imagen 22- Análisis FODA.....	134
Imagen 23- Análisis CAME.....	137
Imagen 24- Estrategias de una empresa y correlación con análisis CAME	138
Imagen 25- Matriz CAME	139
Imagen 26-Representación del Modelo PORTER.....	140
Imagen 27- Matriz de Eisenhower	143
Imagen 28- Análisis FODA.....	152
Imagen 29- Matriz CAME	153
Imagen 30- Las cinco fuerzas de Porter.....	154
Imagen 31- Posmovi modulo página inicial.....	213
Imagen 32- Posmovi modulo administración de productos e inventarios.	214
Imagen 33- Posmovi modulo administración de productos.	215
Imagen 34- Posmovi modulo estadísticas contables generales.	215
Imagen 35- Posmovi modulo administración de puntos.	216
Imagen 36- Posmovi modulo tienda online.	217

Índice de Figuras

Figura 1-Gráfico del Modelo.....	38
Figura 2- Organigrama de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho.....	69
Figura 3- Recursos tangibles e intangibles.....	158
Figura 4- Flujograma o Diagrama	210

Índice de Gráficos

Grafico 1- Fin de la compra.	182
Grafico 2- Tiempo.	183
Grafico 3- Frecuencia.	184
Grafico 4- Productos adquiridos.	184
Grafico 5- Característica de la compra.	185
Grafico 6- Que puede cambiar.	186
Grafico 7- Califique la Calidad.	187
Grafico 8- Satisfacción.....	188

Índice de Anexos

Anexo 1- Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	248
Anexo 2- Entrevista General	251

Lista de Abreviaturas

4P

Cuatro elementos en los que se basa el funcionamiento del marketing, 110, 211

BRC

Asociación de cadena de alimentación británica, 242

CAME

Herramienta estratégica de negocio, vi, ix, 138, 139, 140, 147, 148, 154

COVID 19

Enfermedad por coronavirus del año 2019, 34

DAFO

Puntos fuertes y débiles, de una organización, así como sus posibles oportunidades y amenazas, 43, 140, 249

FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, vi, ix, 33, 105, 135, 136, 137, 138, 140, 147, 148, 152, 153, 249, 251, 252

F-ODM

Fondo para el logro de los objetivos del milenio, 99

GLOBALG.A.P

Estandar mundial que asegura las buenas prácticas agrícolas, 242

HACCP

Sistema de analisis de riesgo y puntos criticos de contri, 242

Sistema de analisis de riesgo y puntos criticos de control, 242

IDS

Indice de Desarrollo Social, 64, 65

INDER

Instituto de Desarrollo Rural, 194

INEC

Instituto Nacional de Estadística y Censos, 18, 26, 28, 249

ISO
Normas ISO estandares internacionales que garantizan calidad, 242

IVA
Impuesto Sobre el Valor Añadido, 162, 163, 166, 170, 236

Kolau
Solución de Marketing para PYMES, por si desean hacer ellas mismas el marketing de la empresa., 35

LP
Largo Plazo, 161, 162

MECA
Herramienta estratégica de negocio, vi, 138

MEYC
Ministerio de Economía y Comercio, 26

MICITT
Ministerio de Ciencia, Innovación Tecnología y Telecomunicaciones, 129

MIPYME
Micro, pequeñas y medianas empresas., 35

OEA
Organización de Estados Americanos, 35

PCHF-FSMA
Ley de modernización de la Inocuidad de los Alimentos, 242

PIB
Producto Interno Bruto, 17, 25, 26

PSR-FSMA
Norma de la Inocuidad de los productos agrícolas frescos, 242

PYMES
Pequeñas y Medianas Empresas, vi, viii, 17, 20, 124, 126, 127, 129

ROA
Rentabilidad de los activos, 121, 180, 181, 182, 247

ROE
Rentabilidad financiera, 121, 180, 181, 182

SARS-COV-2
El coronavirus del tipo 2, causante del síndrome respiratorio agudo severo, 31

SI
Sistema de Información, 133

SMETA
Auditoría que ayuda a comprender, trabajo, salud, seguridad, desempeño ambiental, y ética, 242

TI
Tecnología de la Información, 132

TIR
Tasa Interna de Retorno, 94

VAN
Valor Actual Neto, 94

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se desarrolla un plan de negocios estratégico/financiero con la incorporación de sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mediante análisis en la gestión estratégica, financiera y administrativa, así como los sistemas de información. Como consecuencia de la investigación a la microempresa se le detectan ciertas limitantes y debilidades, como la ausencia de un plan de negocios que sustente este emprendimiento, por lo que existe una estructura administrativa y organizativa mal definida y construida de manera empírica. De esta forma, se genera el mal empleo de los recursos físicos y financieros, ya que no les permite tener un orden en cuanto a sus finanzas y un margen o panorama real de la estabilidad de la empresa. Lo que permitirá desarrollar una serie de objetivos enfocados en los problemas detectados.

Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la microempresa, mediante la recopilación de información financiera, para la identificación de las debilidades y fortalezas que posee el negocio en términos de estrategia, sostenibilidad financiera y participación en los mercados digitales. Así como lograr determinar la capacidad de la gestión financiera y administrativa, mediante un estudio financiero, de mercado y producción con el propósito de incorporar, en un plan de negocios, una estrategia de sostenibilidad financiera y operacional competitiva en el mercado digital. El diagnóstico también permitirá, identificar los sistemas de información administrativos y operacionales para su efectivo funcionamiento permitiendo competir en el mercado digital.

Se desea mejorar o impulsar el desarrollo de este negocio, porque tiene mucho futuro y posee problemas administrativos muy pequeños, pero a medida en que avanza se deben mejorar

para que no sean problemas mayores al paso del tiempo, además, la comunicación es muy poca así que implementando algún sistema habría un mayor registro de información a la “mano” y una buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa.

INTRODUCCION

El tener como sueño o meta crear una empresa ya sea de manera individual o familiar, en este caso no cuentan con los conocimientos administrativos, técnicos y financieros que conlleva realizarlo, cuando los números se vuelven rojos deciden dejar la idea atrás.

Debido a la Pandemia que afectó a nivel mundial en el año 2020, muchas personas quedaron desempleados o con reducciones en sus jornadas laborales, lo cual afectó de manera considerable la vida de las familias costarricenses. Según la Encuesta Continua de Empleo al tercer trimestre del 2020, la fuerza de trabajo tuvo las siguientes incidencias debido al efecto pandemia:

El 43,1 % (1,02 millones) de las personas en la fuerza de trabajo tuvieron alguna incidencia laboral por el efecto del COVID-19, de estas personas el 58,9 % son hombres y 41,1% mujeres. El 28,4 % del total de ocupados a nivel nacional (525 mil personas) tuvieron reducción de salario o ingresos asociados a suspensión o reducción de jornada o bien tuvieron que suspender la actividad propia o negocio durante la pandemia. De estos ocupados el 68,7 % son hombres y 31,3 % son mujeres.

El 95,2 % (495 mil personas) de los desempleados presentan alguna incidencia laboral por la pandemia: el 72,3 % no consigue actualmente trabajo por el COVID-19 o seguirá buscando conforme termine la pandemia y el 22,9 % manifestó que lo despidieron, o estaba suspendido sin garantía de reintegrarse a su trabajo anterior, o

bien cerró su negocio o actividad y por eso ahora está desempleado por efecto de la pandemia. (Instituto de Estadística y Censos, 2020)

Esta fue una razón de peso para que los emprendimientos surgieran sin importar si se contaba con la educación administrativa, técnica y/o financiera, ya que era por necesidad y no por un sueño o una meta por cumplir.

El siguiente plan de negocios se realiza para el beneficio de un emprendimiento de la zona de Sarapiquí, que antes de la pandemia ya se encontraba realizando su actividad económica. Así como muchas personas tuvieron que emprender, otras tuvieron que cerrar sus emprendimientos a raíz de la crisis económica que se estaba viendo en el país debido a la pandemia, pero este no fue el caso de la Familia Blanco, la cual se mantuvo y para el inicio del año 2022 ya se habían incrementados los ingresos del emprendimiento Patacones Precocidos Decabicho, todo esto desde el conocimiento empírico.

El plan de negocios podrá brindar la formalidad administrativa, técnica y financiera que a la empresa le está haciendo falta, realizando diferentes análisis en sus diferentes departamentos e implementando la digitalización, en la actualidad es muy necesario innovar para mantenerse dentro de los mercados.

La presente investigación se encuentra dividido en cinco capítulos, seguido como se muestra a continuación:

- Capítulo 1: Aspectos Metodológicos, donde se establece la finalidad de la investigación y los aspectos formales relacionados con la investigación.

- Capítulo 2: Marco de Referencia. se brinda información general sobre investigación anteriormente realizadas.
- Capítulo 3: Marco Teórico, se explica conceptos y teorías de diferentes autores.
- Capítulo 4: Análisis de Resultados, se presentan los resultados de los diferentes análisis administrativos, técnicos y financieros aplicados en la investigación.
- Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones, se brindan conclusiones y recomendaciones obtenidas para cada uno de los objetivos de la investigación.

Como finalidad este proyecto final de investigación dará respuesta a la necesidad empresarial, de contar con un Plan de Negocios estratégico/financiero con la incorporación de sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad para la microempresa. Como propuesta de mejora, se obtendrán estudios que respalden su actividad, se definirán objetivos más claros a nivel organizacional. Se realizará el análisis a nivel financiero, de mercadeo y productivo, se podrá tomar decisiones y entender el estado situacional de la microempresa para evitar que el negocio se estanque, permitiendo obtener un mejor desempeño en su actividad junto con su gestión financiera y administrativa.

CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS

A continuación, se presentan los procesos necesarios para el desarrollo de esta investigación, con el fin de que se realice bajo una guía que apoye y facilite los objetivos planteados del presente proyecto. Dado que estos elementos permiten obtener la información y además respuestas fiables con cada resultado recopilado, como también poder hacer análisis, conclusiones, observaciones, entre otros mediante el conocimiento obtenido.

1.1. Planteamiento y descripción del problema:

Actualmente las Pymes en Costa Rica representan una de las principales fuerzas de desarrollo económico, una fuente importante generadora de empleo, crecimiento, innovación y emprendimiento. Según la Ley N.º 8262 en su artículo 3, define Pyme como:

“Aquellas empresas pequeñas o medianas, toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2002).

Con respecto al informe Estudio Situacional de la PYME 2012-2017, se muestra un aumento de PYMES en Costa Rica, y su impacto en la economía, como a continuación se presenta:

Se demostró que en el sector económico social las Pymes generan un impacto en empleo al aportar en 34.5% (320.767 personas trabajadoras) y representan un 35.7% del PIB, las microempresas en el país aumentaron de 102.177 en el 2012 a 108.079 en el 2017 este mismo año las Pymes, representaron el 97.5 % del sector/ parque empresarial a nivel nacional, al registrarse un aumento de 125.198 en el 2012 a 133.765 en el 2017, para un incremento del 6.8% (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2019).

Generalmente las microempresas se forman en el ámbito familiar por la necesidad de generar ingresos que les permitan llevar una vida digna, a través de los emprendimientos. Los pequeños empresarios empiezan sus operaciones sin saber cómo implementar una planeación estratégica, por lo que obliga a las microempresas a iniciar de manera empírica. Basándose

en la experiencia laboral previa al emprendimiento o teniendo conocimientos técnicos administrativos básicos, comienzan con la idea o visión de cómo se debe llevar a cabo la producción y comercialización de los productos o servicios, sin embargo, existe desconocimiento de la forma de gestionar efectiva y profesionalmente las áreas administrativa y financiera.

Como se menciona en la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2020 realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC):

Otro aspecto que caracteriza a las microempresas es que el 93,6 % de las actividades económicas, la persona productora trabaja sola, con sus socios o con personas que le ayudan ocasionalmente o de forma no remunerada (cuenta propia), el restante 6,4 %, son dueños que emplean a personas de forma remunerada y permanente (empleadores), sean de su propio hogar o de otro (INEC, 2021, pág. 33).

Muchos de los emprendimientos no cuentan con la capacidad de responder ante el pago de salarios por lo cual es sólo el emprendedor el que realiza la actividad comercial y si no se cuenta con los conocimientos financieros puede pasar mucho tiempo en la misma situación.

En el caso de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, se ha tenido gran éxito desde su creación, logrando hacerles frente a sus gastos, así como el obtener beneficios económicos.

A pesar de tener estos beneficios, se presentan limitantes y debilidades como la ausencia de un plan de negocios que sustente este emprendimiento, por lo que existe una estructura administrativa y organizativa mal definida y construida de manera empírica. De esta forma, se genera el mal empleo de los recursos físicos y financieros, ya que no les permite tener un orden en cuanto a sus finanzas y un margen o panorama real de la estabilidad de la empresa.

En el ámbito costarricense, las microempresas a pesar de tener normas o leyes vigentes en pro y fortalecimiento de las Pymes, existe limitantes en la estructuración de las empresas para emprender de manera exitosa y generar ingresos, especialmente en aquellas que se conforman de manera empírica o pequeños negocios. La falta de formalización de una estructura organizacional, administrativa y financiera les genera problemas para poder ejercer su actividad de manera rentable, eficaz y eficientemente. Aunado a eso, la falta de acceso a financiamiento, crean un incremento en estas limitantes.

La contabilidad no se utiliza para tomar decisiones sino tan sólo representa un instrumento útil para cumplir con una obligación fiscal, presenta retrasos y no muestra la situación real económica y financiera de la empresa, por lo tanto, no sirve para tomar decisiones.

Instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre otros, no constituyen el soporte para toma de decisiones en nuestras empresas. En muchos casos no se llevan adecuada o simplemente se manejan con atrasos en promedio de seis meses, lo cual impide su utilización. Financieramente el empresario no proyecta la empresa a mediano y largo plazo, dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor.

Al concentrar su gestión en el día a día y no contar con la información financiera actualizada, la proyección financiera de la compañía en el mediano y largo plazos se dificulta, imposibilitando de esta manera la consecución de los recursos económicos para desarrollar sus actividades (Beltrán, s.f, pág. 12).

Una de las áreas más importantes de una microempresa es la financiera, ya que administrar y organizar las finanzas es clave para la supervivencia del negocio en el largo plazo. Se trata de algo más que meramente llevar bien los números: implica una gran capacidad analítica y destreza para tomar decisiones estratégicas adecuadas. Es común observar que los socios o dueños sean los encargados de la administración financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esta solución puede resultar conveniente cuando la empresa está en busca de sus primeros clientes o en su etapa inicial. Sin embargo, ante un escenario empresarial altamente competitivo como el actual, es recomendable contar con un administrador financiero con experiencia previa en gestión financiera empresarial.

Según la entrevista realizada a David Álvarez, el propietario de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mencionó que entre los principales problemas se encuentra el área financiera, donde existe gran afectación debido a que la contabilidad es ineficiente, ya que los datos no le permiten a la microempresa tomar decisiones, por lo que se vuelve sumamente complejo analizar el estado financiero de la empresa y se está a ciegas respecto al 'estado actual' de la misma por lo que es muy difícil saber con exactitud cuáles son sus dificultades o debilidades.

El señor Álvarez reconoce la administración poco efectiva del dinero, ya que, aunque el negocio podría estar produciendo utilidades, la administración del dinero que ingresa no se está realizando de la mejor manera. Existen fugas de dinero, las cuales están ligadas a una falta de control financiero, donde se necesita crear estrategias que les ayude a gestionar eficientemente los flujos de efectivo, estimar presupuestos y los costos reales de producción y distribución.

El análisis y la planeación financiera son actividades básicas de la función financiera que son inexistentes en las pequeñas organizaciones, reflejándose en problemas que pueden llegar a representar el fracaso de una empresa. Debido a que los empresarios están concentrados principalmente en obtener recursos mediatos para poder realizar gastos operativos, es difícil que tenga la intencionalidad de desarrollar planes financieros cuando no se tiene conocimiento sobre cómo realizarlos, cuando los problemas cotidianos abruma la capacidad de decisión de los empresarios y cuando se tienen problemas básicos para generar ingresos. Sin embargo, ello no debe implicar que no se deban tomar decisiones financieras en el corto plazo basándose en la planeación financiera como una herramienta útil (Villafuerte, s.f.)

Así también, se mencionó que otro de los problemas que afecta a la microempresa es la falta de estructura administrativa por parte de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, inexistencia de objetivos estratégicos, ya que la microempresa no tiene establecida su misión y visión. Así como una estrategia para concretar sus planes en el corto, mediano y largo plazo. Por lo que no se tiene un norte definido y dificulta que se pueda planificar y alinear las metas. Así mismo, se identifica la existencia de algunas debilidades internas presentes en la empresa, como lo es la falta de una visión estratégica y planeación, la falta de diseño y desarrollo de un plan de negocios al iniciar con el proyecto, diseño de la estructura organizacional deficiente o pobre, así como no establecer los objetivos y expectativas.

Entre las características negativas que afectan a las empresas en general, se pueden citar:

- Planeación inadecuada por la falta de visión sistémica estratégica.
- La falta de diseño y desarrollo de un plan de negocios antes de arrancar.

- Si se elaboró el plan de negocios, posteriormente se presenta la incapacidad de transformarlo en un plan de operación.
- La falta de personalidad moral o el desconocimiento de lo que implica, son las llamadas empresas informales.
- Diseño de la estructura organizacional deficiente o pobre.
- Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias.
- Inexistencia de planes alternativos.
- Establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas.
- Falta de previsión.
- Falta de estudios de pre-inversión y similares (Arreguin, 2021).

Después de conocer sobre algunos de los problemas identificados mediante la entrevista, otro aspecto que se debe valorar en esta microempresa es la poca presencia en el mercado digital, así como sistemas de información que les ayude a la administración de la microempresa, este es un tema muy actual, el cual afecta a cualquier PYME. Especialmente con un panorama de pandemia, por lo que contar con tecnologías que apoyen al crecimiento del negocio, se considera como un elemento para el crecimiento de las operaciones, así como también para aumentar la productividad, la eficacia y las ganancias. Actualmente con el aumento del uso de tecnologías digitales e incursión en el mercado digital, provocados por la pandemia de Covid-19, se ha vuelto un requisito indispensable que las Pymes implementen esto en su organización, para tener soluciones digitales, así como sistemas de software en sistemas de ventas, marketing, gestión de los clientes, medios de pago digitales, páginas web, entre otros. Estas herramientas se han vuelto necesarias para potenciar el crecimiento y las oportunidades

de negocio, no obstante, el acceso a este recurso representa una inversión financiera y en asesoría para los pequeños empresarios.

Los sistemas de información juegan un papel muy importante en la sociedad, por ser una herramienta poderosa y alterna para apoyar a los gerentes individuales a tomar mejores decisiones cuando los problemas no sean los habituales y cambien constantemente y a la gente que trabaja en grupo a tomar decisiones de manera más eficiente, así como también, ayudan a la alta dirección a monitorear el desempeño de la empresa o institución a identificar problemas estratégicos y oportunidades. Los beneficios que pueden aportar como apoyo a la toma de decisiones administrativas para la organización estarían reflejados en la cadena de abastecimiento, relaciones con el cliente y/o usuarios y la planeación de escenarios de negocios. Se debe utilizar procedimientos operativos para maximizar la eficiencia, información precisa de toda la empresa o institución y proporcionar las herramientas para facilitar los procesos de toma de decisiones que ayudarán a la empresa o institución a alcanzar sus objetivos estratégicos. Los sistemas modifican profundamente la manera en que una empresa, una industria, un negocio deba ajustarse al impacto digitalizado y los nuevos flujos de información, basados en computadoras son indispensables para realizar las actividades planificadas en cualquier organización. (Hamidian Fernández & Ospino Sumoza, 2015, pág. 162)

Faúndez afirma que “la existencia de tecnologías en las empresas permite agilizar todos los procesos que se lleven a cabo desde la empresa, además de encontrar fallas en el servicio y mejorarlo. De igual forma, digitalizar como empresa ayuda a conseguir y llegar a más

clientes. Cualquier usuario puede acceder a un sitio web, adquirir un producto o servicio sin necesidad de dirigirse a la tienda física, esto genera mayores posibilidades de aumentar tus ganancias y conseguir que más personas conozcan tu empresa. Las redes sociales son igualmente una forma de generar una imagen de marca. Todo esto se traduce en un aumento del volumen de negocio y, por lo tanto, un incremento en los ingresos” (Fagúndez, 2020).

Actualmente la microempresa Patacones Precocidos Decabicho solo cuenta con página de Facebook, por la cual se anuncian y comercializan. Y aunque la escasa presencia de tecnología en el negocio se debe al poco conocimiento que poseen los propietarios o la poca experiencia en el uso de estas, así como la falta de una planeación estratégica para el negocio, el único que podría tener los conocimientos tecnológicos es el propietario, pero no se dedica al 100% a las labores de la empresa, debido a que cuenta con un trabajo, el cual es independiente de la microempresa familiar.

Por tal, la finalidad de este proyecto ayudará a dar respuesta a la necesidad empresarial, de contar con estudios financieros/administrativos que permitan dar insumos a la elaboración de un Plan de Negocios estratégico/financiero con la incorporación de sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad para la microempresa.

En el estudio el “Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes”: estudio para América Latina los siguientes autores Saavedra y Espíndola (2016) plantean que al no contar con un plan estratégico definido el cual incorpore los aspectos financieros del negocio difícilmente podrán alcanzar los objetivos propuestos Y, sumado a esto muchas organizaciones no ven al proceso de administración estratégica como algo dinámico, cambiante y que debe ser revisado y ajustado permanentemente, sino más bien como algo

que les generará mucho trabajo e inversión de dinero, esto se basa en el autor Quijano, Arguelles y Sauí,(2015). También, Arrieta et al. (2015) señala que la planeación que predomina en las pymes es de tipo informal, puesto que carecen de un proyecto de crecimiento que les permita tener una consolidación en el mercado. Adicionalmente, al analizar los diferentes estudios encontrados relacionados con este tema, las pymes que no implementan planes estratégicos tienen una posición tecnológica débil en el mercado, y viene acompañada de débiles habilidades administrativas de sus directores (Laitón Ánge & López Lozano, 2018, pág. 173). Por lo que es imperante el desarrollo de un Plan de Negocios que minimice todas esas debilidades y ayude a las empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.1.1. Interrogante(s) de la investigación:

¿Cuáles aspectos debe contener un Plan de Negocios Estratégico/financiero para la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, que incorpore Sistemas de Información administrativos y operacionales, que contribuyan a la sostenibilidad estratégica, financiera y administrativa en su participación dentro del mercado digital?

1.1.2. Justificación de la investigación:

En la actualidad, las microempresas son las encargadas de aumentar el desarrollo económico del país, generando bienestar, progreso y empoderamiento a los individuos que buscan una opción para generar ingresos y así una mejor estabilidad económica incluso, lograr la independencia financiera.

El desarrollo económico se da cuando se crea una microempresa por razón de una necesidad o proyecto de un individuo o varios y ésta genera nuevos empleos, disminuyendo la tasa de desempleo del país y que a mediano y/o largo plazo también aportando al PIB, dando un

nivel más alto de competitividad al país. Según un estudio situacional de las pymes realizado por el Ministerio de Economía y Comercio (MEYC) en el 2019 del periodo 2012 – 2017 menciona que:

- El comportamiento con respecto a la cantidad de microempresas en el país ha aumentado en el periodo de estudio, ya que para el 2012 se contaba con 102.177 microempresas y para el 2017 se contabilizaron 108.079 microempresas.
- Las empresas PYME para el año 2017 concentraron el 33.1% del total del empleo, distribuido de la siguiente forma: las microempresas con 10.2%, las pequeñas empresas con 11.2% y las medianas empresas con 11.7%.
- De acuerdo con los datos analizados, San José, Alajuela, Heredia y Cartago son las provincias en donde mayoritariamente se genera el empleo de las unidades productivas de menor tamaño.
- El aporte total de las PYME al PIB en el 2013 (36.42%) y 2014 (35.93%) disminuyó en comparación con el año 2012 (36.94%), sin embargo, en el 2015 hubo un aumento, donde el aporte fue de un 36.90%, en el 2016 contribuyó en un 36.1%, y para el 2017 cerró con un 35.73%, representando una disminución en este último año (Brenes, 2019, pág. 4)

Muchas de las microempresas se crean o desarrollan de manera informal. Para el estudio titulado Costa Rica: el diálogo social en la construcción de una estrategia nacional para la transición de la economía informal a la economía formal se utilizó la definición de empresa informal de la Encuesta Nacional de Hogares Productivos realizada por el INEC, la cual define microempresa:

Como aquellas unidades productivas conformadas por establecimientos, negocios, fincas o actividades ejercidas por trabajadores por cuenta propia o empleadores, en forma permanente o por tiempo indefinido, y que cumplen con alguna de las siguientes características:

- a) No están inscritos en el Registro de la Propiedad como empresa o razón social con cédula jurídica.
- b) No poseen registros contables formales para cuantificar todos los ingresos y gastos de su actividad
- c) No tienen asignado un salario fijo por el trabajo que realizan en el negocio.

Algunas de las razones por las cuales estas empresas permanecen en la informalidad están asociadas a los costos administrativos y la complejidad del trámite para la apertura de una empresa; a los costos de la formalización, especialmente en materia de cargas sociales; y a la falta de capacidades y recursos financieros de los emprendedores para separar su actividad productiva de la estructura familiar (Cheng, 2018, pág. 8)

También se menciona en la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2020 que:

Las microempresas de los hogares se caracterizan por contar con al menos un aspecto de informalidad, según los criterios considerados en su definición. Al respecto, para el año 2020 se estima que, de las 367 911 microempresas de los hogares en el país, el 79,5 % no poseen registros contables formales, el 96,6 % no están inscritos en el

Registro Nacional con cédula jurídica y el 99,9 % no tienen un salario fijo asignado para el propio trabajador independiente, sea cuenta propia o empleador.

Este tipo de empresas de los hogares se caracterizan por ser pequeñas, de las 367 911 microempresas de los hogares en el país en el 2020, el 72,7 % son unipersonales, el 16,7 % cuenta con dos trabajadores y el 10,6 % tiene tres o más trabajadores (INEC, 2021, págs. 34, 40).

La microempresa Patacones Precocidos Decabicho se caracteriza por ser un negocio familiar, los conocimientos sobre la dirección del negocio son empíricos, existe desconocimiento de una adecuada administración a nivel operacional como financiera y de una dirección estratégica que los ayude a asumir los riesgos y cambios. Se puede identificar que esta microempresa, pese a estar inscrita como persona física y no con cedula jurídica, posee ciertos aspectos que la mantienen dentro de la informalidad.

Además, aunque poseen estados financieros, son muy básicos, por lo que la cuantificación de sus ingresos no muestra datos reales, y, finalmente, los propietarios no poseen un salario fijo por el trabajo que realizan dentro del negocio.

A continuación, se puede observar e identificar en la imagen de “Carmen María Blanco Araya. Estado de resultados al mes de junio 2020” los aspectos de informalidad presentes en la microempresa:

Tabla 1-Estado de Resultados

<u>Carmen María Blanco Araya</u>		
<u>Estado de Resultados al mes de junio 2020.</u>		
Ingresos		₡1 339 154,92

Otros ingresos		∅0
Total, ingresos		∅1 339 154,92
MENOS:		
COSTOS DE VENTAS		
Inventario inicial	∅0	
Compras	∅421 772,33	
Sub Total	∅421 772,33	
Inventario Final	∅135 736	
Total, Costos de Ventas		∅286 036,33
Utilidad Bruta		∅1 053 118,59
MENOS:		
Gastos generales y administrativo	∅872 724,55	
Gastos de ventas	∅0	
Gastos financieros	∅0	
Total, gastos		∅872 724,55
Utilidad antes de impuestos		∅180 394,04
MENOS:		
Ingresos no gravables		∅0
MÁS:		
Gastos no deducibles		∅0
Renta imponible gravable		∅180 394,04
Impuesto sobre renta		∅0
MENOS:		
Exoneración contrato turis	∅0	
Exoneración zona franca	∅0	
Exoneración contra de exporta	∅0	
Exoneración otros conceptos	∅0	
Total, exoneraciones		∅0
Impuesto sobre la renta		∅0
MENOS:		
Créditos familiares	∅0	
Crédito contrato turístico	∅0	
Crédito contrato producción	∅0	
Crédito contrato forestal	∅0	
Total créditos		∅0
Impuesto sobre la renta		∅0
MENOS:		
Pagos parciales y adelantos		∅0
Retenciones 1% 2% 3%		∅0
Compensación I.V. A		∅0
Impuesto renta por pagar		∅0
Utilidad neta después de impuestos		∅180 394,04

Fuente: Estados financieros de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, 2020.

Sin hacer mucho análisis se logra observar algunas falencias en la información que se presentó con anterioridad dentro de este informe, las cuales se observan a continuación:

- La microempresa Patacones Precocidos Decabicho no está inscrita en el Ministerio de Hacienda como figura jurídica si no como persona física.
- Los estados financieros contienen información muy escueta que no permite definir realmente la situación financiera de esta.
- Contiene cuentas que a simple vista son de relleno ya que se mantienen en 0.

Aunado a esto, no solo existen problemas de informalidad, sino también que al contar con una mala gestión financiera la microempresa corre el riesgo de que la actividad comercial no esté arrojando los resultados reales y esperados.

Como define Van Horne, James C; Wachowicz, John M en el libro Fundamentos de la Administración Financiera:

La administración financiera es la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes. (Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 2).

Para un emprendimiento con escaso conocimiento financiero es difícil implementar las bases técnicas que permitan poner en marcha un negocio y es por lo que muchos se rinden en el primer intento, pero, no es más que el miedo a fracasar.

Como menciona José Muñoz en su libro Contabilidad financiera, la gestión administrativa se nutre de la contabilidad financiera y de la de gestión para tener una visión más amplia, estratégica y dinámica, que le permita adaptarse al entorno y poder adelantarse al futuro para garantizar la supervivencia de la empresa (Muñoz Jiménez, 2008, pág. 22).

Por eso es tan importante que un emprendimiento busque desarrollar conocimientos financieros/administrativos que le permita crecer e innovar sin miedo a fracasar.

La microempresa Patacones Precocidos Decabicho desde marzo del 2018, que inició operaciones, se ha logrado mantener en marcha a pesar de su poco conocimiento. Sumado a lo anterior, ha logrado sortear la Pandemia Mundial provocada por el SARS-COV-2 en el 2019 y que hasta la actualidad no ha permitido activar la economía del país de manera total, lo cuál puede ser un indicador que, con el acompañamiento y el conocimiento adecuado, la familia Álvarez Blanco puede generar aún más ingresos y podría generar nuevos empleos para la zona de Sarapiquí.

Por otro lado, la ineficiencia administrativa es una de las problemáticas más importantes, es la imposibilidad de realizar una actividad productiva o alcanzar una meta al menor tiempo y costo, estas son difíciles de percibir e invisibles, son el mayor enemigo del negocio ya que cuestan tiempo y dinero, generando que los objetivos organizacionales no se cumplan o cueste lograrlos.

De tal modo que las Pymes sufren con una gestión ineficiente provocada por la falta de profesionalidad, esto implica que se consuman más recursos de los necesarios y tengan más gastos limitando un mayor crecimiento empresarial. Al iniciar un negocio se pasa por alto pequeños detalles que no dejan de ser muy importantes como se menciona a continuación:

Ciertas pymes surgen por necesidad, los propietarios no establecen su misión ni visión, lo cual hace que operen sin un rumbo definido, para todo negocio es muy importante establecer su visión y misión sin importar el tamaño, pues eso le ayuda a tener mayor orden y lucidez sobre hacia dónde se dirige. (Ulloa, 2018).

Para poner en marcha un emprendimiento es necesario conocer un poco más de lo que es la planificación estratégica, la cual permite ampliar los horizontes y ver más allá sin temor a equivocarse, ya que también permite el no cometer ciertos errores, esto gracias a la buena gestión administrativa que puede prever situaciones que pongan en peligro la actividad comercial.

En relación con la planeación estratégica, esta aporta la capacidad de generar análisis del entorno y en la toma de decisiones, asimismo ayuda a la formulación de estrategias, por otro lado, como lo menciona (Peralta Rojas, 2015) la falta de esto “genera desorden, hace que la empresa pierda oportunidades, provoca que se inviertan esfuerzos en solucionar problemas en lugar de prevenirlos y es muy probable que genere gastos y pérdidas significativas de dinero”. Sin importar la finalidad de la organización necesita aplicar la planeación estratégica ya que alcanzará un crecimiento y obtendrá mayor permanencia en el mercado.

Por lo tanto, el proceso administrativo influye en la toma de acciones y decisiones anticipadas, provocando un buen funcionamiento de la organización, por lo que se debe dar importancia a establecer buenas bases en las actividades empresariales.

La microempresa Patacones Precocidos Decabicho presenta deficiencias las cuales se identifican con frecuencia en las pymes, como lo es la mala administración y falta de planeación estratégica, ya que la microempresa no posee un plan el cual le permita definir

sus objetivos y poderlos ejecutar a un corto, mediano o largo plazo. Esto provoca que deben vivir el día a día sin tener un norte seguro o meta fija, por lo que solo queda reaccionar ante las situaciones. Y este enfoque raramente produce los resultados deseados. Considerando que al ser un negocio pequeño les será más difícil en el futuro crecer si no ejecutan la planeación, organización, control y dirección de una forma eficaz.

Otra situación es la falta de fijación de estrategias, la empresa presenta debilidades por la falta de la misión, visión, metas y el análisis FODA, por ello es necesario crear nuevas estrategias considerando los cambios del entorno como lo es económico, social, legal, político entre otros. Los planes alternativos tampoco están presentes, no se tiene en consideración algún cambio favorable o desfavorable, no se asume la precaución de análisis o un plan contingente posible, provocando una pérdida de tiempo al reaccionar o aprovechar alguna oportunidad que se presente. Se presentan las expectativas poco realistas que se desarrollan con el tiempo, es una desventaja que lleva a un exceso de gastos, deudas, inversiones que posiblemente a futuro no se puedan obtener ingresos superiores, de manera que conlleva a problemas financieros. De tal modo es necesario que el trabajo se realice de forma inteligente, para alcanzar el éxito.

Además, los sistemas de información y la incursión al mercado digital es otro aspecto que afecta a las Pymes en su desarrollo, en el cual se da un proceso de transformación digital del modelo de negocio para adaptarse a los cambios, a través de nuevas tecnologías o herramientas digitales que le permiten mejorar todos sus procesos productivos y actividades, así como las relaciones con las personas a nivel externo e interno.

Las tecnologías han cambiado la forma en la cual las empresas se relacionan con sus clientes y proveedores, así como con sus colaboradores, lo que lleva a que las empresas hagan cambios importantes para no quedarse atrás o volverse obsoletas.

Por lo que, en el artículo titulado “¿Por qué los sistemas de información son esenciales?”, se afirma que “están cambiando en la actualidad la forma en que operan las organizaciones. Mediante su uso se obtienen grandes mejoras, ya que automatizan los procesos operativos que se pueden llevar a cabo en toda empresa, proporcionan información de apoyo al proceso de tomas de decisiones y facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implantación dentro de la organización” (Hamidian Fernández & Ospino Sumoza, 2015, pág. 164).

La incursión en la comercialización en los mercados digitales ha sido la respuesta o innovación de las Pymes para hacer frente a restricciones provocadas por la pandemia.

Con la creación de los emprendimientos, muchas de las empresas que ya se encuentran dentro de los mercados se ven obligadas a mejorar sus servicios y/o productos, evitando que estos se vuelvan obsoletos ante las nuevas ideas innovadoras que poco a poco la globalización va exigiendo implementar en las diferentes actividades económicas.

Por otra parte, las tecnologías digitales y sistemas de información generan efectos positivos en la organización de producción y toma de decisiones. Debido a ellas el crecimiento empresarial es favorecido por disponibilidad e interacción en algunos datos que se podrán analizar. También se puede mencionar que el tema de pandemia (COVID 19), en muchas empresas recurrieron al uso de las herramientas digitales para implementarlo en el trabajo. Es un reto importante para las MiPymes pues a las mismas les cuesta un poco más subirse a

la ola digital. Como especifica el MEIC (Ministerio de Economía, Industria y Comercio) en el Plan de Digitalización (MIPYME) 2019-2022:

Un reporte de Google Latinoamérica indica que 9 de cada 10 PYME carecen de presencia web mientras que casi un 80% de los consumidores acuden a internet para iniciar o finalizar su proceso de compra. En este sentido, la presencia de las PYME en el mundo digital se vuelve un imperativo que debe ser abordado desde la institucionalidad pública, con apoyo de la empresa privada (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2021)

Fue por ello por lo que la OEA y Google desarrollaron la plataforma Kolau bajo el concepto Hazlo Tú-Misma/o para las MIPYMES en el medio digital. De este modo ayudan a incursionar a las pequeñas empresas a nuevos mecanismos que fomentan su crecimiento.

La microempresa Patacones Precocidos Decabicho no ha incursionado en el mercado digital, por lo que únicamente posee una página de Facebook donde anuncia sus productos y WhatsApp, también, lleva sus registros de manera escrita, incluso existe mucho desconocimiento de las herramientas tecnológicas que los ayuden a mejorar sus actividades e incursionar en el mercado digital para la comercialización de sus productos.

Además, considerando que Sarapiquí es una zona rural, el manejo de tecnologías no ha sido desarrollado de manera acelerada en las pequeñas y medianas empresas, también se toma en cuenta la falta de conocimientos y que las personas, en su mayoría no han alcanzado un alto nivel de escolaridad.

Debido a las tantas debilidades identificadas mediante la entrevista con el señor Álvarez de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, nace la idea de crear un Plan de Negocios estratégico/financiero con la incorporación de sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad con el fin de brindar conocimiento junto con una estructura financiera y administrativa más estable.

Al crear el plan de negocios estratégico/financiero con la incorporación de sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad como propuesta de mejora para esta microempresa, se obtendrán estudios que respalden su actividad, se definirán objetivos más claros a nivel organizacional, el análisis a nivel financiero, de mercadeo y productivo, se podrá tomar decisiones y entender el estado situacional de la microempresa para evitar que el negocio se estanque, permitiendo obtener un mejor desempeño en su actividad junto con su gestión financiera y administrativa.

Todos los problemas tienen una solución, al realizar cambios positivos influyen a grandes logros, por eso es importante influir en la empresa mediante mejoras en la gestión administrativa para generar una toma de decisiones mucho más oportuna, cumplir con objetivos realista de corto y largo plazo, además esto permite generar mayores ventajas competitivas, posicionamiento en el mercado, así habrá más control de operaciones manteniendo la efectividad y eficiencia con el crecimiento del negocio. Otra gran importancia es el buen control de la gestión financiera, la cual ayudara a la empresa a conseguir nuevas fuentes financiamiento para hacer crecer su producción y por ende ella misma. Teniendo en cuenta que poseer una buena información financiera permite anticipar acontecimientos ya

sean negativos o positivos de este modo poder solventar con el menor daño posible aspectos importantes dentro de la organización.

Mediante la propuesta de un plan de negocios el emprendedor junto a su equipo de trabajo ordenará sus ideas, obtendrá una mayor visión, estará preparado para futuros retos tomando en consideración todas las ventajas y desventajas ya presentes. Además, con la digitalización tendría un apoyo considerable al tener en cuenta la tecnología que cambia de manera muy general la vida cotidiana de las personas como en los negocios, es una herramienta que poco a poco se ha ido implementando como una forma de trabajo y se debe ir transformando no solo a los miembros de la organización, teniendo presente que los recursos tecnológicos como los humanos son indispensables en el desarrollo d transformación en todo el negocio.

1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área):

La delimitación en un proyecto de investigación permite enfocar en ideas concretas y más fáciles de entender el cuándo, el dónde y el con quién se va a trabajar para obtener la información, para esto hay tres límites de investigación:

- La delimitación temporal es el periodo o fecha específica en la cual se llevó a cabo la investigación y para esta el periodo establecido fue de 12 meses, (del año 2021 al año 2022).
- La delimitación espacial indica el lugar geográfico en el cual se realizó la investigación. Para esta investigación se trabajó en con una microempresa que se encuentra ubicada a 1 kilómetro norte del Salón Comunal de La Victoria en Horquetas de Sarapiquí, Heredia.

- La delimitación institucional y/o empresarial se refiere a la población, institución u organización a la cual se dirigió la investigación y para efectos del trabajo se realizó en la microempresa Patacones Precocidos Decabicho.

1.2. Objetivos de la investigación:

1.2.1. Objetivo general

Analizar la gestión estratégica, financiera y administrativa, así como los sistemas de información de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mediante la información obtenida de la empresa por medio de herramientas de diagnóstico e indagación, de este modo elaborar un plan de negocios que contribuya a la sostenibilidad estratégica y financiera competitiva en el mercado digital para el periodo 2021-2022.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mediante la recopilación de información financiera, administrativa y operacional para la identificación de las debilidades y fortalezas que posee el negocio en términos de estrategia, sostenibilidad financiera y participación en los mercados digitales.
2. Determinar la capacidad de la gestión financiera y administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mediante un estudio financiero, de mercado y producción con el propósito de incorporar, en un plan de negocios, una estrategia de sostenibilidad financiera y operacional competitiva en el mercado digital.
3. Identificar los sistemas de información administrativos y operacionales que requiere la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mediante el análisis

de los requerimientos mínimos para su efectivo funcionamiento permitiendo competir en el mercado digital.

4. Diseñar un Plan de Negocios estratégico/financiera incorporando sistemas de información administrativos y operacionales para la MICROEMPRESA PATACONES PRECOCIDOS DECABICHO, mediante la integración de estrategias competitivas e identificación de tecnologías para contribuir a la sostenibilidad estratégica, financiera y administrativa competitiva en el mercado digital.

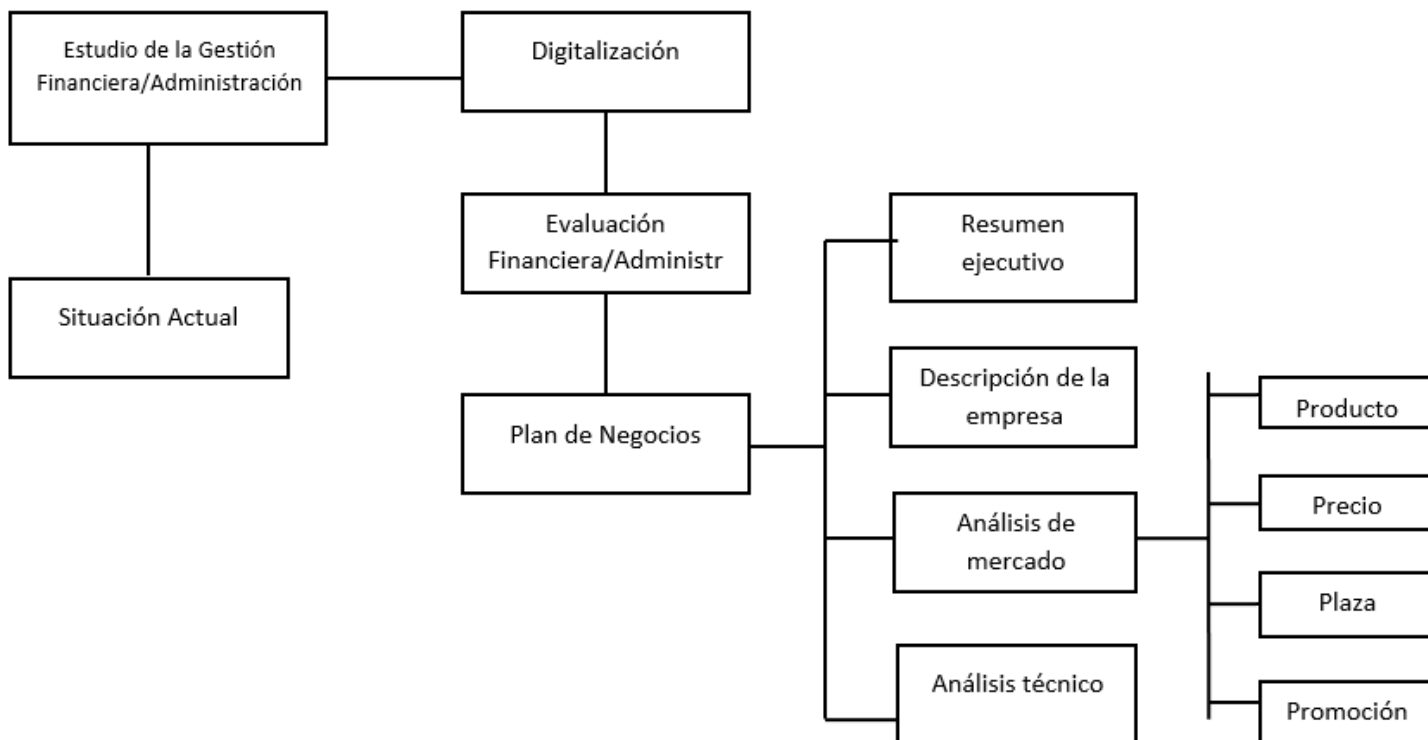
1.3. Modelo de Análisis

Para llevar a cabo la investigación y lograr que pueda ser un éxito, es fundamental realizar una guía que permita verificar la relación entre las variables.

1.3.1. Relaciones e interrelaciones (gráfico del modelo)

En la siguiente figura se presenta el modelo de las relaciones e interrelaciones de las variables, en la cual se presentará una mejor ilustración de las partes más importantes que comprende la presente investigación, con base a estudio de la gestión financiera/administración, situación actual de la empresa estudiada, digitalización, evaluación financiera y por último la planificación estratégica, considerando que tiene una serie de etapas que constituye dicha planificación permitiendo desarrollar la idea principal del proyecto y poder comprobar si realmente es factible de forma logística y funcional.

Figura 1-Gráfico del Modelo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.3.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

A continuación, en este documento se sintetizan aspectos teóricos (variables) de mayor importancia, para una mayor comprensión se ilustra mediante una tabla de izquierda a derecha con la siguiente información; la variable concepto central del objetivo, conceptualización, operacionalización e instrumentación.

Tabla 2- Conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

Variable: Concepto central del objetivo	Conceptualización:	Operacionalización:	Instrumentalización:
Diagnóstico	<p>El Diagnóstico empresarial se compone de una herramienta simple de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso, se puede establecer que un diagnóstico específico:</p> <p>Permite la supervisión de procesos específicos en concreto, estudiando diferentes aspectos de: estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa. (Portugal, 2017, pág. 9)</p>	<p>Se realizará un análisis mediante un diagnóstico específico empresarial del siguiente indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiero: comprende toda el área contable y de gestión de la empresa, evalúa todos los datos relacionados con números y analiza cuál es la situación actual. Conoce sus inversiones y fuentes de financiación entre otros. <p>Para que un diagnóstico sea efectivo se debe establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación: se establecen criterios evaluativos que 	<p>Análisis de estados financieros. Razones financieras. Dupont.</p>

		<p>logren evaluar la situación real o el interés por la empresa.</p> <p>✓ Visión detallada: a través de una recolección detallada de la información por medio de una persona o equipo de trabajo de realizar el diagnóstico empresarial se concentran en el sistema en concreto de la empresa que se desea estudiar. Por medio de imágenes, gráficos, tablas, entrevistas, etc. Y de más recursos que permitan la recolección de la información y saber el estado de la empresa.</p> <p>✓ Cálculos: son las reglas aplicables a la</p>	
--	--	--	--

		<p>información recogida en la fase de la visión detallada para medir el grado de alcance en la medición del parámetro que se haya fijado.</p> <p>✓ Conclusiones: son el resultado del análisis de la información recolectada, el análisis evaluativo, detectando las posibles causas que impiden alcanzar los objetivos propuestos en su momento, permitiendo proponer posibles soluciones. (Portugal, 2017, pág. 10)</p>	
<p>Situación Actual.</p>	<p>Es una evaluación de los factores del entorno interno y externo que probablemente tendrán el</p>	<p>Se realizará un estudio y análisis para identificar los siguientes indicadores presentes en la situación actual de la</p>	<p>Entrevistas personales. Entrevistas telefónicas. Cuestionarios. Matriz DAFO.</p>

	<p>mayor impacto sobre el futuro de su organización (González B. L., s.f, pág. 3)</p>	<p>microempresa Patacones Precocidos Decabicho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factores externos: segmento de mercado, la tecnología, competencia, la industria, las oportunidades estratégicas y amenazas. ✓ Factores internos: recursos financieros, productos y/o servicios, las capacidades internas, las fortalezas estratégicas y limitaciones. (González B. L., s.f) 	<p>Matriz CAME</p> <p>Las 5 Fuerzas de Porter.</p>
<p>Gestión financiera</p>	<p>La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos,</p>	<p>Se realizará un análisis para determinar la capacidad de gestión financiera de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho y sus principales indicadores son:</p>	<p>Recopilación de información.</p> <p>Entrevistas.</p>

	invertirlos y administrarlos (Padilla, S.f, pág. 19)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cálculo de los costos. ✓ Precio de venta. ✓ Punto de equilibrio. ✓ Flujo de caja. ✓ Elaboración de presupuestos. ✓ Análisis financieros. (Padilla, S.f)	
Gestión administrativa.	La gestión administrativa como el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa (Gutiérrez, 2020, pág. 7)	<p>Se realizará un análisis para determinar la capacidad de gestión administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho y sus principales indicadores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación administrativa. ✓ Organización administrativa. ✓ Dirección administrativa. ✓ Control administrativo. ✓ Gobernanza. (Gutiérrez, 2020) 	Recopilación de información. Entrevistas.
Estudios	Estudios es el esfuerzo que pone el entendimiento	Se realizarán los estudios necesarios que sirven de insumo	

	<p>aplicándose a conocer algo. O bien el trabajo empleado en aprender y cultivar una ciencia o arte. (Real Academia Española, s.f)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio Financiero ✓ Estudio de Producción ✓ Estudio de Mercado 	<p>principal para el diseño de la estructura del plan de negocios con los siguientes indicadores:</p> <p>Estudio financiero:</p> <p>Para realizar el estudio de finanzas el plan de negocios deberá contemplar para la puesta en marcha del proyecto la herramienta de contabilidad la cual le va a permitir la buena administración del proyecto y mantener monitoreado constantemente las operaciones del plan de negocios. Para ello deberá tener en mente: el sistema contable de la empresa, el catálogo de cuentas y la forma de emitir la información que apoyara la toma decisiones presentes y futuras del proyecto.</p> <p>El plan de negocios genera información que tendrá que estar</p>	<p>Recopilación de información, proyección de estados financieros.</p>
--	--	--	--

		<p>enlazada con todos los estudios y que a su vez permitirá proyectar al tiempo en los que planee dicho proyecto.</p>	
		<p>Estudio de Producción.</p> <p>Este estudio está en función sobre lo que produce para la venta de los productos de la empresa. En entendiendo que es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos. Tales productos pueden ser bienes y servicios.</p> <p>Se describir el proceso de producción o prestación del servicio, mismo que va a permitir identificar los costos en que incurren para su elaboración u otorgamiento del servicio, para ello se tiene que tomar en cuenta:</p>	<p>Recopilación de información.</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las actividades para su producción o prestación del servicio. ✓ Organizar las actividades de manera secuencial ✓ Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad. 	
		<p>Estudio del Mercado.</p> <p>El análisis de mercado proporciona la información relacionada con las necesidades de este sobre los productos y servicios requeridos en él, además permite identificar nichos de oportunidades y a buscar un mercado potencial.</p> <p>La información recabada a través del estudio y análisis del mercado permitirá tomar decisiones con respecto al precio, presentación y</p>	<p>Recopilación de información</p> <p>Entrevistas</p> <p>Sondeo para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.</p>

		<p>distribución del producto.</p> <p>Asimismo, se observa la frecuencia del consumo del producto o servicios según sea el caso para desarrollar.</p> <p>(González N. , López Parra, Aceves L, & Celaya Figueroa, s.f)</p>	
Plan de negocios	<p>Plan de negocios sirve de guía general sobre lo que será su negocio, define estrategias y objetivos, establece las “rutas” de corto y de largo plazo, ayuda a mantener la visión original del proyecto, es indispensable para adquirir recursos financieros. y evalúa la viabilidad técnica y financiera del proyecto. (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f)</p>	<p>Se realizará una investigación financiera/administrativa de los principales componentes que debe incluir un plan de negocios como parte de su estructura, y los siguientes indicadores que se desarrollaran son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resumen ejecutivo. ✓ Descripción de la empresa. ✓ Análisis de mercado. ✓ Análisis técnico o de producción. 	<p>Recopilación de información, entrevistas, observación y redacción.</p>

		<p>✓ Análisis financiero. (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f)</p>	
<p>Sistema de Información</p>	<p>En la presentación titulada “Tema 2: Sistemas de Información” se utilizó la definición de Andreu (1991) sobre sistemas de información como un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes para</p>	<p>Se identificará que sistemas de información requiere la microempresa Patacones Precocidos Decabicho para competir en los mercados digitales, sus indicadores principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos ✓ Información ✓ Personas o usuarios ✓ Equipo de soporte. <p>(García Peñalvo & García Holgado, 2018, pág. 13)</p>	<p>Recopilación de información, revisión bibliográfica y entrevistas.</p>

	<p>desempeñar su actividad de acuerdo con su estrategia de negocio.</p> <p>Los sistemas de información de empresas y organizaciones proporcionan la infraestructura para coordinar los flujos y los registros de información necesarios para desarrollar sus actividades de acuerdo con su planteamiento o estrategia de negocio.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y gestionar los recursos financieros ✓ Comercializar de manera óptima los productos o servicios 		
--	---	--	--

	<p>✓ Fabricar productos o crear servicios para vender en el mercado. (García Peñalvo & García Holgado, 2018, págs. 9 - 10)</p>		
<p>Mercado digital</p>	<p>El desarrollo de las tecnologías, en la última década, hace necesario un estudio riguroso de las nuevas cuestiones jurídicas que se plantean, en lo que ya es habitual denominar Mercado digital donde adquieren un lugar prominente las transacciones online. La finalidad del presente volumen Mercado Digital, Principios y reglas jurídicas es proponer en trece</p>	<p>✓ Segmentación de mercado posee las siguientes variables; demográfica, socioeconómica, uso y utilización.</p> <p>✓ Mercado objetivo</p> <p>✓ Demografía</p> <p>✓ Tendencia</p> <p>✓ Aumento de costos</p>	<p>Recopilación de información, mediante entrevistas a clientes, revisión bibliográfica.</p>

	capítulos nuevas vías de reflexión acerca del mejor régimen jurídico aplicable a aquél (Clavijo, 2016, págs. s,f)		
Plan de negocios	Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa (VILLARÁN, s.f., pág. 39)	Hacer un plan de negocios es necesario porque reduce el riesgo y la posibilidad de fracaso de cualquier iniciativa empresarial. Además, el plan de negocios es una herramienta fundamental para el empresario, pues le permite tomar decisiones de inversión, conseguir potenciales inversionistas y, sobre todo, guiar las operaciones de la empresa una vez que está en marcha. (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f)	Propuesta de Plan de Negocios.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

El enfoque que se utiliza para realizar esta investigación fue el enfoque mixto, esto quiere decir que se utilizó una metodología que consiste en recopilar, analizar e integrar datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una mejor comprensión de la investigación, ya que por separado no se podría, si lo que se desea son resultados más integrales.

Por tal razón se implementa la investigación cuantitativa para medir y hacer su análisis consistiendo en examinar estadísticamente la información recolectada, y de los datos cualitativos se puede indicar que es la averiguación que suele ser recopilada por medio de diferentes métodos de recolección en donde su análisis consiste en conocer la diversidad de ideas obtenidas.

Por lo tanto, este enfoque se verá reflejado en el análisis financiero de los Estados Financieros, se obtendrá información mediante un muestreo de los clientes más frecuentes como lo son propietarios de restaurantes, sodas, personas físicas, aplicando una encuesta de manera remota con ayuda de Google Forms y así como también entrevistas de forma personal con Doña Carmen Blanco fundadora y actualmente encargada de producción, como también a David Álvarez administrador, vendedor y distribuidor de la empresa quienes han permitido conocer más sobre lo que han logrado, además tener la disponibilidad de mantenerse en contacto mediante WhatsApp, para obtener información sin necesidad de trasladarse hasta Sarapiquí, dentro de las visitas se ha podido observar a las instalaciones y procesos de producción, orden y aseo.

La investigación mixta se aplica:

- Cuando se quiere verificar los resultados obtenidos con otros métodos de recolección de información.
- Cuando se necesita utilizar un método para analizar e ingresar información a otro método de investigación.
- Cuando se analiza una pregunta de investigación desde diferentes ángulos, y se quiere lograr obtener hallazgos inesperados y/o posibles contradicciones.
- Cuando se quiere desarrollar una teoría sobre un fenómeno de interés y luego ponerla a prueba.

Ventajas de la investigación mixta

Algunas de las ventajas que se logran obtener al utilizar la investigación mixta son:

- Al utilizar ambos tipos de investigación, las fortalezas de cada enfoque pueden compensar los puntos débiles del otro.
- Proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del problema de investigación que al hacerlo por separado.
- Proporciona un mejor enfoque al desarrollar mejores instrumentos y más específicos de acuerdo con el contexto de la investigación.
- Ayuda a explicar los hallazgos o cómo funcionan los procesos causales.

Desventajas de la investigación mixta:

Algunas de las ventajas que se logran obtener al utilizar la investigación mixta son:

- El diseño de la investigación puede ser muy complejo.

- Se requiere mucho más tiempo y recursos para planificar e implementar este tipo de investigación.
- Puede ser difícil planificar y aplicar un método utilizando los resultados de otro.
- Puede ser poco clara la forma de resolver las discrepancias que surjan en la interpretación de los resultados.

1.4.1. Tipos de investigación:

Cuando se va a dar el inicio de una investigación, los investigadores deben comenzar con una idea general y luego la investigación identifica problemas que podrían ser utilizados en otros estudios a futuro. El presente documento se desarrolla mediante las investigaciones exploratoria y descriptiva.

En primera instancia se utiliza la investigación exploratoria cuando “no existen investigaciones previas de un objeto de estudio, o cuando el conocimiento de algo es difuso o vago, se encarga de recopilar información, identificar antecedentes generales, ubicar aspectos relevantes, como tendencias y relaciones potenciales entre variables que habrán de examinarse a profundidad en futuras investigaciones” (Latinoamericana, 2017).

Se comprende este tipo de investigación sobre un tema desconocido u objeto de manera que no es muy estudiado, es falto de información y poco reconocido. De este modo, permite obtener un aproximado de lo que se desea investigar, de tal forma que proyecta una visión general del tema en estudio.

Por tanto, se caracteriza por:

- Buscar aproximarse a fenómenos novedosos, o sobre los que se tiene poca información.
- La investigación goza de gran flexibilidad y carece de una estructura predeterminada. Además, utiliza sobre todo la observación y métodos cualitativos, como opiniones de expertos o revisiones de literatura.
- Se plantean temas a estudiar, pero no preguntas de investigación. De esta forma, lo que se busca es precisamente descubrir esas preguntas para responderlas en análisis futuros.
- Su objetivo principal es aproximar al investigador al objeto de estudio. Así, le aportará información relevante para plantear las hipótesis que se utilizarán después.
- No se realiza inferencia estadística. El motivo es que utilizamos métodos cualitativos y no cuantitativos. Por tanto, las conclusiones, en realidad, solo son el punto de partida de otras investigaciones más extensas (Arias E. R., 2020)

Continuamente “La investigación o método descriptivos de investigación es el procedimiento usado en ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar” según lo indica (Martinez, s.f.). Por ende, únicamente se enfoca en observar sin buscar explicaciones. Es un método de investigación cualitativo esto quiere decir que permite comprender con mayor facilidad la población deseada para el estudio.

Una de las maneras de cumplir con una investigación descriptiva es por medio de las encuestas. La misma será utilizada en esta exploración para aprender más sobre conductas y relaciones humanas. Se define como encuesta “son una serie de preguntas estandarizadas que

se le plantea a un grupo de individuos, ya sea cara a cara, de forma telefónica, escrita o por Internet” (Martinez, s.f.).

Es una técnica que permite recolectar y crear un análisis de datos de una población seleccionada en este caso clientes de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho mediante el uso de herramientas como formulario de Google y WhatsApp.

Se caracteriza el método descriptivo por:

- Es esencial, pues se presenta como un paso en la investigación.
- Lo primero que se debe hacer es tener un orden, contar, resumir y dividir los datos.
- Es un proceso muy importante tanto en investigación cuantitativa como la cualitativa.
- Sus conceptos forman parte de la estadística básica.
- Sin este método es complicado, influiría a no encontrar respuestas a las preguntas planteadas (Arias E. R., 2021)

1.4.2. Fuentes de investigación

Las fuentes de información son todos aquellos recursos que permiten obtención de información importante para realizar diferentes estudios, estas pueden ser físicas o digitales. Estas se clasifican dependiendo de diferentes criterios, pero todas tienen puntos en común. Este instrumento es investigación mixta, ya que cuenta con información cuantitativa y cualitativa de forma tal recopila, analiza e integra ambos tipos de investigación.

Mediante la implementación de este método permite conocer ampliamente el tema de estudio, y profundidad.

- Fuentes primarias

Contienen información original que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Componen la colección básica de una biblioteca y pueden encontrarse en soporte impreso o digital. (Guadalajara, 1997)

De tal manera las fuentes primarias de esta investigación será el lugar del estudio en este caso la microempresa, realizar trabajo de campo para así poder obtener datos, como lo es la entrevista de forma directa, de manera remota y presencial con los dueños de la organización, encuestas a los sujetos de estudio en este caso a los clientes. Poder realizar análisis con la información recolectada en el trabajo de campo mediante análisis de la información.

- Fuentes secundarias

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de una biblioteca. Se utilizan cuando no se tiene acceso a la fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria. (Guadalajara, 1997).

Como fuentes secundarias en el presente documento se mencionarán autores de libros, revistas, información del sitio web, periódicos, como también de fuentes de instituciones nacionales que brindan datos de mayor importancia que serán de mucha utilidad. Son

importantes porque mediante esta información se obtienen datos ya estudiados e investigados con anterioridad.

1.4.3. Población

La población se define:

“Como el conjunto de casos que tienen una serie de especificaciones en común y se encuentran en un espacio determinado. En muchos casos, no es posible analizar toda la población por cuestiones de tiempo y recursos humanos. Es por ello por lo que debe trabajarse con una parte “Muestra”. (Alburquerque, 2020)

También se puede referir a población:

“A las unidades de análisis que son constituidas como una porción de un universo en las cuales debe delimitarse y es donde se pueden empezar a fijar los resultados, de una u otra forma una población puede estar constituida explícitamente por algunas características determinantes algunos autores lo llaman de ese modo pero es un conglomerado de elementos intrínsecos llamado universo total, en la población que está cuestionada para la investigación se debe tomar en cuenta varias características esenciales que están bajo el estudio de la investigación”. (Cabezas Mejía, Andrade Naranjo, & Torres Santamaría, 2018, pág. 89)

Para esta investigación se considera como población de estudio a la administración de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, ubicada en la Victoria, Horquetas, Sarapiquí, y como segunda población la clientela para medir el nivel de satisfacción, debido al enfoque y al alcance de la investigación, así como los objetivos de estudio, en este caso no

se requiere utilizar la muestra ya que la microempresa es un emprendimiento familiar y cuenta con pocos colaboradores.

Definición y caracterización de la población de estudio:

La microempresa Patacones Precocidos Decabicho es un emprendimiento familiar, la administración está integrada por 3 personas padres e hijo, además cuenta con dos colaboradores que se integran a la producción según el nivel de demanda y producción que se requiera del producto.

1.4.4. Recopilación de los datos

Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados y presentación

Para el desarrollo de la presente investigación se aplica la técnica de entrevista y cuestionarios a la administración de la microempresa como población en estudio, para lograr así la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el diseño del plan de negocios.

Por otra parte, para la recolección de datos a la población de estudio los clientes se aplica una encuesta para saber el nivel de satisfacción. Estos dos diferentes instrumentos permitirán dar a conocer la situación actual de la microempresa en cuanto a su gestión financiera y administrativa, así mismo la percepción de sus clientes.

1.4.5. Análisis e interpretación de la información

El propósito principal es poder hacer análisis de la información y examinar las cuestiones ya planteadas. Se realiza para permitir recopilar datos y de estos corroborar pruebas, y analizar sobre hipótesis planteadas. La interpretación es un razonamiento mental logrando comprender de manera amplia la información empírica recopilada.

Además, el análisis e interpretación de datos puede ser cualitativos de forma gráfica y cuantitativos en numérica. De modo que para el análisis e interpretación de la información se realizará por medio de hojas de cálculo para la tabulación, y la construcción de los diferentes aspectos que conforman el plan de negocios que se realizará según la información recopilada.

1.5. Alcances y Limitaciones

El alcance de un proyecto es el trabajo determinado que se debe realizar para entregar el resultado final (por ejemplo, producto, o servicio) de acuerdo con las características y funciones específicas de este producto o servicio (Stsepanets, 2021).

1.5.1. ALCANCES

- Las personas encuestadas fueron clientes de la microempresa, la información aportada será tomada por cierto y real, se realizó de forma virtual esto debido a la disponibilidad de tiempo de estas personas.
- Se va a sugerir un plan de negocios, pero la implementación de este plan no se va a realizar debido a los altos costos, por tal motivo que no se va a ejecutar el plan ni a darle seguimiento a indicadores de éxito de su implementación por parte de los autores del plan, pero se espera que la administración de la microempresa lo pueda implementar de una forma idónea.
- Se va a realizar un estudio financiero con la información obtenida durante este proceso, ya que los datos obtenidos fueron únicamente de tres periodos contables, que serán tomados como ciertos y reales los cuales ayudarán a crear proyecciones financieras.

- Las estrategias de marketing desarrolladas en este trabajo estarán aplicadas para el mercado de Sarapiquí y zonas cercanas.

1.5.2. LIMITACIONES

- Limitación del acceso a la información de fuentes primarias: Los documentos pueden estar escasos o no tener una fuente de información la cual pueda ser confiable.
- El proyecto será válido en el periodo de tiempo en el que este se realice, con los datos proporcionados por la empresa en ese momento, debido a que puede haber cambios en las finanzas de la empresa.
- La información base, es la proporcionada por la empresa, a la fecha de inicio del proyecto, y sus proyecciones están con base en la misma, cualquier cambio o tiempo, modificaría las cifras financieras.
- Debido a la falta de información contable financiera, de costos y gastos reales no se puede determinar la factibilidad financiera para la microempresa al implementar el plan de negocios, es por eso que proponen acciones y estrategias enfocadas en la gestión estratégica, administrativa y operacional, que ayudaran a la microempresa a nivel interno.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

En el siguiente capítulo, se desarrolla la temática del proyecto, las generalidades de la empresa, el contexto en la cual se encuentra, así como los aspectos legales/ legislación que afecta la presente investigación.

2.1. Generalidad de la institución y/o empresa, y desarrollo específico del área o departamento de investigación.

A continuación, se describe el contexto en el cual se crea la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, esto para una mayor comprensión del entorno que rodea todo el proyecto.

Es una microempresa dedicada a la producción y distribución de canastas y patacones, hechos a base de plátanos, en tres diferentes rutas nacionales: San José, Guápiles y Sarapiquí. Se encuentra ubicada en La Victoria, Horquetas, Sarapiquí y fue fundada en el año 2018 por la familia Álvarez Blanco.

Las fuentes de empleo en la Victoria, Sarapiquí donde se ubica la microempresa dependen mucho del sector donde se produce principalmente el banano y la piña, algunas de las empresas que procesan estos productos son la Standard Fruit Company, y Tropi Frost, sin embargo, los recursos de empleos generados por estas empresas no son suficientes a la demanda que exige el tamaño de la población, por lo que las fuentes de trabajo se han ido agotando esto provoca un crecimiento en la delincuencia y la venta de drogas debido a la falta de trabajo. Según el informe Índice de Desarrollo Social (IDS) menciona:

Que en la región huetar norte donde se ubica el cantón de Sarapiquí más de la mitad de los distritos que conforman esta región tienen características que los ubican con desventaja social (81,1%). Los valores de IDS más bajos los obtienen los distritos de Cureña (8,6) y Llanuras del Gaspar (19,3), pertenecientes ambos al cantón de Sarapiquí y en el otro extremo el distrito con el valor más alto del IDS es Quesada con un IDS de 72,6. (Mideplan, 2017)

Este proyecto nace con la visión de proporcionar un ingreso propio a la familia Álvarez Blanco, y así generar ingresos para el sustento familiar. En aprovechamiento a los recursos disponibles en la zona como lo es el plátano, lograron crear su marca Patacones Precocidos Decabicho permitiendo generar ingresos propios a su microempresa, sino que también ayudando a los productores locales mediante la compra de su producto primordial que es el plátano, así como la contratación de personal de forma ocasional para la elaboración de su producto.

Este es uno de los emprendimientos o negocio formal que posee el país registrado o de los pocos que ha logrado seguir funcionando durante la pandemia del covid-19, desde sus inicios se ha sostenido con los recursos propios aportados por la misma familia, actualmente ya que cuentan con 3 años de estar en el mercado, durante este tiempo se logró establecer un local y adquirir equipo gracias a un aporte realizado por el Instituto de Desarrollo Rural, permitiendo habilitar una planta de procesamiento y almacenamiento de producto para darle un adecuado trato y obtener patacones precocidos de calidad para el consumidor final.

Como ventaja competitiva de esta microempresa se puede destacar que ofrece patacones frescos, con un sabor y textura muy agradable para cualquier gusto, y que es un producto el

cual se adapta a diversas maneras de preparación, logrando una aceptación en todos los consumidores sin importar los hábitos alimenticios que tengan.

Imágenes referentes a los productos ofrecidos por la microempresa:

A continuación, se presentan algunos de los productos ofrecidos por la microempresa, sus productos principales a base de plátano en sus distintas presentaciones como canasta de plátano, patacones hamburguesa y patacones precocidos de 20 y 40 unidades. Además, otros productos como las pulpas de fruta, caja de filet de tilapias, entre otros.

Imagen 1- Pulpas de Galón



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imagen 2- Patacones Hamburguesa



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imagen 3- Patacones Precocidos



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imagen 4- Papas para freír



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imagen 5- Canasta de plátano



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imagen 6- Caja de Tilapias



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imagen 7- Patacones precocidos de 40 unidades



Fuente: Productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Imágenes referentes de la página oficial de Facebook de la microempresa:



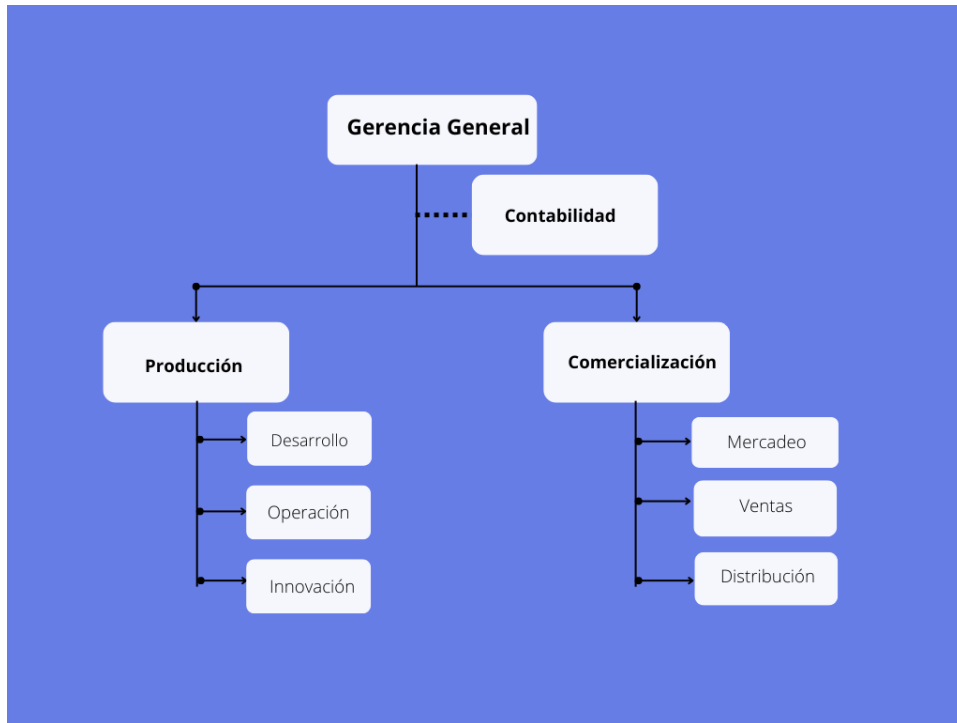


Fuente: Captura de pantallas de la página de Facebook, 2023.

Estructura de la Microempresa:

En la siguiente imagen se desea demostrar cómo se encuentra la estructura integral de la empresa, primero se determina la gerencia general, donde este es responsable de grandes tareas, guía y dirige la empresa. El departamento de contabilidad se muestra de manera externa, prepara los estados financieros siguiendo las normas contables, por otro lado, está el departamento de producción el cual es de gran importancia por gestionar la creación de los productos, el mismo se constituye por desarrollo, operación e innovación. Por último, comercialización, el principal responsable de generar ventas, lograr mayor relación con las personas, se encuentra formado por ventas, distribución y mercadeo.

Figura 2- Organigrama de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se cuenta con una gestión financiera externa, una persona encargada de llevar la economía financiera de la empresa cuenta con el sistema de producción los procesos de elaboración de los alimentos el cual posee un equipo encargado de cumplir con ello mediante el desarrollo, operación e innovación. Por otro lado, se cuenta con el área de comercialización complementada de mercadeo, ventas y distribución, permitiendo así la introducción eficaz de los productos al mercado.

Recursos materiales, maquinaria y equipo.

A continuación, se presenta información referente a los recursos materiales, equipo o maquinaria que posee la microempresa en funcionamiento en su proceso productivo.

Equipo o Maquinaria

A continuación, en el siguiente cuadro se representa la descripción del equipo y la cantidad requerida dentro de la empresa, así se puede demostrar la maquinaria y equipos utilizados para la elaboración del proceso dentro del negocio en la planta de trabajo (cocina). Todo se adquirió según las necesidades.

Tabla 3- Equipo o Maquinaria

Número	Equipo o Maquinaria	Detalles	Cantidad requerida aproximadamente
1	Máquina de Hacer Patacones	Máquina para prensar el plátano	1
2	Freidora	Industriales, grande a gas.	1
3	Rayadores	De acero sencillo	1
4	Cámaras de Refrigeración	Industrial	1
5	Mesas de Trabajo	De gran tamaño y de material de acero inoxidable	1
6	Gas	Cilindro	1

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Recursos Materiales

En este cuadro se muestra la principal materia prima usada para elaborar los productos, los datos mostrados es lo necesario para crear una bolsa de 40 patacones grandes. Teniendo en cuenta la importancia de la cadena productiva de este elemento, sin ella no habría elementos que transformar mediante los procesos.

Tabla 4- Recursos Materiales

Número	Recurso de material	Detalles	Cantidad	Descripción
1	Plátano	Plátano verde	15 U	Para una bolsa de 40 patacones
2	Aceite	Aceite vegetal	3,5 L	Para cocinar los 40 patacones grandes
3	Agua	Sin detalle	8 L	Para cocinar los 40 patacones grandes

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Activos fijos o Bienes Materiales

En siguiente cuadro representa los activos fijos de la empresa, ayuda a que la empresa siga en curso y permita generar ingresos, cuando la empresa sabe manejar correctamente los activos, se pueden tener grandes beneficios como el camión para trasladar en buen estado y a tiempo los productos, el local o instalación de trabajo permite elaborarlos en un espacio ideal, entre otros beneficios.

Tabla 5- Activos Fijos o Bienes Materiales

Número	Activo Fijo	Detalles	Cantidad
1	Camión	Transporte Refrigerado	1
2	Freidora	Industriales, grande a gas.	1
3	Local	En la casa de habitación	1
4	Inventario	Sin registro exacto	Indefinida
5	Cámaras de Refrigeración	Para mantener los productos frescos	1

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.2.Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

Es importante reconocer la existencia de los diferentes tipos de empresas de acuerdo con su tamaño, constitución legal y desarrollo. El código de comercio de Costa Rica regula cuatro tipos distintos de sociedades mercantiles entre ellas la sociedad de responsabilidad limitada es de “tipo capitalista y mercantil en las cuales el capital social aportado por las personas asociadas estará dividido en acciones, no respondiendo las personas asociadas personalmente

por las deudas o compromisos adquiridos por la sociedad” (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f.)

La sociedad en nombre colectivo según el artículo 33 señala “Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario pero ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales” También se encuentra la sociedad anónima la cual “existe bajo una denominación y está conformada por personas asociadas, quienes están obligadas al pago de sus acciones. El capital social constituye un patrimonio distinto al personal. Se pueden constituir agencias o sucursales dentro y fuera de Costa Rica, y realizar todo tipo de negocios”

Por último, se encuentra la sociedad en comandita simple como lo menciona en el artículo 57 es una sociedad “formada por una o varias personas asociadas Comanditadas o Gestoras, a quienes corresponde la representación y administración y por una o varias personas asociadas Comanditarias, quienes aportan el capital”. (Instituto Nacional de Aprendizaje, s.f.)

Al ya conocer la definición de cada sociedad la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, está legalmente constituida y declara ante el Ministerio de Hacienda como persona Física.

El área en el cual se desarrollará esta investigación es el área financiera y administrativa, los cuales la microempresa no tiene bien definidos ya que es una empresa familiar y administrada de manera empírica por lo que este trabajo será enfocado en lograr ayudar a tener un mayor control en su administración financiera.

2.2.1. Código de Comercio N° 3284

A continuación, se mencionan normas, leyes y códigos que rigen a nivel país que regulan la constitución, proceder, impuestos o tributos, así como en materia mercantil de las empresas. Es fundamental conocer la definición de leyes “son el conjunto de normas jurídicas dictaminadas por un legislador, o sea, por una autoridad competente en la materia. Su función es ordenar, prohibir o permitir algo específico y concreto” (Leyes, 2023) . Las leyes son muy necesarias para el ser humano porque al avanzar el tiempo fue necesaria su implementación en diferenciar el bien y el mal. Y sirven exactamente para que la sociedad este consiente de lo que está prohibido o permitido hacer en cualquier ámbito

En el presente código se establecen los diferentes tipos de empresa que se pueden constituir en Costa Rica, así mismo contiene las disposiciones generales que rigen en materia mercantil.

En el siguiente artículo se mencionan los tipos de comerciantes:

ARTÍCULO 5°.- Son comerciantes:

- a) Las personas con capacidad jurídica que ejerzan en nombre propio actos de comercio, haciendo de ello su ocupación habitual;
- b) Las empresas individuales de responsabilidad limitada;
- c) Las sociedades que se constituyan de conformidad con disposiciones de este Código, cualquiera que sea el objeto o actividad que desarrollen;
- d) Las sociedades extranjeras y las sucursales y agencias de éstas, que ejerzan actos de comercio en el país, sólo cuando actúen como distribuidores de los productos fabricados por su compañía en Costa Rica; y

e) Las disposiciones de centroamericanos que ejerzan el comercio en nuestro país.

En el siguiente artículo se define que es una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, identificada como personas jurídicas, persona natural que se encargan de realizar actividades comerciales, por tal razón se adjuntan artículos del código de comercio que brindan información importante que debe conocer todo emprendedor o dueño de una PYME.

ARTÍCULO 9º.- La empresa individual de responsabilidad limitada es una entidad que tiene su propia autonomía como persona jurídica, independiente y separada de la persona física a quien pertenezca. Las personas jurídicas no podrán constituir ni adquirir empresas de esta índole.

En los siguientes artículos se establecen los tipos de sociedades y se define cada una.

ARTÍCULO 17.- Es mercantil, independientemente de su finalidad:

- a) La sociedad en nombre colectivo;
- b) La sociedad en comandita simple;
- c) La sociedad de responsabilidad limitada; y
- d) La sociedad anónima.

De las Sociedades en Nombre Colectivo

ARTÍCULO 33.- Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario pero ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

De la Sociedad en Comandita

ARTÍCULO 57.- Es sociedad en comandita aquélla formada por socios comanditados o gestores a quienes les corresponde la representación y administración, y por socios comanditarios.

De la Sociedad de Responsabilidad Limitada

ARTÍCULO 75.- En la sociedad de responsabilidad limitada los socios responderán únicamente con sus aportes, salvo los casos en que la ley amplíe esa responsabilidad.

De las Sociedades Anónimas

ARTÍCULO 102.- En la sociedad anónima, el capital social estará dividido en acciones y los socios sólo se obligan al pago de sus aportaciones. (ASAMBLEA LEGISLATIVA, s.f.)

A continuación, se encontrarán las normas y procedimientos tributarios los cuales “constituye una parte fundamental del Derecho Financiero y Tributario que explican el cauce jurídico por el que se relacionan la Administración Tributaria y los contribuyentes” (Pedroche, 2022). Además de eso se incluye (la liquidación, recaudación, devolución de cualquier título tributario) por otro lado es posible la obligación de sanciones por incumplimiento de pago

2.2.2. Código de Normas y Procedimientos Tributarios (Código Tributario)

Ley N° 4755

A continuación, las normas y procedimientos tributarios los cuales “constituye una parte fundamental del Derecho Financiero y Tributario que explican el cauce jurídico por el que se relacionan la Administración Tributaria y los contribuyentes” (Pedroche, 2022). Además de eso se incluye (la liquidación, recaudación, devolución de cualquier título tributario) por otro lado es posible la obligación de sanciones por incumplimiento de pago.

El presente código rige en materia tributaria en Costa Rica, por lo que conocer lo es fundamental para un buen desempeño en las labores empresariales.

Artículo 1°. - Campo de aplicación. Las disposiciones de este Código son aplicables a todos los tributos y las relaciones jurídicas derivadas de ellos, excepto lo regulado por la legislación especial.

A continuación, se mencionan en el siguiente artículo definiciones de tributos.

Artículo 4°.- Definiciones. Son tributos las prestaciones en dinero (impuestos, tasas y contribuciones especiales), que el Estado, en ejercicio de su poder de imperio, exige con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.

Impuesto es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente.

Tasa es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva o potencial de un servicio público individualizado en el contribuyente; y cuyo producto no debe tener un destino ajeno al servicio que constituye la razón de ser de la obligación. No es tasa la contraprestación recibida del usuario en pago de servicios no inherentes al Estado.

Contribución especial es el tributo cuya obligación tiene como hecho generador beneficios derivados de la realización de obras públicas o de actividades estatales, ejercidas en forma descentralizada o no; y cuyo producto no debe tener un destino ajeno a la financiación de las obras o de las actividades que constituyen la razón de ser de la obligación.

Contribuyentes

A continuación, se define que es un sujeto pasivo o contribuyente en los siguientes artículos:

Artículo 15.- Concepto. Es sujeto pasivo la persona obligada al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable.

Artículo 17.- Obligados por deuda propia (contribuyentes). Son contribuyentes las personas respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Dicha condición puede recaer:

- a) En las personas naturales, prescindiendo de su capacidad, según el Derecho Civil o Comercial;
- b) En las personas jurídicas, en los fideicomisos y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho; y
- c) En las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

Obligaciones

En los siguientes artículos se menciona las obligaciones de los contribuyentes y el requisito para la expedición de patentes.

Artículo 18.- Obligaciones. Los contribuyentes están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales establecidos por el presente Código o por normas especiales.

Artículo 131 bis. -Obligación de los organismos que expiden patentes y licencias. Será requisito para la expedición de las patentes y las licencias, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 18 bis, que el solicitante se encuentre inscrito como sujeto pasivo ante la Administración Tributaria; para tales efectos, previo al otorgamiento de cualquier patente y licencia, la entidad territorial que las autoriza deberá verificar, por los medios electrónicos correspondientes, que el solicitante cumpla con lo indicado (LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA , s.f.)

2.2.3. Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud. N° 39472-S

Seguidamente se aborda el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud. Es un documento emitido por el Ministerio de Salud Pública y es un importante requisito previo para que un negocio pueda brindar sus servicios, por ello se debe cumplir bajo la legislación vigente, evitando un posible impacto que los establecimientos (negocios) puedan generar al medio ambiente y la salud de seres vivos.

CAPÍTULO I

Artículo 1º-Objeto, alcance y ámbito de aplicación. El presente reglamento tiene como objeto establecer los requisitos y trámites que deben cumplir los

establecimientos que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios, contemplados en el anexo No.1 del presente reglamento, a fin obtener el Permiso Sanitario de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud. Asimismo, se establecen los requisitos de aquellas actividades temporales que por disposición de la Ley N ° 5395 del 30 de octubre de 1973 "Ley General de Salud", requieran de una autorización sanitaria para operar en el territorio nacional (El PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Y MINISTERIO DE SALUD, s.f.)

LEY DE PATENTES DEL CANTÓN DE SARAPIQUÍ

Además, es importante conocer sobre las patentes las mismas son un derecho del autor, es decir que quien lo invento tiene exclusividad en su uso, difusión, distribución y comercialización, de esta manera, se impide que otras personas se aprovechen sin su consentimiento. El titular de la patente posee derechos en su uso y explotación.

LEY N° 9935

ARTÍCULO 1- Hecho generador y actividades gravadas

Todas las personas físicas o jurídicas que se dediquen al ejercicio de cualquier tipo de actividad de carácter lucrativo, de forma habitual o temporal, en el cantón de Sarapiquí, pagarán a la Municipalidad de Sarapiquí el impuesto de patente. Estarán gravadas las actividades de consumo, generación, venta o distribución de bienes y servicios que realicen las personas jurídicas constituidas, tales como las asociaciones, las cooperativas o las fundaciones, cuando estas realicen tales actividades lucrativas de carácter empresarial con terceras personas no asociadas.

Las actividades económicas gravadas con el impuesto de patente son las siguientes:

a) Agropecuarias: comprende toda clase de actividades de cultivo de vegetales y cría de animales, la obtención de productos agrícolas, ganaderos o forestales destinados a su industrialización, distribución y/o comercialización y cualquier otro tipo de actividades agropecuarias que se desarrolle con esos fines.

Las actividades agropecuarias que no tengan por objeto la distribución de los productos generados o se destinen al autoconsumo no estarán afectas al tributo.

b) Industriales: se refiere al conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad la transformación de materias primas en productos elaborados, la fabricación, el ensamblaje, la reparación y el acondicionamiento de toda clase de bienes o materiales; la extracción y la explotación de yacimientos de minerales, gas natural, fuentes de energía geotérmica y fuentes de energía hidroeléctrica; la construcción, la reparación o la demolición de todo tipo de obras de infraestructura; los procedimientos de impresión y estampación, así como el procesamiento y el empaque de productos de cualquier naturaleza.

c) Comerciales: comprende la compra, la venta y la distribución de bienes muebles o inmuebles de forma habitual; el arrendamiento de bienes muebles; las actividades arrendaticias sobre dos o más edificaciones destinadas al comercio, los servicios, la industria o la habitación, que se encuentren dentro de uno o más bienes inmuebles pertenecientes al mismo propietario; las transacciones de toda clase de valores; las operaciones de seguros realizadas por cualquier entidad, pública o privada, y las operaciones bancarias de crédito, inversión, fideicomiso o cualquier otro servicio

financiero realizado por las empresas financieras no bancarias, las organizaciones cooperativas y los bancos públicos o privados.

d) Servicios: comprende los servicios prestados al sector privado o público por personas físicas o jurídicas privadas. Incluye el transporte público o privado de personas o bienes en cualquiera de sus modalidades, el bodegaje o el almacenaje de objetos, los servicios de limpieza la seguridad privada, los servicios de telecomunicaciones (voz, datos, imágenes y video), los servicios informáticos, la televisión satelital o por cable, el servicio de internet, la enseñanza privada, los servicios de recreación, de esparcimiento, deportivos, lúdicos, de salud, de estética, de alimentación y turismo; la hostelería, los servicios publicitarios, la prestación de servicios técnicos, así como los servicios profesionales; estos últimos siempre que sean ejecutados bajo una organización colectiva de tipo mercantil.

Los profesionales liberales, aunque sean de distintas disciplinas, que operen agrupados en un mismo predio, en sociedades de hecho o de derecho, se encontrarán obligados al trámite de licencia y pago del impuesto de patente, por tener dichas asociaciones presunción de lucro. De manera concordante, si el profesional liberal, debidamente inscrito ante el colegio profesional respectivo, trabaja solo o con un máximo de tres personas no profesionales que lo asistan, no deberá efectuar trámite de licencia profesional ni cancelar impuesto de patente a la Municipalidad de Sarapiquí (ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA, 2021)

Este capítulo muestra temas normativos que tienen que ver con el funcionamiento legal de la empresa y como esta debe cumplir con obligaciones dentro del cantón de Sarapiquí, como

también leyes, los ministerios involucrados, las regulaciones a cumplir entre otros. Considerado un tema importante a conocer por el tema social que se muestra y como las reformas del gobierno están involucradas en el funcionamiento de un negocio que brinda desarrollo en el sector de la Victoria.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación abarca la definición de varios conceptos básicos, complementarios y específicos que sustentan la investigación realizada y que permite entenderla de manera ágil y sencilla. Iniciando con antecedentes administrativos, pero en primera instancia se abarcan temas de la Gestión Administrativa, con el fin de identificar la importancia de contar con esta dentro de una organización.

Posteriormente, se desarrollan temas de la gestión financiera, sus funciones y herramientas que permiten el mejor desarrollo económico en una organización.

Finalmente, se define el plan de negocios y cada una de las partes que lo componen, que permite guiar a un administrador en sus actividades económicas y así, estar financieramente estable y, además, reconocer posibles errores que pueden colocar a la organización en diferentes riesgos económicos.

3.1. Antecedentes de la Administración

Es fundamental conocer a que se refiere la palabra administración según “significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro” (Flores Orozco, 2015) En el área organizacional la administración busca lograr interpretar objetivos establecidos en la empresa tomando acciones con ayuda de la planeación, organización, control y dirección de toda actividad, que engloba todas las áreas

y niveles empresariales, de este modo, cumplir con lograr los objetivos establecidos de la mejor manera posible. Dentro de la organización surgen problemas que los mismos deberán ser solucionados de diversas formas y por ello es necesario establecer procedimientos que permitan generar soluciones rápidas, claras, al tener una serie de patrones establecidos permiten regular las normativas y controles de acción. Como se ha mencionado, las empresas se componen de estructuras bajo medidas organizativas compuesta por recursos humanos y la realización de actividades, por ende, cada una de las partes es necesario que cuenten con planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización. Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones (Flores Orozco, 2015)

Sin importar el tamaño de la empresa o el tiempo de inicio el trabajo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones se ven exigidas a incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto conlleva a hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases. Como se citó en Kast,2011 (Flores Orozco, 2015)“define la administración como una coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales. Brindando la oportunidad de desarrollar principios y técnicas que con ayuda del personal cooperan y juntos alcanzan propósitos que solo de manera conjunta se logra alcanzar.

3.1.1. Gestión Administrativa:

El mundo actual es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones, toda actividad ya sea producción, prestación de servicios, es debidamente planeada, dirigida, coordinada y controlada. De modo que está construida con capital humano y no humano como lo es materiales, tecnología, infraestructura, entre otros. Siendo las empresas generadoras de empleos una necesidad para la población y también las empresas necesitan del personal para su funcionamiento. Se debe apreciar que dentro de la sociedad presente “las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Teniendo claro que existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales” (Chiavenato, 2017, págs. 1-7).

Dependiendo del tamaño de la organización necesitan tener niveles jerárquicos de personal que se encarguen de diferentes funciones, igualmente se necesita un administrador que piense de manera estratégica. Y la administración “no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo” (Chiavenato, 2017) . Administrar es esencial para mantener y sacar adelante una empresa dándole mucho éxito de lo contrario jamás se podría tener las condiciones necesarias para existir y crecer dentro de tanta competencia y los cambios globales del entorno.

La gestión administrativa cumple un papel importante dentro de la administración, por que ayuda a brindar soporte y un mayor desarrollo empresarial, social, económico y tecnológico

esto se debe a la ayuda de cuatro funciones que componen a la gestión como lo es planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación:** es la primera función administrativa, la cual consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado.
- **Organización:** consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados.
- **Dirección:** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.
- **Control:** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones (Equipo editorial, 2022).

La gestión administrativa necesita estar a cargo de personas (ejecutivas) que supervisan sistematizaciones de la empresa, regulan los recursos utilizados y la información brindada utilizándola de manera correcta, además estos individuos desempeñan varias funciones como son las siguientes;

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas, marketing, etc.

- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones (González Rodríguez, 2020, pág. 33).

Es importante contar con una correcta Gestión Administrativa ya que de ser así generara muchos beneficios para las organizaciones, sin importar su tamaño. Ya que es un proceso que es aplicado desde el negocio más pequeño hasta el más grande.

Algunos de los beneficios posibles dentro de la gestión administrativa

- Incrementar la productividad mediante la implementación de procesos más ágiles y sencillos, permitiendo detectar las debilidades con las que se cuenta al realizar las diferentes actividades económicas.
- Al plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo permite gestionar una correcta planificación, que mediante la aplicación de estrategias previamente analizadas permiten que estos se logren cumplir en los tiempos establecidos y también lidiar con algún contratiempo que se presente en el camino.
- Maximizar el uso de los recursos ya que, se conoce cuál será el equipo y materiales por utilizar en los diferentes procesos y así, se ahorra tiempo y dinero (González Rodríguez, 2020, págs. 2-6).

Toda empresa debe de asumir con su responsabilidad de establecer una dirección o coordinación lógica, sobre el uso correcto de estos procesos, ya que de estos realmente depende el avance de la empresa, en vista de llevar en cuenta las posibles metas futuras, establecido un buen plan de manejo para el cumplimiento de los objetivos, su misión y visión, de tal manera en conformidad a los conceptos anteriormente expuestos, la microempresa

Patacones Precocidos Decabicho, si cumpliera con los procesos de manera efectiva y con el cumplimiento de metas establecidas, no habría actualmente una situación de limitación a la hora de tomar decisiones sobre el giro del negocio.

3.1.1.1. Proceso Administrativo.

Dentro de la administración se encuentra el término “proceso” que es muy utilizado para referirse a la transformación de ideas en fijar objetivos, establecidos por la gestión empresarial, asegurándose del cumplimiento mediante la ejecución y, en caso de no ser así, realizar ajustes necesarios. “El termino proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto” (Flores Orozco, 2015) Como lo menciona Rodríguez, 2011 citado en (Flores Orozco, 2015) menciona que “la administración se puede determinar como una disciplina que permite estudiar las anomalías que enfrenta una empresa”, como en este caso la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, que actualmente presenta una deficiencia en los procesos administrativos, parte de esto urge la necesidad de una buena aplicación de este, de tal manera que se pueda realizar de forma correcta, para así tener mejores resultados.

3.1.1.2. Antecedente de Proceso Administrativo

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, compuesto por una serie de etapas con base en los acontecimientos vividos, en función a síntesis en donde se encuentra vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América. Y esto en sus grandes inicios aun cuando, simplemente se componían de gobierno y religión debido a las grandes trascendencias y su importancia

de la época en la vida de los negocios comerciales e industriales. Como así lo indico Max Weber quien “realizó estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 a.C. concluyendo que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos, tiempo después, en el reinado de Ramsés III existe un antecedente que ha quedado registrado en el papiro Harris” (Flores Orozco, 2015). También se conoce que el sistema administrativo de Egipto fue codificado, es decir muy organizados con pronósticos se basó en la fuerza y compulsión.

En cuanto al antecedente administrativo, desde muchos años atrás, “el hombre ha venido surgiendo con muchas necesidades a medida que ha venido enfrentándose con diversas situaciones en el ámbito empresarial, conforme a esto, se ha venido aportando muchas ideas que han dado solución y respuestas a muchas inquietudes” (Flores Orozco, 2015).

El proceso administrativo se conforma con la planeación y control, como se vería reflejado en este proceso:

Planeación, realiza la definición del problema e investigación de las soluciones previas, así como formulación de un programa detallado de acción. Estudio en la solución para lograr en lo posible un cambio innovador. El control realiza comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan solo las diferencias sino también sus causas” (Flores Orozco, 2015).

La implementación de innovación, al considerar la estructura empresarial, es influida por los colaboradores, materiales y técnicos, y ya con los procesos administrativos y la gestión adecuada, se implementa lo necesario en la organización. Lo anteriormente expuesto tiene relación con las dificultades administrativas que presentan algunas empresas en el territorio

costarricense y específicamente en la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, porque para que una empresa o Cooperativa, en este caso, tenga los éxitos deseados, debe cumplir con todo un proceso administrativo. Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Dentro de los elementos básicos del proceso administrativo, pueden ser la revisión, integración, dirección, control, planeación son todos los que componen a su proceso. Además, se pueden utilizar herramientas o elementos que ayuden a ordenar la acción empresarial y administrativa, tales como, los pronósticos, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos y pronósticos, entre otros. (Universidad Santo Tomas, s.f.)

3.2. Gestión Financiera

La mayoría de las empresas deben de gestionar un buen manejo en la gestión financiera, es un ámbito de suma responsabilidad en la adquisición, administración y financiamiento de los bienes empresariales. Se define la gestión financiera como “una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa” (Cabrera Bravo, 2017) . De este modo la persona encargada debe ser capaz de un buen manejo en el control de los ingresos y gastos, considerando la maximización de los recursos.

Ingresos: Entradas de dinero que la empresa recibe, ya sea por operaciones normales o por conceptos extraordinarios como:

- Ingresos Normales de Operación o Ingresos Operacionales: Son ventas a contado y a crédito que la empresa efectúa en un período determinado.
- Ingresos extraordinarios: Son aquellos que corresponden a los movimientos realizados que no se relacionan con giro principal (intereses por depósitos a plazo, venta de un activo fijo)

Costos: Es el desembolso de dinero que se realiza para la compra de materia prima y asumir los costos de producción y mano de obra.

Gastos: son relevantes para la marcha del negocio, pero que no están directamente relacionados con la producción misma. (Gastos en telefonía, gastos en internet, consumo de luz y agua.)

Además, la gestión financiera permite desarrollar labores como el flujo de caja y análisis financieros, en donde dicha gestión presenta todo un manejo de los recursos financieros, con el propósito de poder obtener resultados en grandes beneficios, generando oportunidades de inversión.

3.2.1. Funciones de la gestión financiera

La gestión cuenta con la responsabilidad de establecer fondos en los activos fijos y corrientes, dentro del área en particular de la gestión empresarial

Tabla 6-Funciones de la Gestión Financiera

Función	Concepto
Gestión de activos	Identifica la necesidad real de ciertos tipos de activos, en función de los objetos previstos de las actividades operativas de la empresa, y

	determina su monto total, optimiza la composición de los activos desde el punto de vista de la efectividad de su uso integrado.
Gestión del dinero	En el proceso de implementación de esta función, se determina la necesidad total de capital para financiar la empresa; la estructura de capital está optimizada para garantizar su uso más eficiente.
Gestión de inversión	Determinar las áreas más importantes de la actividad de inversión de la empresa; evaluar el atractivo de la inversión de proyectos reales e instrumentos financieros individuales y seleccionar los más efectivos.
Gestión e administrar los flujos de efectivo	Forma los flujos de efectivo entrantes y salientes de la empresa, su sincronización en volumen y tiempo para los próximos períodos individuales, el uso efectivo del saldo de activos de efectivo temporalmente libres.
Gestión de gestionar los riesgos financieros y prevenir la quiebra.	En el proceso de implementación de esta función, se revela la composición de los principales riesgos financieros inherentes a las actividades económicas de esta empresa; se realiza una evaluación del nivel de estos riesgos y la cantidad de posibles pérdidas financieras asociadas con ellos en el contexto de operaciones individuales y para la actividad económica en su conjunto.

Fuente: (CEUPE, 2022)

Las funciones mencionadas anteriormente recaen en la persona administradora financiera, que tiene como responsabilidad el manejo de los recursos financieros y asignarlos a los demás departamentos y deberá procurar maximizar la riqueza y acciones de esta.

Es de suma importancia mencionar que la gestión financiera, se encuentra muy presente en el manejo de las finanzas en cualquier tipo de empresa y conocer sobre ella permite obtener mejores resultados a base de buenas decisiones. Como lo menciona Córdoba Padilla citado en (Ordoñez, 2018) “Resalta la importancia de la gestión financiera como una disciplina porque se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la designación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos”.

En relación con la toma de decisiones se basarán en invertir, buscar financiamiento o administración de bienes esto con base a los resultados obtenidos en los análisis financieros de sus indicadores como el VAN, la TIR, punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, resultados de ventas y gastos. En la misma influyen los aspectos económicos tales como el aumento de ingresos, reducción del costo de capital y reducción de costos de operación.

Se mencionan dos tipos de flujos presentes en una empresa.

- Los flujos de ingresos y gastos: o más conocido como flujo de caja, el cual es un informe financiero que detalla todos los flujos de ingresos y gastos que tiene la empresa, proporcionando al gestor financiero información sobre el déficit o excedente de efectivo que tiene la organización.
- Los flujos de cobro y pagos: se lleva un control de los cobros a los clientes de la empresa y el pago a los proveedores, ayudando al gestor financiero en controlar y

gestionar la entrada de efectivo por parte de los clientes y como contrapartida la salida de efectivo para el pago de los proveedores de la empresa (González, 2017)

De esta manera se refleja las condiciones en las que trabaja la empresa, con relación al nivel de solvencia, rendimiento, rentabilidad y el nivel de liquidez, permitiendo la facilidad en la toma de decisiones a la persona encargada, llamada gestor financiero.

Las organizaciones establecen sus alcances, tales como, si es de actividad comercial la meta principal es maximizar la riqueza de los inversionistas o dueño, si es una actividad de servicio es poder utilizar los recursos de una mejor manera. El encargado o gerente financiero “lleva el control de ingresos y egresos de las cuentas empresariales, responsable del correcto manejo del dinero en empresas, así como de acciones que se realizan con estos fondos, inversiones en la bolsa, compra de equipos, contratación de personal, expansión de sucursales” (contratado, 2019). Creando un beneficio – costo a través de actividades diarias considerando la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo de forma eficiente y eficaz.

Se puede señalar que la gestión financiera cuenta con objetivos, como la participación en el mercado, buscar la sostenibilidad financiera y evitar la quiebra. Por otro lado, no se limita únicamente a la generación de utilidades, si no, también según lo menciona (Profima, 2019) “el objetivo de la gerencia financiera no debe estar encaminado netamente a la generación de utilidades, siendo éstas reflejadas al final del Estado de Resultados. Por ello, es necesario hacer un replanteamiento enfocado hacia sus grupos de interés” como lo son prestamos adquiridos, desarrollo laboral de trabajadores, donde el flujo de efectivo reflejará la creación y maximización del valor de la empresa. Dentro de los objetivos más importantes se encuentran:

- **Maximización de la Riqueza de los Accionistas:** Es el principal objetivo de la gestión financiera, debido a que todas acciones son enfocadas en obtener un rendimiento integral de la empresa, mediante la inversión a largo plazo en todas las áreas estratégicas de la organización, tales como excelencia en el talento humano, sistematización de los procesos, calidad en atención al usuario, producción de excelencia y control de costos adecuados, información financiera que cumpla la normativa contable con su respectivo análisis financiero.
- **Maximización de Utilidades de la Empresa:** Es un objetivo de corto y mediano plazo, en la cual los administradores de las organizaciones se enfocan en obtener mayores rendimientos en lapso menor a un año. Lograr este objetivo por parte de la empresa, en muchas circunstancias se contrapone a una visión futurista o de largo plazo, debido al enfoque de los empresarios, de requerir que sus inversiones retornen lo más pronto posible; al orientarse, tan solo en la obtención de utilidades rápidas, se pueden generar en el tiempo consecuencias negativas, que afectan el desarrollo de forma integral de la empresa, al no haber reinvertido las utilidades en mejorar la imagen corporativa de la misma (González, 2017).

En definitiva, para toda organización su objetivo principal es lograr la eficiencia además que sean eficaces en la implementación de la transparencia en la administración y asignación de recursos financieros.

3.2.2. Las herramientas que influyen en la toma de decisiones financieras.

Permiten manejar de manera significativa los recursos económicos, materiales y humanos, brindan a los empresarios una mejor visualización en la toma de decisiones, permitiendo

evaluar a corto plazo el uso del financiamiento, recursos económicos y flujo de efectivo. Las herramientas financieras son parte fundamental de crecimiento empresarial brindando estabilidad y decisiones más acertadas.

Tabla 7-Herramientas de gestión financiera

Herramienta	Función
Presupuesto	<p>El presupuesto puede ser elaborado para cualquier área de la empresa, expresándose en unidades físicas y monetarias.</p> <p>La información que se adquiere se consigna en documentos denominados cédulas presupuestarias, las mismas que pueden ser globales, sumarios y analíticos dependiendo del caso.</p> <p>También permite tener objetivos claros y específicos.</p>
Planes operativos	<p>El plan operativo es una herramienta de planificación, en el que los responsables de una organización o un fragmento de esta establecen un periodo de tiempo para conseguir la eficiencia, efectividad, responsabilidad, oportunidad, rentabilidad, garantizando una gestión transparente y confiable.</p>

Análisis Financiero	Es la interpretación de la situación actual de la empresa, es un diagnóstico que se hace para conocer el desempeño en los escenarios futuros del negocio. El objetivo principal es generar mayor capital a la empresa, evaluar repercusiones financieras, coordinación de aportes y valorar la efectividad de la administración financiera.
Monitoreo	El monitoreo es un proceso que se encarga de evaluar el control interno y la calidad dentro de la organización, para conocer con certeza la forma en que opera y en el caso que exista algún inconveniente hacer las modificaciones correspondientes.
Indicadores de gestión financiera	Los indicadores de gestión financiera cumplen un papel fundamental dentro de la organización por lo que permite conocer en porcentajes los niveles de confianza que existe en cada ámbito de la empresa y sobre todo ofrecer la posibilidad de realizar diagnósticos para identificar sus fortalezas y debilidades, para facilitar la asignación y generación de recursos para la realización de sus actividades

operativas. (Armijos Solorzano, Narvaez Surita, Ormaza Andrade, & Erazó Alvares, 2020, pág. 473)

Fuente: Elaborado a partir del artículo Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria, 2020.

Cada una de las herramientas mencionadas en la tabla anterior, “Herramientas de Gestión Financiera” son la clave del éxito para una buena toma de decisiones empresariales. Por ende, crear todo un escenario panorámico preciso de la situación actual sin importar el tamaño de la empresa ya sea micro, pequeña y mediana, dando paso a ejecutar estrategias financieras para así obtener utilidades e ingresos, dará como resultado la estabilidad financiera.

3.3. Plan de Negocios

El plan de negocios es una guía y/o herramienta que permite al emprendedor valorar su idea de negocio, una idea de crecimiento, expansión o nuevos productos, determinando su viabilidad tomando en cuenta una serie de características como el mercado, el proceso de producción, el impacto financiero, etc. Así mismo, describe el inicio y la operación futura para supervisar el desarrollo de las actividades empresariales que permitan disminuir la incertidumbre al fijar el rumbo del negocio por medio de las estrategias plasmadas en el plan, no obstante, se pueden realizar los ajustes o correcciones necesarias que permitan lograr los objetivos plasmados inicialmente, por lo que se puede decir que un plan de negocios es una planificación que puede ser modificada según lo requiera.

El Fondo para el logro de los objetivos del milenio (F-ODM) fue un mecanismo de cooperación internacional lanzado en el año 2007, el cual define plan de negocios como un “documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse

para alcanzarlos y disminuir los riesgos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente” (FIOMD, s.f, pág. 4).

También, es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones del emprendimiento a realizar tales como:

- El proceso de generación de ideas.
- La captación y análisis de la información.
- Evaluación de la oportunidad y los riesgos.
- Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- Cambio de planes en empresas constituidas (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 6)

La utilidad de un plan de negocios permite establecer y delimitar los puntos más importantes de un negocio o factores de éxito al detallar la creación de la empresa, el producto, el mercado y producción, así como los recursos y factores financieros. Con el fin de tener una visión del modelo de negocio que sirva como guía para los emprendedores o empresarios de la puesta en marcha y las actividades que se desarrollaran, ayudando a reducir los riesgos, así mismo se utiliza como propuesta para obtener financiamiento externo, y presentar a corto, mediano y largo plazo las estrategias, así como la rentabilidad financiera del proyecto.

Informa a los accionistas y a los directivos, así como a los potenciales inversionistas ya sea de capital privado o bien organizaciones financieras como un Banco, esto les permite tener una visión global de la empresa (nueva o en marcha) sobre su modelo de negocio y estrategias.

Este debe cumplir con dos funciones principales, ser una herramienta para la búsqueda de financiamiento y una herramienta para la administración operativa.

3.3.1. Tipos de plan de negocios

Existen varios tipos de plan de negocios, estos se elaboran para que responda a las necesidades de cada tipo de empresa o bien se adaptan a su modelo de negocio.

Este debe mostrar la viabilidad económica, social y técnica, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa.

- Plan de negocios para empresa en marcha

Se utiliza para evaluar una estrategia de crecimiento de una empresa en puesta en marcha, para evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y planificada, demostrando las fortalezas y debilidades de la empresa, así como la capacidad gerencial.

- Plan de negocios para nuevas empresas

Se utiliza para una idea nueva de negocio es una herramienta de diseño donde va tomando forma la idea inicial y la estructura para su puesta en marcha, ayuda a retroalimentar el negocio, para estimar y corregir las variaciones futuras en el desarrollo de la empresa como un insumo.

- Plan de negocios para inversionistas

Se utiliza para determinar la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, y así informar a los potenciales inversionistas, debe contener toda la información necesaria sobre la empresa e idea de negocio.

- Plan de negocios para administradores

Se utiliza para detallar y guiar las operaciones de la empresa, muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de cada área o departamento de la empresa.

Como se mencionó anteriormente cada plan de negocios se adapta a las necesidades particulares de cada empresa o idea de negocio, por lo que se debe establecer en la estructura del documento como mínimo los siguientes componentes:

- Resumen ejecutivo.
- Descripción de la empresa.
- Análisis de mercado.
- Análisis técnico.
- Análisis financiero.
- Conclusiones.

Algunos planes pueden incluir apartados o componentes con terminologías como la gestión del recurso humano, de personas o estudio de organización, esta muestra el personal que se requiere y la estructura organizacional. También estudio legal o gestión legal, el cual muestra la estructura legal de la empresa. Finalmente se puede agregar un croquis de la ubicación de la empresa.

Para efectos del presente proyecto de investigación se describirán los componentes mínimos que debe contener la estructura del documento de un plan de negocios para una empresa en marcha.

3.3.2. Resumen Ejecutivo

En este apartado o sesión se realiza una síntesis de los principales aspectos del negocio planteados en el plan, se presenta el proyecto, la idea de negocio o empresa. Es la primera impresión para los lectores sobre el potencial del negocio, este debe ser conciso y breve, debe captar la atención. Se redacta al final cuando ya se han contemplado los aspectos más importantes, y se encuentra al principio del documento.

En el artículo titulado “Importancia de realizar un Plan de Negocios” se menciona que se “puede describir el producto o servicio, el estudio de mercados, el estudio de producción, el estudio de la organización y financiero donde se sustenta la situación futura del proyecto” (González N. , López Parra, Aceves L, & Celaya Figueroa, 2018).

También, puede contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nombre de la empresa?
- ¿Cuándo se fundó?
- ¿Cuál es el giro del negocio o tipo?
- ¿Dónde se ubica?
- ¿Cómo está constituida o forma jurídica?
- ¿Cuál es el propósito del emprendimiento o negocio, que se quiere lograr?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que se comercializan?
- ¿Cuál es su mercado o segmentos de mercado?
- ¿Cuál es su competencia?
- ¿Cuáles son los ingresos y ganancias esperados en el tiempo que se proyecta el plan, se debe indicar por año?

3.3.3. Descripción de la Empresa

En este apartado o sesión se realiza la descripción general de la empresa, con el nombre, año de fundación, el tipo o giro de la empresa, forma jurídica o como está constituida, la ubicación, la estructura organizacional, se describen los productos y clientes, así como un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A continuación, se presentan ejemplos de recuadros o tablas para presentar la información de la empresa de forma ordenada, concisa y precisa.

Imagen 8-Datos de la empresa

Datos de la Empresa	
Nombre de la Empresa (Razón Social):	_____
Año de Fundación:	<input type="text"/>
Tipo:	_____
Sector de la Actividad:	_____
Principales productos que ofrece:	_____ _____ _____
Dirección:	_____
Teléfono:	<input type="text"/>
Email:	_____
Página WEB:	_____
Situación de la empresa (nueva o existente):	_____

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

También, dentro del apartado descripción de la empresa podemos encontrar la gestión estratégica esta incluye los lineamientos estratégicos como la visión, la misión, los valores, objetivos y estrategias. Por lo que, al definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los

elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 12).

Imagen 9-Información de la empresa

Nombre de la Empresa: _____
Definición del Negocio
Misión
Visión
Valores
_____ _____ _____ _____ _____ _____

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Para realizar el análisis FODA, se deben tomar en cuenta el análisis del entorno interno, para determinar las fortalezas y debilidades, estos son aspectos internos en la empresa que afectan el crecimiento y éxito del emprendimiento.

El análisis del entorno externo, para determinar las oportunidades y amenazas, que surgen u ocurren fuera de la empresa.

Imagen 10-Análisis FODA

Análisis FODA	
Fortalezas (factores internos)	Debilidades (factores internos)
Oportunidades (factores externos)	Amenazas (factores externos)

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Definir objetivos estratégicos o metas para alcanzar los resultados deseados de la empresa o emprendimiento en sus operaciones, estos se pueden establecer por áreas, y periodos, según las prioridades.

Imagen 11-Objetivos estratégicos

Periodo	
Área	Objetivos Estratégicos

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

3.3.4. Análisis de mercado

En este apartado o sesión se realiza un análisis de mercado, sobre los productos o servicios, el cual permite identificar oportunidades, nuevos nichos, o buscar un mercado potencial.

El objetivo de realizar este estudio es identificar de forma directa al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre precio, producto a comprar, servicio que necesita). Por ello al iniciar el plan de negocios debe tenerse en claro cuál producto o servicio se ofrecerá y el mercado al cual va a estar orientado (González N. , López Parra, Aceves L, & Celaya Figueroa, 2018).

Se puede obtener información por medio de la aplicación de instrumentos estadísticos como sondeos, encuestas, observaciones, etc. Que sirvan de insumo para el análisis de mercado.

Un estudio de mercado permite al emprendedor ser consciente de las condiciones reales.

Utilizamos los estudios de mercado cuando buscamos:

1. explorar las evoluciones del mercado para saber si aquel en el que queremos adentrarnos es o no adecuado para la nueva empresa;
2. definir la clientela objetivo, su procedencia y sus comportamientos de compra;

3. conocer mejor la competencia. ¿Está bien asentada? ¿Qué productos propone? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y, por consiguiente, sus ventajas competitivas?;
4. darnos cuenta de aspectos ligados a los proveedores (número, acuerdos y posibles márgenes);
5. por último, detectar el resto de los factores que pueden ejercer influencia, como el lugar de implantación, las leyes de comercio, las normas sociales y el resto de los socios (50Minutos, 2016, pág. 11).

Para identificar al mercado consumidor se debe detectar sus necesidades y deseos de consumo, cuáles son sus hábitos de compra, para obtener datos que permitan mejorar las estrategias de mercadeo. Dando como resultado la segmentación de mercado, lo cual implica clasificar a los grupos grandes y homogéneos con un determinado criterio.

Para definir el perfil de un segmento se deberá identificar algunos datos, tales como:

1. Individual (consumidor final): género, estado civil, nivel de ingreso, tamaño de la familia, ocupación, rango de edad, grado de instrucción académica, otros.
2. Empresarial: volumen de venta mes, precio de compra, mínima cantidad de compras, número de empleados, antigüedad del negocio, actuales proveedores, otros (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 19).

Se puede realizar un listado de la calificación para segmentar el mercado, como el siguiente:

Imagen 12-Perfil del segmento del mercado

Numero	Segmentos	Perfil del Segmento
1		
2		
3		

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Establecer la ventaja competitiva del emprendimiento o empresa, determinando los atributos que lo diferencian de los competidores, estos pueden ser ventajas o beneficios exclusivos para los clientes y que la competencia no ofrezca. Se puede realizar un listado de las ventajas competitivas de la siguiente manera:

Imagen 13-Ventajas competitivas

Ventajas Competitivas	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Se puede realizar un análisis de la competencia, para evaluar los principales participantes del mercado a nivel local como nacional y determinar sus competencias, así como el tipo de competencia directa o indirecta.

La identificación de los proveedores es crucial para el desarrollo del negocio y la gestión de compras, tener una cadena de proveedores que asegure las materias primas y mercaderías necesarias, que cumplan con los estándares de calidad requeridos. Se deben establecer los criterios tales como precios, financiamiento, plazos, descuentos, disponibilidad, variedad,

calidad, rapidez, garantías, responsabilidad, entre otros, para escoger el proveedor que mejor le convenga al negocio.

Se puede realizar una evaluación de los proveedores estableciendo criterios de evaluación, como el siguiente ejemplo:

Tabla 8-Evaluación de Proveedores

Escala de evaluación		Malo	1	2	3	4	5	Excelente
Criterios	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3					
1 Precios								
2 Financiación								
3 Plazos								
4 Descuentos								
5 Disponibilidad								
6 Variedad								
7 Calidad								
8 Rapidez								
9 Garantías								
10 Servicios								
11 Reputación								
12 Responsabilidad								
Puntajes								

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios, 2015.

Estrategia del Marketing

En la estrategia de marketing se desarrollan las 4P's, que son producto, precios, plaza (distribución) y promoción.

1. Producto:

Se consideran los siguientes elementos: características, beneficios, diferencial de los productos o servicios a ofrecer.

Se realiza un listado o descripción de los productos, se puede presentar la información en una tabla como la siguiente:

Imagen 14-Descripción de los Productos

Numero	Nombre del Producto	Características
1		
2		
3		

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

La marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño como lo menciona González (2007) en su texto de planes de negocios para emprendedores de éxito. Este elemento permite identificar los bienes o productos y señala una clara diferencia con los de su competencia. En relación con la etiqueta esta permite cuidar de forma impresa la información del producto, además de que lo exige la ley cuida la imagen del producto, por lo tanto, es inevitable diseñarlas con mucho cuidado y esmero. Otro punto que no se debe de olvidar es el empaque el cual también es un medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente. (González N. , López Parra, Aceves L, & Celaya Figueroa, 2018)

2. Precio:

Las estrategias de precios se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Existen varias estrategias de precios, como el precio de

penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y/o servicios en los costos de producción, luego agregan las variables comerciales y el margen deseado.

Tipos de precios: precio de lista, precio mayorista, precio minorista, precio contado, precio financiado, precio de temporada, precio de liquidación, precio de lanzamiento, etc. Se debe definir también las diferentes formas de pagos a implementar. Variables utilizadas para fijar precios: descuentos, comisión, impuestos y margen deseado (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 25).

Imagen 15-Precio de Venta

Producto 1:	Valor Gs.	%
Costo de venta o producción		
Descuento		
Impuesto		
Comisión de venta		
Margen deseado		
Precio de venta		

Fórmula para determinar el Precio de Venta:
 $PV = Costo / 1 - (suma\ de\ \% / 100)$

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios, 2015.

3. Plaza:

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

Según el tipo de negocio se determinará si es aplicable analizar criterios sobre una ubicación comercial o un canal de distribución (directo o indirecto) para diferentes tipos de clientes mayorista, minorista o cliente final. (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 26)

Estrategias de Distribución

Imagen 16-Ventajas y Desventajas de los Canales de Distribución

Ventajas y desventajas en los diferentes canales de distribución

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Extensiva	El fabricante busca vender sus productos en todos los puntos de ventas posibles sean o no de la misma rama comercial.	El producto está en la mayoría de los puntos de ventas, tiene alto nivel de posicionamiento, disponibilidad para ser adquirido.	Alto costo de distribución, pérdida del control de la política comercial, pérdida de imagen de marca.
Selectiva	El fabricante selecciona algunos puntos de ventas o distribuidores por el tipo de negocio.	Se acorta distancia entre el fabricante y el punto de venta, mayor focalización al canal, menor costo de distribución, mejor control de la política comercial.	No se podrá acceder fácilmente al producto, vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por la competencia, menor posicionamiento del producto y de la marca.

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios, 2015.

Ventajas y desventajas en los diferentes canales de distribución

ESTRATEGIAS	DESCRIPCION	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Exclusiva	Por medio de un acuerdo contractual, la fábrica otorga la exclusividad de vender el producto en una zona geográfica determinada al distribuidor.	Simplificación de las operaciones se puede aprovechar la buena imagen del distribuidor, mejor control de la política comercial.	Igualmente no se podrá acceder fácilmente al producto, vulnerabilidad de cobertura que puede ser aprovechada por la competencia, menor posicionamiento del producto y de la marca.
Intensiva	El fabricante busca vender sus productos en todos los puntos de ventas de la misma rama comercial.	Se puede lograr en menor tiempo una mayor cobertura, permite obtener mayores volúmenes de ventas, permite realizar una promoción más efectiva.	Costos de distribución elevados, puede perjudicar la imagen de marca si el punto de venta no es bien seleccionado.

Fuente: Guía práctica para la elaboración de un plan de negocios, 2015.

4. Promoción:

La promoción de los productos y servicios es muy importante para la introducción y mantenerlo en el mercado, una buena difusión de la información puede generar nuevos clientes y por ende ganancias. En el artículo titulado "Importancia de realizar un plan de negocios" se menciona lo siguiente:

En función de la promoción del producto o servicio es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación que incluye varios aspectos de importancia, como son: la publicidad, la promoción de venta, las marcas, etiquetas y el empaque. Este debe de apoyarse en un programa de promoción que permita incrementar el consumo del producto o servicio. (González N. , López Parra, Aceves L, & Celaya Figueroa, 2018)

Así mismo, en la guía titulada "Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocios" se menciona:

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en las herramientas de comunicación disponibles. Establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o elementos de contacto con los clientes para realizar su seguimiento y cerrar las ventas. Definir cuál será la imagen y el mensaje proyectará con esta estrategia (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 27).

Se puede hacer un listado de los medios y la forma de promoción que se va a utilizar, también se puede realizar un presupuesto.

3.3.5. Análisis Técnico

En este apartado o sesión se especifican todos los requerimientos en cuanto al proceso productivo, como las secuencias de las operaciones, materias primas, inventarios, infraestructura, la localización, maquinaria y equipo, también se puede incluir el requerimiento de recurso humano.

Se deben definir los objetivos de operación, para determinar las cantidades de productos o servicios que se comercializan en un mes, identifique los recursos materiales necesarios para producir, utilizar o vender en el proceso en un mes.

Detallar los activos fijos a ser utilizados para la producción, comercialización, prestación de servicio, administración del negocio. Para los rodados, maquinarias y equipos, considere el tipo de tecnología necesaria, las capacidades técnicas y las cantidades, que deben estar acorde a la capacidad de producción que estima alcanzar. Identificar los procesos operacionales más importantes del negocio e incluir en un flujograma de procesos, indicando los internos y los que serán subcontratados. (Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, 2015, pág. 35)

Recursos materiales necesarios, ya sea insumos o mercancías. La información se puede presentar de la siguiente forma:

Imagen 17-Recursos Materiales

Numero	Recursos Materiales	Detalles	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizar un listado de las maquinas, equipos o herramientas necesarias para elaborar el producto o brindar un servicio.

Imagen 18-Equipo o Maquinaria Requerido

Numero	Equipo o Maquinaria	Detalles	Cantidades Requeridas
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Se puede incluir un listado de los activos fijos o bienes materiales necesarios para producir u operar el negocio, que se utilicen en las distintas áreas como la producción, comercialización, prestación de servicio o administración del negocio. Se debe considerar la tecnología necesaria, las especificaciones técnicas y las cantidades.






Imagen 19-Activos fijos o Bienes materiales

Numero	Activo Fijo	Detalles	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

También, se puede diseñar un flujograma o diagrama para la elaboración del producto o servicio.

Imagen 20-Flujograma o Diagrama

	Operaciones	Transporte	Control	Demora	Archivo o Almacenamiento
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD					
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					
Actividad 6					
Actividad 7					
Actividad 8					

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizar el diseño de la organización física de la planta o local donde se llevarán a cabo las operaciones, así como determinar la mejor ubicación o localización mediante una evaluación de los criterios, no obstante, la elaboración de estos puntos depende si la empresa es una idea nueva o está en una estrategia de crecimiento como una expansión de las operaciones.

3.3.6. Análisis Financiero

El análisis financiero brinda la información necesaria, mediante una serie de procedimientos que permiten realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera actual y así, poder hacer proyecciones a futuro.

Es importante realizar este análisis financiero ya que, el mercado se mantiene en constante evolución y con esto se pueden reconocer tendencias y oportunidades de inversión.

Beneficios al realizar un análisis financiero:

- Satisfacer necesidades de las empresas mediante la buena toma de decisiones
- Facilitar la información que se presenta a los inversionistas y acreedores, para que estos puedan realizar sus evaluaciones y comparaciones de los flujos de efectivo.

- Permite conocer el estado de las empresas y saber si la administración realiza labores que favorecen a la buena gestión administrativa y financiera.
- Permite identificar cuales índices financieros se encuentran presentes y su estado.

Análisis Vertical:

En este análisis se identifica la participación de cada una de las cuentas de los estados financieros como un porcentaje en un periodo determinado, esto quiere decir que determina si la distribución de los activos y pasivos de la empresa es la más idónea según las necesidades operativas y financieras.

Análisis Horizontal:

Este análisis se realiza con Estados Financieros de diferentes periodos, se comparan entre dos o tres periodos con valores absolutos y porcentaje, permitiendo examinar la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo y generar información necesaria para la toma de decisiones.

Aunque ambos análisis son complementarios el uno con el otro, su estudio debe de realizarse por separado.

Con los resultados arrojados en el análisis horizontal y vertical, se aplican diferentes fórmulas que permiten medir la liquidez, solvencia, rotación de activos, rentabilidad y el valor en el mercado de las organizaciones.

Para realizar este análisis se utilizan cinco tipos de mediciones según sea la necesidad de los usuarios para la toma de decisiones, las cuales son:

Tabla 9-Razones Financieras

Razones Financieras

Son fórmulas que se aplican para determinar el estado financiero de una empresa, estas fórmulas utilizan información contable extraída de los Estados Financieros.

Se busca analizar, comparar e interpretar la información extraída de los Estados Financieros para la toma de decisiones.

Se dividen en:

Medidas de liquidez

Razón Circulante:	Calcula la capacidad de la empresa para pagar su deuda a corto plazo, utilizando su activo circulante.	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Prueba Ácida	Calcula la liquidez de una empresa a corto plazo.	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$

Medidas de Apalancamiento:

Razón del pasivo total al activo total	Permite indicar la proporción de los activos que se financian con pasivos.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón de la deuda Capital:	Es un indicador que mide la cantidad de deuda que utiliza la empresa para financiar sus activos	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total, Capital}}$

Medida de Actividad o Rotación de Activos

Rotación de Activos Totales:	Calcula el monto generado en ventas por la inversión en Activos Totales.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
Medidas de Rentabilidad:		
Margen bruto de utilidad:	Es un beneficio directo que obtiene una empresa al vender un bien o servicio, menos el coste de producción.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad operativo	Indicador financiero, mide el porcentaje de ganancia que se obtiene de las ventas después de deducir todos los costos y gastos operativos	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Ventas totales}}$
Margen neto de utilidades	Es un porcentaje de utilidad que se obtiene de las ventas después de todos los costos y gastos. Permite reflejar la capacidad de la organización para poder convertir los ingresos en beneficios y controlar los costes.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$

Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	Es un indicador de la rentabilidad de una empresa en relación con sus activos totales.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
---	--	---

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

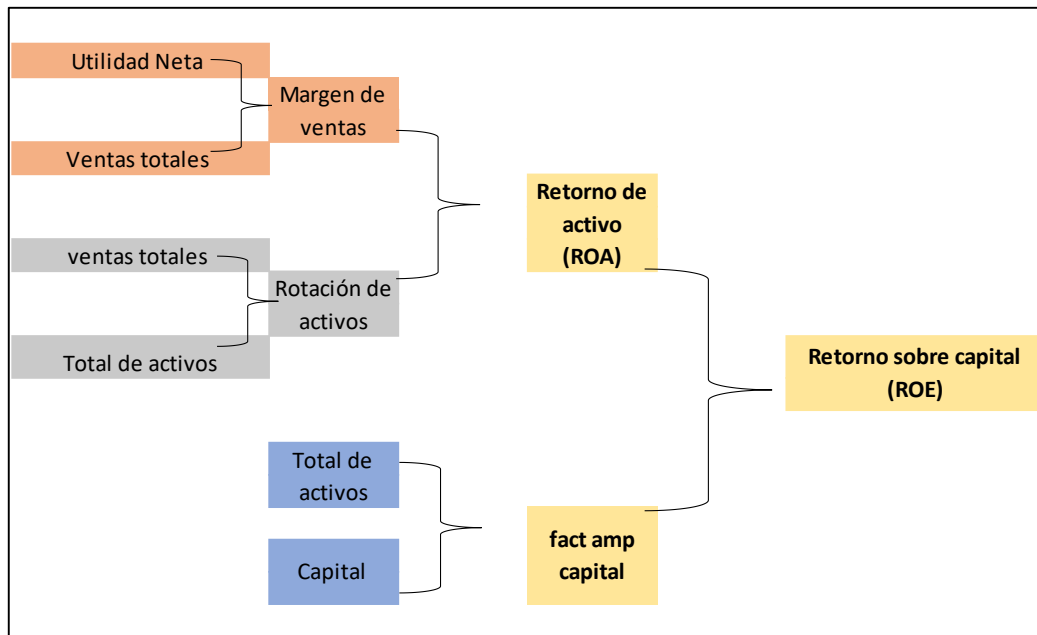
Análisis Dupont

Es importante conocer que el sistema de análisis Dupont según Mg. José Didier Váquiro C, en su artículo titulado “CÓMO EVALUAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA: SISTEMA DUPONT”, lo define como un indicador financiero en el análisis del desempeño financiero de una empresa. Este tipo de sistema tiene la ventaja de combinar los principales indicadores financieros que permiten: determinar qué tan eficiente es una empresa al utilizar sus activos totales (rotación de activos), medir el beneficio que dejan sus ventas (margen neto) y evaluar el multiplicador de capital o apalancamiento (indicador que refleja la estrategia de financiamiento de la empresa cuando usa créditos o préstamos) (Váquiro M. J., 2023)

Se caracteriza por poseer dos grupos de indicadores: el indicador de gestión compuesto por el balance general (activos y pasivos, patrimonio) como también el indicador de rentabilidad que presenta el estado de ganancias y pérdidas (ventas, costos y gastos, resultados).

Todo lo anterior crea un indicador de rentabilidad que de igual manera se divide en dos partes, el rendimiento sobre los activos (ROA) la cual permite tener una idea del rendimiento empresarial sobre las inversiones ganadas. Por tanto, el rendimiento sobre el capital (ROE) permite medir la tasa de rendimiento de la inversión realizada por los accionistas

Imagen 21- Análisis Dupont



Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.4. Sistemas de Información

3.4.1. Digitalización

A continuación, se hace referencia sobre un tema de importancia en donde muestra como el impacto que este posee a nivel global influye a los pequeños negocios empresariales, y como las transformaciones permiten mejorar de forma continua e ir evolucionando por tanto la digitalización permite tener un mayor acceso a información, una empresa más eficiente, enfocada a crecer.

3.4.1.1. La naturaleza de las tecnologías digitales

Los avances tecnológicos han dado pie a los sistemas de información a nivel empresa, ya que vienen a cubrir necesidades de manera innovadora, en gran parte, relacionada con las operaciones permitiendo mejoras en la productividad y eficiencia, estos avances tecnológicos

han llegado a transformar positivamente las tecnologías digitales a nivel general, esto se puede ver como una forma útil donde la tecnología tiene el potencial necesario para inducir a cambios, transformar los modelos de negocio creando un progreso positivo a las organizaciones. El término de digitalización se considera como lo menciona Alberto Delgado “una corriente que además de ser tecnológica, afecta directamente a la sociedad, a la empresa, a la cultura y a la forma de comunicarnos y relacionarnos con el mundo se convierta en un actor de esta sociedad digital y pueda sacar lo mejor de ella.” (García, 2019, pág. 9) Permite describir fenómenos sociales como técnicos, el uso de tecnología en argumento individual, empresarial y social.

La transformación digital, viene haciendo frente en la economía mundial, desarrollándose a grandes escalas acompañada del avance tecnológico. Debido a eso las grandes expansiones de servicios de internet mediante la instalación de banda ancha alrededor del mundo permitiendo su aprovechamiento mediante la economía digital según Barefoot como se citó en el Informe sobre la economía digital 2019 de las Naciones Unidas, “Desde que fue acuñada por primera vez a mediados del 1990, la definición de la economía digital ha experimentado una evolución, lo que es reflejo de la velocidad que adquieren los cambios en la tecnología y en su utilización por las empresas y los consumidores” permitiendo integrar los bienes y servicios en plataformas digitales creando novedosos modelos de negocio. (Naciones Unidas, pág. 28) Es importante conocer que la transformación digital “es la integración de la tecnología digital en todas las áreas de un negocio, cambiando fundamentalmente la forma en que opera y brinda valor a los clientes. También es un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen continuamente, experimenten y se sientan cómodas con el fracaso” (Project, 2021) .

Es de importancia diferenciar entre digitalización y transformación digital, el primero se refiere a aceptar las nuevas tecnologías de forma similar a la del segundo término, refiriéndose a nivel empresa logren experimentar una transformación social y técnica en otras palabras (cambios en los modelos de negocios).

Aparece la primera ola digital, comienza a finales de los años 90 y a inicios del 2000, estuvo basado en humanidades digitales la misma fue cuantitativa porque la sociedad existió enfocada en el inicio de las maquinas como lo son: computadoras, los ordenadores personales, teléfonos móviles. Permitiendo la comunicación y un mayor registro de bases de datos. Inicia la segunda ola digital enfocada en implementar esas nuevas tecnologías a las actividades diarias que se realizaban, permitiendo cambios positivos del entorno además de herramientas para producir por tanto “se aprovechan las herramientas digitales al servicio de los principales puntos metodológicos fuertes de las humanidades: atención a la complejidad, especificidad de los medios, contexto histórico, análisis en profundidad, crítica e interpretación” (Berry, s.f.). La tercera ola digital posee un enfoque en gestión del cambio, reflejado en productos y servicios nuevos, abriendo paso a modelos de negocio, la forma de relacionarse con los clientes tanto con proveedores, todo esto es posible mediante los medios tecnológicos y su manera de gestionar el cambio mediante la transformación. Además, se refleja en la actualidad que “la sociedad global enfrenta la tercera ola (tecnológica), un **periodo en el cual los emprendedores transforman el mundo real** en sectores claves como la salud, energía, la industria alimenticia y la manufactura entre otras” (Villarreal E. , 2017).

3.4.1.2.La transformación digital en las PYMES

Estas empresas por su tamaño son más difíciles de enfrentar una transformación, viéndose afectada con una menor madurez digital en comparación a las grandes empresas. Para poder lograr grandes alcances en el tema es muy necesario determinar un liderazgo digital, este mismo ayudaría a combinar la estrategia empresarial junto a la digital, de este modo ser más competitivos. Se debe ser consciente que la transformación digital, viene haciendo frente en la economía mundial, desarrollándose a grandes escalas acompañada del avance tecnológico. Debido a eso las grandes expansiones de servicios de internet mediante la instalación de banda ancha al rededor del mundo permitiendo su aprovechamiento mediante la economía digital según Barefoot como se citó en el Informe sobre la economía digital 2019 de las Naciones Unidas, “Desde que fue acuñada por primera vez a mediados del 1990, la definición de la economía digital ha experimentado una evolución, lo que es reflejo de la velocidad que adquieren los cambios en la tecnología y en su utilización por las empresas y los consumidores” permitiendo integrar los bienes y servicios en plataformas digitales creando novedosos modelos de negocio (Naciones Unidas, pág. 28).

Es por eso por lo que los negocios actuales deben implementar formas de ofrecer productos y servicios de forma digital, porque cualquier empresa o persona puede ingresar a esa plataforma, no solo eso es una forma de ingresar al mercado, que no tiene límite de tiempo para lograr de manera fácil encontrar el producto. Si se menciona al cliente final que sin necesidad de salir de casa encuentra lo que necesita y llega hasta su hogar es confortable. Hoy en día los consumidores no esperan, buscan lo que desean en internet y en donde lo pueden encontrar saber más del producto, hacer fila es aburrido e ir a una tienda les empieza aparecer agotador, de tal modo el comercio electrónico ofrece una solución a los límites tradicionales.

Tabla 10-Retos de la Transformación digital en PYMES

Transformación de modelos de negocios	La tecnología ha hecho que el teléfono móvil sea tan útil que se puede realizar las compras desde ahí.
Toma de riesgos	Es parte de las decisiones que se toman en la empresa, considerando algún efecto negativo de la misma.
Reto estratégico	Debido a estrategias de negocio digital, que son muy influenciados por el mercado.
Cambios en el mercado	Influyen gracias a las condiciones del mercado y sus cambios rápidos.
Cambio estructural en la empresa	Permiten un mayor liderazgo, implementación de servicios digitales y poseer un mayor compromiso con clientes, proveedores entre otros,

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.4.1.3.Las PYMES como pueden avanzar en su madurez digital.

Es ideal conocer que es “la madurez digital se refiere al progreso de una empresa en términos de su transformación digital y a su capacidad para implementar una transformación digital” (SL, 2022) es una forma de poder medir el éxito que tiene la empresa por ende determinar que métodos, herramientas y recursos implementa, esto con el fin de poder enfrentarse al cambio, de tal manera en un momento dado la organización refleja su madurez .Por tanto

para avanzar a nivel organizacional se debe tener una estrategia digital bien clara ayudándose con los objetivos generales y proyectada a largo plazo.

Sin embargo, es el empresario quien debe tener una visión clara sobre las condiciones internas, en donde el ámbito externo permite conocer sobre que trabajar en base a estrategia y estructura. En comparación a una gran compañía las PYMES deben construir, desarrollar más hasta donde desean llegar o en que ir trabajando, mantener el enfoque muy claro. Muchos negocios PYMES ingresan en los negocios digitales sin elaborar algún estudio, ni realizar planeación y organización entre las futuras actividades a desarrollar.

3.4.2. Sistemas de Información

Los avances tecnológicos han dado pie a los sistemas de información para empresas, ya que vienen a cubrir necesidades de manera innovadora, ocasionando mejora en la productividad y eficiencia, estos avances tecnológicos han favorecido los procesos de digitalización a nivel general, esto se puede ver como una forma útil donde la tecnología se representa como innovación solo cuando demuestra un progreso positivo. Así que la digitalización se consideraría (García, 2019, pág. 9) como lo menciona Alberto Delgado “una corriente que además de ser tecnológica, afecta directamente a la sociedad, a la empresa, a la cultura y a la forma de comunicarnos y relacionarnos con el mundo se convierta en un actor de esta sociedad digital y pueda sacar lo mejor de ella.” Por ende, es una corriente tecnológica que afecta de manera directa a nivel mundial en la sociedad, empresas, en la cultura entre otras. De otro modo no solo se encuentra ligada a la tecnología, es parte de la inversión a un cambio cultural y social.

Los beneficios que este tema trae consigo son importantes a nivel empresarial, a medida que la misma acelera, hará crecer de forma significativa los ingresos, y consecuentemente optimizara los procesos, las tareas serán mucho más rápidas, se producirá una mejora eficaz y eficiente, además la reducción de los costos.

Entre los beneficios se mencionan;

- La mejora de la competitividad de las empresas en donde “transformarse digitalmente implica un proceso de transición estratégica que se vale de las nuevas tecnologías con el fin último de incrementar su ventaja competitiva”
- Se podrá acceder a documentos desde cualquier dispositivo, como en la cuenta de Dropbox y teniendo el acceso a ellos desde cualquier dispositivo.
- Facilita el intercambio de documentos, e imágenes en formato digital será muy fácil compartir y editarlos es una manera de implementación.
- Rentable y ecológico, permite ahorrar dinero, no se pierde papel ya que los documentos estarán en línea.
- Para la experiencia del cliente, la reputación y confiabilidad depende de la calidad de la oferta del negocio sin importar su tamaño, no se refiere solamente al servicio y producto que se venda, es brindar a los clientes una empresa proactiva, moderna y eficaz de forma digital (García, 2019).

La digitalización también es algo nuevo para los consumidores toda una experiencia, se debe de ver que esta población presiona a su modo a las organizaciones por una era que vive envuelta en la digitalización mediante las redes sociales, compras en línea lo cual ocurre desde hace años.

3.4.3. Transformación digital PYMES Costa Rica

La transformación digital para Pymes en Costa Rica, en donde el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Ciencia, Innovación Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), le ayudan a las Pymes en el fortalecimiento, competitividad mediante acciones como un proceso de formación de manera virtual. Estas entidades públicas en colaboración al programa TRASNFORMATE, brindan la oportunidad de llegar a enfrentarse al nuevo mercado. El propósito de dicho programa es que estas empresas a pesar de no ser tan reconocidas puedan obtener mayores oportunidades de mercado teniendo consigo mayor uso en la tecnología y así promover a las mujeres en su empoderamiento, además de la tecnología e innovación productividad económica para obtener mayores alianzas permitiendo crecer en todo el ámbito posibles.

El MICITT se encuentra promoviendo las tecnologías digitales en las empresas del territorio costarricense, este programa de chequeo digital permite que las empresas obtengan información y así poder orientarse. Al finalizar las empresas podrán desenvolverse entre las tecnologías digitales, desarrollar habilidades y estar más al pendiente de las pymes en línea, información y almacenamiento digital además de pagos digitales.

3.4.4. Sistemas de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad en las organizaciones.

Es fundamental conocer lo influyente de manera positiva los sistemas de información, ideales para crecer en producción y competitividad dentro de las pequeñas y medianas empresas. Es una herramienta gerencial que forma parte de estrategias de negocios el uso de las nuevas tecnologías y el impacto positivo de capacidad sostenible.

Dentro de los temas a implementar está el sistema de información administrativo que se define como “el conjunto de elementos que examina y recupera los datos provenientes del ambiente que captura, filtra datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la administración, es la combinación de equipos de comunicación y otros dispositivos” (Garfio, 2021) Se encuentra compuesto por personas, procedimientos, además de proveer información necesaria de la empresa para la toma de decisiones y con el fin de controlar y planificar acciones. Como objetivo principal es poder exponer la situación de la empresa, la situación de las operaciones. Para entender mejor y realizar procedimientos dentro de condiciones determinadas construyen un sistema.

Algunos de los objetivos de la planeación de sistemas son:

- Lograr un buen desarrollo en los principales elementos de los sistemas de gran aplicación en las líneas organizacionales.
- Ayudar a asegurar una base uniforme para determinar el orden del desarrollo en términos del potencial de ganancia, precedencia natural y probabilidad de éxito.
- Minimizar el costo de integrar entre sí sistemas semejantes.
- Reducir el número total de sistemas pequeños y aislados que es preciso instalar, operar y darles mantenimiento.
- Asegurar la adaptabilidad de los sistemas al cambio de la empresa y su crecimiento.
- Poner las bases para el desarrollo coordinado de sistemas de información congruentes, generales, ínter organizacionales y que abarquen toda la empresa (Noely, s.f.)

Los sistemas de información gerencial brindan información completa sobre cómo se encuentra la empresa en la operación, planeación y control. Con un propósito de que se tomen buenas decisiones que permitan cumplir objetivos propuestos por la organización.

Por otro lado, se encuentra los sistemas operacionales permiten a las empresas crear recursos para enfrentar sus propios retos, además ejecutar sus procesos como las tareas y proyectos, de tal manera brindando transparencia adecuada para un mayor seguimiento en decisiones acertadas. Siendo así “las escalabilidades de los sistemas operativos de trabajo están brindando a cada usuario la flexibilidad que necesita para adaptarse a cualquier flujo, proyecto o proceso, independientemente de su experiencia técnica y, en consecuencia, habilitando a cada vez más empresas a tomar el control de su transformación digital” (Kamimura, 2021).

Este sistema es un soporte dentro de las actividades de trabajo y estas actividades se encuentran la selección, recopilación, manipulación de la información. Es importante conocer como un sistema operativo brinda beneficios y ventajas a una empresa, se mencionan a continuación:

Tabla 11-Ventajas y Beneficios de Sistemas Operacionales

Ventajas	Beneficios
Reducción de los costes de explotación	Especificar los procesos empresariales
Satisfacción del cliente	Asignar responsables de procesos
Mejora de las relaciones con las partes interesadas	Medir los procesos y actuar sobre los resultados

Credenciales empresariales probadas

Medir los costes de los procesos

Mejora de la gestión de riesgos

Fuente: Elaborado a partir de (Hunt, 2021).

El desarrollo digital se encuentra en constante evolución, el futuro de las compañías será más digitalizado, y el sistema operativo de trabajo implementará una transformación integrada mediante aplicaciones obteniendo resultados positivos. Los sistemas de información operacional se encargan de estructurar las tareas de forma que sean realizadas con mayor facilidad.

A su vez se debe mencionar que el impacto a nivel organizacional, económico y la competitividad se debe a los sistemas de información y los beneficios que aportan son parte de la sociedad actual en donde se describirán a continuación cada uno de ellos:

Impacto Económico. A través del uso de las redes globales ayudan a las empresas a reducir los costes de su participación en el mercado, haciendo que sea muy valioso hacer contratos con proveedores externos. También las Tecnologías de la Información reduciendo los costes de recuperar y analizar la información, ayudan a las empresas a reducir los gastos de gestión ya que resulta más fácil a los gerentes la supervisión de un mayor número de trabajadores.

Impacto Organizacional. Las grandes y burocratizadas empresas que se desarrollaron antes de la era de las TI, suelen ser ineficientes, lentas al cambio y menos competitivas que las empresas más nuevas. Además, Las TI dirigen la capacidad de decisión a los niveles inferiores de la organización, ya que los trabajadores de estos niveles reciben la información que necesitan para tomar las decisiones sin supervisión.

Impacto en la flexibilidad / competitividad de las empresas. Los Sistemas de Información proporcionan a pequeñas y grandes organizaciones, flexibilidad adicional para superar las desventajas asociadas a su tamaño. Las empresas más pequeñas utilizan los SI para alcanzar las ventajas de las grandes. Y las grandes organizaciones utilizan los SI para conseguir la agilidad y capacidad de respuesta al mercado de las organizaciones pequeñas (Ochando, 2020)

Cómo se beneficiaría mediante los sistemas de información administrativos, sistema de información de ventas y operacionales en la Microempresa Patacones Precocidos, de tal manera que le permita competir en el mercado digital

Es gracias a la oportunidad de cambiar, que se logran las proporciones con mucha visión y personas capaces de llevar a cabo los cambios. Es por eso por lo que se recomienda incorporar un sistema de información administrativos y operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho.

En general es fundamental conocer lo influyente, de manera positiva, que son los sistemas de información, ideales para crecer en producción y competitividad dentro de las pequeñas y medianas empresas. Es una herramienta gerencial que forma parte de estrategias de negocios, del uso de las nuevas tecnologías y el impacto positivo de capacidad sostenible.

El sistema de información empresarial se requiere dentro de esta empresa para tener un orden técnico en obligaciones y responsabilidades de cada miembro de la organización, no solo eso además permite incluir una mayor comunicación mediante al acceso de información importante como documentos e imágenes completamente en línea, todo esto gracias a herramientas tecnológicas como lo son el celular, Tablet, computadora, de este modo poder

ver desde cualquier sitio su dispositivo y con ello verificar la información deseada, que le permitirá saber en qué situación se encuentra en lo que respecta actividades que se llevan a cabo y así poder tomar decisiones que le permitan cumplir las metas y objetivos propuestos. Este sistema de información gerencial es un aliado del parte administrativo ya que también se encarga de clasificar información conforme a su nivel de importancia permitiendo al área administrativa o al (administrador) ideas de estrategias y soluciones a eventuales problemas.

Además, el sistema de ventas debería ser parte de este negocio ya que cuenta con muchos clientes y pedidos, por ende, les ayudaría mucho en tener un mejor control en poseer los datos de sus clientes, proveedores, y de los productos que poseen, es importante definir este sistema como “un tipo de software que ayuda a las organizaciones a gestionar las relaciones con clientes y empleados. Su objetivo es estandarizar procesos, automatizar tareas repetitivas e identificar oportunidades de mejora continua” (Silva, 2022).

Se vería de una gran parte beneficiada por que así el que desea información sobre algún dato relevante será mucho más sencillo ubicarlo gracias el software, por ende, esto permitiría tener mayor rentabilidad si se logra implementar de la mejor manera. Otros de los beneficios que proporciona este sistema es tener un inventario al día, permite mostrar toda la información de los productos disponibles como también cuantos ingresan y sus salidas.

Trae consigo ayuda en la gestión de las finanzas y el sistema de información de ventas, porque permite identificar cuáles son los mayores compradores, los productos con mayor y menor venta, la diferencia en los precios de los proveedores, y así permite a la administración y a los productores realizar un mejor trabajo enfocándose en aspectos para reforzar su trabajo,

por ultimo permite mantener informados y ajustados a la realidad cualquier decisión, permitiendo un mayor rendimiento en la empresa.

3.5. Herramientas de Diagnóstico

3.5.1. El análisis FODA

Sus siglas corresponden a (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Es una herramienta que “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas” (Telescopio, 2019).

Para conocer más sobre ella, la siguiente imagen muestra la explicación de las siglas FODA cada una con su concepto.

Imagen 22- Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Además, es importante conocer cómo se caracteriza;

- Valora la posición de la empresa en el tiempo, ya que sus componentes son dinámicos y no estáticos.
- Su implementación en el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos de la empresa, los cuales principalmente son: sobrevivencia en el mercado y elevar el nivel de ganancias.
- Sirve como un filtro que reduce nuestro universo de análisis, disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.
- Es una herramienta de mucha importancia para identificar los giros estratégicos que los empresarios tienen que realizar en ocasión de mantener sus empresas a flote y un mejor manejo.
- Busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.
- Brinda información de diagnóstico para la adecuada toma de decisiones” (Telescopio, 2019).

Realmente cómo se logra hacer un FODA y tener certeza de cumplir con su análisis. Se debe realizar un cuadro dividido en 4 partes, como se representa en la imagen anterior, tener muy en claro el objetivo que se desea cumplir, por otro lado, ser muy consiente con lo que se escribe, es recomendable dar inicio con las fortalezas y oportunidades y por último las debilidades y amenazas.

Entre los pasos destacan:

1. Define lo que vas a analizar: Permitirá obtener mejores resultados a base de un mayor enfoque permitiendo brindar un análisis más completo e importante y de esta manera ver esos resultados en proyecciones de corto y largo plazo.
2. Realizar un equipo de trabajo: Es ideal tener personas dentro de la empresa que conozcan el entorno empresarial ya que al final ellos permitirán determinar sus puntos débiles y fuertes.
3. Análisis interno: Es uno de los pasos más importantes y sencillos del análisis se basa en el criterio de las personas internas a la empresa, pero eso si deben de ser muy sinceras, en este proceso se identifican las fortalezas y debilidades, lo esperado es identificar la posición del negocio.
4. Análisis externo: El próximo paso es hacer el estudio de los factores externos, permitiendo entender más el mercado del negocio, y se requiere de más esfuerzo puede verse involucrado una serie de factores como, tecnología, impuestos, factores ambientales como culturales, entre otros. Y de todo esto se logra obtener las amenazas y oportunidades.
5. Ponlo en práctica: y por último se debe interpretar el resultado del análisis, cada idea o punto, se colocan dentro de una tabla separado por secciones y de este modo tendrán una mejor presentación y claridad del trabajo realizado (Occmundial, 2021).

La estrategia del FODA con cuatro grandes áreas específicamente en sus fortalezas indica el enfoque de éxito, las oportunidades permiten un mayor enfoque de adaptación, las

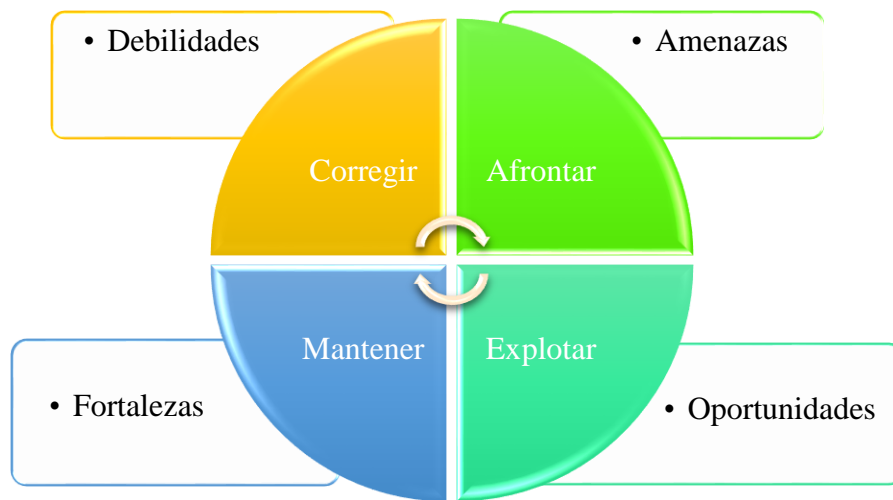
debilidades se enfocan en la reacción y por ultimo las amenazas señala el enfoque de supervivencia.

3.5.2. Análisis MECA o CAME a partir del análisis FODA

Una vez identificadas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas seleccionadas en el análisis FODA, se complementa con la siguiente fase, que consiste en realizar el análisis MECA o CAME, este análisis es fundamental para saber actuar ante debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.

Lo que dice el análisis es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotirlas (E).

Imagen 23- Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Es importante conocer y tener claridad sobre las estrategias del negocio, la misma según la priorización en función de ella. Según el análisis CAME, se identifican cuatro tipos de estrategias, las cuales se ilustran a continuación:

1. Estrategias Defensivas:

Este tipo de estrategias consiste en acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas, evitan que la situación actual empeore.

2. Estrategias Ofensivas:

Este tipo de estrategias consiste en acciones enfocadas en explorar las oportunidades y mantener las fortalezas, buscan mejorar la situación actual.

3. Estrategias de Reorientación:

Consiste en acciones enfocadas a corregir las debilidades y explorar las oportunidades, transformando la situación a través de cambios para eliminar las debilidades y crear nuevas fortalezas.

4. Estrategias de Supervivencia:

Consiste en acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas, eliminan aspectos negativos que nos perjudican. (Huerta, 2020)

Imagen 24- Estrategias de una empresa y correlación con análisis CAME



Fuente: Análisis FODA o DAFO (2020).

Imagen 25- Matriz CAME

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores Negativos	Estrategias para Corregir Debilidades	Estrategias para Afrontar Amenazas
Factores Positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas	Estrategias para Explorar Oportunidades

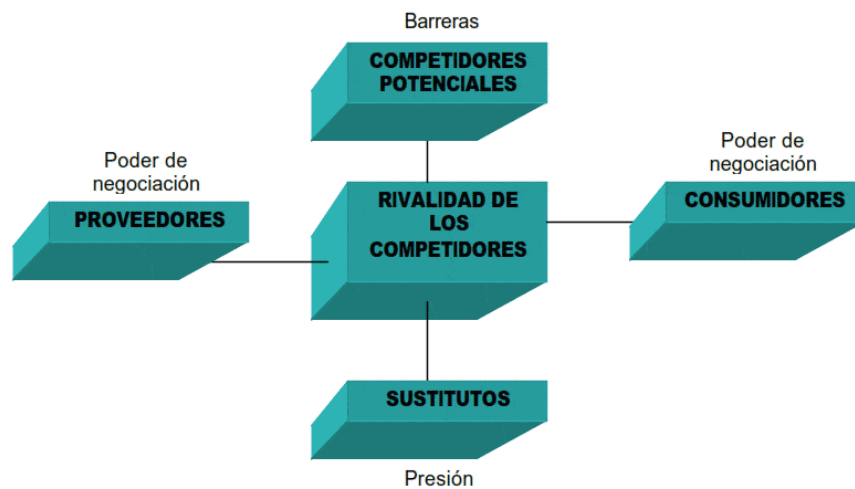
Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.5.3. Diamante de Porter

“Modelo económico creado por Michael E. Porter en 1990 para analizar la ventaja competitiva de un país en el comercio internacional. Se basa en, condiciones de los factores, industrias de soporte relacionadas, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y condiciones de la demanda” (Obregón, 2023) . Así también se puede indicar que el Diamante de Porter se puede utilizar para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, y además, de desarrollar estrategias para mejorar la competitividad de dicha empresa.

Este modelo se presentó por primera vez en su libro llamado, la ventaja competitiva de las naciones. Este modelo explica cómo las condiciones locales y nacionales influyen en la capacidad de una nación para competir en la industria global. Desde su introducción, el modelo de diamante de Porter ha sido ampliamente utilizado en la investigación y la consultoría de estrategia empresarial y de políticas públicas.

Imagen 26-Representación del Modelo PORTER



Fuente: Porter 2001

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La comprensión de estos factores es de suma importancia para los gerentes al planificar y llevar a cabo los proyectos, ya que estos les permite una mayor comprensión de los factores externos que afectan la realización exitosa de un proyecto.

El modelo de Porter propone que, si existe una combinación de alguno de estos elementos mencionados en un país o en una industria, incluso en una empresa, se puede determinar la competitividad en una empresa o industria.

Condiciones de los factores:

“Las condiciones de los factores incluyen la adquisición de recursos, infraestructura especializada, mano de obra, eficacia y relaciones con su entorno, así como los recursos naturales, infraestructura y nivel educativo y habilidades laborales del país de origen” (Obregón, 2023). La competitividad en el sector y dentro de las empresas también es importante para su rendimiento y posicionamiento en el mercado. Por su alta competencia en sectores económicos. La competencia dentro de sus propios miembros les favorece mucho a las empresas para tener mayor producción y rendimiento.

Cómo se utiliza el Diamante de Porter:

“El diamante de Porter es una herramienta útil para comprender y analizar la ventaja competitiva de un país o una empresa en el comercio internacional. Aquí hay algunas formas en que se puede utilizar el diamante de Porter” (Obregón, 2023)

Tabla 12-Utilización de Diamante Porter

Análisis de la industria

Se puede utilizar el diamante de Porter para analizar la industria en su conjunto y comprender cómo cada uno de los cuatro factores afecta la ventaja competitiva de las empresas en esa industria.

Análisis de la empresa

Se puede utilizar el diamante de Porter para analizar una empresa en particular y comprender cómo los cuatro factores influyen en su posición competitiva en el mercado. Con este análisis, la empresa puede identificar sus fortalezas y debilidades y desarrollar estrategias para mejorar su posición.

Planificación estratégica

El diamante de Porter también puede ser utilizado como un marco para la planificación estratégica. Al identificar las condiciones económicas, las relaciones con proveedores, clientes y competidores, la estructura de mercado y el contexto de la empresa, se puede formular un plan de acción para mejorar la ventaja competitiva.

Comparación entre países

El diamante de Porter también puede ser utilizado para comparar la ventaja competitiva de diferentes países y comprender cómo cada uno de los factores influye en la competitividad de las empresas en ese país.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Las empresas que realmente desean ser exitosas implementan estrategias competitivas, que le permitan manejar los cambios continuos que rodean el entorno empresarial además de diferencias tecnológicas, permitiendo a la empresa detectar y reaccionar ante la competencia. diferencias tecnológicas, permitiendo a la empresa detectar y reaccionar ante la competencia.

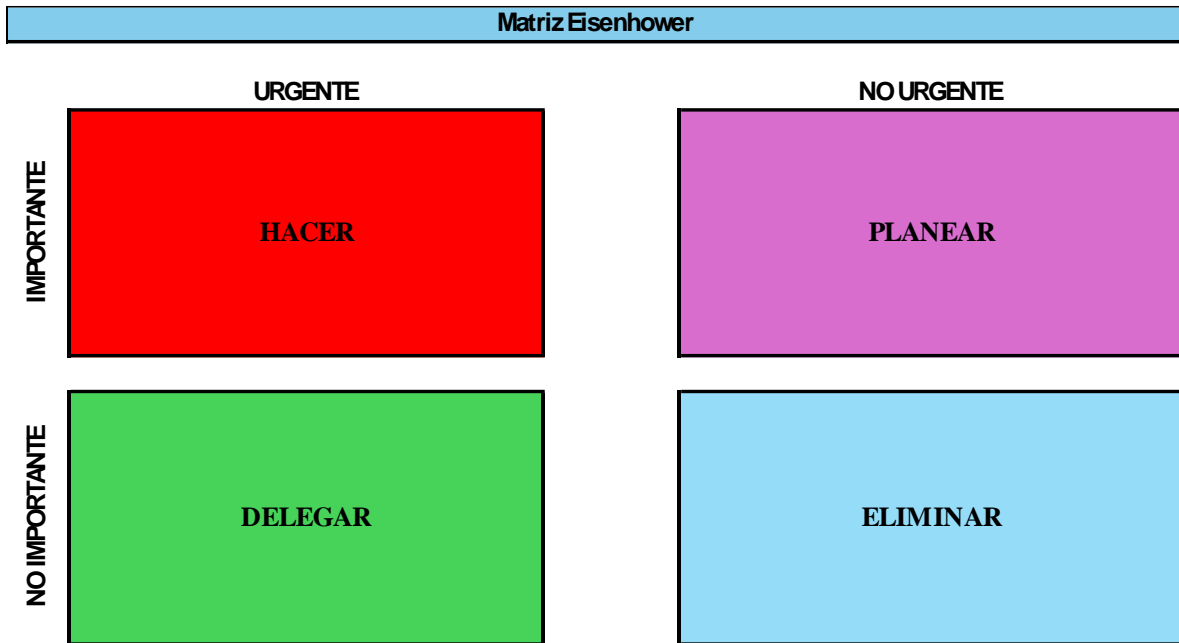
3.5.4. Matriz de Eisenhower o Matriz de Priorización

Es una herramienta de gestión del tiempo y la productividad, su función es clasificar tareas o actividades según su importancia y urgencia. Esta matriz fue popularizada por el expresidente de Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower.

Se basa en dos criterios:

- El impacto: se refiere a la importancia o relevancia de la tarea.
- La facilidad: se refiere a la facilidad o dificultad con la que se puede llevar a cabo una tarea.

Imagen 27- Matriz de Eisenhower



Fuente: Elaboración propia (2024)

La matriz se divide en cuatro cuadrantes:

- Cuadrante de tareas importantes y urgentes:

Aquí se encuentran las tareas que requieren de atención inmediata y se deben realizar, las tareas importantes y urgentes son prioridad.

- Cuadrante de tareas importantes, pero no urgentes:

En este cuadrante se encuentran las tareas que quieren atención, pero no a la inmediatez por lo que se deben programar y planificar adecuadamente, ya que son importantes para lograr metas a mediano y largo plazo, y evitar que se conviertan en urgentes.

- Cuadrante de tareas urgentes, pero no importantes:

Este cuadrante incluye tareas que son urgentes, pero no son tan importantes en términos de contribución a los objetivos y metas generales, estas tareas a menudo pueden ser delegadas o eliminadas si no son esenciales.

- Cuadrante de tareas no urgentes y no importantes:

Aquí se encuentran las tareas que tienen un bajo impacto y poca relevancia. Estas tareas son consideradas distracciones y pueden ser eliminadas o pospuestas de manera más efectiva.

(Tecno-Soluciones, s.f, págs. 1-2)

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

El análisis de datos permite examinar de forma amplia todos los antecedentes obtenidos, gracias a una serie de herramientas aplicadas, con el propósito de lograr sacar conclusiones y poder tomar buenas decisiones para el negocio como también lograr poseer mayor conocimiento en temas que se desconocían. Es todo un proceso que le da vida a los datos, estos mismos son activos importantes que posee el negocio, convirtiéndolos en información útil, en temas como, mercado, publico, entorno externo e interno, problemas oportunidades, tendencias.

Este último capítulo se encuentra desarrollado de la siguiente manera

- El diagnóstico es muy determinante en la etapa del proyecto considerado uno de los más importantes ya que permite conocer muy a fondo en qué situación, problemática o necesidad que posee la empresa para haber sido elegida, de igual manera permite poder aclarar, descubrir las causas y consecuencias del problema. Conformado por:
- El FODA es clave para demostrar de manera interna como se integra o caracteriza la empresa en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este mismo proporciona la base de un futuro lineamiento deseable a la empresa al tener conocimiento de variables o problemas internos y externos, los encargados logran percibir como sacarles un mayor provecho a las fortalezas con nuevas oportunidades como también las debilidades pueden agravar las amenazas. Se elige porque ayuda a identificar de manera amplia las oportunidades competitivas que pueden impulsar a crecer el negocio.
- El CAME es muy complejo pero muy útil para desarrollar estrategias con base en la información del FODA, por lo que estos factores obtenidos se ponen en relación con

los tipos de acción, finalmente lo que se desea lograr con el CAME es desarrollar una estrategia con cada información obtenida para después ponerla en práctica. Se aplica dentro de la investigación por que permite-realizar un amplio análisis de los datos obtenidos por el FODA.

- PORTER es una herramienta de gestión, su utilidad en las empresas es su determinación en analizar y medir sus recursos, es así como se cuenta con condiciones deseables para planificar estrategias que ayuden a enfrentar las amenazas y debilidades. Se aplica dentro de este estudio para poder evaluar la competitividad del negocio, el entorno competitivo e identificar la relación con los proveedores entre otros aspectos.

Los instrumentos de Análisis son parte de la investigación, es de total valor para recopilar información y obtener una mayor comprensión del tema de estudio. Conformado por:

- El Análisis financiero es de suma importancia ya que permite identificar aspectos económicos y financieros de la realidad en que trabaja la empresa, en el mismo se desarrollan temas de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia. Este tema desarrolla los estados financieros proyectados, análisis vertical y horizontal del balance de situación, análisis vertical y horizontal del estado de resultados, análisis de razones financieras y el análisis

Dupont

- Los análisis de mercado, son importantes ya que ayudan a conocer quienes desarrollan la misma actividad económica en la que se está trabajando o pretende trabajar, considerando las especificaciones necesarias como el precio (en cuanto

estaba dispuesto a pagar el público) por ende este tema abarca la propuesta de negocio, resumen ejecutivo, descripción de la empresa, gestión estratégica, objetivos estratégicos, segmentación del mercado, ventaja competitiva, evaluación de proveedor, producto, precio, promoción.

- Análisis técnico, facilita la toma de decisiones en temas de inversión sin necesidad de análisis complejos en información, esta herramienta se conforma por equipo requerido, recursos materiales, activos fijos, flujograma.

El análisis descriptivo es realizado mediante los instrumentos del sondeo y la entrevista.

- El sondeo es una técnica que aporta datos como procedimiento de investigación que se desea obtener mediante la colaboración de individuos, en este caso, gracias a un muestreo se aplicado a los clientes mediante un formulario en línea en Google Forms, de modo rápido y eficaz se obtuvieron los resultados esperados. Se elige con el propósito de conocer las opiniones y sus diferentes puntos de vista de los clientes que posee la empresa de tal modo obtener los resultados esperados.
- Las entrevistas aportan mucha información precisa con el entrevistado por su gran interacción, quienes fueron entrevistados dentro de este proyecto fue a la dueña como también a su hijo quien trabaja con ella, de modo que los investigadores logran conocer mucho más sobre las experiencias comentadas de cada persona, considerando que por medio de otros métodos de investigación no se lograría conocer la perspectiva de cada individuo. Por tal razón la entrevista se eligió por el valioso aporte en información más concisa y flexibilidad en la relación de cada individuo en profundizar temas con mayor detalle.

Por último, se desarrolla una Propuesta del Plan de Negocios, la cual describe todo el planteamiento sugerido con base en la investigación que se necesita para desarrollar el proyecto. En este caso se encuentra desarrollado mediante un resumen ejecutivo, descripción de la empresa, gestión estratégica, objetivos estratégicos, ventajas competitivas, proveedores, marketing, análisis técnico, análisis financiero, análisis de sistema de información.

4. Diagnóstico

4.1. Análisis de Situación

Se desarrolla un análisis de la información empresarial obtenida, para así poder comprender el entorno interno y externo de la empresa, con el fin de ver cómo se encuentra conformado actualmente el negocio, resaltar aspectos que impulsan a una mejora continua y enfocarse en áreas específicas evitando desvíos innecesarios.

4.1.1. Situación del producto:

A continuación, se especifican los productos que se ofrecen en el negocio, es una lista amplia que al pasar del tiempo fue creciendo cada vez más ya que debido a la demanda de los clientes era aún mayor y específica, así una manera de satisfacer necesidades de los clientes más potenciales, logrando ofrecer productos de una gran calidad en el sector alimenticio.

¿Cuáles son los productos actuales?

- Patacón de hamburguesa
- Patacón Pequeño
- Patacón de Yuca
- Canasta de patacón Grande
- Canasta de patacón Pequeña

- Galón de pulpa Naranja
- Galón de pulpa Mora
- Galón de pulpa Maracuyá
- Galón de pulpa Mango
- Galón de pulpa Cas
- Galón de pulpa Mixto Frutas
- Galón de pulpa Fresa
- Galón de pulpa Tamarindo
- Galón de pulpa Piña
- Galón de pulpa guanábana
- Galón de Base para Piña Colada
- Galón de Jugo de Limón Mandarina
- Galón de Jugo de Limón Mesino
- Fresa Congelada entera
- Guanábana Congelada
- Maracuyá congelado en Semilla
- Mora entera Congelada
- Pure de Cas Congelado
- Caja de Papa Break corte Recto 3/8
- Caja de Papa Miglio corte Recto 3/8
- Caja de Papa gajo sazónada
- Pan Artesanal para Hamburguesa

- Queso Amarillo rebanadas
- Salsa de Queso cheddar Galón
- Jamón Pizzero rebanado
- Tocineta Rebanada Criolla
- Torta de Carne de Res
- Palitos Rellenos de Queso
- Filete de Tilapia 3-5 onzas

4.1.2. Métodos, diagramas y modelos

4.1.2.1. Análisis FODA

Es un acrónimo que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por ende, es una forma de pensar detenidamente en la empresa y desde cada punto de vista o idea se debe clasificar dentro de los cuadros que forman el acrónimo. Puede ser realizado entre varias personas que realmente conozcan la empresa.

Imagen 28- Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>1-Compromiso empresarial de manera interna y externa.</p> <p>2-Disciplina en trabajar de manera constante.</p> <p>3-Innovación (Productos a base de plátanos)</p> <p>4-Productos únicos, ser diferentes ante la competencia</p> <p>5-Contacto directo con clientes, de manera presencial como virtual.</p> <p>6-Deseos de superación, en lograr hacer crecer la empresa.</p> <p>7-Conocimiento del mercado.</p>	<p>1-Lograr expandirse, gracias a las herramientas digitales.</p> <p>2-Obtener más clientes.</p> <p>3-Abrir más rutas de entregas.</p> <p>4-Mejora continua, con el paso del tiempo.</p> <p>5- Elaborar productos nuevos.</p> <p>6-Nuevas estrategias.</p> <p>7-Crecimiento profesional para todos los miembros.</p> <p>8-La no presencia de competidores directos en la zona.</p> <p>9-Buen manejo de las redes sociales para la publicidad de los productos.</p>	<p>1- Falta de control de productos, en su disponibilidad.</p> <p>2-No cuentan con manuales o procesos administrativos.</p> <p>3-Poco liderazgo, en la empresa.</p> <p>4- Falta de coordinación en entregas y pedidos.</p> <p>5-Mala administración del dinero.</p> <p>6-Falta de facturas y comprobantes de compras y ventas</p> <p>7- Publicidad muy ineficiente.</p> <p>8-La falta de ajustes administrativos.</p> <p>9-Falta de comunicación administrativa.</p> <p>10-Falta de infraestructura.</p> <p>11-Mal manejo contable.</p>	<p>1-El clima, afecta al momento de realizar entregas.</p> <p>2-Cierre de carreteras, provocando cambios de ruta.</p> <p>3- Posible escasez de la materia prima para elaborar los productos.</p> <p>4-Aumento del precio en los productos de algún proveedor.</p> <p>5-Perdida de algún proveedores directos.</p> <p>6-La informalidad legal, puede causar problemas empresariales.</p> <p>7-COVID - 19 o alguna posible epidemia de salud.</p> <p>8- Algún futuro cambio en lo legislativo.</p> <p>9- Existen muchos trámites administrativos para empezar el negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.1.2.2. Matriz CAME

Imagen 29- Matriz CAME

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores Negativos	Estrategias para Corregir Debilidades DO1. Crear un inventario de productos con la ayuda de un Sistema digital. DO2. Crear un plan de negocio que servirá de guía para ejecución de procesos administrativos. DO3. Delegar un líder o administrador el cual tomará las decisiones del negocio tanto financieras como administrativas. DO4. Lograr el control y comunicación administrativa. Es fundamental realizar reuniones periódicas en las que se evalúe y asegure el éxito de las iniciativas. DO5. Mantener un registro de los gastos para mejorar las finanzas, e incorporación de sistema de facturación para el control de las ventas. Con este registro se puede mejorar la administración financiera obteniendo datos reales para estados financieros. DO6. Solicitar a los proveedores y todas las compras de productos el envío de factura electrónica para su correcto registro. DO7. Crear una estrategia de marketing efectiva, enfocada al público meta y seguimiento continuo a las redes sociales. DO8. Ampliar los espacios de trabajo, así como la implementación de herramientas más especializadas para facilitar el trabajo. DO9. Contratar un contador que les ayude con la gestión contable, y además les proporcione información financiera del negocio para la toma de decisiones.	Estrategias para Afrontar Amenazas DA1. Planear las rutas con anticipación y previa coordinación con los clientes. DA2. Observar los pronósticos del clima para anticipar o retrasar entregas sin dañar el producto, así como la coordinación con los clientes. DA3. Invertir en cultivar su propia materia prima o bien tener proveedores fijos para abastecer la demanda de producto consumido. FA4. Ampliar la lista de proveedores y evaluar los precios para no afectar el producto final al cliente. Así como disminuir costos en otros ámbitos. DA5. Identificar el motivo de la pérdida de proveedores y tomar acciones respecto a este tema y buscar nuevas opciones para no interrumpir el proceso productivo de la empresa. DA6. Formalizar la empresa legalmente ante las instituciones correspondientes, para tener acceso a diferentes beneficios, así como créditos. Y alcanzar la formalidad con los clientes. DA7. Buscar los cambios en las leyes y cómo podrían afectar a la empresa. DA8. Encontrar asesoría para empezar o bien continuar con los trámites legales para formalizar la empresa.
	Factores Positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas FA1. Fortalecer, el compromiso les da la capacidad de cumplir con los objetivos establecidos y los proyectos comunes. FA2. Disciplinar y ayudar con el cumplimiento de metas y con diligencia las rutinas necesarias para alcanzar los objetivos personales. FA3. La versatilidad y la innovación como fortalezas de una empresa familiar les ayudará a adaptarse al mercado que está en constante cambio. FA4. Ofrecer algo que nadie más tiene, el producto destacará del resto y será más atractivo para los

	<p>clientes potenciales. Esto resultara en un aumento de las ventas y la participación de mercado.</p> <p>FA5. Implementar como pilar fundamental el buen servicio y contacto a clientes y la constancia les ayudará aumentando la satisfacción que experimentan al consumir los productos.</p> <p>FA6. Mantener los deseos de superación necesitan fijarte una meta, diseñar la mejor estrategia para alcanzarla y concentrarte en ella.</p> <p>FA7. Buscar el crecimiento y las tendencias del mercado son datos esenciales que deben revisar, de manera constante, para ajustar tus estrategias comerciales y de marketing y así estar actualizados del mercado meta del producto o necesidad del cliente.</p>	<p>FO4. Capacitarse en temas administrativos para así obtener más conocimiento del manejo del negocio.</p> <p>FO5. Participar en diferentes ferias y exposición de productos para mayor exposición del producto.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.1.2.3. Análisis del Microentorno (Las cinco fuerzas de Porter)

Este método analítico permite estudiar a la competencia de la empresa, su principal objetivo es poder identificar y de ser posible eliminar las amenazas competitivas. Se conforma por cinco fuerzas que rodean su entorno; Amenaza de los sustitutos, nuevos competidores, competidores establecidos, poder de negociación con los proveedores y poder de negociación con el cliente.

Imagen 30- Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Fuerza Nuevos Competidores:

A nivel de mercado esta empresa es la más reconocida y popular en comparación a otras que elaboran productos a base del plátano y distribuyen sus productos tales como el patacón y canastas en sus distintas presentaciones, por lo que es un mercado muy pequeño que se encuentra en crecimiento, ya que muchos de los restauranteros y emprendimientos como sodas en especial los de comidas rápidas compran los plátanos para realizar sus diversos platillos, por lo que existe una oportunidad de negocio, los establecimientos prefieren comprar los productos precocidos para ahorrar en costos y tiempo de reparación.

A nivel de zona y de país, existen dos empresas principales que comercializan y distribuyen una serie de productos en la línea de food service y retail, algunos productos similares a los

que distribuye la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, la empresa Centro de Distribución del Caribe Cedica Food service y retail presente en el mercado desde 3 años aproximadamente, la cual distribuye sus productos en las zonas del caribe, Sarapiquí y San Carlos, Mayca Food Service y Mayca Autoservicio inició sus operaciones desde 1995 y actualmente sigue posicionada en el mercado consolidada como el principal distribuidor de Food Service a nivel de cadenas de comida rápida y franquicias en Costa Rica, también con un modelo de negocio innovador con Mayca Autoservicio el cual consiste en tiendas especializadas en la venta de productos para negocios del segmento de Food Service y Bakery, que no requieren membresía, con una amplia gama de artículos y surtido que se ajustan a las necesidades de los clientes.

Fuerza los Proveedores:

Los proveedores de materia prima como el plátano principalmente son locales, y de otras zonas cuando el producto esta escaso, tienen varios proveedores de plátano y de productos alimenticios por lo que la competencia depende de la fuerza que influyan los precios de venta, la calidad y la cantidad requerida en tiempo y lugar. No se tiene un proveedor lo suficientemente grande como para que tome la decisión de instalar la competencia de la empresa.

Fuerza Clientes o Compradores:

Sus principales compradores o clientes son los restauranteros, sodas o establecimientos de comidas rápidas y demás, prefieren productos precocidos que le brinde facilidad y además les permita ahorrar costos y disminuir el tiempo de reparación para dar un mejor servicio a sus clientes. Ofreciendo soluciones para este sector y al mismo tiempo comercializan y

distribuyen otros productos alimenticios que son complementos a su producto principal, así tener paquetes o combos personalizados a las necesidades de cada cliente.

Así mismo, ofrecen a los supermercados o establecimientos que se dedican a revender productos, finalmente también contemplan la venta para consumo propio, para personas que quieran consumir en sus hogares, por lo que sus clientes son de consumo comercial y propio.

No hay un cliente que tenga las condiciones adecuadas para querer implantar una fábrica exclusiva de productos de plátano, sino que la empresa les facilita la elaboración y producción de estos productos para ser añadidos en sus menús o como productos complementarios en su portafolio de ventas.

Fuerza Productos Sustitutos:

En cuanto a los productos sustitutos de los patacones y canastas de plátano, se pueden elaborar platillos con tortilla de harina y maíz, así como con la yuca o alguna otra verdura que permita una elaboración similar, sin embargo, como tal no existe un sustituto al ser un producto único en su consistencia, textura y sabor, por lo que depende más de los gustos y preferencias, así como la aceptación de la clientela de los nuevos productos.

En cuanto a los productos alimenticios existen productos sustitutos que se pueden encontrar en la mayoría de los supermercados y establecimientos revendedores, estos compiten para satisfacer las necesidades biológicas básicas de alimentación, aunque pueden tener precios más elevados o económicos, esto sucede ante el desconocimiento de los consumidores sobre empresas que se dedican a la comercialización y distribución de estos productos en mayoreo y detalle.

Dado el nicho de mercado específico que tiene Patacones Precocidos Decabicho, y la idiosincrasia en la utilización de productos elaborados con base de plátano en la zona, no se tiene un alto riesgo de perder la clientela actual por la sustitución de los productos.

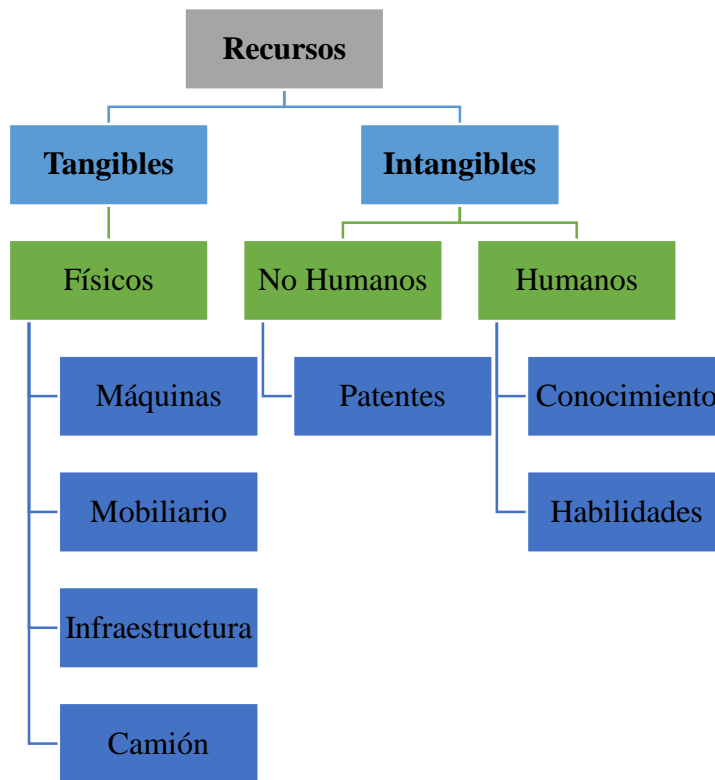
Fuerza Competidores Existentes:

Existe una gran informalidad en los negocios por lo que saber a ciencia cierta la cantidad de competidores existente que comercializan y distribuyen en la zona es difícil, así mismo también existe un número de empresas que se dedican a esto con una variedad de productos en sus catálogos que no necesariamente tienen el mismo modelo de negocio, ni tienen la misma segmentación de mercado, sin embargo se puede identificar a nivel de las zonas principales de ruta de distribución dos competidores (Centro de Distribución del Caribe CEDICA Food Service y Retail, Mayca Autoservicio y Mayca Food Service) antes mencionados que tienen modelos de negocios similares, así como productos. También los supermercados que ofrecen productos similares y sustitutos.

4.1.2.4. Análisis de los Recursos tangibles e intangibles

En forma más clara los recursos tangibles son aquellos que se pueden tocar entre ellos, de una forma cuantitativa y lo intangible son los que no se pueden tocar. En seguida se muestra de manera ilustrativa como se componen estos recursos dentro de la organización, considerando que las palabras utilizadas involucran de manera general todos los aspectos de importancia.

Figura 3- Recursos tangibles e intangibles



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.2. Análisis Financiero

El análisis realizado se basa en estados financieros de los años 2019, 2020 y 2021, en los cuales existe muy poca información numérica en ciertas cuentas de rellenos, además que existen fechas de hasta meses sin información contable debido al manejo poco eficiente y a un cambio de contador, también producto de un accidente laboral que provocó una pausa a la microempresa. Debido a esto realizamos una reconstrucción con la información existente para obtener los estados financieros anuales por medio del método de proyección de suavización exponencial, es decir que son una aproximación.

Los métodos de suavización son fáciles de usar y por lo general proporcionan un alto nivel de precisión para pronósticos de corto alcance como un pronóstico para el siguiente periodo.

La suavización exponencial utiliza un promedio ponderado de valores de series de tiempo pasadas como pronóstico. (Villarreal D. F., 2016)

Gracias a este medio se puede organizar y resumir lo que posee esta empresa, lo que adeuda, también la diferencia entre los dos esto dentro de un punto determinado del tiempo. En los siguientes cuadros se presenta el balance de situación y estado de resultado proyectados para el periodo fiscal de los años 1,2 y 3.

4.2.1. Estados Financieros Reconstruidos

Tabla 13- Balance de Situación Reconstruido

Situación Proyectado

Balance de Situación	2019	2020	2021
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
	₪ -	₪ -	₪ -
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	₪ 95 085,21	₪ 40 583,30	₪ 1 923 636,51
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	₪ -	₪ -	₪ -
INVENTARIOS	₪ 40 248,00	₪ 18 877,00	₪ -
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	₪ -	₪ -	₪ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	₪ 135 333,21	₪ 59 460,30	₪ 1 923 636,51
ACTIVO NO CORRIENTE			
	₪ -	₪ -	₪ -
TERRENOS	₪ -	₪ -	₪ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	₪ -	₪ -	₪ -
DEP DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	₪ -	₪ -	₪ -
EDIFICIOS E INSTALACIONES	₪ -	₪ -	₪ -
DEP EDIFICIOS E INSTALACIONES	₪ -	₪ -	₪ -
VEHICULOS	₪ -	₪ -	₪ -
DEP VEHICULOS	₪ -	₪ -	₪ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	₪ -	₪ -	₪ -
ACTIVO INTANGIBLE			
	₪ -	₪ -	₪ -
DOCUMENTOS POR COBRAR LP	₪ -	₪ -	₪ -
INVERSIONES LARGO PLAZO	₪ -	₪ -	₪ -

DEPOSITOS EN GARANTIA	₺ -	₺ -	₺ -
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL ACTIVOS ...	₺ 135 333,21	₺ 59 460,30	₺ 1 923 636,51
PASIVOS	₺ -	₺ -	₺ -
PASIVO CORRIENTE	₺ -	₺ -	₺ -
IVA NETO POR PAGAR	₺ 6 849,34	₺ 1 361,95	-₺ 5 979,87
IVA DEVENGADO	₺ -	₺ -	₺ -
IMPUESTO A LAS GANANCIAS POR PAGAR	₺ -	₺ -	₺ -
OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	₺ -	₺ -	₺ -
CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR	₺ -	₺ -	₺ -
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	₺ 6 849,34	₺ 1 361,95	-₺ 5 979,87
PASIVO NO CORRIENTE	₺ -	₺ -	₺ -
DOCUMENTOS POR PAGAR LP	₺ -	₺ -	₺ -
HIPOTECAS POR PAGAR LP	₺ -	₺ -	₺ -
OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL PASIVOS	₺ 6 849,34	₺ 1 361,95	-₺ 5 979,87
PATRIMONIO	₺ -	₺ -	₺ -
CAPITAL PERSONA JURIDICA	₺ 150 489,00	₺ 150 489,00	₺ 150 489,00
GANANCIAS O PERDIDAS ACUMULADAS	₺ -	-₺ 156 573,89	₺ 1 556 254,85
GANANCIAS DEL PERÍODO	-₺ 22 005,13	₺ 64 183,23	₺ 222 872,53
APORTES DE SOCIOS	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL PATRIMONIO	₺ 128 483,87	₺ 58 098,35	₺ 1 929 616,38
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	₺ 135 333,21	₺ 59 460,30	₺ 1 923 636,51
Diferencia	₺ -	₺ 0,00	₺ -

Tabla 14- Estado de Resultados Reconstruido

Estado de Resultados	2019	2020	2021
INGRESOS	₺ 454 854,15	₺ 1 181 982,72	₺ 2 791 735,41
OTROS INGRESOS	₺ -	₺ -	₺ -
TOTAL INGRESOS	₺ 454 854,15	₺ 1 181 982,72	₺ 2 791 735,41
MENOS	₺ -	₺ -	₺ -
COSTOS DE VENTAS	₺ -	₺ -	₺ -
INVENTARIO INICIAL	₺ -	₺ 941 129,31	₺ -

COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS	₡ 50 663,72	₡ 504 837,97	₡ 1 403 197,78
COSTOS DE PRODUCCION	₡ -	₡ -	₡ -
SUB-TOTAL	₡ 50 663,72	₡ 1 445 967,28	₡ 1 403 197,78
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -
INVENTARIO FINAL	₡ 40 248,00	₡ 919 758,31	₡ -
TOTAL COSTO DE VENTAS	₡ 10 415,72	₡ 526 208,97	₡ 1 403 197,78
UTILIDAD BRUTA	₡ 444 438,43	₡ 655 773,75	₡ 1 388 537,63
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -
GASTOS OPERATIVOS	₡ -	₡ -	₡ -
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	₡ 466 443,56	₡ 591 590,52	₡ 1 165 665,10
GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	₡ -	₡ -	₡ -
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	₡ 466 443,56	₡ 591 590,52	₡ 1 165 665,10
GANANCIA OPERATIVA DEL PERIODO	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -
GASTOS FINANCIEROS	₡ -	₡ -	₡ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -
PAGOS PARCIALES Y ADELANTOS	₡ -	₡ -	₡ -
RETENCIONES 1% 2% 3%	₡ -	₡ -	₡ -
COMPENSACION IVA	₡ -	₡ -	₡ -
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53

4.2.1.1. Análisis Vertical y Horizontal del Balance de Situación

En los siguientes cuadros se presenta el análisis vertical y horizontal del Balance de Situación en los periodos 2019, 2020 y 2021.

Tabla 15- Análisis vertical del Balance de Situación de la Microempresa Patacones

Precocidos Decabicho

Balance de Situación y Análisis Vertical						
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
				Variación Relativa - Porcentual	Variación Relativa - Porcentual	Variación Relativa - Porcentual
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	₡ 95 085,21	₡ 40 583,30	₡ 1 923 636,51	70,26%	68,25%	100,00%
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
INVENTARIOS	₡ 40 248,00	₡ 18 877,00	₡ -	29,74%	31,75%	0,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	₡ 135 333,21	₡ 59 460,30	₡ 1 923 636,51	100,00%	100,00%	100,00%
ACTIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TERRENOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
DEP DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
EDIFICIOS E INSTALACIONES	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
DEP EDIFICIOS E INSTALACIONES	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
VEHICULOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
DEP VEHICULOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
ACTIVO INTANGIBLE	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
DOCUMENTOS POR COBRAR LP	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
INVERSIONES LARGO PLAZO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
DEPOSITOS EN GARANTIA	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVOS ...	₡ 135 333,21	₡ 59 460,30	₡ 1 923 636,51	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS	₡ -	₡ -	₡ -			
PASIVO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -			
IVA NETO POR PAGAR	₡ 6 849,34	₡ 1 361,95	-₡ 5 979,87	5,06%	2,29%	-0,31%
IVA DEVENGADO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	₡ 6 849,34	₡ 1 361,95	-₡ 5 979,87	5,06%	2,29%	-0,31%
PASIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
DOCUMENTOS POR PAGAR LP	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
HIPOTECAS POR PAGAR LP	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVOS	₡ 6 849,34	₡ 1 361,95	-₡ 5 979,87	5,06%	2,29%	-0,31%
PATRIMONIO	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
CAPITAL PERSONA JURIDICA	₡ 150 489,00	₡ 150 489,00	₡ 150 489,00	111,20%	253,09%	7,82%
GANANCIAS O PERDIDAS ACUMULADAS	₡ -	-₡ 156 573,89	₡ 1 556 254,85	0,00%	-263,33%	80,90%
GANANCIAS DEL PERÍODO	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	-16,26%	107,94%	11,59%
APORTES DE SOCIOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL PATRIMONIO	₡ 128 483,87	₡ 58 098,35	₡ 1 929 616,38	94,94%	97,71%	100,31%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	₡ 135 333,21	₡ 59 460,30	₡ 1 923 636,51	100,00%	100,00%	100,00%
Diferencia	₡ -	₡ 0,00	₡ -			

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis vertical del balance de situación de la microempresa Patacones Precocidos

Decabicho en los periodos del año 2019-2020 y 2021

- Con respecto a los activos el 100% de los mismos pertenecen a activos corrientes para los tres años lo que podría representar que la empresa no ha realizado inversiones en activos fijos, pero con base en las visitas y entrevistas realizadas la empresa si cuenta con activos fijos, como mobiliario, camiones, equipo de refrigeración.
- En el rubro de efectivo y equivalente de efectivo, para el año 2019 representa un 70,26% del total del activo de la empresa esto es por el primer año en el cual el negocio daba inicio, por ello el capital es importante para la inversión en las necesidades presentes en un periodo de corto plazo, en cambio para el año 2020 se representa con 68,25% del total del activo. Durante ese año se muestra que el inventario aumentó un poco en la representación de la mayoría de los activos. Para el último año 2021 la empresa volvió a tener operaciones normales lo cual aumento la cuenta de efectivo, dejando la empresa sin abastecimiento de inventario, por lo que el efectivo representa el 100% de los activos.
- En los activos no corrientes, no muestra alguna inversión en maquinaria y equipo para ninguno de los tres periodos, sin brindarle más valor a la empresa en su búsqueda de mayor eficiencia dentro de sus servicios.
- Con respecto a los Pasivos y patrimonio, para el 2019 el patrimonio representa el 95%, siendo una proporción que aumenta cada año, pues en el 2020 aumenta a un 97.7% y para el 2021 representa el 100% de los pasivos y patrimonio.

- En el patrimonio, el capital persona jurídica poseen una inversión de 150,489 colones para su inicio en el 2019, que representan un 111,2% de pasivos y patrimonio, esto es debido a que se reportó una pérdida del periodo por 22,005, que esta pérdida representa 16,26% negativo de pasivos y patrimonios. Para el año siguiente 2020 vuelven a iniciar con el mismo capital de 150,489 colones, solo que su proporción aumento más del doble de los pasivos y patrimonio, representando un 253%. Esto se debe sobre todo a que se reportó una pérdida acumulada de 156,573, superior al monto del capital aportado. Hay que reiterar que todos estos problemas contables se deben a que la empresa tuvo que cerrar sus operaciones y debido a la pandemia y un accidente laboral. Para el 2021 el patrimonio se regula en términos numéricos pues la empresa obtiene una ganancia acumulada de más de millón y medio de colones que representa un 81% del patrimonio y la ganancia del periodo fue de 222 872, representando un 80.09% de pasivos y patrimonio. Para ese año la empresa reporta un pasivo corriente negativo por lo cual las cuentas pasivos y patrimonio están recargadas en el patrimonio.
- Dentro de los pasivos IVA neto por pagar en el primer año reporta un 5.06% obteniendo una proporción aun mayor que el año 2020 con 2.29% seguido al año 2021 el IVA represento un -0.31%, se reportó un monto negativo de casi seis mil colones al igual que los activos fijos los pasivos tienen grandes problemas de registro, porque en los estados financieros no se está reflejando las deudas a corto y largo plazo que la empresa tiene con terceros.

Tabla 16- Análisis Horizontal del Balance de Situación de la Microempresa

Patacones Precocidos Decabicho

Balance de Situación y Análisis Horizontal							
	2019	2020	2021	2019 - 2020		2020 - 2021	
ACTIVOS				Variación Absoluto - Diferencia	Variación Relativa - Porcentual	Variación Absoluto - Diferencia	Variación Relativa - Porcentual
ACTIVO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -				
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	₡ 95 085,21	₡ 40 583,30	₡ 1 923 636,51	-₡ 54 501,91	-57,32%	₡ 1 883 053,21	4639,97%
CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
INVENTARIOS	₡ 40 248,00	₡ 18 877,00	₡ -	-₡ 21 371,00	-53,10%	-₡ 18 877,00	-100,00%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	₡ 135 333,21	₡ 59 460,30	₡ 1 923 636,51	-₡ 75 872,91	-56,06%	₡ 1 864 176,21	3135,16%
				₡ -		₡ -	
ACTIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TERRENOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
DEP DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
EDIFICIOS E INSTALACIONES	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
DEP EDIFICIOS E INSTALACIONES	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
VEHICULOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
DEP VEHICULOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
				₡ -		₡ -	
ACTIVO INTANGIBLE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
DOCUMENTOS POR COBRAR LP	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
INVERSIONES LARGO PLAZO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
DEPOSITOS EN GARANTIA	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL ACTIVOS ...	₡ 135 333,21	₡ 59 460,30	₡ 1 923 636,51	-₡ 75 872,91	-56,06%	₡ 1 864 176,21	3135,16%
				₡ -		₡ -	
PASIVOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
PASIVO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
IVA NETO POR PAGAR	₡ 6 849,34	₡ 1 361,95	-₡ 5 979,87	-₡ 5 487,39	-80,12%	-₡ 7 341,82	-539,07%
IVA DEVENGADO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
OTROS IMPUESTOS POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	₡ 6 849,34	₡ 1 361,95	-₡ 5 979,87	-₡ 5 487,39	-80,12%	-₡ 7 341,82	-539,07%
				₡ -		₡ -	
PASIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
DOCUMENTOS POR PAGAR LP	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
HIPOTECAS POR PAGAR LP	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL PASIVOS	₡ 6 849,34	₡ 1 361,95	-₡ 5 979,87	-₡ 5 487,39	-80,12%	-₡ 7 341,82	-539,07%
				₡ -		₡ -	
PATRIMONIO	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
CAPITAL PERSONA JURIDICA	₡ 150 489,00	₡ 150 489,00	₡ 150 489,00	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
GANANCIAS O PERDIDAS ACUMULADAS	₡ -	-₡ 156 573,89	₡ 1 556 254,85	-₡ 156 573,89	-100,00%	₡ 1 712 828,74	1093,94%
GANANCIAS DEL PERÍODO	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	₡ 86 188,36	391,67%	₡ 158 689,30	247,24%
APORTES DE SOCIOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -	
TOTAL PATRIMONIO	₡ 128 483,87	₡ 58 098,35	₡ 1 929 616,38	-₡ 70 385,52	-54,78%	₡ 1 871 518,03	3221,29%
				₡ -		₡ -	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	₡ 135 333,21	₡ 59 460,30	₡ 1 923 636,51	-₡ 75 872,91	-56,06%	₡ 1 864 176,21	3135,16%
Diferencia	₡ -	₡ 0,00	₡ -				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis horizontal del balance de situación de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho en los periodos del año 2019-2020 y 2021

- Tanto los activos como los pasivos y patrimonio en periodo 2020-2019, tuvieron una disminución de un 80.12% en el caso de los activos se explica totalmente con una disminución del mismo porcentaje (dada la problemática de que la empresa no registra activos fijos, ni otros activos, en el caso de los pasivos y patrimonios la disminución se explica mayormente en la disminución de ganancias o pérdidas acumuladas).
- Tanto los activos como los pasivos y patrimonio en periodo 2021-2020, tuvieron una disminución de 539.07% (esto se explica por qué la microempresa en el 2020 cerro operaciones por el covid-19 y un accidente laboral) en el caso de los activos se explica totalmente con un aumento del mismo porcentaje (dada la problemática de que la empresa no registra activos fijos, ni otros activos, en el caso de los pasivos y patrimonios el aumento se explica mayormente en el aumento de ganancias o pérdidas acumuladas en un 1094%).
- En referencia al activo corriente en el análisis de efectivo y equivalente de efectivo del año 2019-2020, el porcentaje relativo reflejado es de un -57,32% y para el periodo del 2020-2021 se obtuvo un porcentaje de 4639,97% lo cual es normal considerando que en 2020 hubo cierre de operaciones. De otro modo, para el periodo 2020-2021 la situación es diferente, dado que en este periodo creció de forma positiva permitiendo

una normalización en el desarrollo del negocio de forma que la empresa empezó a funcionar normalmente.

- Dentro del análisis de inventario en los periodos de 2019-2020 refleja una variación relativa de un -53,10% un porcentaje decreciente muestra que el inventario es mucho para las ventas realizadas, por otro lado, en los periodos de 2020-2021 se obtiene un -100%, en casos normales mostraría que aún no queda del todo producto dentro del inventario, lo que provocaría la necesidad de realizar inversiones en ellos así poder abastecer de la mejor manera a los clientes, pero en el caso de empresa el problema es la mala contabilización pues el 2020 termino con un inventario final de más de 919 758,31 mil colones.
- Los pasivos reflejan una variación de -80% en el periodo 2019-2020 y en el periodo 2020-2021 cuenta con -539,07% esto se debe al IVA neto por pagar (única cuenta reportada contablemente en los pasivos) y, por tanto, los impuestos han decrecido debido a las bajas en las ventas en estos periodos.
- En el patrimonio se logra observar que la cuenta capital persona jurídica mantuvo su inversión así que los porcentajes en los periodos de 2019-2020 y 2020-2021. En lo que respecta la cuenta de ganancias o pérdidas acumuladas en el periodo 2020-2021 Presenta una variación absoluta -C156 573,89 realmente una cuenta decreciente por sus aumentos en pérdidas, de igual forma, dentro de la variación absoluta del siguiente periodo creció en 1 712 828,74, permitiendo un crecimiento positivo de 1094%. Las ganancias del periodo en los años 2019-2020 posee un crecimiento de un 391,67% (86,188), sin embargo, en el siguiente periodo obtuvo otro crecimiento de forma positiva en 247,24% en periodo del 2020-2021.

- En la construcción de los estados financieros no están bien ubicadas las siguientes cuentas: los documentos por cobrar, las cuentas por cobrar y los depósitos en garantía no son intangibles, por tal razón se consideran como activos tangibles no corrientes ya que, aunque no tienen sustancia física son un activo monetario porque obtienen valor de derechos contractuales.

4.2.1.2. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados

En los siguientes cuadros se presenta el análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados en los periodos 2019, 2020 y 2021.

Tabla 17- Análisis vertical del Estado de Resultados de la Microempresa Patacones

Precocidos Decabicho

Estado de Resultados y Análisis Vertical						
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
				Variación Relativa - Porcentual	Variación Relativa - Porcentual	Variación Relativa - Porcentual
INGRESOS	₡ 454 854,15	₡ 1 181 982,72	₡ 2 791 735,41	100,00%	100,00%	100,00%
OTROS INGRESOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL INGRESOS	₡ 454 854,15	₡ 1 181 982,72	₡ 2 791 735,41	100,00%	100,00%	100,00%
MENOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
COSTOS DE VENTAS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
INVENTARIO INICIAL	₡ -	₡ 941 129,31	₡ -	0,00%	79,62%	0,00%
COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS	₡ 50 663,72	₡ 504 837,97	₡ 1 403 197,78	11,14%	42,71%	50,26%
COSTOS DE PRODUCCION	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
SUB-TOTAL	₡ 50 663,72	₡ 1 445 967,28	₡ 1 403 197,78	11,14%	122,33%	50,26%
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
INVENTARIO FINAL	₡ 40 248,00	₡ 919 758,31	₡ -	8,85%	77,81%	0,00%
TOTAL COSTO DE VENTAS	₡ 10 415,72	₡ 526 208,97	₡ 1 403 197,78	2,29%	44,52%	50,26%
UTILIDAD BRUTA	₡ 444 438,43	₡ 655 773,75	₡ 1 388 537,63	97,71%	55,48%	49,74%
MENOS :	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
GASTOS OPERATIVOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	₡ 466 443,56	₡ 591 590,52	₡ 1 165 665,10	102,55%	50,05%	41,75%
GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	₡ 466 443,56	₡ 591 590,52	₡ 1 165 665,10	102,55%	50,05%	41,75%
GANANCIA OPERATIVA DEL PERIODO	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	-4,84%	5,43%	7,98%
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
GASTOS FINANCIEROS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	-4,84%	5,43%	7,98%
MENOS :	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
PAGOS PARCIALES Y ADELANTOS	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
RETENCIONES 1% 2% 3%	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
COMPENSACION IVA	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	0,00%	0,00%	0,00%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	-4,84%	5,43%	7,98%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis vertical del estado de resultados de la microempresa Patacones Precocidos

Decabicho en los periodos del año 2019-2020 y 2021

- Para el año 2019 la utilidad neta después de impuesto fue de – ₡ 22 005,13 lo que representa un -4,84% del total de ingresos que es ₡ 454 854,15, se refleja de forma negativa ya que el rubro o cuenta de los gastos generales y administrativos

representan un 102,55% (466 444 colones) del total de ingresos, es decir que sus gastos fueron mayores que sus ingresos.

- En el año 2020 la utilidad neta después de impuesto tuvo un aumento significativo a ¢ 64 183,23 que representa un 5,43% del total de ingresos que es de ¢ 1 181 982,72, los rubros o cuentas de compra de bienes y servicios representan un 42,71% del total de ingresos el cual aumentó considerablemente, los gastos generales y administrativos disminuyeron significativamente en un 50,05% en comparación al año 2019, debido al aumento de entradas o ingresos se generó una mayor rentabilidad y ganancias para la microempresa, con un aumento leve en sus gastos que se compensó con aumento en sus ventas.
- En el año 2021 la utilidad neta después de impuesto tuvo un aumento significativo de ¢ 222 872,53 que representa un 7,98% del total de ingresos que es de ¢ 2 791 735,41, los rubros o cuentas de compra de bienes y servicios representan un 50,26% del total de ingresos el cual aumentó pero no de manera significativa, los gastos generales y administrativos representan 41,75% del total de ingresos la cual ha ido disminuyendo de manera gradual en comparación a los años anteriores, esto debido al aumento de ingresos y ventas que compensan el aumento de gastos y costos, generando mayor rentabilidad. Aunque se ha realizado un esfuerzo por incorporar un análisis de los estados financieros de la entidad en estudio, no damos fe de que los resultados impacten positivamente dado a que la información de éstos no es del todo confiable.

Tabla 18- Análisis horizontal del Estado de Resultados de la Microempresa Patacones

Precocidos Decabicho

Estado de Resultados y Análisis Horizontal								
	2019	2020	2021	2019 - 2020		2020 - 2021		
				Variación Absoluta - Diferencia	Variación Relativa - Porcentual	Variación Absoluta - Diferencia	Variación Relativa - Porcentual	
INGRESOS	₡ 454 854,15	₡ 1 181 982,72	₡ 2 791 735,41	₡ 727 128,57	159,86%	₡ 1 609 752,69	136,19%	
OTROS INGRESOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
TOTAL INGRESOS	₡ 454 854,15	₡ 1 181 982,72	₡ 2 791 735,41	₡ 727 128,57	159,86%	₡ 1 609 752,69	136,19%	
MENOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
COSTOS DE VENTAS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
INVENTARIO INICIAL	₡ -	₡ 941 129,31	₡ -	₡ 941 129,31	100,00%	-₡ 941 129,31	-100,00%	
COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS	₡ 50 663,72	₡ 504 837,97	₡ 1 403 197,78	₡ 454 174,25	896,45%	₡ 898 359,81	177,95%	
COSTOS DE PRODUCCION	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
SUB-TOTAL	₡ 50 663,72	₡ 1 445 967,28	₡ 1 403 197,78	₡ 1 395 303,56	2754,05%	-₡ 42 769,50	-2,96%	
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
INVENTARIO FINAL	₡ 40 248,00	₡ 919 758,31	₡ -	₡ 879 510,31	2185,23%	-₡ 919 758,31	-100,00%	
TOTAL COSTO DE VENTAS	₡ 10 415,72	₡ 526 208,97	₡ 1 403 197,78	₡ 515 793,25	4952,07%	₡ 876 988,81	166,66%	
UTILIDAD BRUTA	₡ 444 438,43	₡ 655 773,75	₡ 1 388 537,63	₡ 211 335,32	47,55%	₡ 732 763,88	111,74%	
MENOS :	₡ -	₡ -	₡ -					
GASTOS OPERATIVOS	₡ -	₡ -	₡ -					
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	₡ 466 443,56	₡ 591 590,52	₡ 1 165 665,10	₡ 125 146,96	26,83%	₡ 574 074,58	97,04%	
GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	₡ 466 443,56	₡ 591 590,52	₡ 1 165 665,10	₡ 125 146,96	26,83%	₡ 574 074,58	97,04%	
GANANCIA OPERATIVA DEL PERIODO	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	₡ 86 188,36	391,67%	₡ 158 689,30	247,24%	
MENOS:	₡ -	₡ -	₡ -					
GASTOS FINANCIEROS	₡ -	₡ -	₡ -					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	₡ 86 188,36	391,67%	₡ 158 689,30	247,24%	
MENOS :	₡ -	₡ -	₡ -					
PAGOS PARCIALES Y ADELANTOS	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
RETENCIONES 1% 2% 3%	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
COMPENSACION IVA	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -		₡ -		
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	-₡ 22 005,13	₡ 64 183,23	₡ 222 872,53	₡ 86 188,36	391,67%	₡ 158 689,30	247,24%	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Análisis horizontal del estado de resultados de la microempresa Patacones Precocidos

Decabicho en los periodos del año 2019-2020 y 2021

- El periodo 2020, refleja un aumento en los ingresos de un 159,86% que representa 727,128 colones más que el año anterior, aunque cerró de forma anticipada en 2020, las ventas superan las del periodo anterior.

- En el periodo 2021 refleja un aumento de sus ingresos que es un 136,19% lo que representa una variación absoluta de \$1 609 752,69 en comparación con el periodo anterior que fue de \$727 128,57 (159,86%) con una variación menor. Este aumento es debido a que la empresa para el 2021 tuvo una producción normal.
- Por la poca información no se registraron rubros en el inventario inicial, solo en 2020, porque no se llevaba contabilizado el inventario.
- En la cuenta de compra de bienes y servicios se observa que en el periodo 2020-2019 hay un aumento significativo ya que en el 2020 este asciende a \$ 454 174,25 que representa un 896,45% debido a la compra de materias primas y demás, para el periodo 2021-2020 hay otro aumento que representa un 177,95%, estos cambios se deben principalmente a la adquisición de materia prima debido a que el volumen de ventas ha aumentado.
- En la cuenta gastos generales y administrativos hay un aumento considerable en el periodo 2021-2020 que representa un 97,04% en comparación con el periodo anterior que fue de un 26,83%, se debe analizar la naturaleza de estos gastos, se puede deber principalmente en un aumento en la mano de obra necesaria y salarios, lo que afecta el total de gastos operativos, y así mismo se observa como la ganancia operativa del periodo 2020-2019 es positiva representa un 391,67% esto debido al efecto del aumento en ingresos , para el periodo 2021-2020 hay otro aumento significativo que representa un 247,24%, es debido a que el aumento en los ingresos es proporcional al aumento de costos y gastos, y al aumento de volumen de ventas.

4.2.1.3. Análisis de Razones Financieras

Tabla 19- Razones Financieras de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho

Razones Financieras				
		2019	2020	2021
Razones de liquidez	Razón del circulante	19,76	43,66	-321,69
	Razón de la prueba del ácido	13,88	29,80	-321,69
Razones de apalancamiento	Razón del pasivo total al activo total	0,05	0,02	0,00
	Razón pasivo capital	0,05	0,02	0,00
Razones de rentabilidad	Margen bruto de utilidades	0,98	0,55	0,50
	Margen de utilidades operativas	-0,05	0,05	0,08
	Margen neto de utilidades	-0,05	0,05	0,08
	Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	-0,16	1,08	0,12
Razones de actividad	Rotación de activos totales	3,36	19,88	1,45

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Razones de Liquidez:

1. Circulante

Esta razón mide la habilidad de la empresa para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo. Para el 2020 y 2019 se observa que la empresa posee la capacidad de hacer frente a sus compromisos a corto plazo, para el 2021 la razón da un dato negativo a causa de que los estados financieros poseen un error al presentar una cuenta en negativo en sus pasivos.

Sin embargo, si se observa desde la perspectiva del estado financiero se detalla que la empresa no posee pasivos a la fecha, por ende, el 100% de sus activos están disponibles para cubrir sus obligaciones futuras a contraer a corto plazo. Entre mayor sea esta razón más sólida se considera la empresa.

2. Prueba de ácido

Esta razón mide la suficiencia de los activos a corto plazo de una empresa para cubrir sus pasivos corrientes sin tomar en cuenta el inventario. Para esta se toma en cuenta sólo los

activos que se pueden convertir en efectivo con mayor rapidez. Los cuales en el 2020 y 2019 la empresa tiene capacidad, la cual aumento de 15.92 veces su capacidad y para el 2021 aumento al 100% su capacidad. Aunque dado que aplicando la formula con los datos del estado financiero daría negativo debido al error de presentación de una cuenta por pagar negativa.

Razones de Apalancamiento:

1. Razón de pasivo total a activo total

Esta razón da el índice de deuda a activos es el índice de solvencia más básico, que mide el porcentaje de los activos totales de una empresa que se financia con deuda. Un alto número significa que la empresa está utilizando una mayor cantidad de apalancamiento financiero. Si se observa que la empresa da como bajo pasivo sobre activo, lo cual significa que su nivel de endeudamiento es bajo. Para el 2019 en un 5,06% y 2020 en el 2,29%.

La fórmula de esta razón es: $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

Sin embargo, no se pueden tomar los datos del estado financiero para el 2021 porque presenta una cuenta negativa dentro de sus pasivos. Pero Si se observa desde el análisis directo del estado financiero la empresa muestra su nivel de endeudamiento es nulo.

2. Razón de pasivo capital

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas. Significa que la empresa tiene aportaciones de terceros para el 2019 de 5.33% y para el 2020 de 2.34% con relación al capital de la empresa.

Para el 2021, viendo directo el estado financiero se observa que posee un 0% de aportaciones de terceros.

Razones de Rentabilidad:

1. Margen de utilidad bruta

Esta razón permite a la empresa obtener el remanente entre el precio de venta de tus productos o servicios y los costos fijos variables involucrados en la cadena. Cuanto más elevado sea tu margen de utilidad bruta, mejor será tu rentabilidad financiera.

De acuerdo con los resultados al aplicar esta razón, se determina que la microempresa tiene rentabilidad financiera en el 2019, 2020 y 2021

2. Margen de utilidad operativa

Esta razón permite conocer cuánto corresponde a utilidades puras generadas por cada una de las ventas obtenidas. Este margen operativo siempre debe mantenerse elevado, de lo contrario, será preciso reevaluar las estrategias para revertirlo.

De acuerdo con los resultados al aplicar esta razón, se determina que la microempresa en el 2019,2020 y 2021, presenta márgenes muy bajos, que se recomienda una evaluación a sus finanzas.

3. Margen de utilidad neta

Las utilidades netas son las ganancias absolutas que se obtienen de las ventas, sin considerar los gastos de producción, logística y distribución, impuestos, comisiones, gastos operativos, entre otros servicios.

Razones de Actividad:

1. Rotación de activos

Te da un parámetro de evaluación de rentabilidad, el cual integra el valor total de los recursos o activos necesarios para respaldar las operaciones del negocio, tales como recursos, herramientas e infraestructura.

La empresa para periodos 2019, 2020. Presenta activos que puedes hacer frente a sus operaciones para generar ventas en los periodos intermedios. Para el 2021 el margen bajo considerablemente debido a que no posee inventarios.

4.2.1.4. Análisis Dupont

Tabla 20- Calculo de Análisis Dupont 2019

Dupont año 2019		
22,005	5%	ROA
454,854		
		1%
454,854	336%	ROE
135,333		
		1%
135,333	90%	
150,489		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En el año 2019 se obtuvieron resultados en el margen de venta de un 5% esto equivale a, que la empresa obtuvo una ganancia promedio del 5% por cada venta realizada. Lo que respecta a la rotación de activo de 336% esto indica que su productividad será aún mayor. El multiplicador de capital es de 90% lo que significa un apalancamiento financiero. El ROA es de un 1% en donde la empresa no es rentable debido al año de inicio del negocio. El ROE es del 1% indica que por cada unidad monetaria de la inversión generada en la empresa el retorno generado es del 1%.

Tabla 21- Calculo de Análisis Dupont 2020

Dupont año 2020		
64,183	5%	ROA
1181,98		
		1%
208	885%	
460		
		ROE
460	40%	0%
150,489		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se logra apreciar en el cuadro anterior el DuPont del año 2020 cuenta como resultado un margen de venta del 5% equivale a un promedio del 5% por cada venta realizada, por tanto, es posible que no se aproveche de manera eficiente algunos recursos que posee la empresa. El resultado de la rotación de activo es de un 885% obteniendo una rotación mayor

la cual permite obtener un aumento en la rentabilidad. El multiplicador de capital es de 40% lo que significa un apalancamiento financiero, su financiamiento es de sus propios recursos hacia la empresa. El ROA es de un 1% se mantiene igual al del año 2019 en donde la empresa aún sigue con problemas de rentabilidad. El ROE es del 0% indica que no posee ninguna unidad monetaria de la inversión generada en el negocio.

Tabla 22- Calculo de Análisis Dupont 2021

Dupont año 2021		
222,872	10%	ROA
2291,74		
		8%
2291,74	119%	
13,636		
		ROE
13,636	1278%	104%
150,489		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En el cuadro anterior el DuPont del año 2021 posee resultados de venta del 10% esto equivale a un 10% por cada venta realizada, donde se muestran que las mismas aumentaron de manera considerada en comparación a los años anteriores. El resultado de la rotación de activo es de un 119% obteniendo una rotación alta que permite a la empresa seguir generando ingresos.

El multiplicador de capital es de 1278% lo que puede significar, un apalancamiento financiero elevado, de igual forma es un año en donde su financiamiento sigue siendo de sus

propios recursos. El ROA es de un 8% aumento de forma considerable, expresando una estabilidad empresarial permitiendo que sus propios activos le permitan producir rentabilidad por ellos mismos. En cambio, el ROE es del 104% totalmente diferente a lo visto en los años 2020 y 2019 indicando que su patrimonio fue bien utilizado, de tal modo su rentabilidad sobre sus propios fondos del negocio.

4.2.1.5. Resumen de la Realidad Financiera Contable:

La empresa tiene grandes problemas de registro contable pues los estados financieros se elaboran sin la debida rigurosidad financiera contable, entre los problemas encontrados:

- Es que la empresa no tiene registrado los activos fijos como inmobiliario, equipo de producción y refrigeración.
- La empresa no registra bien los inventarios.
- No tienen registradas las cuentas con terceros.
- No tienen registrado sus egresos e ingresos reales.
- Para los periodos estudiados la empresa tuvo problemas operativos por ejemplo en el 2019 la empresa nació no trabajo todo el año completo, en el 2020 la empresa cerro por la afectación del covid-19 y un accidente de trabajo.
- En este periodo corto de tiempo, la empresa ha tenido diferentes personas que les llevan la contabilidad, lo que hace que se pierdan registros contables mensuales, y no hay una responsabilidad contable por un profesional en la materia.
- Toda esta información tan mal elaborada, no permite poder hacer conclusiones financieras certeras con base en estos números, ni poder servir de base para la toma de decisiones gerenciales. Además, de esto la mala contabilidad no permite realizar

estados proyectados para poder proponerse metas y controles financieros de la operación futura.

4.3. Análisis Descriptivo

4.3.1. Sondeo

Se realiza un sondeo a los clientes de microempresa Patacones Precocidos Decabicho, de aproximadamente 22 personas, los cuales son los clientes más leales del negocio, fue enviado mediante un enlace por medios electrónicos el día 4 de octubre 2022, que se le proporcionó al representante de la microempresa, para ser respondido por los clientes quienes no tenían la obligación de responder por lo que fue completamente voluntario la participación.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de información se procedió a realizar un análisis de los datos obtenidos de manera ordenada, mediante a la herramienta de Google Forms, el sondeo realizado fue de manera virtual para tener un mayor alcance y a la facilidad de realizarse mediante medios electrónicos debido a la lejanía y disponibilidad de tiempo de cada cliente.

Es importante también mencionar que dentro de la información más notable que se logró obtener en la encuesta se destaca:

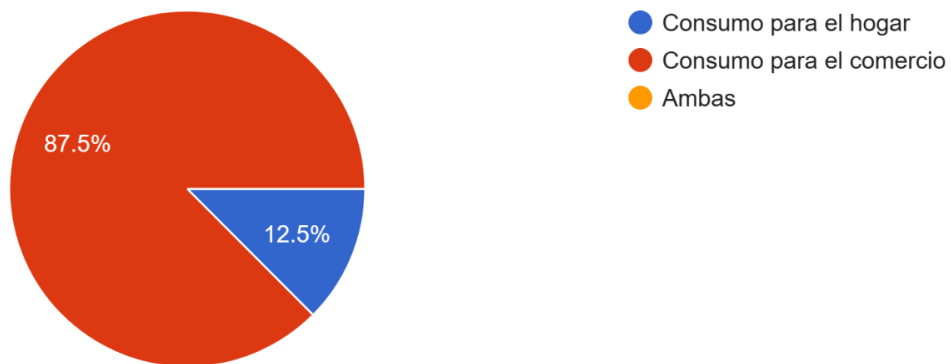
- Debido a la alta calidad en los productos ofrecidos, los clientes tienen como principal motivo de compra la calidad de estos.
- La fidelidad de los clientes hacia la empresa lo cual esta misma ha causado un gran impacto en ellos con su servicio y productos.
- La frecuencia de compra, este apartado indica el rendimiento empresarial para poder abastecer el mercado.

- La calidad y el precio son dos aspectos para considerar por parte del consumidor lo que quiere decir que satisface su necesidad y deseo a la hora de comprar por encima del precio.
- Se logró encontrar un aspecto negativo a mejorar, que es algo inusual cuando se gestionan los pedidos y coordinación de estos mediante la aplicación de WhatsApp en esta misma no hay una buena comunicación, en donde el hecho de utilizarla implica que el tiempo de respuesta es lento, por un mal manejo de la recepción de la información, podría ser que no se tenga a una persona pendiente de los pedidos por ende provoca disgusto e inseguridad por parte de los futuros clientes y los actuales.

Encuesta

1. ¿Cuál es el fin de la compra de los productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho?

Grafico 1- Fin de la compra.

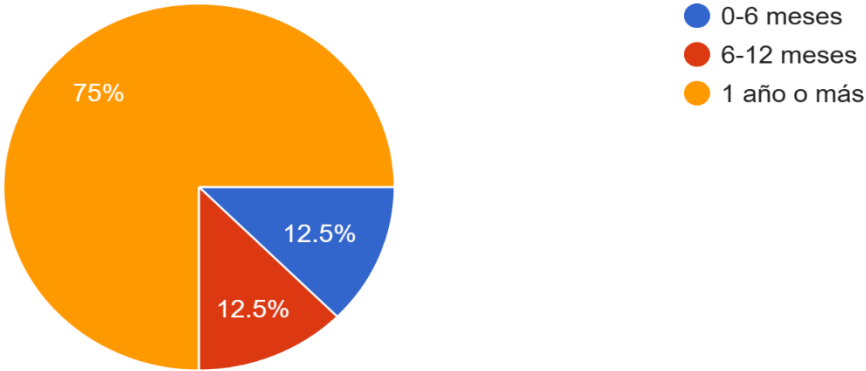


Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

Se logra conocer que los productos adquiridos por los clientes poseen un 87.5 % para el comercio, ya sea ofrecer como posible reventa o usarlo en platillos para servirlos en consumo final, el 12.5 % restante es solo para consumo del hogar. Por ende, los productos que la empresa vende y le permite obtener sus mayores ingresos son utilizados para el uso comercial.

2. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos de la microempresa?

Grafico 2- Tiempo.



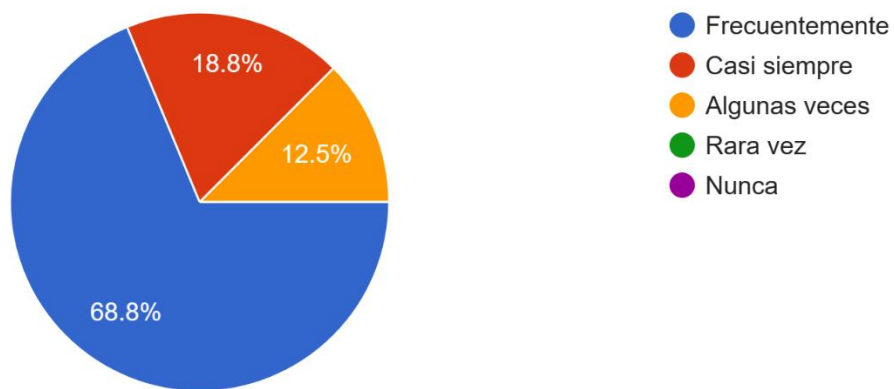
Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

Se demuestra que la empresa ha tenido clientes frecuentes en un periodo de 1 año a más con un porcentaje de 75% más de la mitad de sus clientes, sin embargo, en un periodo de 6-12 meses cuentan con un 12,5% de clientes adquiriendo sus productos, además de poseer otro 12,5% en un periodo de 0-6 meses comprando, lo que quiere decir que sus clientes permanecen y se obtienen más. Es importante destacar la importancia del cliente en un periodo de largo plazo ya que garantiza mucho éxito esta relación, permite mantenerse dentro del mercado, además existe una facilidad en las ventas obteniendo un vínculo entre el cliente y el vendedor.

La empresa puede sacar ventaja de esta información, podría lograr desarrollar una estrategia de crecimiento en ventas, además incentivar a estas personas en comprar nuevos productos, por su frecuencia en compras. Es importante recalcar que el sondeo se realizó tiempo antes de que se incorporaran nuevos productos al catálogo de la microempresa.

3. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

Grafico 3- Frecuencia.

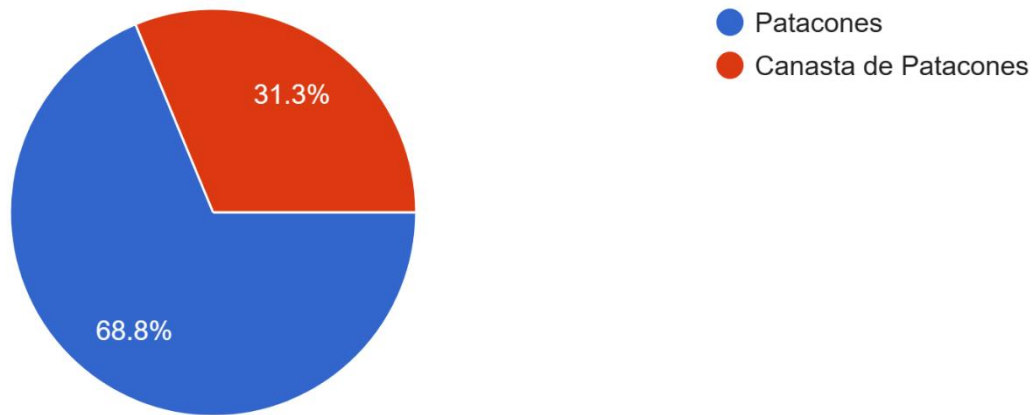


Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

Este gráfico muestra que el 68,8% compran con frecuencia lo que significa que son personas o entidades que requieren el producto de forma constante, el 18,8% es otro porcentaje importante que compra casi siempre demostrando ser muy fieles a la empresa, y un 12,5% clientes que algunas veces realizan compras, pero igual que el consumo. Es importante que al comprender el comportamiento de los clientes se podría incentivar a los clientes en comprar nuevos productos y además desarrollar estrategias en el crecimiento de las ventas.

4. ¿Cuáles productos ha adquirido en el tiempo antes mencionado?

Grafico 4- Productos adquiridos.

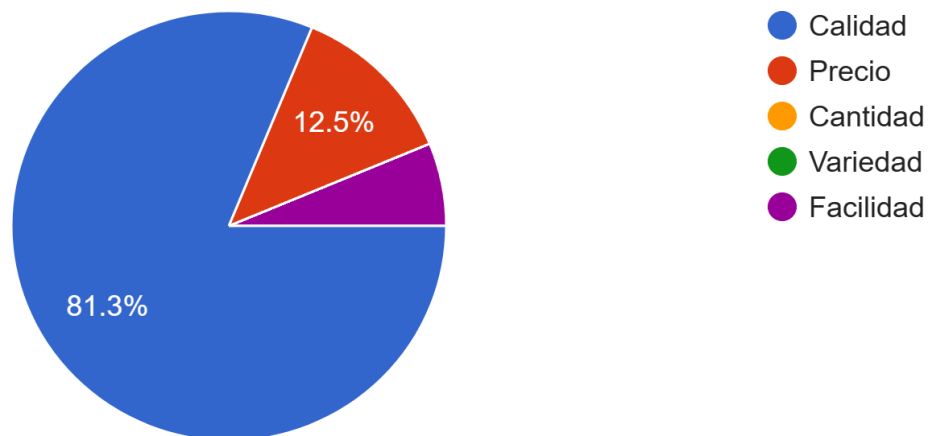


Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

Entre los patacones y las canastas de patacones lo que se vende más son los patacones con un 68,8% en cambio las canastas un 31,3% se debe mucho a la gran versatilidad de acompañar este producto con más acompañamientos. Dentro del negocio se permite ganar autoridad dentro del mercado, quiere decir que se sabrá con seguridad cómo actuar ante un posible competidor, al saber el producto estrella permite crear promociones en ventas y anuncios publicitarios (en redes sociales) de este modo avanzar de forma más segura hacia el crecimiento.

5. ¿Cuáles características considera que son importantes al momento de realizar la compra de los productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho?

Grafico 5- Característica de la compra.



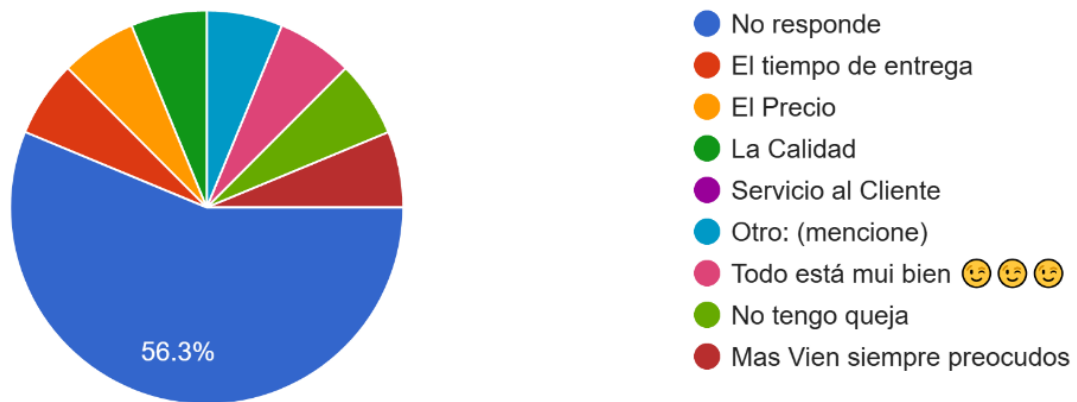
Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

Como se muestra en la gráfica los clientes creen que lo más importante al comprar es la calidad, obteniendo 81.3% de las opiniones, pero el 12.5% cree que el precio influye al comprar, por último, el 6,3 % cree que la facilidad de comprar o realizar los pedidos.

Es de suma importancia lograr detectar el comportamiento del consumidor, como lo es la calidad que cumple con altas expectativas en imagen y producto, otro dato de importancia es el precio por la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a gastar por adquirir ese producto por último esta empresa permite hacer las entregas en los comercios y es muy fácil para adquirirlos.

- ¿Qué considera que puede cambiar para mejorar los productos y el servicio brindado por parte de la empresa?

Grafico 6- Que puede cambiar.

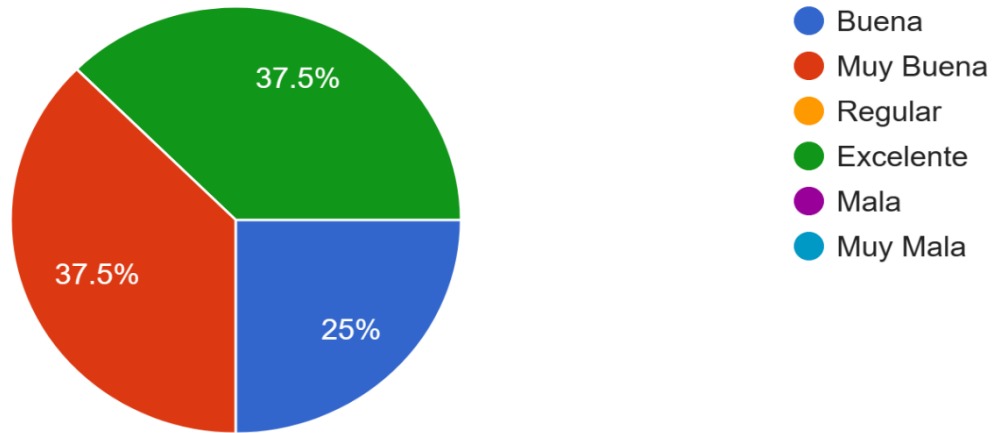


Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

En esta ocasión hay opiniones reflejadas para conocer mejoras hacia el producto y servicio donde los clientes pueden opinar abiertamente, pero el 56.3 % no responde, el 6.3 % cree que el tiempo de espera podría ocurrir atrasos, también con un 6.3 % opina que el precio podría mejorar, por el mismo porcentaje 6,3 % selecciona la calidad del producto. Por último, se menciona que todo está muy bien, no hay quejas al respecto, y que los empresarios son muy preocupados por su trabajo. Se permite conocer mediante esta pregunta que aspectos debería de mejorar la empresa con este mismo fin por que debe ser un tema importante para crecer y mantener una buena relación y trato con cada uno de ellos en la mayor de las medidas posibles.

7. Califique la calidad general de los productos de la microempresa.

Grafico 7- Califique la Calidad.



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

De las 6 posibles respuestas con 37,5% se encuentran con una calidad excelente y muy buena es decir se mantiene el estándar de calidad de los productos dentro de la opinión de los clientes y 25% muy buena. De forma general la calidad permite determinar la satisfacción y lealtad en forma directa, permite ser una marca destacada, logrando crecer y llegar a ser muy importante dentro del mercado de tal manera reflejar la compra del cliente.

- ¿Se encuentra satisfecho con los productos y el servicio brindado por parte de la microempresa?

Grafico 8- Satisfacción.



Fuente: Encuesta realizada en Google Forms 2022.

Los productos y los servicios cuentan con 100% en satisfacción como empresa. Esta respuesta permite obtener el gran beneficio de la marca, ser recomendada por sus clientes que se tienen a su lado permitiendo además una buena reseña obteniendo su fidelidad esto permite que sin importar la competencia con sus productos o mejores precios siempre seguirán con la empresa.

9. ¿Considera que su experiencia con la microempresa Patacones Precocidos Decabicho puede mejorar?

A continuación, se muestran respuestas de forma totalmente abierta en opinión para posibles mejoras a futuro de la empresa en general, sin embargo, cada persona logra interpretar la pregunta de forma distinta.

- 1- No. De momento creo que el servicio es muy bueno.
- 2- A mi parecer no hemos tenido problemas, pero como Todo negocio por más perfecto siempre se puede mejorar, pero en mi Caso he tenido muy Buena experiencia
- 3- Tal vez

- 4- Me parece que tienen buena atención y variedad de productos
 - 5- No hay Nada que mejorar, tiene buen servicio y buena atención Al cliente
 - 6- Todo excelente
 - 7- Ya es excelente
 - 8- Si
 - 9- Si
 - 10- Claro son para más grandes.
 - 11- La atención es demasiado buena.
 - 12- Es buena. Pero siempre se puede mejorar
 - 13- no, todo muy bien
 - 14- No excelente servicio
 - 15- Es buena
10. ¿Tiene algún comentario para nosotros sobre aspectos que considere importantes de acuerdo con su experiencia con los productos y servicios brindados por la microempresa Patacones Precocidos Decabicho?

De igual forma se presenta el resultado de una pregunta abierta de libre opinión no obligatoria para conocer más sobre el pensar de los clientes, y una manera de que ellos le trasmitan su gratitud a la microempresa Patacones Precocidos Decabicho.

- 1- De momento no. Como clientes estamos satisfechos.
- 2- Satisfecha con los productos y el servicio
- 3- La diversidad y atención es muy buena
- 4- Todo muy bien

- 5- Gracias por el servicio
- 6- Súper bien todo, sigan adelante
- 7- El precio es bueno, la cantidad del producto también, solo el tiempo de entrega que a veces es en la tarde noche.

4.3.2. Entrevista

Se realizó una entrevista a la fundadora de la empresa Carmen Blanco y a sus hijos de forma presencial en su residencia en La Victoria de Sarapiquí el día 23 de mayo del 2023 con la presencia de Patricia Miranda Pérez y Karla Johanna Vargas Porras quienes realizaron la entrevista, se realizando una grabación con el debido consentimiento de los presentes para dicha grabación.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información se procedió a redactar lo más importante.

Reseña histórica

Redactada exactamente como lo relato doña Carmen con sutiles cambios en las expresiones;

Siempre me ha gustado emprender y un día llego David y me trajo dos racimos de plátanos verdes y dijo vamos hacer patacones mami, y nos pusimos a hacerlos y ya los metí al congelador y él por WhatsApp empezó a venderlos ya después no eran dos racimos eran cinco y así hasta que en menos de un mes no me cabía nada en la refri y luego se compró un congelador más pequeño me toco más trabajo , me levantaba a las tres de la mañana a pelar los plátanos ya después solita hacia los patacones ya ese congelador no nos servía se volvió pequeño necesitábamos otro entonces ya ahí después del trabajo David venía

ayudarme a preparar pedidos desde las seis de la tarde hasta la una de la mañana y eso en la cocina, se tuvo que comprar un freidor, de trabajar tanto sola y ver que era mucho trabajo le dije a mis hermanos que ellos son soldadores que me hicieran una maquina como las de hacer tortillas pero un poco más grandes, ya era un poco más fácil él (David) se salió de trabajar para empezar a salir más lejos a ofrecer el producto.

En eso mi esposo trabajaba en el Banco Popular y se le terminó el contrato del trabajo pero David dijo “quédense ustedes con el negocio” al tiempo mi hijo me decía mami necesito una canasta, hecha de plátano pero no de esas tradicionales que quedan duras, después de lo que me dijo él me quedaba hasta la una de la mañana tratando de ver como la hacía, hasta que logre hacerlas, me quedaban todas torcidas y feas (entre risas) y se fue mi hijo ofrecer las canastas a chimichangas les encantaron y se las regaló, tanto que me costaron, y ellos desde ese momento no nos han dejado de comprar esas canastas. El negocio durante dos años completos de desempleo en el hogar dio lo suficiente para vivir de buena manera sin tener algún tipo de ingreso por fuera. Gracias al financiamiento obtenido por el INDER se logró comprar los congeladores, el camión también fue financiado también el área de trabajo, ya la cocina no funcionaba así que debíamos tener un espacio de producción y empaque.

En el transcurso de la entrevista se hablaron temas de mayor interés como lo siguiente;

- La importancia de presentar el producto a los potenciales clientes “cómo se miraban los empaques y el producto y sus diferencias para llamar la atención del

cliente”, depende de cómo lo presentaran, elegían mejor una cierta imagen que les parecía aún más atractiva para consumir el producto.

- Se mencionaba la posibilidad de implementar la tecnología en el negocio en aspectos de control y comunicación, como mencionó Ronald Alvares. Una posible aplicación para el celular que permita tener el inventario al día, la lista de los clientes.
- Se deseaba conocer sobre el proveedor de plátano y si era factible producir la principal materia prima, Menciona doña Carmen e hijo “Si se han tenido proveedores fijos de plátanos, además existen plátanos que no sirven para este tipo de producción ya que al aplastarlos se desboronan se desarman y también su color se torna negro, mejor se compra el plátano sin necesidad de tener mayor trabajo en producirlo.
- Creen mucho en su producto y también mencionan “Vendemos gracias a la necesidad que el cliente posee en evitar la elaboración de los patacones en una cena y que les ahorre ese tiempo de preparación y estén solamente para freírlos y servir”.
- Se les preguntó ¿Que consideran ustedes que sean su mayor fortaleza? En lo que respondieron “La mayor visión a futuro, no quedarse como una empresa productora de agroindustria si no llegar a exportar, en poder crecer y brindar empleos a más personas, como una oportunidad sería mayor conocimiento, mencionando la importancia de un contador que lleve muy bien el registro de las finanzas de la empresa y no solamente anotar en un cuaderno o en una hoja de Excel, (alguien deberá llevar a el sector financiero), además entre debilidad esta

la mala organización y comunicación, por último la amenaza por la falta de legalidad y reglamentación con el personal.

- ¿Tienen competencia? La respuesta es sí “pasa el camión de Mayka, Cedica, Belka Chagos quienes venden patacones”.
- ¿Cómo son los pedidos? Los clientes los contactan por el celular, existe además contacto directo con los clientes, como cuando se solicitan las papas para sofreír tantas bolsas se le entregan y de una vez realizan el sinpe.
- ¿Hacen ventas a crédito? Se conoce el cliente, se mite maso menos cuanto se le puede dejar y máximo 8 días para cancelar el producto.
- ¿Cuántos clientes creen que tienen? Habría que ver, porque existen fijos que compran cada ocho días, otros una vez al mes y así, pero por semana unos 60-70 clientes

CAPITULO V:

5. Propuesta de Plan de Negocios

A continuación, se presenta la propuesta para la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, en el cual se presentan aspectos relevantes del plan de negocios que se deben priorizar para la mejora continua, así mismo una serie de acciones que puede realizar la microempresa para alcanzar dicho fin.

5.1. Resumen ejecutivo.

La microempresa Patacones Precocidos Decabicho fue fundada en el año 2018, lo que la hace relativamente nueva de estar en el mercado, ha pasado por varias etapas de transformación y una pausa en 2020 debido a la pandemia y a un accidente laboral a uno de sus fundadores.

Actualmente su giro de negocio es la elaboración de productos alimenticios. Su materia prima principal es el plátano, el cual lo almacenan, procesan y conservan para la realización de productos derivados de este, adicionalmente también distribuyen y comercializan otros productos para consumo humano.

Se encuentran ubicada en la Victoria de la provincia de Heredia cantón Sarapiquí, distrito Horquetas, se cuenta con un espacio acondicionado o planta de producción.

Actualmente, la microempresa está constituida. Como persona física a nombre de David Alberto Alvares Blanco.

Los productos principales que se producen y comercializan son los patacones y canastas de plátano en sus distintas presentaciones, y otros productos que se mencionan anteriormente en el apartado situación del producto 4.1.1.

Su mercado meta o segmentación de mercado está dirigida la industria del servicio de alimentos tales como las sodas, restaurantes, bar restaurantes, etc., esas que pueden realizar platillos y servirlos de diferentes formas. Además, también ofrece para consumo propio a personas particulares, por lo que su consumo puede ser propio o de uso comercial.

Actualmente esta empresa no cuenta con una competencia en los productos que elaboran, pero si compiten internamente en aspectos como lo es la calidad del producto, en los precios del mercado, su atención directa con el cliente y poder crear una mayor innovación a nivel empresarial.

5.2.Propuesta de descripción de la empresa.

Tabla 23- Datos de la Empresa

DATOS DE LA EMPRESA	
Nombre de la empresa:	Patacones Precocidos Decabicho
Año de fundación	2018
Tipo	Persona física
Sector de actividad	Sector alimenticio, food service y retail
Principales productos que ofrece	Produce y comercializa: Patacón de plátano y canastas de plátano rayado. Comercializan: galón de pulpas, frutas picadas congeladas, caja de papas para freír, caja de papa gajo, tilapia, pan artesanal para hamburguesa, jamón pizzero, salsa de queso cheddar, queso amarillo en rebanadas, tocineta rebanada criolla, torta de carne de res y palitos rellenos de queso.
Dirección	Se encuentra ubicada en la Victoria de la provincia de Heredia cantón Sarapiquí, distrito Horquetas.
Teléfono	8553-1252
Situación de la empresa	Nueva

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.3.Propuesta de Gestión Estratégica

Tabla 24- Gestión Estratégica

Nombre de la empresa	Patacones Precocidos Decabicho
Definición del negocio	Somos una microempresa que se dedica a la producción y comercialización de productos derivados del plátano, ta les como patacones, canastas y patacones de yuca. Además, comercializamos otros productos de la línea de food service.
Misión	
Creamos productos de fácil cocción enfocados en los negocios de comida rápida, además ofrecemos soluciones integrales en el mercado de food service, para reducir el tiempo de espera a los clientes.	
Visión	
Ser líderes de la marca y reconocidos en todo el territorio nacional por su servicio rápido, productos nuevos, variedad, calidad y confianza.	
Valores	
<p style="text-align: center;">La Familia Respeto Responsabilidad Servicio seguro Crecimiento personal Eficiencia Pasión Innovación</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.4.Propuesta de estrategia de objetivos generales.

Tabla 25- Objetivos Estratégicos

Periodo	2023
----------------	------

Área	Objetivos
Procesos Internos	<p>Estrategia General:</p> <p>Establecer un buen funcionamiento interno de la organización que permita una mayor eficiencia y control de los procesos y procedimientos.</p>
	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un registro de las actividades principales en las áreas de producción, distribución y comercialización durante los próximos 6 meses. • Disponer de los elementos necesarios para garantizar la seguridad y salud ocupacional de cada trabajador en los próximos 6 meses. • Crear políticas y medidas de salud ocupacional en los próximos 6 meses. • Crear horarios de trabajo y mejorar la distribución de las rutas de entrega, en un periodo de 3 meses.
	<p>Estrategia General:</p> <p>Garantizar el suministro de los productos de manera segura, oportuna y eficiente.</p>
Producción	<p>Objetivos Estratégicos:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un inventario de manera periódica cada mes, de la cantidad de insumos disponibles y productos para la venta para evitar faltantes en la producción. • Planificar cada semana la producción mediante la asignación de tareas al equipo de trabajo según cada pedido u orden de producción. • Adquirir los equipos y herramientas para aumentar la producción en los próximos 12 meses. • Realizar evaluaciones de manera periódica cada 6 meses de los procesos productivos para garantizar su eficiencia.

Servicio al Cliente	<p>Estrategia General: Brindar a los clientes un servicio eficiente, oportuno y satisfactorio.</p> <p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una serie de respuestas rápidas según el tipo de consulta, con información adecuada y oportuna dentro del chat en los próximos 3 meses. • Reducir los tiempos de respuesta en 20 min. • Aumentar la fidelidad de los clientes para el 2025. • Lograr mayor participación en el mercado en los próximos 12 meses. • Implementar siempre el trato cordial al público en general, además de escuchar las necesidades u opiniones de los clientes.
Mercadeo	<p>Estrategia General: Identificar y evaluar las tendencias en el mercado que permitan nuevas oportunidades de crecimiento, así como mantener el posicionamiento de los productos en el mercado actual.</p> <p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en perifoneo en unas pocas horas dentro de zonas estratégicas y más cercanas. • Realizar de manera constante publicaciones en las redes sociales oficiales de la microempresa sobre los productos. • Pagar espacios publicitarios en redes sociales, para un día durante tres meses, en canales de promoción en redes sociales tales como Noticias Sarapiquí o el Armario de Chicas de Río Frío. • Crear una estrategia competitiva en menos de dos meses para el mercado actual. • Buscar y crear alianzas comerciales o convenios con supermercados en los próximos 6 meses. • Incursionar en los mercados digitales en los próximos 12 meses.
Financiero	Estrategia General:

	Mantener la sostenibilidad financiera de la organización.
	Objetivos Estratégicos:
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un sistema financiero en un periodo de seis meses que garantiza la sostenibilidad económica de la organización. • Designar una persona encargada del área financiera de la organización en un periodo de 6 meses. • Obtener un software que permita dar información detallada de manera oportuna en los periodos correspondientes sobre la realidad financiera de la organización en los próximos 12 meses. • Crear un departamento del área financiera en los próximos 12 meses.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.5.Propuesta de análisis de mercado

5.5.1. Segmentación de Mercado

Se emplea un modelo de ventas principalmente business to business (B2B) donde sus clientes principales son empresas (restaurantes, sodas), sin embargo, también venden a compradores particulares o consumidores finales de manera ocasional.

Tabla 26- Segmentación de Mercado

Número	Segmentos	Perfil del Segmento
1	Mujeres y hombres	Principalmente residentes del GAM, con 35 y 55 años. Son consumidores con una actitud positiva hacia los productos congelados, por ser prácticos y deliciosos, que gustan de patacones naturales, libres de gluten y preservantes que se preparan rápidamente con la facilidad de combinar con múltiples opciones deliciosas e igual de naturales.
2	Personas trabajadoras y estudiantes.	Con un nivel socio económico medio, medio alto, con poco tiempo para dedicar a la cocina. Frecuentan los patacones al menos una vez a la semana los preparan como un snack para la cena o en fiestas con sus amigos y familiares.

3	Sodas, Restaurantes.	Personas propietarias de negocios dedicados a la preparación y consumo de alimentos, pertenecientes a la industria alimentaria, que buscan preparar platillos en el menor tiempo posible con la mejor calidad.
---	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.5.2. Ventajas Competitivas

Tabla 27- Ventajas Competitivas

Ventajas Competitivas	
1	A nivel de zona es el único productor de productos precocidos de plátano como canastas y patacones que comercializa a nivel país.
2	Tienen un precio accesible tanto para compradores particulares como para propietarios de empresas o emprendimientos como sodas y restaurantes.
3	Tienen establecidas sus zonas de distribución y comercialización, además de poseer como activo un camión para realizar dicha actividad.
4	Es un producto artesanal y orgánico.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Propuestas:

A continuación, se presenta una serie de propuestas estratégicas que ayudan a potenciar y mantener las ventajas competitivas:

- 1- A nivel de zona es el único productor de productos precocidos de plátano que comercializa por lo que puede aumentar su nivel de difusión y publicidad para llegar a más personas y sectores, ya que al darse a conocer más los ayudará a tener un mayor posicionamiento en el mercado y aumentado sus ventas.
- 2- Actualmente, se maneja la posibilidad de hacer combinaciones de productos que sean las más favorables para cada comercio o estos tienen la posibilidad de adquirir los combos ya establecidos, ya que al ser el patacón y la canasta de plátano parte de los platillos que sirven principalmente en los comercios de comidas rápidas, se les

ofrecen otros complementos o productos que también son necesarios para realizar su actividad comercial día a día.

- 3- Contemplar la posibilidad de adquirir otro vehículo o camión que los ayude a tener una mejor distribución de las rutas, con el fin de mejorar los tiempos de entregas, establecer más días de rutas en puntos estratégicos por cantidad de pedidos que se reciben, así como expandirse a nuevos sectores o partes más lejanas del país como Puntarenas y Guanacaste ya que ahí existe un gran sector hotelero al que solo pueden llegar por medio de alianzas con revendedores poco favorables para ellos por lo que les daría la posibilidad de ser proveedores directos.
- 4- Como es un producto único se debe elegir un buen plátano con características idóneas para ser procesado, principalmente se compra la materia prima a productores locales y en escasos a otros productores lejanos o aledaños, por lo que para seguir apoyando la economía local se puede realizar convenios con estos productores a largo plazo que generen beneficios para ambos, para mantener un producto de calidad.

5.5.3. Análisis de Proveedores

Como método de evaluación de proveedores se puede realizar una escala de puntuación, como la que se sugiere a continuación.

Tabla 28- Evaluación de Proveedores.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR	
INSTRUCCIONES:	Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del proveedor.
Nombre del Proveedor	
Productos que Ofrece:	
ESCALA DE PUNTUACIÓN	

FACTORES	PONDERACION	OPTIMO 81-100	BUENO 61-80	REGULAR 41-60	DEFICIENTE 21-40	MALO 0-20
Precios accesibles	30%					
Calidad de los productos o servicios prestados	15%					
Cumplimiento de los plazos de entrega	15%					
Comunicación y atención al cliente	10%					
Salud financiera y estabilidad empresarial	10%					
Flexibilidad y adaptabilidad	5%					
Opciones de Crédito	5%					
Nivel de Reputación	5%					
Trayectoria en la Industria	5%					
Calificación total obtenida	100%					

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La evaluación de los proveedores para este negocio es de suma importancia por lo que se decidió incorporar una evaluación para la elección de un proveedor optimo, para ello se debe asignar una puntuación según los rubros asignados a cada escala de puntuación para determinar si el proveedor es OPTIMO- BUENO-REULAR-DEFICIENTE-MALO, se debe aplicar la siguiente formula:

Tabla 29- Formula.

Formula =	PUNTOS ASIGNADOS * PORCENTAJE DE PONDERACIÓN
	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Para considerar un proveedor como optimo o apto para la empresa, deberá contar con un porcentaje obtenido total mayor al **80 %** para que la empresa lo considere como un proveedor cumpliendo con los estándares solicitados. Y para mantener los estándares de calidad en los productos que ofrece la empresa.

5.5.4. Estrategia de Marketing

En la estrategia de marketing se desarrollan las 4P's, que son producto, precios, plaza (distribución) y promoción.

5.5.4.1.Producto

A continuación, en este apartado se presentax las características de los productos que se comercializan y distribuyen en la microempresa, las mismas se pueden apreciar a continuación.

Concentrar los esfuerzos no solamente en volúmenes de venta y los ingresos generados a partir de estos, sino considerar aspectos adicionales para el crecimiento del negocio en el corto, mediano y largo plazo, como, por ejemplo:

Otros objetivos pueden relacionarse con el desarrollo de la fuerza de venta, el grado de inclusión de los productores en las decisiones comerciales, el desarrollo, cambio y conocimiento de la marca, el incremento de los precios u otras.

Para los clientes cuando se trata de adquirir un producto, hay aspectos de mucha importancia a considerar como precio, reputación, marca, pero lo más importante es la característica del producto, ya que de este modo se toma una decisión. También ayudan mucho a saber

diferenciar productos dentro de un mercado competitivo por las características similares, en donde éstas permiten diferenciarse del resto. Los productos de venta son para la elaboración de comida rápida, una industria alimenticia que se encuentra bien establecida en el territorio nacional, por lo tanto, se alinean perfectamente a las necesidades de los clientes. Dentro de conocer las características del producto pueden influenciar de manera significativa en satisfacción y lealtad con el cliente, dado que los clientes al sentirse satisfechos y con una buena expectativa serán compradores leales.

Tabla 30- Características del producto.

Nombre del Producto	Característica	Recomendación
Patacón	Ideal para poder servir acompañamientos listos para freír	Son los productos estrella ya que son los más vendidos en la empresa, su reconocimiento en calidad permite obtener grandes ventas y así mismo la empresa puede crecer de manera positiva
Canasta de patacón	Canastas elaboradas de plátano verde, lista para freír	
Galón de pulpa	Gran variedad en pulpas, ideal para hacer refrescos naturales, permitiendo reducir el tiempo de preparación.	Al ofrecer este alimento nutritivo permite a las empresas de servicios tener más posibilidad de ventas y variedad en sabores.
Fruta congelada	Permitiendo reducir el tiempo de preparación y poder realizar refrescos con frutas que se encuentran fuera de temporada.	Estos productos naturales permiten satisfacer necesidades en el mercado, para promover más se debería informar las ricas propiedades que poseen estas pulpas para el consumidor.
Caja de Papa Break, Miglio corte Recto y gajo sazonado	Papa pre frita, cocción rápida.	Ofrecer este producto en restaurantes y sodas se encuentran el sector de comidas rápidas, por su alto consumo y versatilidad de acompañamientos que poseen.
Pan Artesanal para Hamburguesa	Pan firme, preparado de forma sencilla y sin procesos industriales	Para promover más se debe informar al cliente potencial sobre sus ventajas al adquirirlos, por ejemplo, que permite obtener más clientes, su durabilidad es aún mayor, entre otras características.
Queso Amarillo rebanadas	Sabor suave a queso maduro, textura firme y tersa.	Es un producto que se puede ofrecer a los clientes principales ya que es

		utilizado en varias recetas o platillos que se consumen mayormente.
Salsa de Queso cheddar Galón	Salsa ideal para usarla como aderezo, en comidas rápidas.	Dentro de los comercios de venta en comida rápida es ideal abarcar las ventas de estos productos, entre otros consumidores, además es importante recalcar los beneficios nutricionales que aporta.
Jamón Pizzero rebanado	Embutido cocido elaborado con base de carne de cerdo y pavo.	Este producto tiene un fin en específico, sería recomendable agregar otro tipo de jamón, además de eso poseer mayor conocimiento del producto para promover mayor valor en el mercado.
Tocineta Rebanada Criolla	Es un producto fresco y salado.	Promover al consumidor incluir este producto en sus desayunos, permitiendo aumentar sus ventas, mencionando la combinación perfecta entre, el huevo, pancakes o waffles.
Torta de Carne de Res	Carne no intacta, de forma circular confeccionada mediante carne molida.	Es un producto que se puede ofrecer a los clientes principales ya que es utilizado en varias recetas o platillos que se consumen mayormente.
Palitos Rellenos de Queso	Congelados y horneados listos para calentar y servir.	Es un producto fácil y rápido para cocinar y servir, con un buen sabor reduciendo tiempos de espera, permitiendo además crear nuevas recetas para ofrecer en comercio.
Filete de Tilapia 3-5 onzas	Producto congelado, de carne blanca con un sabor ligero.	Producto fresco que asegura su venta, en los establecimientos de comida permitiendo de esta manera sus ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5.5.4.2.Precio

Estrategia de precio

- 1- Estrategia de Precios Fijos: actualmente se utiliza el mismo precio para todos los consumidores.
- 2- Estrategia de precio de inserción: se puede establecer un descuento en el precio a nuevos compradores en su primera compra.

- 3- Descuentos por cantidad: para los clientes más fieles y que pidan determinadas cantidades se puede establecer un descuento por cantidad.
- 4- Regalías: se puede establecer un tipo de regalía en producto en determinadas fechas que ayude alentar las compra en los consumidores.

Formas de pago:

Se utiliza como medios de pago principalmente las transferencias bancarias, sinpe móvil y el efectivo.

En algún momento dado, si la competencia se acentúa, para algunos clientes en específico, y como estrategia de Valor Agregado se podría implementar dar crédito, pero actualmente todos los clientes están acostumbrados a pagar de contado.

5.5.4.3.Plaza

Conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final.

Estrategia de Distribución:

Las estrategias de distribución que se proponen son selectiva e intensiva, ya que se ofrece y comercializa principalmente en comercios de la industria alimentarias, tales como sodas, restaurantes, bar restaurantes, y a consumidores finales que compran ocasionalmente para consumo propio y no comercial. Por el momento no se comercializa a puntos de ventas específicos, para su reventa.

Actualmente, la distribución se realiza por medio de un camión equipado y con refrigeración que adquirió la microempresa, en las siguientes rutas, Cariari, Guápiles, Heredia, San José, entre otros.

5.5.4.4.Promoción

La marca, el empaque y las etiquetas:

Las estrategias sugeridas:

1. Garantizar una marca registrada y con ella lograr obtener como parte de su marca todos los productos comercializados por la empresa.
2. El empaque debe lograr ser aceptado por el público meta, ser atractivo a simple vista.
3. Este empaque deberá ser capaz de proteger al producto ante los eventos externos permitiendo estar en buen estado al momento de su preparación.
4. Importante tener una etiqueta descriptiva la misma brinda la información que todo consumidor debe conocer.

Estrategias de difusión y comunicación:

Actualmente, las redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp se usan para promocionar los productos en forma de afiches en publicaciones, estados o historias, para mantener comunicación con la cartera actual de clientes y llegar a otros clientes potenciales.

Estrategias Propuestas:

- Para aumentar la difusión y publicidad de los productos se puede invertir en perifoneo en las zonas más cercanas.
- Espacios publicitarios en redes sociales.

- Realizar convenios o alianzas con canales o programas de promoción en redes sociales tales como Noticias Sarapiquí o STV Sarapiquí, entre otros.
- Vallas o rótulos publicitarios.
- Entrega de Volantes Publicitarios.
- Realizar giveaway o sorteos para llegar a más personas por medio de las redes sociales.

5.6.Propuesta análisis técnico

Este análisis, dentro del plan de negocios, presenta como la empresa-se prepara para un mayor crecimiento y poder presentar la elaboración y comercialización de los productos determinando la tecnología, equipo, insumos, suministros entre otros.

Estrategias de propuestas:

- Construir un cuarto frío: Permite tener más almacenamiento y aumentar más la durabilidad del producto, además permite tener un mejor orden en el inventario de los productos.
- Adquirir otro camión frigorífico: Un vehículo con mayor capacidad permite desplazar a zonas más alejadas, llegar a más clientes. También al poseer otro vehículo se puede establecer más rutas de entregas.
- Ampliar el área de producción: Es el sitio más importante, porque ahí es donde se crean los productos y se empaacan. Sin un espacio ideal la empresa no podría fabricar los productos y cumplirían con sus metas de abastecimiento para los clientes. Además, es recomendable contar con mayores medidas de protección y salud

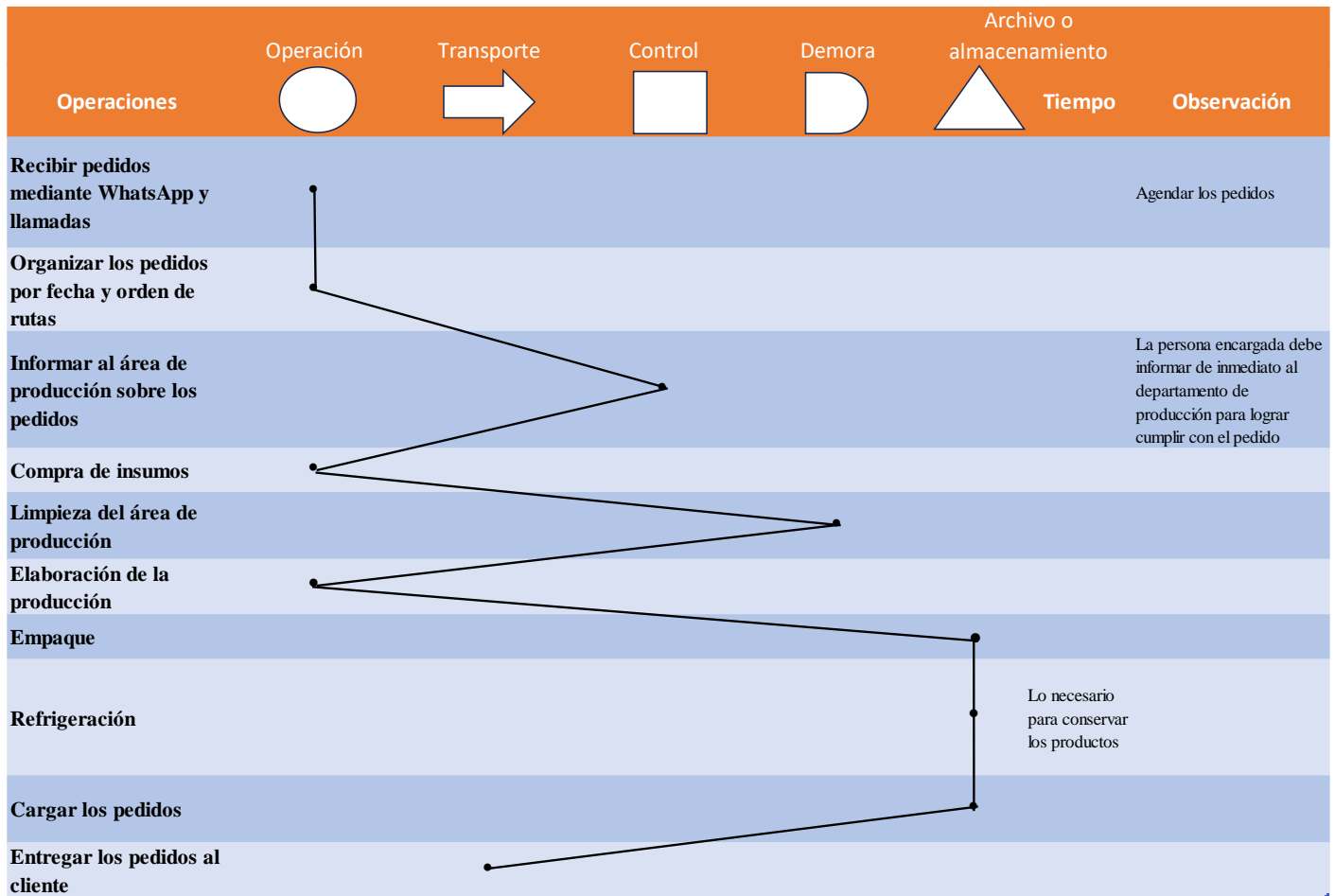
ocupacional, tales como equipo de protección, demarcaciones y equipo de seguridad contra incendios.

- Adquirir nuevo equipo y maquinaria como un freidor, prensas para plátano y utensilios: Para aumentar la capacidad de producción es necesario la adquisición, con las actuales no son suficientes o no dan abasto con el aumento de pedidos, las prensas son necesarias para aplanar los plátanos para obtener los patacones es una herramienta de cocina esencial, el freidor y los utensilios ya sean puñales, espátulas, limpiones, todo lo que permita finalizar la producción.
- Elaborar un horario rotativo de trabajo y agenda: Para cubrir con todos los pedidos y evitar el exceso de horas extras trabajadas, así como una agenda que permita un mayor control de los pedidos, con las descripciones exactas como cliente, producto, cantidad, fecha de entrega y ruta, ya que la microempresa trabaja más por pedido que por volumen de producción.

Flujograma o Diagrama:

Enseguida se podrá apreciar el diagrama de procesos que es una representación o ilustración de los procesos principales que posee la empresa, muestra una secuencia e interacción de actividades, con ayuda de símbolos gráficos mostrados en la parte del encabezado del cuadro, además de una correlación de enlaces con líneas la cual permite un mayor entendimiento y descripción más visual e intuitiva.

Figura 4- Flujograma o Diagrama



Fuente: *Elaboración propia, 2023.*

5.7. Propuesta análisis financiero

El área financiera de la microempresa requiere una persona que se encargue de esa área, además un programa facilitaría llevar un control de las actividades, de las entradas y salidas de dinero e inventario.

Estrategias de Propuestas:

- La digitalización: Brinda una oportunidad de desarrollo tecnológico, se vería beneficiada con este tipo de herramientas digitales como un software de gestión financiera para las finanzas empresariales. Es ideal para poder tener éxito en el

proceso financiero. (Dentro del área de digitalización se da mayor referencia sobre este programa)

- Información actualizada: Disponer de datos a tiempo real permite ser más eficaz a la hora de tomar decisiones.
- Personal capacitado: Simplemente con una persona, que tenga la capacidad de visión lograr detectar factores claves como, administrar las finanzas, conocer de financiamiento, detectar riesgos, realizar inversiones, lograr cumplir con el pago del financiamiento.
- Realizar un fondo de ahorro: Es importante contar con un “colchón financiero” que permite a la empresa sostenerse financieramente, además no solo para eso se puede utilizar para trabajar de manera futura en algún proyecto de mejora e inversión de crecimiento.
- Mejorar el sistema de contabilidad: Es indispensable que la entidad incurra en la contabilidad de costos, en donde la misma logre separar los costos de producción de los costos administrativos, como también los costos indirectos de fabricación.

5.8.Propuesta de análisis de sistemas de información

Se recomienda la adquisición de un sistema administrativo que ayude a registrar la mayoría de las acciones de la microempresa en el área financiera, administrativa, marketing, control del inventario y demás.

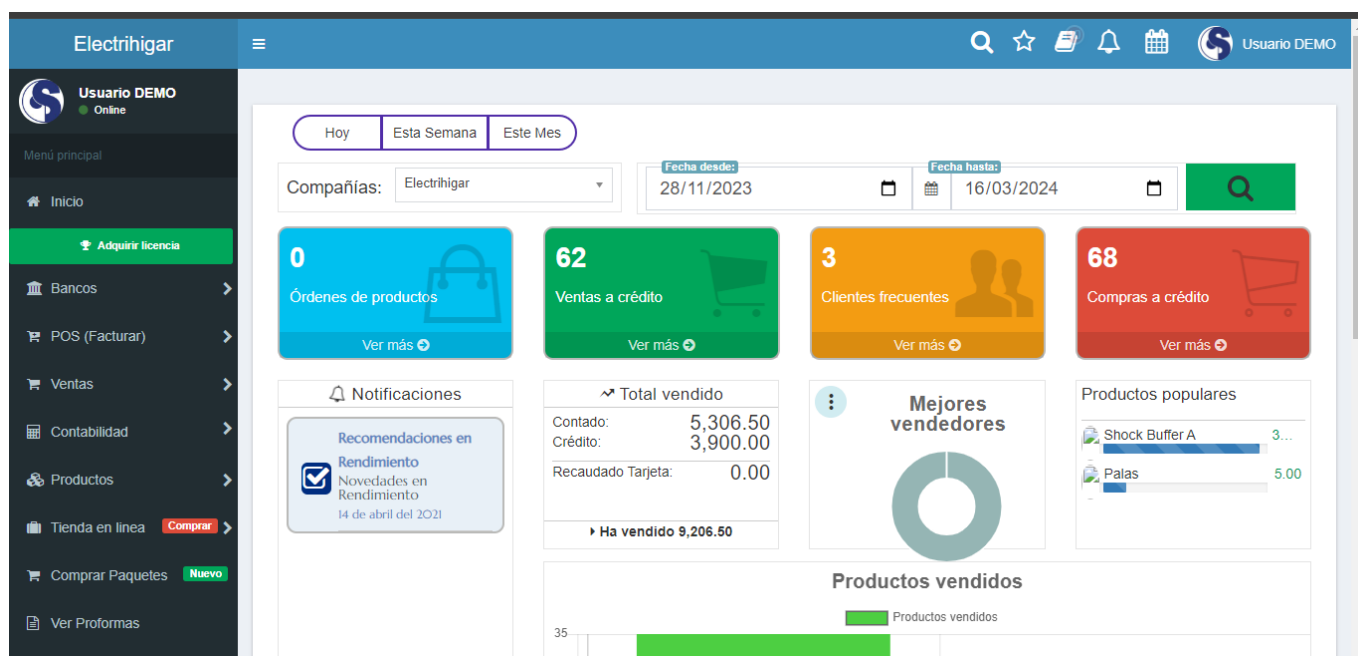
Un programa desarrollado por una empresa de desarrollo tecnológico local Desing Soft, que ofrece soluciones tecnológicas en nivel de Sarapiquí y Costa Rica.

Posmovi o punto de venta móvil es un programa o software que permite ingresar o realizar ventas, proformas, envíos a caja, aperturas y cierres, así como facturación electrónica, agrega clientes, aplica descuentos y exoneraciones.

Tiene varios módulos, además permite crear una tienda en línea con un costo adicional,

1. Página inicial con datos estadísticos de ventas diarias y demás reportes. Este módulo será de gran ayuda para un reporte diario, de forma rápida y de fácil acceso donde tendrá estadísticas de total de ventas, ha contado y crédito, productos más populares, más vendidos lo cual es información importante para la toma de decisiones en tiempo real.

Imagen 31- Posmovi modulo página inicial.

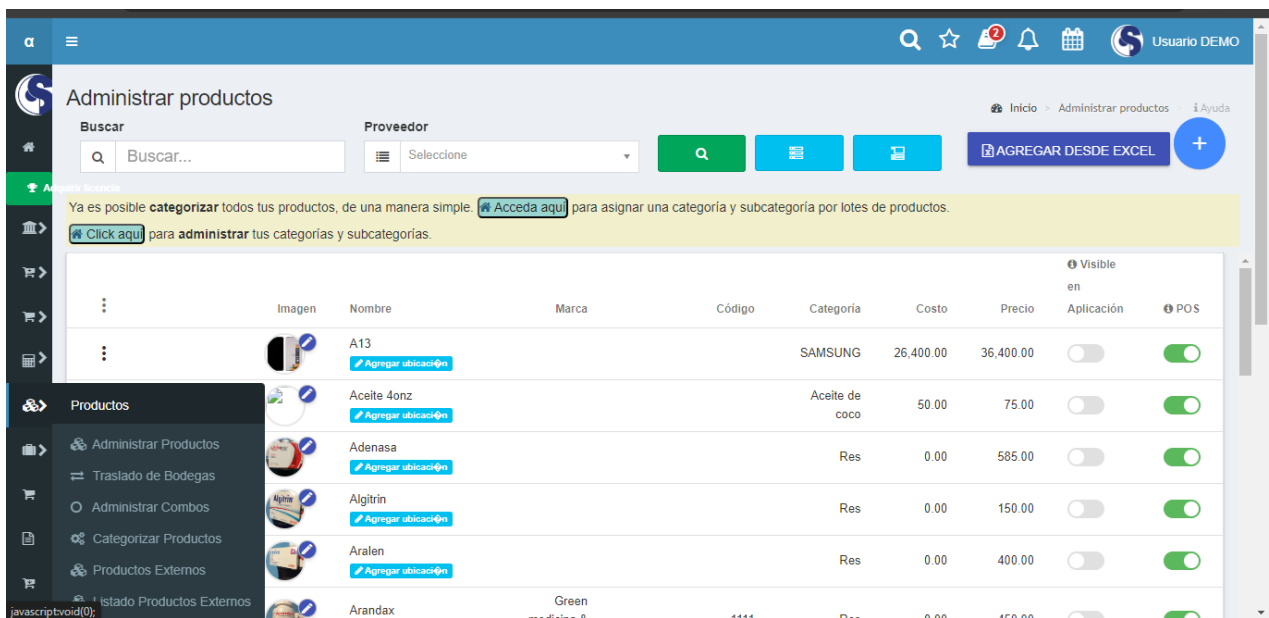


Fuente: Posmovi, Desing Soft, 2024.

2. Administración de productos e inventarios: Con esta modulo se podrá controlar el inventario siendo una herramienta útil para mantener optimizados los procesos

internos. Además, es importante tener claro que la mercadería en stock es dinero que no se mueve, su correcta rotación y flujo impactará directamente con las utilidades y ganancias. La mejor forma de administrar el inventario dentro de cualquier negocio es a través de un software o programa que permita realizar el seguimiento de los productos desde que ingresan al stock hasta que salen del mismo. Este sistema demuestra una mayor eficacia y control frente al uso de hojas de cálculo y Excel. Esta herramienta de administración automatiza y agiliza el proceso de gestión de inventario, monitoreando el stock en un determinado momento y su flujo por los diferentes canales de venta, brindando a su vez informes relevantes para el negocio.

Imagen 32- Posmovi modulo administración de productos e inventarios.



Fuente: Posmovi, Desing Soft, 2024.

3. Administración de Productos: Desde este módulo se pueden crear nuevos productos, así como actualización de costos, precios, utilidades e impuestos, por lo que será sencillo crear los productos e ingreso de nuevos, ayuda a mantener el orden de los

productos que tienen a la venta. Está ligado estrechamente con el mantenimiento para el inventario ya que es la primera fase de control desde su creación.

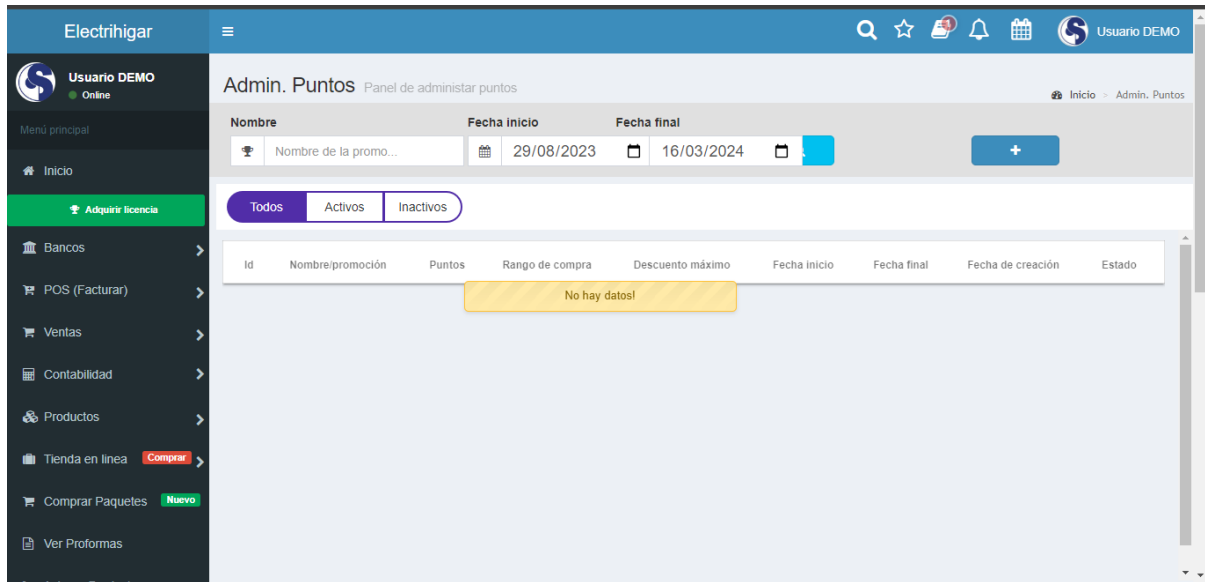
Imagen 33- Posmovi modulo administración de productos.



Fuente: Posmovi, Desing Soft, 2024.

4. Estadísticas contables generales: Este módulo es muy importante para la empresa, ya que indica los datos contables que la empresa necesita en tiempo real Vinculando y trabajando en la facturación, la contabilidad y la tesorería del negocio. Les ayuda optimizar procesos, tareas y a obtener información en tiempo real. Recibiendo reportes de cada proceso de su negocio en tiempo real. Así como lo son detalles de ventas, inventarios y productividad.

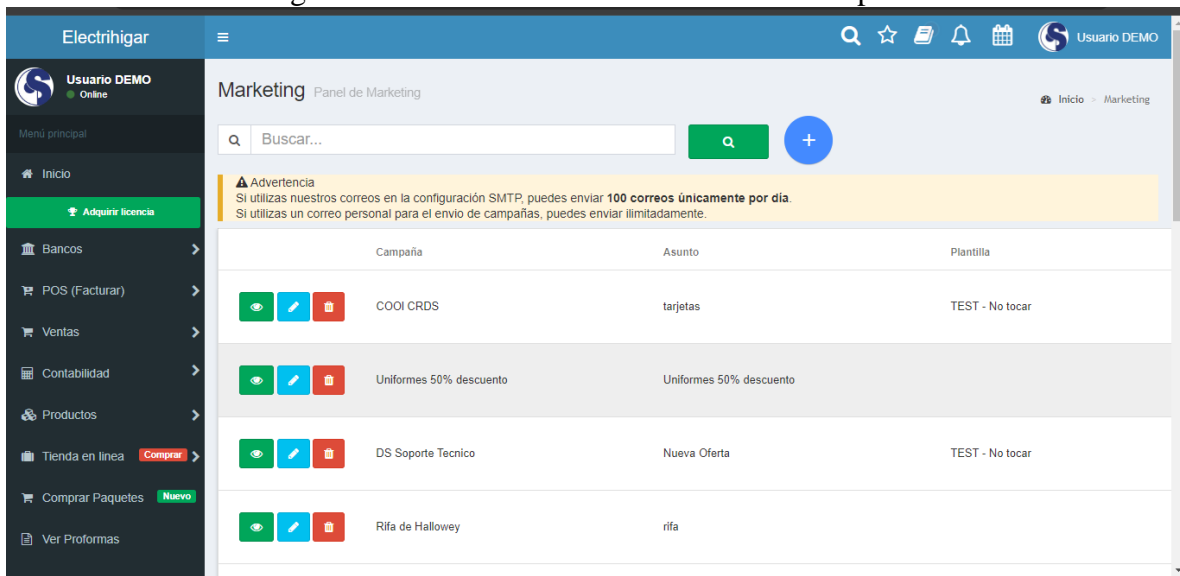
Imagen 34- Posmovi modulo estadísticas contables generales.



Fuente: Posmovi, Desing Soft, 2024.

5. Administración de Puntos: Este módulo es muy dinámico y útil para crear promociones a los clientes, esto es una de las formas de Marketing ya que los pone en contacto con los clientes, y no solo fomenta una venta a los clientes, sino que puedan ganar

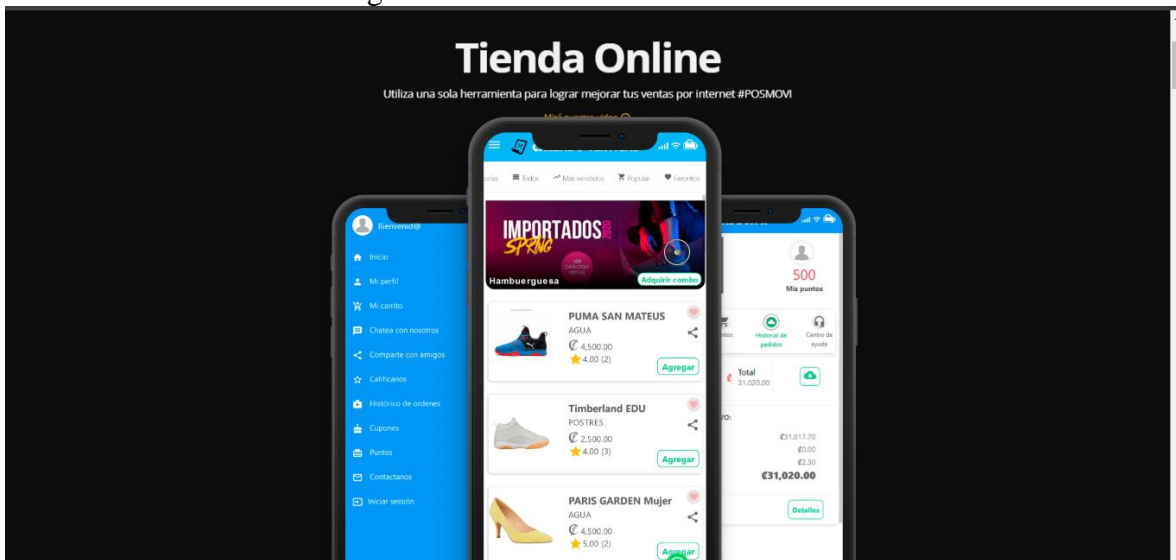
Imagen 35- Posmovi modulo administración de puntos.



Fuente: Posmovi, Desing Soft, 2024.

6. **Tienda Online:** Tener una tienda en línea es posiblemente una de las inquietudes más grandes, que ha surgido para muchos negocios en los últimos 2 años. Digitalizar el negocio les puede ayudar a incrementar significativamente las ventas de este producto, ya que les permite analizar cuántas personas visitan la tienda en línea y conocer mejor los gustos de tus clientes. Y así poder conocer el producto favorito de los clientes y de más consumo. Ya que este no es un tema ajeno la digitalización está tomando fuerza en el país por lo que los consumidores están adaptándose a realizar todas sus compras en línea.

Imagen 36- Posmovi modulo tienda online.



Fuente: Posmovi, Desing Soft, 2024.

5.9. Plan de Acción y Matriz Eisenhower

5.9.1. Matriz Eisenhower

Tabla 31- Clasificación de la Matriz Eisenhower.

Matriz Eisenhower		
	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	A-5 M-10 M-6 T-7 T-1 F-3 A-2 F-5 S-4 T-6 S-1	A-7 A-3 A-6 S-3 M-3 M-11 T-3 T-5 F-1 S-3
NO IMPORTANTE	T-2 M-5 M-4 M-1 M-9	A-1 A-2 M-8 T-4 T-6 F-2 S-2

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la imagen anterior se logra apreciar la clasificación de la Matriz Eisenhower en donde muestra mediante letras y números lo siguiente:

En la parte superior izquierda se encuentra clasificado lo **más urgente** como también **importante** que la empresa necesita realizar en cuanto antes, todo lo que se encuentre ubicado ahí debe ser trabajado de forma inmediata, también se pueden ver como tareas a corto plazo. Seguidamente en esa misma columna, pero en la parte inferior se encuentra lo **no importante** como lo **urgente** esto quiere decir que no son tareas por realizar de forma significativa sin embargo son actividades para realizar de forma apremiante, se pueden ver como tareas a corto y mediano plazo. Al lado derecho de la tabla en la parte superior se encuentra no **urgente** como lo **importante**, una serie de labores en la empresa a realizar, pero no es urgente, se pueden ver como tareas de mediano plazo. Por último, en esa misma

columna, pero en la parte inferior se ubica **no importante, no urgente** son una serie de actividades que no son preocupante en ejecutar, se pueden ver como tareas a realizar en el largo plazo.

Tabla 32- Método de Clasificación de Eisenhower.

		Urgente	Importante	Urgencia	Importancia	Suma
A1	Elaborar un horario rotativo.	2 - Muy Urgente	3 - Importante	2	3	5
A2	Obtener una certificación.	5 - No urgente	5 - No importante	5	5	10
A3	Destacar los mejores proveedores.	4 - Normal	5 - No importante	1	5	6
A4	Ser pymes ante el MEIC.	5 - No urgente	4 - Poco Importante	5	4	9
A5	Registro de las actividades.	1 - Vital Inmediato	2 - Muy Importante	1	2	3
A6	Generar alianzas comerciales.	3 - Urgente	3 - Importante	3	3	6
A7	Patentar los productos	4 - Normal	2 - Muy Importante	4	2	6
M1	Combos de los productos.	3 - Urgente	2 - Muy Importante	3	2	5
M3	Estrategia de marketing.	3 - Urgente	4 - Poco Importante	3	4	7
M4	Cualidades de los productos	4 - Normal	1 - Vital Inmediato	4	1	5
M5	Estrategia de publicidad.	1 - Vital Inmediato	3 - Importante	1	3	4
M6	Ferías para emprendedores.	1 - Vital Inmediato	2 - Muy Importante	1	2	3
M7	Mercado digital.	4 - Normal	4 - Poco Importante	4	4	8
M8	Crecimiento y las tendencias.	5 - No urgente	3 - Importante	5	3	8
M9	Generar alianzas comerciales.	2 - Muy Urgente	3 - Importante	2	3	5
M10	Mayor difusión y publicidad.	2 - Muy Urgente	1 - Vital Inmediato	2	1	3
M11	Establecer un plan de fidelidad.	5 - No urgente	2 - Muy Importante	5	2	7
T1	Reorganizar los espacios de trabajo	2 - Muy Urgente	1 - Vital Inmediato	2	1	3
T2	Salud ocupacional.	2 - Muy Urgente	3 - Importante	2	3	5
T3	Equipo, herramientas y maquinaria	4 - Normal	2 - Muy Importante	4	2	6
T4	Inversiones financieras.	5 - No urgente	5 - No importante	5	5	10
T5	Maximizar la rentabilidad	4 - Normal	3 - Importante	4	3	7
T6	Distribución de mercancía	4 - Normal	4 - Poco Importante	4	4	8
T7	Herramientas de producción.	2 - Muy Urgente	1 - Vital Inmediato	2	1	3
F1	Encargado del área financiera	4 - Normal	3 - Importante	4	3	7
F2	Crear departamento financiero	4 - Normal	4 - Poco Importante	4	4	8
F3	Registrar y controlar los gastos e ingresos	2 - Muy Urgente	1 - Vital Inmediato	2	1	3
F4	Fugas de recursos.	1 - Vital Inmediato	1 - Vital Inmediato	1	1	2
F5	Establecer a un contador.	2 - Muy Urgente	1 - Vital Inmediato	2	1	3
S1	Registro de inventario	1 - Vital Inmediato	2 - Muy Importante	1	2	3
S2	Estrategias digitales.	4 - Normal	5 - No importante	4	5	9

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la tabla anterior se muestra como está estructurada de la siguiente manera: la letra con el número, indica la referencia de la actividad (la tarea a realizar), lo urgente, va sobre cualquier actividad como prioridad, importante, conviene hacerlo de una u otra forma. Además, urgencia, debe ser aplicada de forma inminente, importancia se considera aquí lo interesante e inconveniente por último la suma será el resultado que determina en qué posición se encuentra la actividad dentro de la tabla.

Tabla 33- Tabla de clasificación por categoría y puntaje.

Categoría		Puntaje
1 - Vital Inmediato	1 - Vital Inmediato	1
2 - Muy Urgente	2 - Muy Importante	2
3 - Urgente	3 – Importante	3
4 - Normal	4 - Poco Importante	4
5 - No urgente	5 - No importante	5

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Esta tabla muestra la diferencia entre las categorías en donde el puntaje 1 permanece igual, la siguiente cambia de urgente a importante, seguido urgente con importante, después normal y poco importante, por último, no urgente y no importante. Es evidente que la clasificación de la izquierda es superior sobre el de la derecha, por ende, la tabla del Método de Clasificación de Eisenhower tiene mucho más sentido.

Tabla 34- Tabla de puntaje para el método de clasificación de Eisenhower.

	Urgente		No Urgente	
Importante	1	3	6	
	2			7
No Importante	4		8	9
		5	10	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Como bien se logra apreciar las tareas estarán divididas en cuatro cuadros los cuales están señalados con números para así conocer cual se realizará primero, según orden de prioridad. Al tener realizadas las sumas de cada actividad se van a clasificar según la nota obtenida en cada uno de los cuadros respectivos. Por ejemplo, si se elige 1 = Vital Inmediato + 2 = Muy Importante = 3 como resultado, **urgente e importante** quiere decir la tarea o pendiente a realizar estaría ubicada en este cuadro

5.9.2. Plan de Acción

Tabla 35- Plan de Acción

Plan de Acción	Corto	Mediano	Largo Plazo
Administrativo	Registro de las actividades.	Manual de procesos	Patentar los productos
	Destacar los mejores proveedores.	Elaborar un horario rotativo.	Generar alianzas comerciales.
		Ser pymes ante el MEIC.	Obtener una certificación.
Mercadeo	Mayor difusión y publicidad.	Estrategia de marketing.	
	Estrategias de precios	Establecer un plan de fidelidad.	Crecimiento y las tendencias.
	Estrategia de publicidad.	Ferias para emprendedores.	

	Cualidades de los productos	Combos de los productos.	
		Generar alianzas comerciales.	
		Mercado digital.	
Técnico	Herramientas de producción.	Equipo, herramientas y maquinaria	Análisis técnico.
	Reorganizar los espacios de trabajo	Maximizar la rentabilidad	Distribución de mercancía
		Salud ocupacional.	Inversiones financieras.
Financiero	Registrar y controlar los gastos e ingresos	Encargado del área financiera	Departamento del área financiera
	Fugas de recursos.	Establecer a un contador.	
Sistemas	Programa o software.	Facturas electrónicas.	Mercadeo Digital
	Registro de inventario	Estrategias Digitales	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

5.9.2.1. Estrategias de Corto Plazo:

Administrativo:

Registrar y coordinar las rutas de entrega, así como las actividades previas necesarias.

La falta de planificación y agendar mal las fechas de entrega son un problema por ende es necesario llevar un registro y control de las rutas de entrega, así como los pedidos, lo cual permita tener una mejor planificación y distribución, logrando así una producción más eficiente.

Identificar los proveedores de gran importancia para no verse afectado el proceso productivo de la empresa.

Al no saber elegir bien a un proveedor influye a no tener productos que cumplan con estándares de calidad. Es de suma importancia tener un proveedor de materia prima fijo que proporcione las cantidades necesarias para hacer frente a la demanda de los productos, así como tener varias opciones en caso de escasez de producto o materia prima en la zona.

Mercadeo:

Aumentar el nivel de difusión y publicidad para llegar a más personas y sectores, para aumentar el posicionamiento en el mercado y sus ventas.

La falta de publicidad en el sector de Sarapiquí no permite ser más reconocidos, es por eso por lo que a nivel de zona es el único productor de productos precocidos de plátano que comercializa siendo esa una ventaja importante puede aumentar su nivel de difusión y publicidad para llegar a más personas y sectores, lo que ayuda a tener un mayor posicionamiento en el mercado y aumentado sus ventas tanto de los patacones, canastas y los otros productos.

Establecer estrategias de precios para los productos ya sea fijos o de inserción.

Al no elaborar bien o calcular mal un precio es un grave error, porque así no se lograría recuperar los costos de producción y a obtener un margen de ganancia como también hacer una reinversión y generar utilidades para la microempresa, De tal forma se debe trabajar en estrategias de precios fijos o de inserción para los productos (en caso de nuevos productos) o un cliente potencial.

Crear una estrategia de publicidad en donde se aprovechen las redes sociales.

En la actualidad las redes sociales son un impulso importante en muchos comercios el no sacarle el provecho es un desperdicio. Por consiguiente, la creación de una estrategia de publicidad donde se adquiera el mayor provecho en redes sociales tales como Facebook, Instagram, Tik Tok, haciendo publicaciones diarias pagando publicidad de un bajo costo en donde incluyan productos y ofertas para llegar a clientes potenciales como utilizar además historias en los estados de las mismas plataformas incluyendo WhatsApp, así como dinámicas o sorteos que permitan la interacción con los clientes.

Destacar las cualidades de los productos para hacerlos más atractivos para los clientes potenciales.

La empresa como cualquier otra que brinda productos al comercio alimenticio y estos poseen cualidades cero atractivas sin especificaciones hacia el consumidor no será vendido. Es así como, al destacar las principales cualidades o características de cada producto, como sus beneficios, que genera al posible cliente comprar y consumir dicho producto, logrando así llamar la atención de los verdaderos compradores.

Técnico:

Analizar y mejorar las herramientas de producción.

Es uno de los problemas más comunes en el área de producción, estas herramientas si no cuentan con un buen mantenimiento es probable algún fallo o avería provocando retrasos en el proceso para cumplir con los pedidos. Analizar los procesos y procedimientos de producción, así como las herramientas utilizadas para determinar posibles mejoras, que ayuden a agilizar, facilitar y hacer más eficiente la producción.

Distinguir los espacios que posee la empresa para una mayor eficiencia en la productividad.

El no contar con un espacio bastante amplio para trabajar y no haber identificado una adecuada distribución en él, no permite explotar la eficiencia que esto puede conllevar. Por tal razón es importante distinguir y establecer los espacios que posee la instalación de la microempresa, ya que la manera en la cual estén distribuida hará que los procesos y procedimientos productivos sean más eficiente, así como agilizarlos y que se corrijan tareas o actividades que entorpece el flujo de trabajo.

Financiero:

Identificar la importancia, así como registrar y controlar los gastos e ingresos empresariales.

Se pueden enfrentar a consecuencias negativas, es muy posible que por no realizar registros y controles de gastos la empresa incurra a estos de forma innecesaria provocando una disminución de rentabilidad. En consecuencia, es mejor llevar un registro y control de los gastos e ingresos de la microempresa, para evitar que exista un desorden de las finanzas y fuga de recursos.

Identificar las fugas de recursos que no se contabilizan, para determinar la realidad financiera de la microempresa.

El no registrar estos posibles gastos ocultos de finanzas personales o algún otro gasto posiblemente pequeño, influyen de manera negativa en las finanzas de la empresa. De esta manera al lograr identificar las fugas de recursos de transacciones que no se contabilizan o no se registran generando descontrol y desorden, lo cual permite ver la realidad financiera de la microempresa.

Sistemas:

Adquirir un programa o software administrativo y financiero que se adapte a las necesidades empresariales.

Al ser una empresa pequeña y para que crezca se sugiere en un periodo de corto plazo considerar adquirir o implementar un software con módulos básicos, con el fin de ir mejorando con el paso del tiempo en las actividades de la empresa, en áreas como administrativas y financieras que se adapte a las necesidades empresariales, que agilice y facilite, así como la digitalización de los procesos y procedimientos, ya que actualmente existen programas que permiten manejar la facturación, el registro de ingresos y egresos, así como el inventario, entre otras cosas.

Elaborar un registro de inventario de productos con la ayuda de un sistema digital.

Un mal manejo en inventario provocaría un mal servicio al cliente, ocasionaría inconvenientes a la hora de alistar o realizar los envíos de los productos, como también se podrían ver pérdidas en la rentabilidad. Así que se recomienda realizar un registro del inventario disponible mediante un sistema, programa o software que facilite y agilice los procedimientos, de esta manera se podrá llevar un orden, y establecer cuantas unidades de productos se requieren para afrontar la demanda y determinar las tendencias de estos. También ayuda determinar si hay productos faltantes, ya sea por pérdida, robo, agotados, etc.

5.9.2.2.Estrategias de Mediano Plazo:

Administrativo:

Elaborar un manual de procesos que permita a la empresa guiarla para la ejecución de procesos administrativos.

Al ser un negocio en crecimiento y no tener un manual como este estaría retrasando su mejora en la organización. Al obtener un manual de procesos, les permite a los encargados tener la información de manera inmediata y ordenada al alcance, además al ingresar nuevo personal les será de mucha ayuda poseer una guía clara de los procedimientos y tareas a realizar de este modo reduce y evita errores.

Elaborar un horario de trabajo rotativo e implementar medidas de protección y seguridad para los trabajadores.

Es ideal optar por horarios rotativos cuando la empresa se dedica a la producción, al tener alta demanda de pedidos es mejor un rendimiento con personal rotativo que otro agotado por las largas jornadas laborales, además de eso no contar con equipo apto para evitar accidentes, puede influir en aspectos negativos como la reducción del personal en temporadas altas. Los horarios de este modo brindan mayor rentabilidad según la cantidad de pedidos de producción, los colaboradores poseen una igualdad de condiciones porque todos pasan por los diferentes turnos, permite tener una manera específica de organización laboral. Por otro lado, es prioridad evitar accidentes laborales o factores que podrían causar algún daño a todos los colaboradores.

Mercadeo

Realizar los trámites necesarios para volver a inscribirse como microempresa pymes ante el MEIC.

Al no estar inscrita podría enfrentarse a sanciones en la producción y venta, no tendría beneficios como; recursos financieros, exoneración de impuestos, exoneración IVA alquiler micro y pequeña, sello PYME entre otros. Sería de gran ayuda porque es una institución que apoya el desarrollo económico por su incorporación al mercado, garantiza una protección al consumidor, como también fomentar la competitividad además de eso permite ser una empresa formalizada a nivel nacional. Posee como beneficios, sello PYME, ferias empresariales, charlas, recursos financieros, exoneración de impuestos a personas jurídicas micro y pequeñas empresas.

Elaborar estrategia de marketing para impulsar a la empresa a ser más reconocida y además obtener más clientes.

Esta empresa y la falta de marketing puede verse afectada por un mercado que puede estar ahí dispuesto a ser su cliente esto le impediría pasar desapercibido ante un mercado anuente de nuevos productos. Mediante un buen trabajo en marketing con estrategias y metas muy bien definidas con el fin de promocionar sus productos esta empresa podría llegar a lograr mucho ante su público objetivo y sus probabilidades de negocio serán muy positivas.

Establecer un plan de fidelidad ante los clientes y futuros clientes como método de agradecimiento.

Los clientes son el motor de la empresa sin ellos no se puede continuar, no habría motivo a quienes venderle provocaría un decrecimiento e inclusive llevar a la quiebra la empresa. Es por ese motivo de importancia que, al ser personas o entidades, se les demuestra ante una manera muy cordial por su compromiso y fidelidad ante su preferencia y reconociendo de los

productos adquiridos con alguna regalía, descuento, promociones exclusivas a ellos por ser quienes hacen crecer la empresa.

La participación en las ferias para emprendedores son una gran opción de crecimiento y reconocimiento.

Este negocio puede llegar a ferias de emprendedores mostrando sus productos ya sea cocinados con diferentes platillos como también en sus diferentes presentaciones como en sus empaques. En realidad, este tipo de ferias permite ser conocido como emprendedor ante muchas personas y posibles socios comerciales, como obtener contactos importantes para proyectos futuros, aprender mucho más de otros proyectos entre muchos otros beneficios.

La estrategia de hacer combos de los productos, para poder ofrecer más en cantidad.

Es una manera ideal de impulsar las ventas de la organización, como también rotar el inventario, poder liberar productos que necesitan salir del almacenamiento si no fuera así se perdería la totalidad del precio del producto, esta sería una manera adecuada de permitir obtener algo. En consecuencia, los combos siempre serán muy atractivos para los clientes lo ven como una oportunidad que no se puede desaprovechar impulsados por la necesidad de ahorrar un poco más en las compras.

Lograr generar alianzas comerciales en conjunto a otra pequeña empresa permitirá que ambas logren tener más éxito que de forma individual.

Es importante reconocer que al no poseer una alianza estratégica no se opta por sus beneficios como sería poseer ventaja competitiva, el no acceso a cliente con mayor potencial, ahorrar costos, sería más difícil generar una mayor satisfacción en forma general, entre otras

variables. Los beneficios que se desean alcanzar dentro de una alianza es poder tener el acceso a los recursos y oportunidades, posibles mentorías sobre la experiencia en el mercado gracias a empresas grandes y con mayor antigüedad, como llegar a superar a la competencia.

Introducir a la microempresa a el mercado digital que le permita innovar y adaptarse al mercado que está en constante cambio.

Como parte de la sistematización y digitalización de los tareas, procesos e información que se genera, también se encuentra la introducción a los mercados digitales, es importante que como empresa este anuentes a los cambios y las nuevas ideas de comercialización que permitan mantener presentes en el mercado, llamar la atención de nuevos clientes y de las nuevas generaciones, así como innovar.

Técnico:

Adquirir los equipos, herramientas y maquinaria necesaria para afrontar la demanda de producto en tiempo y forma.

La empresa debe tener lo suficiente para hacerse responsable de la demanda de los pedidos y cumplir a tiempo con responsabilidad, esto permite minimizar los riesgos con los trabajadores, además las máquinas son las encargadas de realizar tareas específicas que reducen el tiempo de cada proceso, como evitar a que los colaboradores sean expuestos a tareas difíciles.

Aumentar el volumen de producción según el volumen de ventas.

Sería perjudicial en un negocio no lograr aumentar el volumen de la producción cuando el volumen de ventas es mayor, porque no estaría aprovechando de manera adecuada los

recursos o materiales ideales para cumplir con esto evitando hacer crecer la empresa. Es de suma importancia que la empresa aumente la producción esto implica poder aprovechar al máximo los recursos capitales, y al aumentar el volumen de ventas obtendría un impacto directo en los ingresos como también la rentabilidad. Si la empresa cuenta con un gran volumen en las ventas podrá satisfacer las necesidades y poder obtener nuevos clientes.

Realizar las modificaciones y señalamiento de las instalaciones para mejorar la seguridad que prevengan accidentes ocupacionales.

Un lugar de trabajo merece brindar seguridad a todos los colaboradores, la salud ocupacional permite cuidar a los trabajadores ante cualquier tipo de accidente, enfermedad, entre otros factores de riesgo como lo es el bienestar físico y mental que pongan en peligro la vida humana. Por lo que se debe ejecutar una serie de reglas a cumplir como uso de uniformes, rotulaciones en los espacios de trabajo, botiquín de primeros auxilios, extintores, además de alguna charla o seguimiento sobre el tema. Esto permite que el lugar de trabajo se logre adaptar a las actividades como también el trabajador a sus responsabilidad y obligaciones.

Financiero:

Contratar o establecer una persona que se encargue del área financiera de la microempresa.

Es un área delicada de la empresa y de mucha categoría, el tener un control correcto permite un avance positivo o evita cometer errores previos del conocimiento en las finanzas. La persona que se encarga de esta área permite realizar operaciones contables, como también analizar y tomar decisiones con base a esto podrá establecer objetivos en periodos

establecidos como a corto, mediano y largo plazo. Esta persona se debe de asegurar que la empresa pueda estar trabajando de manera rentable.

Establecer a un contador que les permita tener todas las cuentas contables al día de tal manera obtener información financiera viable para la toma de decisiones.

El contador encargado debe de informar y poder explicar los estados financieros realizados además de los balances dentro de la información que entrega de manera confiable, permitiendo un buen análisis a la hora de tomar decisiones. El contador realiza una serie de procedimientos que benefician a esta empresa como el registro capital, sus conocimientos en finanzas, permite evitar una pérdida o desvío de flujos de dinero.

Sistemas:

La implementación de facturas electrónicas dentro de la empresa para impulsar su crecimiento.

Es una buena opción para evitarse problemas con los clientes, muchas empresas requieren de este tipo de facturación para realizar el pago e incluso podría perder un cliente potencial por la falta de este. Hay que reconocer este tipo de factura es muy útil ya que acredita a la empresa en una operación comercial en un entorno digital, es decir se puede realizar justificaciones de gastos de forma electrónica como compartir facturas con Hacienda.

Para impulsar la presencia de la microempresa en medios digitales como lo son las redes sociales, sitio web e inclusive estar en los motores de búsqueda como Google.

La estrategia digital en internet puede abarcar muchos beneficios comenzando con brindarle un soporte al cliente de forma casi que inmediata como respuestas más comunes, es posible

la realización de transacciones y ventas. La empresa podrá ser mucho más innovadora y desarrollar de manera positiva capacidades que generan un mayor crecimiento gracias a obtener más clientes, poseer una mejor ventaja competitiva.

Adquirir un programa o software administrativo y financiero mucho más avanzado que se adapte a las necesidades empresariales.

Se sugiere durante el periodo de mediano plazo obtener un software con un módulo más avanzado, con el fin de ir creciendo de forma gradual con el paso del tiempo el negocio obtiene cambios nuevos en sus actividades, que herramientas antiguas no le van a funcionar adecuadamente, es por esto que al tener sistemas más avanzados permiten mayores análisis en la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar grandes oportunidades y tendencias.

5.9.2.3.Estrategias de Largo Plazo:

Administrativo:

Registrar o patentar los productos para evitar verse afectada por futuras competencias.

Actualmente hacer patacones o canastas de plátano precocidos lo puede realizar cualquier persona con las herramientas necesarias para producir y comercializar, sin embargo, la técnica realizada para elaborar las canastas de patacón es única, por lo que patentar la canasta de patacón como su marca, es importante para afianzar los productos estrella y evitar que la competencia robe sus ideas.

Generar alianzas comerciales con proveedores locales para la adquisición de la materia prima que genere beneficios a ambas partes.

Es un problema no realizar alianzas cuando se conoce a donde se desea llegar, es decir la unión hace la fuerza y poseer objetivos con metas muy claras entre socios se pueden obtener beneficios en ambas partes. Es importante tener materia prima de calidad, y alianzas comerciales con proveedores que nos ayuden al crecimiento y sea de beneficio para ambos, ya que se podrá establecer periodos de pagos y de entrega de materia prima más oportunos o favorables para todos.

Obtener una certificación para mayor seguridad legal.

El ser una empresa comerciante de alimentos, es muy necesario que implemente alguna norma ISO, al no contar con alguna certificación no lograría gozar de beneficios como: Una mejora en la imagen, también generar la confianza deseada ante los clientes, proveedores, a nivel empresa mayor comunicación, coordinación, mejoramiento de servicio, más información y seguridad a la hora de hacer el trabajo. Como PYME se puede aspirar a obtener una certificación por las actividades en la industria de procesamiento de alimentos en la producción de patacones y canastas de plátano, tal como la ISO 22000, que garantice la calidad de los alimentos en toda la cadena, que no tenga reducción, contaminación o deterioro en su calidad, es decir, que garantiza la seguridad sanitaria, esta contempla todos los procedimientos necesarios para la elaboración hasta su distribución, además ayudara a tener una mayor eficiencia en la gestión de riesgo y de costos operativos. También se pueden obtener otras como HACCP, BRC, GLOBALG.A.P., SMETA, PSR-FSMA y PCHF-FSMA.

Mercadeo

Analizar el crecimiento y las tendencias del mercado, de forma constante para ajustar las estrategias comerciales y de marketing de la microempresa.

Al paso del tiempo e ir abandonando las tendencias de mercado, la empresa se verá afectada por la falta de innovación, pudiendo ser sobre pasada por empresas mejor capacitadas en poseer una mayor promoción. Es por lo que las estrategias comerciales pueden tener un impacto en la variedad y calidad de todos los productos ofrecidos. La información y los datos son un arma poderosa que se puede analizar para ayudar a mantener constantes el mercado, determinar las tendencias de crecimiento, respaldar las estrategias de ventas, determinar el panorama competitivo, estrategias de marketing u objetivos comerciales y de desarrollo empresarial.

Técnico

Determinar mediante el análisis técnico datos precisos para la toma de decisiones de posibles inversiones financieras.

Este análisis se realiza con el propósito de lograr mejores tomas de decisiones dentro de la empresa en aspectos de inversión, si no existen patrones de comportamiento en el mercado bien estudiados se vería afectado por una falsa prevención del futuro. A pesar de ser una herramienta de análisis técnico el no poder utilizarla a favor podría afectar en una insuficiencia de pronóstico en las operaciones empresariales. Mediante su análisis se puede determinar si las instalaciones, herramientas y equipos necesarios para la producción son suficientes o requieren realizar adquisiciones, expandir o remodelar las instalaciones para cumplir con la demanda de producto y realizar las operaciones de manera más eficiente, a su vez nos permitan tener datos para contemplar las inversiones financieras necesarias.

Adquirir otro camión que permita una mejor distribución de las rutas.

El aumento en la producción y con ello la de clientes es considerable cambiar de camión por uno con mayor capacidad u obtener otro similar. Es por ello por lo que el crecimiento de la empresa no se puede ver limitada por el transporte y quedar mal con los clientes lo que ayudara a tener nuevas rutas y mejorar los tiempos de entrega de los productos dentro del territorio nacional.

Poder realizar inversiones financieras

Es determinante que la empresa cuente con proyectos o metas de crecimiento, si no se posee esas iniciativas de crecer se puede generar en la organización desorden financiero. Ya que no se utiliza estos ingresos para impulsar la economía. Siempre invertir permitirá hacer progresar más el negocio, realizar una inversión poco a poco podrá abrir las puertas a grandes oportunidades de crecimiento en inversiones. Si es de consideración lograr realizar un plan con metas claras en temas de rentabilidad. Saber qué tipo de inversión realizar es lo mejor ya que tiene que ver mucho con la meta que deseas alcanzar.

Distribución de mercancía a los nuevos lugares en ruta

El no poseer una buena logística, planes a la hora de distribuir los pedidos, causaría problemas. Un orden por prioridad y hora estipulada de entrega es lo ideal. Incluir posibles retrasos o cierres de rutas permiten saber qué hacer ante la situación. Es por eso lo que la logística en este tema de distribución es delicada en cualquier empresa, abarca toda la gestión de los bienes que se producen para finalmente ser entregados ya sea un comprador o un punto de venta. También esto aprueba una motivación constante a la hora de encargarse de entregar todo a tiempo, permite reducir costos y brindar una mayor satisfacción al cliente.

Financiero:

Crear un departamento del área financiera, que se encargue de velar y controlar el manejo de los recursos financieros, así como ayudar a la toma de decisiones.

La falta de un área financiera en la empresa es un problema porque no se conoce a ciencia cierta que estabilidad y rentabilidad es la que se cuenta, la toma de decisiones depende de este departamento por lo tanto mejorar el rendimiento y reducir los riesgos están relacionados. A medida que la microempresa va creciendo o evolucionando es necesario realizar la división de las responsabilidades y tareas, por lo que crear un departamento que vele y controle el manejo de los recursos financieros es de vital importancia para generar un mayor orden a nivel interno, así mismos nos permitirá tener información oportuna y precisa para la toma de decisiones.

Sistemas

Adquirir un programa o software administrativo y financiero mucho más avanzado que se adapte a las necesidades empresariales.

Al ser una empresa encaminada hacia el máximo, se sugiere en su periodo de largo plazo obtener un software con módulos más avanzados, con el fin de ir en constante desarrollo con el paso del tiempo en las actividades de la empresa, la cual le permitiría mayor optimización de los procesos, ahorro, rentabilidad, flexibilidad, protección de datos entre mucho más haciendo que cada departamento de la empresa se vea mucho más optimizado.

CAPITULO VI:

6.1.Conclusiones:

Se brinda un desarrollo de las conclusiones y de los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación en donde se expresa de manera general las principales propuestas basadas en las experiencias y exploraciones desarrolladas durante la ejecución de la investigación.

El análisis de la gestión estratégica, financiera y administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, realizado a través de herramientas de diagnóstico e indagación, ha permitido identificar áreas clave de mejora. La información recopilada ha sido fundamental para elaborar un plan de negocios que promueva la sostenibilidad estratégica y financiera de la empresa, asegurando su competitividad en el mercado digital durante el periodo 2021-2022. Esto destaca la importancia de una gestión integral y adaptativa para enfrentar los desafíos del entorno digital. Por lo que se concluyen lo siguiente relacionado al objetivo general planteado.

- La falta de un plan de negocios ante la inexistencia de documentación e información administrativa como operacional impiden a la empresa ser más competitiva con ella misma y crecer financieramente. No contar con herramientas le impide al administrador conocer de manera amplia la realidad económica y poder tomar buenas decisiones ante todas las posibles circunstancias que se pueda enfrentar.

El diagnóstico de la situación actual de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, a través de la recopilación de información financiera, administrativa y operacional, ha permitido identificar tanto las debilidades como las fortalezas del negocio. Este análisis revela áreas clave en términos de estrategia, sostenibilidad financiera y participación en los mercados digitales, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo de acciones que

mejoren su desempeño y competitividad en el entorno actual. Por lo que se concluyen los siguientes puntos relacionados con el primer objetivo específico planteado.

- La empresa no cuenta con manuales o procesos administrativos, que redactan de manera ideal todas las labores, reglas, responsabilidades, instrucciones que se realizan de manera interna. A pesar de ser una microempresa si no cuenta con esta información básica al crecer se haría más complicado, además si ingresa personal nuevo le sería de gran ayuda o un cambio de administración.
- La falta de control de productos, en su disponibilidad, lo llevan a buscar casi inmediatamente lo necesario para cumplir con los pedidos y acompañando horas extras de trabajo o en horas muy elevadas de noche. Además, impide que la empresa tenga con certeza la durabilidad de los productos o en cuanto tiempo deberían de obtener los artículos.
- El poco liderazgo que se presenta en la empresa es un problema grave que desencadena más problemas porque se ve afectada en la falta de compromiso de la “persona responsable”, existe desmotivación en el rendimiento de los empleados, porque no cuentan con un líder, además provoca desorganización, no suele saber cómo asignar responsabilidades.
- Se debería medir el nivel de compromiso laboral en todos los colaboradores, con respecto a temas de su propia empresa de trabajo, conocer bien los detalles para ejecutar soluciones. Que se logre conocer carencias y aspectos clave para poder mejorar.
- La falta de coordinación en la logística de la empresa provoca retrasos en entregas y pedidos, como errores al registrar los pedidos, problemas de inventario, problemas

en la producción, problemas climáticos, problemas de comunicación, sobrecarga de pedidos. Que evidentemente son muy frecuentes y perjudican mucho a la empresa.

- La empresa no sigue las normas internacionales de información financieras (NIIF), por lo que la información contable no permite hacer interpretaciones de calidad sobre el panorama financiero de la empresa.
- Falta de información financiera oportuna que ayude a la toma de decisiones, que proporcione datos reales, debido a una mala administración contable.

La evaluación de la capacidad de gestión financiera y administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, realizada a través de un exhaustivo estudio financiero, de mercado y de producción, ha puesto de manifiesto la necesidad de fortalecer sus procesos internos y estrategias externas. Los hallazgos indican que, aunque la microempresa cuenta con una base operativa funcional, existen áreas de mejora en la gestión financiera que son cruciales para su sostenibilidad a largo plazo. Por lo que se concluyen los siguientes puntos relacionados con el segundo objetivo específico planteado.

La investigación revela que la implementación de un plan de negocios que integre estrategias orientadas a la sostenibilidad financiera y operacional no solo es viable, sino esencial para la competitividad en el mercado digital. Esto incluye la optimización de recursos, la mejora en la gestión de costos y una atención más focalizada en las demandas del mercado digital. Así, se puede garantizar una mayor participación en este ámbito, permitiendo a la microempresa adaptarse a las tendencias y demandas cambiantes del consumidor.

En definitiva, los resultados de este análisis subrayan la importancia de un enfoque proactivo en la gestión financiera y administrativa. Al incorporar estas estrategias en un plan de

negocios bien definido, Patacones Precocidos Decabicho no solo podrá consolidar su posición en el mercado, sino también garantizar su crecimiento y sostenibilidad en el futuro.

- Una mala administración del dinero, acompañado de la ineficiencia de ajustes administrativos, como también la falta de comunicación administrativa. Son aspectos graves como delicados dentro de una empresa que va en crecimiento, esos ámbitos provocan incumplimientos legales, problemas financieros, ineficiencia empresarial en la toma de decisiones.
- Se determinó que la microempresa logra satisfacer su nicho de mercado, pero, tiene una capacidad operativa mínima de producción, por lo que con un aumento en la demanda de los productos se debe aumentar la capacidad de producción, para ello se debe adquirir más equipo y maquinaria y realizar una reestructuración de la infraestructura más idónea con medidas de seguridad para evitar accidentes laborales futuros.
- La microempresa a nivel de mercado tiene buena aceptación de sus productos, y un buen nivel de satisfacción de su clientela, además sus productos cuentan con las características necesarias en presentación y calidad. Pese a su comercialización en las redes sociales, tiene poca o nula presencia en los mercados digitales, lo que no genera o aumenta un impacto positivo en la participación en su mercado.
- Además, dado que la entidad presenta periodos de inoperancia por asuntos antes expuestos, los estados financieros presentan fuertes cambios, lo cual no es adecuado para hacer el análisis comparativo.

El diseño de un Plan de Negocios estratégico y financiero para la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, que integre sistemas de información administrativos y operacionales, es un paso fundamental hacia la consolidación de su sostenibilidad en el mercado digital. Este plan se basa en la identificación de estrategias competitivas y en la incorporación de tecnologías que optimicen los procesos internos y externos de la empresa.

La integración de sistemas de información permitirá una gestión más eficiente de los recursos, mejorando la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. Esto facilitará un seguimiento más preciso de las operaciones financieras y administrativas, contribuyendo a la identificación de oportunidades de mejora y a la mitigación de riesgos.

Además, la implementación de estrategias competitivas enfocadas en la digitalización no solo ampliará la visibilidad de la microempresa en el mercado, sino que también le permitirá captar y retener clientes de manera más efectiva. La adaptación a las tecnologías digitales será clave para posicionarse en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

En resumen, este Plan de Negocios representa una hoja de ruta que no solo aborda las necesidades actuales de Patacones Precocidos Decabicho, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenible y una sólida presencia en el mercado digital. La combinación de gestión estratégica, financiera y la adopción de tecnologías adecuadas garantizará que la microempresa no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno empresarial en constante evolución.

6.2.Recomendaciones:

Para analizar la gestión estratégica, financiera y administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, es necesario abordar varios aspectos clave. A continuación, se presenta las siguientes recomendaciones que pueden contribuir a la sostenibilidad estratégica y financiera en el mercado digital planteados en el objetivo general.

- **Desarrollo de un Plan de Marketing Digital:** Incluir estrategias como el uso de redes sociales, publicidad online y SEO para atraer clientes potenciales y aumentar las ventas.
 - **Optimización del Proceso de Ventas:** Facilitar las compras en línea, ofreciendo opciones de pago seguras y un proceso de compra sencillo.
 - **Alianzas Estratégicas:** Buscar alianzas con otras microempresas o plataformas de comercio electrónico que puedan ayudar a ampliar el alcance del mercado.
 - **Evaluación Continua:** Implementar un sistema de evaluación regular del desempeño financiero y estratégico para ajustar el plan de negocios según sea necesario.
 - **Sostenibilidad:** Considerar prácticas sostenibles en la producción y en el empaquetado del producto, lo que podría atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.
1. Para diagnosticar la situación actual de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, es esencial recopilar y analizar información financiera, administrativa y operacional. A continuación, se presentan recomendaciones para mejorar su estrategia, sostenibilidad financiera y participación en mercados digitales.

Mejorar la Gestión Financiera:

- Implementar herramientas de gestión financiera que permitan un seguimiento constante de ingresos y gastos.
- Desarrollar un presupuesto anual y realizar análisis de variación para controlar costos.

Capacitación y Desarrollo del Personal:

- Proporcionar capacitación en marketing digital y atención al cliente para mejorar la experiencia del consumidor.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y una clara definición de roles.

Optimizar Procesos Operacionales:

- Implementar un sistema de gestión de inventarios para optimizar el uso de recursos y reducir costos.
- Evaluar la posibilidad de aumentar la capacidad de producción mediante la inversión en equipos o procesos más eficientes.

Fortalecer la Presencia Digital:

- Desarrollar una página web funcional y perfiles activos en redes sociales para aumentar la visibilidad.
- Crear un plan de marketing digital que incluya publicidad en redes sociales y SEO para atraer nuevos clientes.
- Establecer Alianzas Estratégicas:
- Buscar colaboraciones con otras microempresas o plataformas de e-commerce para ampliar el alcance de la marca y facilitar la venta en línea.

2. Para determinar la capacidad de la gestión financiera y administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, se realizó un plan de negocios financieros, de mercado y de producción. A continuación, se presenta las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis de precios de la competencia para ajustar los propios y mantener la competitividad. Evaluar la posibilidad de reducir costos sin comprometer la calidad.
- Establecer un sistema de facturación eficiente y políticas claras de cobro a clientes. Considerar ofrecer descuentos por pagos anticipados.
- Crear una estrategia que incluya la presencia activa en redes sociales, publicidad online y colaboraciones con influencers locales. Esto aumentará la visibilidad de la marca y atraerá nuevos clientes.
- Invertir en tecnología que permita mejorar la eficiencia de producción (ej. maquinaria más moderna) y capacitar al personal en mejores prácticas productivas.
- Implementar un sistema de gestión de inventarios que permita un control más riguroso de materias primas y productos terminados.
- Considerar la venta a través de plataformas de comercio electrónico y alianzas con tiendas físicas para aumentar la disponibilidad del producto.
- Establecer un sistema de monitoreo que permita evaluar el desempeño financiero y operativo de manera regular, facilitando la toma de decisiones rápidas y ajustadas a la realidad del mercado

3. Para que la microempresa Patacones Precocidos Decabicho pueda competir eficazmente en el mercado digital, es fundamental identificar los sistemas de información

administrativos y operacionales que necesita. A continuación, se detallan las recomendaciones para su implementación.

- Adquirir un sistema informático de contabilidad y finanzas el cual no solo les ayude a realizar un seguimiento de las operaciones comerciales y proporcionar información financiera para las decisiones empresariales, sino que también pueda desempeñar un papel crítico en garantizar el éxito a largo plazo brindándoles información fiable a nivel contable.
4. Se recomienda ejecutar el plan de negocios que se desarrolló en este documento en donde se elaboraron propuestas en varias áreas como en estrategias de mercado, proveedores, marketing, promoción, comunicación, también las propuestas del análisis técnico, sistema de información, por último, se desarrolló un plan de acción de todas las áreas de la microempresa permitiéndole un mayor enfoque de dirección en tareas de mayor importancia a trabajar.

Anexos

Anexo 1- Encuesta de Satisfacción al Cliente

Como parte del Trabajo Final de Graduación titulado "Elaboración de un Plan de Negocios Estratégico/financiero con la incorporación de Sistemas de Información Administrativos y Operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho, ubicada en La Victoria, Horquetas, Sarapiquí, Heredia, para el periodo 2021 – 2022". para la obtención del grado Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, de la Universidad Nacional, le solicitamos un momento, para ayudarnos a completar la siguiente encuesta sobre la satisfacción al cliente de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho con el fin de medir su percepción sobre los productos y servicios brindados por la misma, su opinión es trascendental para la mejora continua. La información que proporcione es confidencial y será utilizada para efectos de análisis, con fines académicos, no comerciales. Agradecemos de ante mano su colaboración.



1. ¿Con que fin compra los productos de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho?

Marca solo un óvalo.

- Consumo para el hogar
- Consumo para el comercio
- Ambas

2. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos de la microempresa?

Marca solo un óvalo.

- 0-6 meses
- 6-12 meses
- 1 año o mas

3. ¿Con qué frecuencia compra los productos de la microempresa?

Marca solo un óvalo.

- Frecuentemente
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

4. ¿Cuáles productos ha adquirido en el tiempo antes mencionado?

Marca solo un óvalo.

- Patacones
- Canastas de Patacones

5. ¿Cuáles características considera que son importantes al momento de realizar la compra de los productos de la microempresa?

Marca solo un óvalo.

- Calidad
- Precio
- Cantidad
- Variedad
- Facilidad

6. ¿Qué considera que puede cambiar para mejorar los productos y el servicio brindado por parte de la microempresa?

Marca solo un óvalo.

- No responde
- El tiempo de entrega
- El Precio
- La Calidad
- Servicio al Cliente

7. Califique la calidad general de los productos de la microempresa.

Marca solo un óvalo.

- Buena
- Muy Buena
- Excelente
- Mala
- Muy Mala

8. ¿Se encuentra satisfecho con los productos y el servicio brindado por parte de la microempresa?

Marca solo un óvalo.

Si

No: ¿Por qué?

9. ¿Considera que su experiencia con la microempresa puede mejorar?

10. ¿Tiene algún comentario para nosotros sobre aspectos que considere importantes de acuerdo con su experiencia con los productos y servicios brindados por la microempresa Patacones Precocidos Decabicho?

Gracias por dedicar su tiempo a esta encuesta. Su aporte es de gran importancia para esta investigación.

Para finalizar la encuesta presione Enviar.

Google Formularios

Anexo 2- Entrevista General

Preguntas de la entrevista no estructura realizada a la microempresa Patacones Precocidos Decabicho.

PRODUCTOS

- ¿Pueden otros vender sus productos o están protegidos, por ejemplo, por patentes o exclusivas?
- ¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de sus consumidores?

PAGO DE IMPUESTO, PATENTES O PERMISOS

- ¿Posee permiso de ministerio de salud, patente de la municipalidad, los permisos necesarios para ejercer su actividad lucrativa?

MERCADO

- ¿Tienen elaborada una segmentación del mercado?
- ¿Varia la demanda de sus productos por temporadas o según las condiciones del mercado?
- ¿Recibes información de manera regular sobre la rentabilidad de los diferentes productos vendidos?
- ¿Cómo consideras que sería más competitivo su producto?
- ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- ¿Cuál es su estrategia de marketing o publicidad?

COMPETIDORES

- ¿Quiénes son sus 3 principales competidores?

- ¿Normalmente, su empresa lanza sus nuevos productos antes o después que sus competidores?
- ¿Quién puede robarle los clientes?

CLIENTES

- ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
- ¿Quién vende en su empresa?
- ¿Cuál es la estrategia para cuidar a los clientes?
- ¿Qué relación existe con sus principales clientes?
- ¿Recibe su establecimiento muchas quejas de sus clientes?
- ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?
- ¿Cuál es el propósito principal de compra de sus clientes, de uso comercial o individual (hogar)?

NIVEL EMPRESARIAL

- ¿Consideras que la estructura organizativa y organigrama actual es el más adecuado a los negocios de la empresa?
- ¿Es competitiva la estructura de su empresa?

- ¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los directivos y empleados?
- ¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?
- ¿Quién siente una verdadera responsabilidad por el progreso de la empresa?
- ¿Se hace un repaso periódico de la empresa para poder apreciar sus puntos fuertes y débiles?
- ¿La empresa cuenta con una misión, cuál es?
- ¿Cuáles serían los propósitos estratégicos que conforman la empresa?
- ¿La empresa cuenta con una visión, cuál es?
- ¿Qué idea o conjunto de ideas tienen de la organización a proyecciones futuras?
- ¿Podría mencionar cuales son las políticas y normas de la organización?

PROVEEDORES

- ¿Cómo se selecciona a los proveedores?
- ¿Cuántos proveedores diferentes tienen para cada tipo de materia prima o servicio utilizado en la producción de su producto?

PERSONAL

- ¿Cómo está la comunicación con el personal?

TECNICO

- ¿Cuál son los materiales o materias primas necesarias para elaborar los productos?
- ¿Cuáles son los equipos y mobiliario necesarios para la operación del negocio?
- ¿Tiene activos fijos?
- ¿Cuáles son los pasos o etapas presentes en el proceso de producción y distribución?

PRECIO

- ¿Cómo establece los precios de sus productos?
- ¿Establece el margen de ganancia?
- ¿Establece sus precios considerando los costos?
- ¿Tiene un precio real?

FINANCIERO

- ¿Tiene proyecciones de ventas?
- ¿Se controla eficazmente la evolución de la ejecución presupuestaria?
- ¿Se conoce y controla el coste y margen de cada tipo o línea de producto?
- ¿Está bien calculado y gestionado el capital circulante necesario?
- ¿Tiene gastos financieros excesivos?

FODA

- ¿Cuáles considera que son sus fortalezas como negocio?
- ¿Cuáles considera que son sus debilidades como negocio?
- ¿Cuáles considera que son sus oportunidades como negocio?
- ¿Cuáles considera que son sus amenazas como negocio?

SISTEMA DE INFORMACION

- ¿Necesitan algún sistema de información?
- ¿Le gustaría tener una página web o tienda online, o un sistema que les permita llevar el orden y control de la mayoría de las tareas que realizan?

REFERENCIAS

- Albuquerque. (2020). *La Investigación Científica una aproximación para los estudios de posgrado*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%3%8DFICA.pdf>
- Amador Mercado, C. (01 de Enero de 2022). *Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*. Obtenido de file:///C:/Users/Yen/Downloads/8263-Manuscrito-45352-1-10-20211112.pdf
- Arias, E. R. (10 de Diciembre de 2020). *Investigación exploratoria*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Arias, E. R. (05 de febrero de 2021). *Investigación descriptiva: Qué es, tipos y ejemplos*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Armijos Solorzano, J. X., Narvaez Surita, C. I., Ormaza Andrade, J. E., & Erazó Alvares, J. C. (26 de Marzo de 2020). *Dialnet*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:asPVaevhZfEJ:https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D7351792&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr>

Arreguin, L. J. (22 de enero de 2021). *Debilidades que Presentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Obtenido de <https://www.asnews.mx/noticias/debilidades-que-presentan-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas>

Arriaga, M. T. (junio de 2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de udgvirtual: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA. (28 de Enero de 2021). *LEY DE PATENTES DEL CANTÓN DE SARAPIQUÍ*. Obtenido de https://sarapiqui.go.cr/images/Files/2021/ley_patentes/Ley-9935-Patentes-2021.pdf

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (17 de mayo de 2002). *Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y reformas - Ley N. 8262*. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/8262.pdf>

ASAMBLEA LEGISLATIVA. (s.f.). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de Código de Comercio: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6239&nValor3=89980&strTipM=TC

Beltrán, A. (s.f.). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137544>

Berry, D. (s.f.). *Humanidades Digitales: Primera, Segunda y Tercera Ola*. Obtenido de catedratos.com.ar: <http://catedratos.com.ar/media/4.-David-Berry-Humanidades-Digitales.pdf>

- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik S, A. (febrero de 2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocios*. Obtenido de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Brenes, J. A. (10 de Abril de 2019). *Estudio Situacional de la PYME*. Recuperado el 16 de Octubre de 2021, de Ministerio de Economía y Comercio: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Cabezas Mejía, E. D., Andrade Naranjo, D., & Torres Santamaría, J. (Octubre de 2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Cabrera Bravo, F. Z. (20 de junio de 2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. Obtenido de <file:///C:/Users/Yen/Downloads/Dialnet-LaGestionFinancieraAplicadaALasOrganizaciones-6174482.pdf>
- CEUPE. (2022). *¿Qué funciones tiene la gestión financiera?* Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-funciones-tiene-la-gestion-financiera.html>
- Cheng, R. (marzo de 2018). *Costa Rica: el diálogo social en la construcción de una estrategia nacional para la transición de la economía informal a la economía formal*. Obtenido de https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/sd_informality_costa_rica_es.pdf

Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la Administración. 1-7. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Clavijo, S. N. (05 de 2016). *Novedad editorial*. Obtenido de <https://editorial.tirant.com/es/libro/mercado-digital-principios-y-reglas-juridicas-susana-navas-navarro-9788491195269>

Comercio, M. d. (2022). *RESULTADOS CHEQUEO DIGITAL*. San Jose. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2022/pyme/DIGEPYME-INF-039-2021.pdf>

Cortés, J. G. (2021). *El Modelo DuPont y la rentabilidad sobre activos (ROA)*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571867103006/571867103006.pdf>

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA Y MINISTERIO DE SALUD. (s.f.). *Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81043&nValor3=103191&strTipM=TC

Equipo editorial, E. (27 de agosto de 2022). *concepto.de*. Obtenido de [concepto.de](https://concepto.de/gestion-administrativa/):

Estas contratado. (17 de diciembre de 2019). *estascontratado.com*. Obtenido de <https://www.estascontratado.com/blog/principales-funciones-del-gerente-financiero.aspx>

Fagúndez, G. (04 de Abril de 2020). *epicartsagency*. Obtenido de epicartsagency:

<https://epicartsagency.com/importancia-de-la-digitalizacion-en-las-empresas/>

FIOMD. (s.f). *MANUAL DE GUIA PARA LA ELABORACION DE PLAN DE NEGOCIO*. .

Obtenido de

https://www.sdgifund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf

Flores Orozco, S. E. (15 de Marzo de 2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN*

EMPRESARIAL EN COPROABAS JINOTEGA. Obtenido de

<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>

García Peñalvo, F., & García Holgado, A. (20 de febrero de 2018). *Tema 2: Sistemas de*

Información. Obtenido de

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BX3e5qOHTwkJ:https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1141/1/IS_I%2520Tema%25202%2520-%2520Sistemas%2520de%2520Informacion.pdf+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr

García, P. T. (junio de 2019). *DIGITALIZACIÓN, DE OPCIÓN A OBLIGACIÓN*. Obtenido

de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295756/retrieve>

Garfio, I. D. (15 de Abril de 2021). *qué es el sistema de información administrativa*.

Obtenido de A.L.E.PH: <https://aleph.org.mx/que-es-el-sistema-de-informacion-administrativa#:~:text=Un%20Sistema%20de%20Informaci%C3%B3n%20Administrativa,comunicaci%C3%B3n%20y%20otros%20dispositivos%20...>

González, M. F. (2017). Gestión financiera empresarial. En M. F. González, *Gestión financiera empresarial* (pág. 156). Machala: UTMACH. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gesti%C3%B3n%20inanciera.pdf>

González Rodríguez, V. M. (julio de 2020). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL HOTEL BARROS EN LA. *scielo.sld.cu*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

González, B. L. (s.f). *Análisis de la Situación Actual*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf

González, N., López Parra, E., Aceves L, J., & Celaya Figueroa, R. (2018). *LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

González, N., López Parra, E., Aceves L, J., & Celaya Figueroa, R. (s.f). *LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

Guadalajara, U. d. (1997). *Biblioteca virtual del sistema de Universidad virtual*. Recuperado el 09 de Octubre de 2021, de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>

Gutiérrez, S. J. (2020). IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR. *Trabajo de investigación monográfica para obtener el grado de bachiller en Administración*, 1-7. Obtenido de

<http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/242/MONOGRAFIA%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20-%20SAILY%20JANICE%20RIVAS%20OK.pdf>

Gutiérrez-Leefmans, C., & Nava-Rogel, R. M. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Universidad del Zulia*, 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82346016004>

Hamidian Fernández, B., & Ospino Sumoza, G. (2015). *¿Por qué los sistemas de información son esenciales?* Obtenido de

<http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc38/art07.pdf>

Huerta, D. S. (octubre de 2020). *Análisis FODA o DAFO*. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=matriz+dafo+y+came+&ots=8ZUfQh9sBp&sig=HwgoSM9pS7BTsUk8sdKHHObAuto#v=onepage&q=matriz%20dafo%20y%20came&f=true>

Hunt, C. (22 de Abril de 2021). *Ventajas de los sistemas operativos para empresas*.

Obtenido de <https://www.nqa.com/es-es/resources/blog/april-2021/business-operating-systems>

INEC. (enero de 2021). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2020*.

Obtenido de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reenameh2020.pdf>

Instituto de Estadística y Censos. (05 de noviembre de 2020). *Tasa de desempleo llegó al*

22%. Obtenido de <https://inec.cr/noticias/tasa-desempleo-llego-al-22>

Instituto Nacional de Aprendizaje. (s.f.). *1.9 Clases de organizaciones mercantiles*.

Obtenido de Instituto Nacional de Aprendizaje: https://www.inapide.ac.cr/pluginfile.php/16358/mod_resource/content/6/1.9-caracteristicas-y.html

Instituto Nacional de Aprendizaje. (s.f.). *Claves para una Pyme Exitosa*. Obtenido de

<https://www.ina.ac.cr/AcercaINA/Documentos%20compartidos/Documentos%20Didacticos/Pymes/Claves%20para%20una%20Pyme%20exitosa.pdf>

Jacques Bughin, T. C. (25 de enero de 2018). *Por qué fallan las estrategias digitales*.

Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/why-digital-strategies-fail>

Kamimura, C. (14 de julio de 2021). *Por que las empresas necesitan su propio sistema*

operativo de trabajo. Obtenido de Noticias Neo:

<https://www.revistaneoo.com/index.php/articles/2021/07/14/por-que-las-empresas-necesitan-su-propio-sistema-operativo-de-trabajo>

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA . (s.f.). *Código de Normas y*

Procedimientos Tributarios. Obtenido de LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE COSTA RICA:

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6530&nValor3=106792&strTipM=TC

Laitón Ánge, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, 163–179. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n85/0120-8160-ean-85-00163.pdf>

Latinoamericana, U. (2017). *Ulaonline*. Obtenido de Ulaonline:

http://practicaprofesionales.ula.edu.mx/documentos/ULAONLINE/Maestria/MAN/HRM558/Publicaci%C3%B3n/Semana_3/Estudiante/HRM558_S3_E_Inv_explo.pdf

Leyes. (23 de febrero de 2023). *humanidades.com*. Obtenido de <https://humanidades.com/leyes/>

Martinez, C. (s.f.). *Investigación Descriptiva*. Obtenido de <file:///C:/Users/Yen/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20Descriptiva.pdf>

Mideplan. (2017). Índice de desarrollo social. 10-29. Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb_ILDDRwqVI_zHV3NadQ

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2019). *Estudio Situacional de la Pyme Serie 2012-2017*. Obtenido de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (23 de Octubre de 2021). *Plan de digitalización mipyme*. Obtenido de

<https://www.meic.go.cr/meic/web/141/pymes/guias/plan-de-digitalizacion-mipyme.php>

Muñoz Jiménez, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. Madrid (España): Pearson Educación.

Recuperado el 31 de Octubre de 2021

Naciones Unidas. (2019). Informe sobre la economía digital 2019. *Publicaciones de las Naciones Unidas*, 28-215. Obtenido de https://unctad.org/es/system/files/official-document/der2019_overview_es.pdf

Noely. (s.f.). *Sistema de Información Administrativa*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/405301932/Sistema-de-Informacion-Administrativa>

Obregón, B. (2023). *IMF Smart Education*. Obtenido de <https://blogs.imf-formation.com/blog/mba/el-diamante-de-porter-que-es-y-para-que-se-utiliza/>

Occmundial. (19 de Enero de 2021). *¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021*. Obtenido de Blog OCCMundial:

<https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Ochando, F. (2020). *El impacto de los Sistemas de Información*. Obtenido de <https://www.unniun.com/el-impacto-de-los-sistemas-de-informacion-francisco-ochando-programa-superior-en-control-de-gestion/>

Ordoñez, L. I. (2018). *La gestión financiera y la liquidez en la empresa Nosa Contratistas Generales SRL, periodos 2013 – 2017, Lima, Perú*. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1730/Lucio_Tesis_Licenciatura_2018%20-.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Padilla, M. C. (S.f). GESTIÓN FINANCIERA. En M. C. Padilla, *GESTIÓN FINANCIERA* (págs. 1-19). Bogotá: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>.

Pedroche, C. C. (2022). *UDIMA Universidad a Distancia de Madrid*. Obtenido de <https://www.udima.es/es/derecho-tributario-procedimientos-tributarios.html#:~:text=Procedimientos%20Tributarios%E2%80%9D%20constituye%20una%20parte,ocasi%C3%B3n%20de%20la%20liquidaci%C3%B3n%20inspecci%C3%B3n%20>

Peralta Rojas, A. C. (Abril de 2015). *Diseño de un plan estratégico*. Obtenido de <https://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/15683>

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>

Proaño, O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *revistaespacios*, 188-370. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/18394503.html>

Profima. (14 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/64-objetivo-de-la-gerencia-financiera>

Project, E. (2021). *¿Qué es la transformación digital?* Obtenido de Enterprisers Project: <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation#q1>

Real Academia Española. (s.f). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/estudio>

Silva, D. d. (12 de Abril de 2022). *Sistemas de ventas para empresas: ¿qué es y para qué sirve?* Obtenido de zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/sistema-ventas-empresas/>

SL, M. S. (2022). *Qué es la madurez digital*. Barcelona, España. Obtenido de <https://iterem.com/#blahlab-widget-contact-details-3>

Tecno-Soluciones. (s.f). *Matriz de Eisenhower o Matriz de Priorización ¿Qué es y por qué aplicarla para manejar la prioridad de tus actividades?* Obtenido de <https://tecnosoluciones.com/matriz-de-eisenhower-o-matriz-de-priorizacion/?pdf=44642>

Telescopio. (2019). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>

Ulloa, J. N. (21 de Junio de 2018). *Pymes fallan en control de inventario, finanzas y distribución de productos* . Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/pymes-fallan-en-control-de-inventario-finanzas-y/RWPZFV4SLVEO3ETVBXPV7QU3PE/story/>

Universidad Santo Tomas. (s.f.). *Elementos de la Administración*. Obtenido de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/antoniodiazelementosdeadmon/subtema_31__planeacion.html

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Perason Educación. Recuperado el 31 de Octubre de 2021

Váquiro, J. D. (27 de febrero de 2023). *CÓMO EVALUAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA: SISTEMA DUPONT*. Obtenido de <https://pymesfuturo.com/documentos/dupont.pdf>

Váquiro, M. J. (27 de febrero de 2023). *CÓMO EVALUAR LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA: SISTEMA DUPONT*. Obtenido de <https://pymesfuturo.com/documentos/dupont.pdf>

Villafuerte, C. (s.f.). *INFORME DE PYME*. Obtenido de eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/>

VILLARÁN, K. W. (s.f.). Obtenido de <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>

Villarreal, D. F. (2016). *“Introducción a los Modelos de Pronósticos”*. Obtenido de https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion_a_los_Modelos_de_Pronosticos.pdf

Villarreal, E. (31 de Diciembre de 2017). *Transformación digital, «tercera ola tecnológica»*. Obtenido de [consumotic.mx: https://consumotic.mx/tecnologia/transformacion-digital-tercera-ola-tecnologica/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20la%20sociedad,y%20la%20manufactura%20entre%20otras.](https://consumotic.mx/tecnologia/transformacion-digital-tercera-ola-tecnologica/#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20la%20sociedad,y%20la%20manufactura%20entre%20otras.)

50Minutos. (2016). *El Plan de Negocios, cómo crear un plan óptimo para su empresa*. Lemaitre Publishing. Obtenido de

<http://ebookcentral.proquest.com.una.remotexs.co/lib/sidunalibro-ebooks/reader.action?docID=4504730&ppg=15>