

**Universidad Nacional
Sede Regional Chorotega
Carrera de Administración**

**Plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas por parte de la
tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025**

**Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en
Administración con énfasis en Gestión Financiera**

Integrantes

**Aguilar Flores, Mariela
Álvarez Rodríguez, Esteban
Madrigal Matarrita, Yihanny
Martínez Umaña, Isaac**

Agosto, 2025

Tribunal examinador



Dra. Darinka Grbic Grbic

Representante del Decano SRCH



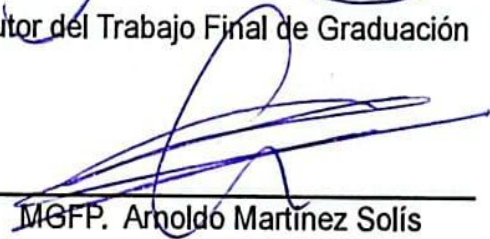
MSc. Elena Dorado Mayorga

Representante de la Dirección Académica Campus Liberia



Dr. Fernando Gutiérrez Coto

Tutor del Trabajo Final de Graduación



MGFP. Arnoldo Martínez Solís

Lector del Trabajo Final de Graduación



MBA. Albert Franklin Espinoza Sánchez

Lector del Trabajo Final de Graduación

Dedicatoria

Mariela Aguilar

Este proyecto está dedicado principalmente a Dios por darme la paciencia y la sabiduría necesarias para finalizar esta etapa académica. A mi familia, mi novio, mi mejor amiga y amigos porque durante este tiempo fueron mi pilar y apoyo fundamental para llegar hasta acá. A mis profesores por todo el conocimiento recibido de ellos a lo largo de este tiempo y, por último, a mi abuela Nana por demostrarme, durante el tiempo en que vivió, que soy capaz de lograr lo que me proponga.

Esteban Álvarez

Primeramente, le agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi carrera universitaria, por su infinita bondad y amor al haberme guiado y por haberme dado salud para culminar esta linda etapa de mi vida.

Le dedico el resultado de este esfuerzo a mi padre Jhonny Álvarez Gutiérrez, quien me acompañó, me aconsejó y me enseñó a ser la persona que hoy.

A mis compañeros de tesis y amigos por haber sido hasta hoy esa red de apoyo cuando más lo necesitaba y por extenderme su mano en momentos difíciles. Gracias por todo el esfuerzo y la dedicación que pusieron a lo largo de este trabajo, ya que fueron el mejor equipo con que alguien podría contar.

Por último, le agradezco a la Universidad Nacional por permitirme alcanzar este logro, por permitirme llegar a ser un profesional competitivo, lleno de conocimientos, aprendizajes y expectativas de futuro. Le agradezco, además, de manera muy especial a nuestro tutor, Dr. Fernando Gutiérrez, por permitirme formar parte de este proceso, y por toda su ayuda y consejos.

¡Sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, gracias!

Yihanny Madrigal

A mi hija, quien ha sido mi mayor inspiración y la razón por la que cada día me esfuerzo en ser un ejemplo digno de seguir. Gracias por darme la fuerza y la motivación que me han acompañado a lo largo de este proceso.

A mi familia, por su paciencia y apoyo incondicional en cada paso de este largo camino. A mi madre Isabel y a mi abuelo, que hoy es un ángel en el cielo, les dedico con amor esta meta cumplida como una promesa que hoy se hace realidad.

A mi mejor amigo, por los sabios consejos, el respaldo constante y su presencia inquebrantable. Gracias por ser parte esencial de cada etapa de esta travesía.

Y, por encima de todo, gracias a Dios, por concederme la salud, la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar una etapa más en mi vida. Gracias, Señor, por darme todo lo que he necesitado para llegar hasta aquí.

Isaac Martínez

El esfuerzo de la presente investigación se lo dedico especialmente a Dios por ser el que guía mi vida; a mis padres por inculcarme valores y por confiar en mi persona, ya que en ningún momento me dejaron caer ante la adversidad. A mis hermanos y a mi novia, por ser un apoyo incondicional y por la motivación diaria que me dieron para que pudiera lograr ser lo que soy hasta ahora.

Agradecimientos

Con profunda estima extendiendo nuestro agradecimiento primeramente a Dios por tenernos con vida y salud, con las fuerzas necesarias para culminar este proceso universitario con los anhelos y logros proyectados desde el primer día.

Al llegar a la parte final de un trabajo lleno de retos nos dimos cuenta de que sin el aporte de personas e instituciones hubiese sido imposible que el proceso de investigación llegara a su final satisfactoriamente.

A nuestros padres y familiares, gracias por darnos apoyo y mucho amor, ya que gracias a ello se ha logrado llegar hasta aquí y ser lo que hoy somos.

A la Universidad Nacional por darnos la oportunidad de estudiar y de prepararnos para ser profesionales capaces de ejercer nuestras carreras en este mundo laboral tan competitivo.

A nuestro tutor, el Dr. Fernando Gutiérrez, y a los lectores: MGFP Arnoldo José Martínez Solís y MBA Albert Espinoza Sánchez, quienes con su conocimiento, dedicación y recomendaciones fueron parte fundamental para la consecución de este objetivo.

Índice

| | |
|---|----|
| Lista de tablas..... | 11 |
| Lista de figuras | 13 |
| Lista de anexos..... | 15 |
| Lista de abreviaturas..... | 16 |
| Resumen ejecutivo | 17 |
| Summary | 20 |
| CAPÍTULO I..... | 22 |
| Aspectos metodológicos | 22 |
| 1.1 Planteamiento y explicación del problema. | 22 |
| 1.2 Pregunta de investigación | 24 |
| 1.3 Justificación de la investigación | 25 |
| 1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial, o ambas..... | 27 |
| (enfoque, ámbito, área y moneda) | 27 |
| 1.2 Objetivos de la investigación..... | 28 |
| 1.2.1 <i>Objetivo general</i> | 28 |
| 1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> | 28 |
| 1.3 Modelo de análisis | 28 |
| 1.3.1 <i>Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables</i> | 29 |
| 1.3.2 <i>Relaciones e interrelaciones de variables</i> | 36 |
| 1.4 Estrategia de investigación aplicada | 36 |
| 1.4.1 <i>Tipo de investigación</i> | 37 |
| 1.4.2 <i>Fuentes de investigación</i> | 38 |
| 1.4.2.1 Fuentes primarias. | 38 |
| 1.4.2.2 Fuentes secundarias. | 38 |

| | |
|---|----|
| 1.4.3 Población | 40 |
| 1.4.3.1 Caracterización de la población de estudio..... | 41 |
| 1.4.3.2 Selección de la muestra. | 41 |
| 1.4.3.3. Muestra. | 41 |
| 1.4.4 Recopilación de los datos..... | 43 |
| 1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados..... | 44 |
| 1.4.5 Análisis e interpretación de la información..... | 45 |
| CAPÍTULO II..... | 50 |
| Marco de referencia | 50 |
| 2.1 Generalidades de la empresa | 50 |
| 2.1.1 Misión..... | 51 |
| 2.1.2 Visión | 52 |
| 2.1.3 Valores | 52 |
| 2.1.4 Organigrama | 52 |
| 2.1.4.1 Descripción de los puestos..... | 53 |
| 2.1.5 Localización | 56 |
| 2.2 Aspectos que afectan a la empresa en forma directa o indirecta, ambas | 57 |
| 2.2.1 Análisis PESTEL | 57 |
| 2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 61 |
| CAPÍTULO III..... | 65 |
| Marco conceptual..... | 65 |
| 3.1 Estado del arte..... | 65 |
| 3.2 Marco conceptual..... | 66 |
| 3.2 Marco conceptual relacionado con el objetivo uno | 66 |
| 3.2.1 Estudio de mercado | 66 |
| 3.2.2 Oferta..... | 67 |

| | |
|--|----|
| 3.2.3 <i>Demanda</i> | 67 |
| 3.2.4 <i>Ventas</i> | 68 |
| 3.2.5 <i>Canales de distribución</i> | 68 |
| 3.3 Marco conceptual relacionado con el objetivo 2 | 69 |
| 3.3.1 <i>Activos</i> | 69 |
| 3.3.2 <i>Maquinaria y equipo</i> | 69 |
| 3.3.3 <i>Insumos</i> | 70 |
| 3.3.4 <i>Localización</i> | 70 |
| 3.4 Marco conceptual relacionado con el objetivo 3 | 71 |
| 3.4.1 <i>Plan de comercialización</i> | 71 |
| 3.4.2 <i>Indicadores clave de desempeño (KPI)</i> | 72 |
| 3.4.3 <i>Mercado</i> | 73 |
| 3.4.4 <i>Planeación</i> | 74 |
| 3.5 Marco conceptual relacionado con el objetivo 4 | 74 |
| 3.5.1 <i>Fuentes de financiación</i> | 74 |
| 3.5.2 <i>Flujo de caja</i> | 75 |
| 3.5.3 <i>Indicadores financieros</i> | 75 |
| 3.5.4 <i>Estados financieros</i> | 76 |
| CAPÍTULO IV | 77 |
| Análisis de los resultados..... | 77 |
| 4.1 Estudio de mercado | 77 |
| 4.1.1 <i>Perfil sociodemográfico</i> | 77 |
| 4.1.2 <i>Demanda del producto</i> | 79 |
| 4.1.3 <i>Producto</i> | 81 |
| 4.1.4 <i>Precio</i> | 83 |
| 4.1.5 <i>Plaza</i> | 84 |

| | |
|---|-----|
| 4.2 Datos recopilados referentes al plan de comercialización | 86 |
| 4.2.1 Competencia | 88 |
| 4.2.2 Estrategia | 90 |
| 4.2.3 Promoción | 91 |
| 4.3 Aplicación de la entrevista a la persona encargada de la tienda de la A.D Municipal Liberia | 93 |
| 4.3.1 Análisis de la entrevista | 93 |
| 4.4 Activos e insumos requeridos..... | 95 |
| 4.4.1 Plancha Manual de Sublimación 40x60 cm | 95 |
| 4.4.2 Plotter de corte | 96 |
| 4.4.3 Poliflex | 96 |
| 4.4.4 Cotizaciones..... | 96 |
| CAPÍTULO V | 102 |
| Propuesta, conclusiones y recomendaciones | 102 |
| 5.1 Propuesta..... | 102 |
| 5.1.1 Justificación de la propuesta..... | 102 |
| 5.1.2 Objetivo de la propuesta | 103 |
| 5.1.3 Metodología de la propuesta | 104 |
| 5.1.4 Estrategias propuestas | 104 |
| 5.1.4.1 Estrategias de <i>marketing</i> directo: | 105 |
| 5.1.4.2 Estrategias de <i>marketing</i> digital:..... | 109 |
| 5.1.4.3 Estrategia de compra | 112 |
| 5.1.5 Plan de acción de la propuesta..... | 113 |
| 5.1.6 Presupuesto de la propuesta | 114 |
| 5.1.6.1 Análisis de las fuentes de financiación..... | 114 |
| 5.1.6.2 Proyección de las ventas..... | 119 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.6.3 Costos hundidos. | 122 |
| 5.1.6.4 Costos de producción. | 122 |
| 5.1.6.5 Costo de la planilla. | 123 |
| 5.1.6.6 Gastos operativos. | 124 |
| 5.1.6.7 Depreciación de activos. | 124 |
| 5.1.6.8 Capital de trabajo. | 125 |
| 5.1.6.9 Valor de desecho. | 125 |
| 5.1.6.10 Estructura de capital. | 126 |
| 5.1.6.11 Supuestos del flujo de caja. | 126 |
| 5.1.6.12 Flujo de caja del activo. | 128 |
| 5.1.6.13 Flujo de caja del inversionista. | 130 |
| 5.1.6.14 Flujo de caja de la deuda. | 132 |
| 5.1.6.15 Indicadores financieros. | 132 |
| 5.1.6.16 Punto de equilibrio. | 137 |
| 5.2 Conclusiones | 139 |
| 5.3 Recomendaciones | 144 |
| Lista de referencias. | 147 |
| Anexos. | 151 |

Lista de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 <i>Análisis de las variables del objetivo 1</i> | 29 |
| Tabla 2 <i>Análisis de las variables del objetivo 2</i> | 31 |
| Tabla 3 <i>Análisis de las variables del objetivo 3</i> | 32 |
| Tabla 4 <i>Análisis de las variables del objetivo 4</i> | 34 |
| Tabla 5 <i>Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados</i> | 39 |
| Tabla 6 <i>Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 1</i> | 46 |
| Tabla 7 <i>Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 2</i> | 47 |
| Tabla 8 <i>Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 3</i> | 48 |
| Tabla 9 <i>Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 4</i> | 49 |
| Tabla 10 <i>Edad de los encuestados</i> | 78 |
| Tabla 11 <i>Género de los encuestados</i> | 78 |
| Tabla 12 <i>Razones por las cuales no ha comprado una camiseta oficial del equipo A.D Municipal Liberia</i> | 80 |
| Tabla 13 <i>Característica con mayor valor al comprar una camiseta personalizada del equipo A.D Municipal Liberia</i> | 82 |
| Tabla 14 <i>Monto que está dispuesto a pagar por una camiseta personalizada de la A.D Municipal Liberia</i> | 83 |
| Tabla 15 <i>Precio de cada producto e inversión que se requiere según cada empresa</i> ... | 100 |
| Tabla 16 <i>Estrategia de compra</i> | 112 |
| Tabla 17 <i>Plan de acción de la propuesta</i> | 114 |
| Tabla 18 <i>Ventas mensuales</i> | 119 |
| Tabla 19 <i>Ventas proyectadas</i> | 121 |
| Tabla 20 <i>Costos fijos y variables</i> | 122 |
| Tabla 21 <i>Costos anuales</i> | 123 |
| Tabla 22 <i>Costo de producción anual</i> | 123 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 23 | <i>Costo de planilla</i> | 123 |
| Tabla 24 | <i>Gastos operativos mensuales</i> | 124 |
| Tabla 25 | <i>Proyección de gastos operativos</i> | 124 |
| Tabla 26 | <i>Depreciación de activos</i> | 124 |
| Tabla 27 | <i>Capital de trabajo</i> | 125 |
| Tabla 28 | <i>Valor de desecho</i> | 125 |
| Tabla 29 | <i>Estructura de capital</i> | 126 |
| Tabla 30 | <i>Inversión inicial</i> | 126 |
| Tabla 31 | <i>Flujo del activo mensual</i> | 128 |
| Tabla 32 | <i>Flujo del activo anual proyectado</i> | 129 |
| Tabla 33 | <i>Flujo del inversionista mensual</i> | 130 |
| Tabla 34 | <i>Flujo del inversionista anual proyectado</i> | 131 |
| Tabla 35 | <i>Flujo de la deuda</i> | 132 |
| Tabla 36 | <i>Indicadores financieros del inversionista</i> | 132 |
| Tabla 37 | <i>Indicadores financieros del activo</i> | 133 |
| Tabla 38 | <i>Costo de capital</i> | 134 |
| Tabla 39 | <i>Costo promedio ponderado de capital</i> | 135 |
| Tabla 40 | <i>VAN básico</i> | 135 |
| Tabla 41 | <i>VAN de la deuda</i> | 136 |
| Tabla 42 | <i>VAN ajustado</i> | 136 |
| Tabla 43 | <i>VAN del proyecto</i> | 137 |
| Tabla 44 | <i>Resumen valor actual neto</i> | 137 |
| Tabla 45 | <i>Punto de equilibrio</i> | 138 |

Lista de figuras

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 1 | <i>Relaciones e interrelaciones de variables.</i> | 36 |
| Figura 2 | <i>Fórmula de la muestra planeada.</i> | 42 |
| Figura 3 | <i>Muestra aplicada.</i> | 43 |
| Figura 4 | <i>Organigrama de la tienda de la A.D Municipal Liberia.</i> | 52 |
| Figura 5 | <i>Ubicación geográfica de la tienda de la A.D Municipal Liberia.</i> | 56 |
| Figura 6 | <i>Compra de camisetas oficiales del equipo de la A.D Municipal Liberia</i> | 79 |
| Figura 7 | <i>¿Prefiere una camiseta del equipo de la A.D Municipal Liberia personalizada o sin personalizar?</i> | 81 |
| Figura 8 | <i>Está de acuerdo con la ubicación actual de la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia?</i> | 85 |
| Figura 9 | <i>¿De cuál modalidad compra camisetas de la A.D Municipal Liberia?</i> | 86 |
| Figura 10 | <i>¿Ha sublimado una camiseta de la A.D Municipal Liberia en algún negocio?</i> | 87 |
| Figura 11 | <i>Negocios en donde ha personalizado su camiseta.</i> | 88 |
| Figura 12 | <i>¿Dónde prefiere adquirir una camiseta del equipo A.D Municipal Liberia?</i> | 89 |
| Figura 13 | <i>¿De qué manera recomendaría que se realice la venta de las camisetas personalizadas del equipo?</i> | 90 |
| Figura 14 | <i>Promoción que lo motiva a comprar una camiseta.</i> | 92 |
| Figura 15 | <i>Medio preferido para promocionar las camisetas personalizadas de la A.D Municipal Liberia.</i> | 93 |
| Figura 16 | <i>Cotización ATM Comercial</i> | 97 |
| Figura 17 | <i>Cotización Amazon</i> | 98 |
| Figura 18 | <i>Cotización Amazon</i> | 99 |
| Figura 19 | <i>Cotización Joto Imaging Supplies</i> | 99 |
| Figura 20 | <i>Activaciones presenciales.</i> | 106 |
| Figura 21 | <i>Volantes.</i> | 107 |

| | |
|--|-----|
| Figura 22 <i>Campaña de WhatsApp Business</i> | 108 |
| Figura 23 <i>Giveaway</i> | 109 |
| Figura 24 <i>Contenido gamificado</i> | 110 |
| Figura 25 <i>Colaboraciones</i> | 111 |
| Figura 26 <i>Resumen de créditos</i> | 115 |
| Figura 27 <i>Cálculo del Banco de Costa Rica</i> | 116 |
| Figura 28 <i>Calculadora del Banco Nacional</i> | 117 |
| Figura 29 <i>Calculadora del Banco Popular</i> | 118 |

Lista de anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 <i>Diagrama de Gantt del cronograma de actividades del proyecto.</i> | 151 |
| Anexo 2 <i>Cuestionario aplicado</i> | 152 |
| Anexo 3 <i>Entrevista aplicada a la encargada de la tienda</i> | 155 |
| Anexo 4 <i>Préstamo y amortización</i> | 157 |
| Anexo 5 <i>Rendimiento de mercado</i> | 158 |

Lista de abreviaturas

A.D: Asociación Deportiva.

BCR: Banco de Costa Rica.

BCCR: Banco Central de Costa Rica.

BN: Banco Nacional.

BP: Banco Popular.

CPPC: Costo promedio ponderado de capital.

CAPM: Capital Asset Pricing Model.

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

KPI: Key Performance Indicators

PR: Periodo de recuperación

PE: Punto de equilibrio.

TIR: Tasa interna de retorno.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNA: Universidad Nacional.

VAN: Valor actual neto.

Resumen ejecutivo

Tipo o modalidad:

Trabajo final de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

Título:

Plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas para la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, Guanacaste, para el año 2025.

Problemática

La comercialización y el uso de camisetas personalizadas en el ámbito deportivo ha generado un gran fortalecimiento y sentido de pertenencia de los fanáticos de los equipos, en favor de su equipo o club favorito, y esto consecuentemente se refleja en lo económico, dada la motivación que experimentan los aficionados al adquirirlas. No obstante, tal consideración, la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia actualmente no tiene a la venta tal producto al gusto de los clientes. Por lo tanto, mediante el presente plan de inversión y comercialización se pretende realizar la compra de los activos necesarios para incluir este servicio de inmediato, con la calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores.

También es importante mencionar que la comercialización de este producto ya está consolidada, debido a que los equipos pertenecientes a la LaLiga, Premier League y Bundesliga desde años atrás ofrecen este tipo de productos, y, de igual forma, teniendo en consideración que uno de los deportes más sobresalientes en Costa Rica es el fútbol.

Debido a todo lo mencionado se realiza el presente estudio de mercado, con la finalidad de identificar las piezas clave para el buen desarrollo e implementación de la personalización de camisetas que vende la tienda de la A.D Municipal Liberia. Asimismo, se identifican los activos requeridos para poder comercializar el producto, dado que se

deben tener en consideración; porque tanto los activos como los insumos son esenciales para obtener el producto final. Sin embargo, el activo clave en este proyecto es la plancha manual de sublimación, y obtener la ideal significaría realizar un trabajo de sublimación eficaz y eficiente.

Por otra parte, se elabora un plan de comercialización con el fin de generar estrategias que le ayuden a la tienda a incrementar sus utilidades, y a saber cómo se pueden mejorar los diferentes puntos o canales por los cuales se promocionan los diferentes productos, en este caso las camisetas.

En este plan también se sugiere realizar el seguimiento adecuado de las estrategias propuestas, con el fin de que el plan de inversión y comercialización planteado permita la obtención de los resultados esperados; así como mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes, para de esta manera incrementar las ventas de la tienda Asociación Deportiva Municipal Liberia. Igualmente, se procura crear un plan de comercialización que se adapte a los gustos y preferencias de los aficionados. A la vez se plantea lograr la atracción de nuevos consumidores con la finalidad de aumentar la fidelización y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de estos hacia el club.

Además, la implementación de las estrategias puede servir como modelo para otras tiendas deportivas en el país, lo mismo que impulsar la innovación, la profesionalización y el crecimiento sostenible en la comercialización de productos personalizados dentro del ámbito deportivo costarricense.

Para finalizar, se analizan las diferentes fuentes de financiación, en donde se logra la identificación de tres opciones pertenecientes al Sistema Bancario Nacional, entre las que se encuentran el Banco Nacional de Costa Rica (BN), el Banco Popular (BP) y el Banco de Costa Rica (BCR), de los cuales el BCR es la mejor opción, por ofrecer una mejor tasa de interés y de cuota mensual. Asimismo, se obtiene en el desarrollo de diferentes aspectos e indicadores financieros que el plan de inversión y comercialización

de camisetas personalizadas en la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia es rentable y proyecta que mediante su implementación la tienda obtendrá beneficios económicos.

Summary

Type of Modality:

Final graduation project to obtain the academic degree of Bachelor's in Business Administration with an emphasis in Financial Management, from the School of Administration.

Topic:

Investment and commercialization plan for personalized jerseys by the A.D. Municipal Liberia store, located in Liberia, for the year 2025.

Problem Statement:

The commercialization of personalized jerseys in the sports industry has significantly strengthened the sense of belonging that fans feel toward their favorite clubs. Additionally, it has had a strong economic impact due to the enthusiasm that arises among fans to acquire these customized products. However, the A.D. Municipal Liberia store currently does not offer personalized jerseys tailored to customer preferences. Therefore, this investment and commercialization plan aims to purchase the necessary assets to provide this service in a prompt and high-quality manner that meets customer needs.

It is important to note that the commercialization of this type of product is well established, particularly among teams in LaLiga, the Premier League, and the Bundesliga, all of which have offered such items for years. This trend is also relevant in Costa Rica, where football is one of the most prominent sports in terms of popularity and cultural relevance.

For this reason, a market study was conducted to identify the key elements required for the successful development and implementation of jersey personalization at the A.D. Municipal Liberia store. Likewise, the essential assets needed to commercialize this product were identified, as both equipment and supplies are crucial to achieving the final product. Among these, the manual sublimation heat press stands out as the key asset

for the project, since selecting the ideal machine would enable an effective and efficient sublimation process.

Additionally, a commercialization plan was developed to generate strategies that will help the store increase its profits and improve the effectiveness of the different channels used to promote its products—specifically, personalized jerseys in this case. The plan also includes recommendations for adequately monitoring the proposed strategies to ensure that the investment and commercialization objectives are achieved, improving customer satisfaction and, consequently, boosting store sales.

Furthermore, the development of a marketing plan that adapts to the preferences of the fans aims to attract new customers, increase loyalty, and strengthen their sense of identity with the club. The implementation of these strategies may also serve as a model for other sports stores in the country, promoting innovation, professionalization, and sustainable growth in the commercialization of personalized sports products in Costa Rica.

Finally, different sources of financing were analyzed, resulting in the identification of three viable options within the National Banking System: Banco Nacional de Costa Rica (BN), Banco Popular (BP), and Banco de Costa Rica (BCR). Among them, BCR was determined to be the best option, as it offers the most favorable interest rate and monthly payment. Additionally, through the development of various financial aspects and indicators, it was determined that the investment and commercialization plan for personalized jerseys at the A.D. Municipal Liberia store is profitable, and its implementation is projected to bring economic benefits to the business.

CAPÍTULO I

Aspectos metodológicos

1.1 Planteamiento y detalles del problema

La comercialización de productos personalizados ha impactado en una gran cantidad de ámbitos, entre ellos el deportivo. En este se ha experimentado un auge principalmente en la venta de las camisetas para la práctica del fútbol, lo cual se debe, según Manzano (2020), a que:

...los individuos desarrollan una identidad colectiva o buscan integrarse, utilizando los colores y símbolos reconocidos del equipo. Por ejemplo, al vestir la camiseta del club los aficionados muestran su pertenencia y se sienten conectados con una comunidad más amplia de seguidores, lo que refuerza su sentido de pertenencia y unidad. (p.28)

Por lo dicho se considera que la comercialización de productos personalizados ha tenido un crecimiento de nivel mundial en los últimos años, lo cual es impulsado, según la cita anterior, por la demanda que existe por parte de consumidores que buscan artículos que manifiesten sus gustos y preferencias. Esto, además de los avances tecnológicos que facilitan la personalización de diversos productos, como ropa, botellas, gorras, llaveros, accesorios, entre otros.

Debido a lo anterior, la comercialización de camisetas personalizadas se ha adoptado en el ámbito deportivo como una estrategia para crear o fortalecer el sentido de pertenencia de los aficionados, con equipos o clubes deportivos, y, a su vez, como una fuente de ingresos. En el nivel internacional, la comercialización de este tipo de productos se encuentra consolidada debido a la existencia de equipos en ligas destacadas, como: LaLiga, Premier League y Bundesliga, lo que representa un claro ejemplo de equipos que han capitalizado dicha tendencia y generan ingresos importantes mediante la venta de camisetas personalizadas. Dado que, promueven la identidad de marca.

Por otra parte, en el ámbito regional también se ha incrementado la demanda de productos personalizados, por lo que se ha comenzado con seguir diferentes estrategias para sobresalir en el mercado, principalmente con camisetas, lo cual ha surgido como una oportunidad de negocio para las microempresas de cada región. En Centroamérica también se ha comenzado a ofrecerle a la población la posibilidad de adquirir camisetas con el diseño que deseen y que a su vez represente su pasión por el deporte.

En Costa Rica, uno de los deportes más sobresalientes en la actualidad es el fútbol y por eso los equipos de primera división les ofrecen productos personalizados a sus aficionados, debido a que encuentran en ello una manera de fortalecer la conexión con sus seguidores, y, por su lado, los aficionados muestran su apoyo y adhesión al equipo de su preferencia, por medio de la adquisición de estos productos, que son signos externos y, además, que son completamente originales.

Agregado a lo anterior, en la provincia de Guanacaste prevalece el fútbol como uno de los deportes que más se practican. En el nivel local, en la ciudad de Liberia, está ubicada la tienda de la Asociación Deportiva del Municipal Liberia, frente al estadio Municipal de dicha ciudad, equipo que está en primera división del fútbol nacional.

En esa tienda actualmente se confeccionan productos personalizados, como botellas y gorras con el logo del equipo, dado que son los únicos artículos que la actual plancha de sublimación de la tienda permite confeccionar.

Sin embargo, aunque en la actualidad esta tienda vende los productos mencionados, las camisetas que se ofrecen en ella no son personalizadas, y son adquiridas por otra empresa que las confeccionan, lo que ocasiona que se adquieran únicamente camisetas con el logo del equipo, y no personalizadas.

Lo anterior se genera por la razón de que la tienda no cuenta con el activo necesario para la personalización de las camisetas, lo cual es un problema para la compañía porque así no ha logrado satisfacer ni cumplir con los gustos y preferencias por

el producto que el cliente desea, es decir, camisetas con números y nombres de jugadores, e incluso de personas específicas.

Asimismo, es importante mencionar que la tienda cuenta con un registro histórico de solicitudes de camisetas personalizadas, pero no puede ofrecer en este momento el servicio, por lo anteriormente indicado, lo que se convierte en un inconveniente para lo que se considera una oportunidad de negocio que le permitiría ofrecerle un producto original y personalizado a la afición, en comparación con las camisetas que se ofrecen actualmente en la tienda y en la competencia.

Debido a lo anterior, con base en este plan de inversión y comercialización que se considera en este seminario, la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia hará una proyección de la demanda del producto. Además, tomará en cuenta los requerimientos para el desarrollo de un plan de comercialización de camisetas personalizadas al adquirir el activo necesario, para de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez posicionarse en el mercado como referente. También se espera generar una mayor cantidad de ingresos por la venta del producto.

Por otra parte, aunque se hará una inversión en la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia para el servicio de la personalización de camisetas, esta será exclusivamente para la marca de este equipo, lo anterior debido a que no se cuenta con permisos para prestarle este tipo de servicio a otras empresas.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál será el plan requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia?

1.3 Justificación del estudio

En la actualidad los consumidores, en el momento de realizar una compra tienen en consideración que el producto refleje sus gustos y preferencias; por ende, la personalización en los productos se ha convertido en un elemento diferenciador de gran relevancia para los clientes, así como para las microempresas que deben adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

En el ámbito deportivo, la personalización de productos ha beneficiado a este sector, debido a que los seguidores buscan diferentes maneras para manifestar el apoyo a sus equipos preferidos y una de estas formas es mediante la compra de productos como camisetas, gorras, agendas, llaveros y botellas que tengan los colores y logos del club de su preferencia.

Entre estos productos, las camisetas personalizadas se destacan por su importancia para los aficionados porque permiten conectar con el equipo y mejorar la relación equipo-seguidores. Sin embargo, en la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia existen vacíos en la oferta de este servicio; por consiguiente, representa una limitación para cumplir con las necesidades de los clientes y evitar la pérdida de ingresos que se pueden obtener al ofrecer el servicio de personalización en las camisetas del equipo liberiano.

La limitación que existe en la tienda se produce al no contar con la tecnología necesaria que permita la personalización de las camisetas, según las preferencias de cada cliente. Por eso el desarrollo de este plan nace de la relevancia que ha adquirido la personalización de productos y de la importancia que tiene para las empresas adaptarse a las nuevas tendencias, así como para aprovechar la oportunidad de innovar los servicios ofrecidos.

En ese contexto, la presente investigación tiene como fin desarrollar un plan de inversión que le permita a la Asociación Deportiva Municipal Liberia fortalecer su

presencia en el mercado por medio de la comercialización de camisetas personalizadas, para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una nueva fuente de ingresos para la tienda.

Por ende, realizar el plan de inversión para esta microempresa es de gran importancia, porque permitirá la actualización de sus equipos tecnológicos, la ampliación de servicios y el catálogo de productos, de manera que todo eso representa una oportunidad de negocio. De igual forma, esto beneficiará a la tienda, debido a la exclusividad que se pretende obtener al ofrecer camisetas personalizadas del equipo y que no estarán disponibles en otros negocios. A su vez, se procura captar un segmento de mercado que opta por adquirir productos originales y exclusivos, y que, además, según esta microempresa, presenta solicitudes en su registro histórico de clientes.

Esta investigación está enfocada en el plan estratégico de la Sede Regional Chorotega 2023-2027, el cual rescata lo siguiente:

La Sede Regional Chorotega de la UNA, asentada en el Campus Liberia y Campus Nicoya, toma el compromiso de impulsar la acción sustantiva: docencia, investigación, extensión social y producción académica en la Región Chorotega por medio de un nuevo plan estratégico con enfoque prospectivo, cobijado por un Plan de Mediano Plazo Institucional 2023-2027 aprobado por la Asamblea de Representantes el 13 de julio del 2022. (p.4)

Por lo citado, este seminario corresponde, en lo que respecta a la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional, a la Prioridad Estratégica Institucional: Consolidación del desarrollo regional, de Sedes y Sección Regional. Objetivo Estratégico de mediano plazo: Posicionar a la UNA como referente en las regiones y territorios mediante el fortalecimiento de las Sedes y Sección Regional y las acciones de colaboración y articulación entre facultades, Centros, universidades y otras instituciones

para promover el desarrollo humano sostenible e incidir en el bienestar integral de las comunidades en todo el país.

A las Metas Estratégicas Institucional: 3.1.3. Generar alianzas académicas intrauniversitarias e interuniversitarias que permitan el desarrollo de iniciativas de investigación y extensión conjuntas en las regiones, territorios y comunidades. 3.1.4. Desarrollar alianzas universitarias con participación interinstitucional pública y con otras organizaciones de la sociedad civil en los ámbitos regionales, territoriales y locales.

Asimismo, se adscribe al portafolio de investigación y extensión de la Sede Regional Chorotega en el área estratégica institucional de MiPymes, líneas 5.2: fortalecimiento de capacidades de alfabetización empresarial en pymes y áreas rurales; y corresponde al objetivo estratégico 2 del Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (CEMEDE), el cual cita, fortalecer la capacidad de gestión en las MiPymes para el mejoramiento de ingresos y empleo de las comunidades ubicadas en Mesoamérica.

Para finalizar, por la realidad social que impera en esta parte de Guanacaste, es que nace este seminario como una oportunidad viable para colaborar con los emprendimientos.

1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional o empresarial, o ambos (enfoque, ámbito, área y moneda)

El presente trabajo final de graduación tiene la siguiente delimitación:

Enfoque: Estrategias de comercialización, servicio, emprendimiento, finanzas.

Ámbito: Administración

Área: Empresarial

Temporal: 2024-2025

Espacial: Centro de Liberia.

Empresarial: Emprendimiento Tienda de la A. D Municipal Liberia.

Moneda: Dólar estadounidense.

1.2 Objetivos de la investigación

En seguida se presentan los objetivos de la presente investigación.

1.2.1 Objetivo general

Determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado en que se determinen la oferta, la demanda, las posibles ventas y canales de distribución para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia.

Identificar los activos requeridos para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia.

Proponer un plan de comercialización que incremente la venta de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia.

Evaluar las posibilidades de fuentes de financiación del plan propuesto utilizando las opciones existentes en el sistema formal.

1.3 Modelo de análisis

El modelo de análisis constituye la manera en cómo se plasmó la problemática de la investigación, al incorporar la conceptualización, la operacionalización y la instrumentalización. Seguidamente se presenta la relación de las variables con el trabajo final de graduación.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 1

Análisis de las variables del objetivo 1

| Realizar un estudio de mercado que determine la oferta, la demanda, las posibles ventas y canales de distribución para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | | | |
|--|--|---|---|
| Variable | Conceptualización | Operativización | Instrumentos |
| Estudio de mercado | <p>Silva (2023) define estudio de mercado como:</p> <p>Un conjunto de acciones realizadas por organizaciones comerciales que tienen como objetivo obtener información sobre el estado actual de un segmento determinado mercado. Su finalidad es conocer en profundidad el nicho que se pretende conquistar, así como también su grado de rentabilidad. (párr.1)</p> | <p>Esta variable se hizo operativa de la siguiente forma:</p> <p>Se realizó una investigación de mercado para determinar demanda, oferta, competencia, canales de distribución, así como gustos y preferencias de las personas con respecto a camisetas personalizadas en la tienda de la A.D. Municipal Liberia. Esto generó información valiosa para el plan de comercialización propuesto en el objetivo 3. Asimismo, se tuvo una mejor orientación en cuanto a los activos requeridos que, si bien no es información determinante para esto, puede servir como guía en la inversión. Lo importante es que este punto permitió</p> | <p>Para alcanzar este objetivo se utilizaron los siguientes instrumentos:</p> <p>Se aplicó una guía de observación para cuantificar y clasificar los emprendimientos o microempresas que se ubican en la zona de influencia de esta investigación. Esto sirvió como información preliminar que coadyuvó en el estudio de mercado.</p> <p>Se aplicó una guía de entrevista a la persona propietaria del establecimiento, que es la persona que se encargará de la comercialización del producto. Lo anterior permite el conocimiento de la demanda histórica y determinar cuáles son los requerimientos necesarios para comercializar el producto.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>conocer como está compuesta la demanda potencial, así como su proyección futura. Por último, se realizó un análisis de la estacionalidad de las ventas que registra este emprendimiento.</p> | <p>Se diseñó un cuestionario el cual se aplicó a la muestra previamente seleccionada de la población de estudio, con preguntas de intención de compra y de medición de la competencia, así como con gustos y preferencias, entre otras cosas.</p> <p>Se realizó una investigación en fuentes bibliográficas para obtener datos referentes al consumo y la demanda del producto, así como según su evolución histórica.</p> <p>Se elaboró, además, un análisis PESTEL, ya que esto ayudó a conocer el entorno en donde se desenvuelve este negocio y valorar si está preparado para ser competitivo en el mercado en que va a incursionar.</p> |
|---|---|

Tabla de variables. Elaboración propia basada en los objetivos específicos, 2024.

Tabla 2*Análisis de las variables del objetivo 2.***Identificar los activos requeridos para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia.**

| Variable | Conceptualización | Operativización | Instrumentos |
|---------------------------|---|---|--|
| Activos requeridos | Llorente (2024) considera que un activo es: un recurso con valor que alguien posee con la intención de que genere un beneficio futuro (sea económico o no). En contabilidad, representa todos los bienes y derechos de una empresa que han sido adquiridos en el pasado, y con los que se espera obtener beneficios en el futuro. (párr. 1) | Esta variable se hizo operativa de la siguiente forma: Se determinó mediante una visita programada cuáles son los activos necesarios y requeridos para el establecimiento. Además, mediante los resultados del estudio de mercado indicado en el primer objetivo se tomaron los datos necesarios para la verificación de las necesidades que presenta la demanda. De igual forma, se procedió a realizar una clasificación del inventario que tenía el establecimiento versus lo que se necesitaba. Por otro lado, la determinación de estos activos ayudó a garantizar que el establecimiento funcione en óptimas condiciones a la hora de procesar, empacar y distribuir sus productos a sus clientes. | Los instrumentos que se utilizaron para la consecución de este objetivo fueron los siguientes: Se empleó una guía entrevista al propietario para conocer la cantidad de activos necesarios para el establecimiento. Luego se procedió al correcto procesamiento de los activos en las hojas de cálculo respectivas. Se efectuaron cotizaciones para la determinación de los costos de los activos requeridos. Se realizó investigación en fuentes bibliográficas como soporte conceptual referente al tema. |

Tabla de variables. Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2024.

Tabla 3

Análisis de las variables del objetivo 3.

Proponer un plan de comercialización que incremente la venta de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia.

| Variable | Conceptualización | Operativización | Instrumentos |
|---------------------------------|---|---|---|
| Plan de comercialización | <p>La Generalitat de Catalunya (2022) indica que un plan de comercialización es:</p> <p>Un documento que establece cuál es tu producto o servicio, tu público objetivo, qué acciones llevar a cabo para atraer y retener a estos clientes y cuál es la proyección o estimación de ventas en un periodo determinado. Es una especie de declaración que parte de un análisis de la situación, tanto a nivel interno como externo, y que fija unas metas de venta a medio o a largo plazo. Para conseguirlas hay que planificar las estrategias o actividades de venta y programarlas para</p> | <p>Esta variable se hizo operativa de la siguiente forma:</p> <p>Se diseñaron indicadores claves de desempeño estratégico (KPI) como parte del plan de comercialización, ya que esto permitió conocer qué requiere el establecimiento para lograr sus objetivos y de esta forma ser coherente con lo que se desea para el futuro. De igual forma, se conoció la situación real del negocio al monitorear cada uno de sus procesos y áreas fundamentales, mediante variables claves para el éxito del plan propuesto.</p> <p>Asimismo, se dispuso de información segura, confiable y oportuna que ayudó a la toma de decisiones de manera eficaz, eficiente y equilibrada por parte del establecimiento. Este objetivo</p> | <p>Para la consecución de este objetivo fue importante tomar en cuenta lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se definió el plan de comercialización, por lo que se debieron establecer los indicadores clave de desempeño estratégico (KPI) que se intentarán alcanzar en el establecimiento. 2. Se identificó el mercado al que está dirigido este establecimiento, ya que es importante conocer cuál es el público objetivo y cuáles son sus gustos, preferencias y necesidades. 3. Se definieron las acciones concretas que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos y en qué plazo se desean lograr. 4. Se realizó un análisis de la situación actual, la logística, distribución, costos y de la competencia. 5. Se investigó y entendió que no solo existe |

| | | |
|---|--|---|
| obtener resultados en el plazo que marques. (p.2) | <p>suministró datos correctos en el momento oportuno y de las personas óptimas para una excelente gestión del negocio.</p> <p>Por otro lado, se hizo una descripción del cliente en el que estaba enfocado; esto para comprender al cliente meta.</p> <p>Por último, se hizo un análisis del mercado en el que operará el establecimiento para la recopilación de información en procura del éxito en su comercialización y posicionamiento.</p> | este establecimiento, sino que la competencia puede ser fuerte. |
|---|--|---|

Tabla de variables. Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2024.

Tabla 4

Análisis de las variables del objetivo 4.

| Evaluar las posibilidades de fuentes de financiación del plan propuesto utilizando las opciones existentes en el sistema formal. | | | |
|---|---|--|---|
| Variable | Conceptualización | Operativización | Instrumentos |
| Fuentes de financiación | <p>De acuerdo con Resendiz (2021):</p> <p>Las fuentes de financiación son las vías que utilizan las empresas para conseguir los recursos financieros necesarios y realizar su operación. (párr.3)</p> <p>Las fuentes de financiación para las empresas son el capital, la deuda, las obligaciones, los beneficios no distribuidos, los préstamos a plazo, los préstamos de capital circulante, las cartas de crédito, el factoraje, la financiación de riesgo, etc. Estas fuentes de financiación se utilizan en diferentes situaciones. (párr.4)</p> | <p>Esta variable se hizo operativa de la siguiente forma:</p> <p>Luego de haber completado los tres primeros objetivos y contar con información recopilada sobre el tema. Se procedió a realizar un análisis de las fuentes de financiación que podrían aplicarse a este establecimiento, por lo que se consultó al Sistema Bancario Nacional (SBN). Además, se analizaron los impactos que estas podrían producir. Asimismo, una vez que se obtuvo la información disponible se preparó un flujo de caja, indicadores financieros y estados financieros. Es importante conocer la inversión inicial, el punto de equilibrio, la estructura de capital y otros</p> | <p>Para lograr este objetivo se tuvo lo siguiente:</p> <p>Se generó un flujo de caja, el cual abarcó la inversión inicial, y de ser necesario se incluyen el capital y los préstamos.</p> <p>Se evaluaron detalladamente las distintas tasas de interés y los requisitos impuestos por las instituciones financieras.</p> <p>Se tuvieron en cuenta los ingresos y los gastos proyectados relacionados con la ejecución del plan de inversión.</p> <p>Se incorporaron diversas métricas para buscar la decisión de inversión óptima y calcular las ganancias potenciales, considerando también los factores de inversión, gastos e ingresos antes mencionados.</p> |

factores necesarios para la
realización de esta investigación.

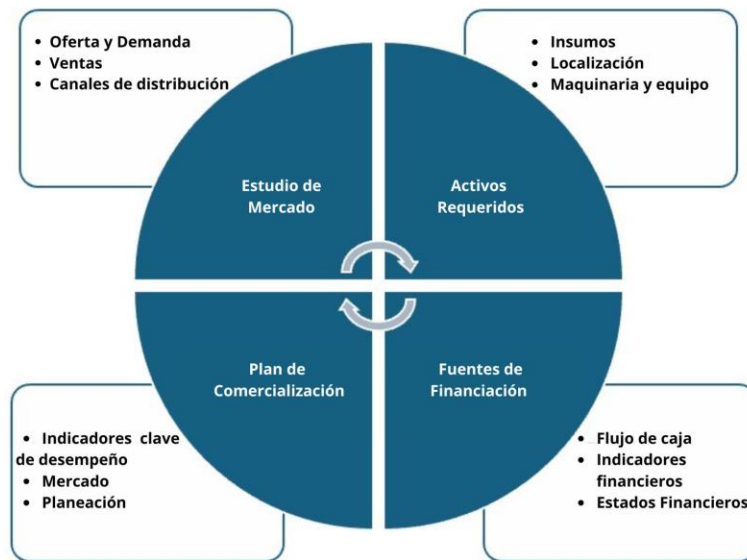
Tabla de variables. Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2024.

1.3.2 Relaciones e interrelación de variables

A continuación se presentan las relaciones e interrelaciones de las variables identificadas en el presente trabajo de graduación.

Figura 1

Relaciones e interrelación de variables.



Elaboración propia basada en objetivos específicos, 2024.

Se pueden observar en la figura anterior las variables descritas para el desarrollo de la investigación. Por otro lado, la interrelación de estas variables ayuda a la consecución de los objetivos planteados en la investigación y, principalmente, el enfoque final de este trabajo.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

En esta sección se abordan varios aspectos metodológicos, tales como: el tipo de investigación, las fuentes por utilizar (tanto primarias como secundarias), la población en estudio y su respectivas caracterización y selección, además de los métodos, técnicas e

instrumentos utilizados, e igualmente los procedimientos aplicados para la recopilación de los datos, los cuales se detallan a continuación:

1.4.1 Tipo de investigación

El presente seminario cuenta con un tipo de investigación mixto, que es una metodología que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Esta relación permite recolectar, analizar y combinar datos numéricos y no numéricos para obtener una visión más completa y profunda de un fenómeno o problema de estudio.

Este tipo de investigación ofrece la posibilidad de combinar los puntos fuertes de los enfoques cuantitativos y cualitativos. Por consiguiente, puede llevar la investigación a resultados más sólidos, con respuestas más completas, y a las preguntas de investigación. También permite abordar diversas perspectivas, contextos, y explorar las complejidades y matices del tema en estudio.

En esa misma línea, en una investigación cualitativa se analiza y se describe el comportamiento de un grupo de personas, o de algún fenómeno en general. En el desarrollo de esta investigación se utilizaron el método de la entrevista y la observación.

Es por ello que se consideró de tipo cualitativo, ya que se contemplaron las características de aspectos técnicos, como: el tipo de sublimado, las características de cada tipo de producto o servicio que se ofrece y, además de los gustos y preferencias de los consumidores, que son fundamentales en la ejecución y el desarrollo del presente estudio.

Asimismo, se contempló el enfoque cuantitativo, dado que se usó para la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

En el desarrollo de la investigación se incluyeron apartados de tipo cuantitativo; estos cuando se contemplaron aspectos como costos, gastos, ingresos del proyecto y demás apartados de índole financiera y estadística, que son parte fundamental de la

investigación; así como la aplicación de instrumentos relacionados con la recolección de información.

1.4.2 Fuentes de investigación

Las fuentes que se emplearon en el presente trabajo de investigación son las que se especifican a continuación:

1.4.2.1 Fuentes primarias. En el presente trabajo final de graduación se utilizaron como fuentes primarias:

Una entrevista a Darling Olivas Rodríguez, como persona responsable del establecimiento para de esa forma recabar información que fue de utilidad para el logro de los objetivos específicos.

De igual forma, se aplicó una encuesta dirigida a la población en estudio; por la necesidad de conocer el grado de aceptación, los gustos, las preferencias, las necesidades, la competencia, entre otros asuntos.

1.4.2.2 Fuentes secundarias. Para el caso se utilizó la revisión bibliográfica como fuente secundaria, específicamente libros (que han sido citados con anterioridad en otra fuente) enfocados en temas como la administración, planes de negocio, mercadeo y finanzas.

La vigencia de los textos por consultar y las citas por referenciar fueron textos actuales, del 2018 al 2024. Esto con el fin de tener la información más actualizada posible, necesaria para la elaboración de este documento. Además, se utilizó información proveniente de páginas web de fuentes confiables, como tesis de grado, enciclopedias y libros académicos.

Tabla 5

Fuentes utilizadas en cada uno de los objetivos específicos planteados.

| Objetivo específico | Fuentes primarias | Fuentes secundarias |
|---|--|--|
| Realizar un estudio de mercado que determine la oferta, la demanda, posibles ventas y canales de distribución para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | <ul style="list-style-type: none"> • Se utilizó la observación para determinar los gustos y preferencias y la demanda de los productos. • Entrevista a la persona propietaria del establecimiento. • Cuestionario aplicado a la población seleccionada. | Revisión en la web, artículos, revistas indexadas, libros impresos y electrónicos. |
| Identificar los activos requeridos para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la persona propietaria del establecimiento. • Se realizó un proceso de observación y clasificación de los activos existentes y de los que se necesita comprar. • Se realizaron cotizaciones a empresas proveedoras. | Revisión en la web, artículos, revistas indexadas, libros impresos y electrónicos. |
| Proponer un plan de comercialización que incremente la venta de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la persona propietaria del establecimiento. • Se tomaron en cuenta los resultados del instrumento aplicado. | Revisión en la web, artículos, revistas indexadas, libros impresos y electrónicos. |
| Evaluar las posibilidades de fuentes de financiación del plan propuesto utilizando las opciones existentes en el sistema formal. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la persona propietaria del establecimiento. • Se tomaron en cuenta los resultados del instrumento aplicado. | Revisión en la web, artículos, revistas indexadas, libros impresos y electrónicos. |

1.4.3 Población

A continuación, se selecciona y se caracteriza la población, lo cual es de suma importancia, puesto que ayudó a obtener datos veraces y necesarios para el desarrollo del proyecto.

Según algunos investigadores, la población es un conjunto de objetos o personas de los cuales se quiere investigar o conocer algo, por lo que, para la realización de esta investigación, la población en estudio en este caso la conformaron las personas que pertenecen al sector de Liberia, dado que es la población es de interés primario para la tienda.

A continuación, se menciona el dato de la población de Liberia. Según el sistema de consultas del INEC, el último censo nacional se llevó a cabo en el año 2022; no obstante, según la asistente administrativa del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), la señora Mayra Moreira Ovarés, ese censo tuvo limitaciones al realizarlo, lo que afectó la cantidad de información que se podía usar en el cálculo del tamaño de la población. Debido a la falta de datos actualizados y confiables se tomó la decisión de utilizar el Censo 2011 como base para calcular el tamaño de la muestra en el presente plan de inversión. Esta decisión se justifica por el hecho de que los datos de dicho censo son más completos.

Es importante mencionar que el censo de 2011 detalla la población por edad, género, por provincia, cantón, distrito y otros factores sociodemográficos, que son fundamentales para definir correctamente la población de estudio para la tienda de la A.D Municipal Liberia, y, por ende, asegurar la validez de la muestra. Aunque elegir datos más antiguos significa que se pueden presentar limitaciones, es la opción que permite contar con datos sólidos, para de esta manera hacer un análisis exhaustivo con el que se puedan tomar decisiones con información confiable para la inversión.

Finalmente, se utilizaron para la proyección de la población los siguientes parámetros: provincia Guanacaste, distrito Liberia, cantón Liberia, edad quinquenal 15-69, población total de 20 408.

1.4.3.1 Caracterización de la población de estudio. La población para este estudio comprendió a todas aquellas personas económicamente activas que se encuentran ocupadas según el INEC, que adquieren camisetas personalizadas. Es decir, personas que se consideren de la edad adecuada para adquirir el producto ofrecido.

El rango de edad de la población va de los 15 a los 69, hombres y mujeres sin distinción alguna, sin importar raza, etnia o religión. Por consiguiente, la población meta son los ciudadanos de la comunidad de Liberia que sean parte de la población económicamente activa ocupada.

Asimismo, el objeto de estudio está ubicado en el distrito de Liberia, por lo que es de fácil acceso.

1.4.3.2 Selección de la muestra. La muestra en estudio se deriva del procedimiento probabilístico de tipo conglomerado, el cual es un método de selección de una muestra estadística en el que se divide una población por grupos, que tiene un alto nivel de representatividad de la totalidad, para después estudiar los elementos de uno o de varios grupos.

Este tipo de muestreo ayuda a crear o concretar un marco de muestreo de una población objetiva; esto con el fin de generar una muestra más racional y menos costosa.

1.4.3.3. Muestra. Como se indicó anteriormente, el muestreo que se utilizó es probabilístico de tipo conglomerado, en que los elementos de la población fueron seleccionados al azar en forma natural por agrupaciones.

Estos grupos debían estar previamente divididos. Por ejemplo, se dividió por rasgos o características como gustos y preferencias, sectores de viviendas, estilos de

vida, ingreso económico, entre otros; y cada individuo tuvo la misma probabilidad de ser elegido en el proceso.

En este caso, la unidad de muestreo primaria está comprendida en: Área censal del conglomerado distrito de Liberia. La unidad de muestreo es: Personas dentro de las áreas censales. Igualmente, es importante mencionar que se tomaron en consideración las siguientes variables:

1. Los cinco barrios principales de la ciudad de Liberia: Condega, Los Ángeles, La Victoria, Los Cerros y San Roque.
2. Conocer si son fanáticos del fútbol, y si conocen el equipo A.D. Municipal Liberia.
3. Consultar si son personas que se encuentran dentro de la población económicamente activa ocupada. Las variables 2 y 3 se consultarán de previo a la aplicación del cuestionario.

Figura 2

Fórmula de la muestra planeada.

$$n_0 = \left[\frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{PQ}}{d} \right]^2$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{n}}$$

La figura anterior representa la fórmula de la muestra que se utilizó para tener el número de personas a las cuales se encuestó, es decir, la muestra. Esta fue elaborada como se indicó anteriormente con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Donde: n0: Simboliza el tamaño de muestra. **Za/2:** Es una variable normal utilizada para designar el nivel de confianza del estudio, que en este caso es de 95%,

para un valor de Z de 1.96. **P**: % de personas que están dispuestas a la compra de camisetas personalizadas, Por defecto se usa P= 50% y Q= 50% porque en estos valores la varianza poblacional es máxima. Esto se hace así en vista de que no se conoce el valor de la varianza poblacional. Pero después del proceso de recolección de datos, al disponerse de una estimación de dicha varianza, el tamaño de muestra puede ser ajustado con base en este valor estimado. **Q**: es igual a 100%-1 (1-P si no se expresará porcentualmente). **d**: Simboliza el error máximo que tendría la muestra. En este caso se definió en 7% por ser una muestra mayor. **n**: Simboliza el tamaño final de la muestra.

Figura 3

Muestra aplicada.

$$n_0 = \left[\frac{1.96 \sqrt{50\% \times 50\%}}{7\%} \right]^2 = 196$$

$$n = \frac{196}{1 + \frac{196}{20\,408}} = 194,14$$

En la imagen anterior se le añadieron los datos proporcionados por el INEC en que la población de Liberia se dividió entre 20 408, dato que representa el promedio de habitantes según la página del INEC del censo realizado en el año 2011, que da como muestra 194 personas para el estudio.

1.4.4 Recopilación de los datos

En el siguiente apartado se establecieron las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos necesarios para el proyecto.

1.4.4.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados. Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario establecer cuáles instrumentos y técnicas para la recolección de datos se utilizaron, de acuerdo con las características de la población, la viabilidad y el objetivo de la investigación. Lo anterior con el propósito de obtener la información necesaria para luego ser analizada y comprendida.

Seguidamente se presentan las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de la información:

1.4.4.1.1 Revisión bibliográfica. Esta técnica fue necesaria para obtener la mayor cantidad de información posible, lo que ayudó a darle una orientación a la investigación. Para esto se indagó en bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio, como son tesis de grado, libros, artículos, revistas, entre otros. Lo anterior facilitó la comprensión conceptual de la investigación. La recopilación de información se realizó, además, tomando en cuenta el repositorio institucional, las bases de datos y la consulta web en general. Todo lo anterior con base en cinco años pasados a partir del 2024 hacia atrás.

1.4.4.1.2 Entrevista semiestructurada. Se le aplicó a la persona encargada del establecimiento en donde se está realizando este seminario, esto con el fin de conocer aspectos importantes relacionados con las variables del estudio de mercado, los activos requeridos, el plan de comercialización y las fuentes financieras. El periodo de recopilación de datos fue a partir de enero y hasta mayo del 2025.

1.4.4.1.3 Guía de observación. La guía de observación es una herramienta fundamental para recopilar información de manera objetiva. Esta técnica se utilizó para generar información principalmente para completar el objetivo 2, el cual es sobre activos requeridos. Es importante mencionar que se hizo uso de la guía de observación en dos ocasiones, previamente para la recopilación de información en el periodo de agosto y setiembre de 2024, y posteriormente en el periodo de febrero y marzo del 2025 para completar el objetivo mencionado.

1.4.4.1.4 Cuestionario. El cuestionario es un instrumento cuantitativo que ayudó a la recolección de datos mediante una serie de preguntas que fueron aplicando Google Forms a la población seleccionada. Comprendió preguntas dicotómicas, abiertas y cerradas y ordinal-politómicas, y permitió la recopilación de información en el periodo de febrero y marzo de 2025.

1.4.4.1.5 Juicio de expertos. Se utilizó esta técnica con el fin de obtener una opinión calificada por personas expertas en equipos y materiales que se requieren para la identificación de los activos y sus costos. La técnica permitió la recopilación de información en el periodo de marzo y abril del 2025.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Con la recopilación de datos e información mediante fuentes primarias, como la observación, entrevista, cuestionario, juicio de expertos y fuentes secundarias como revisión en la web, artículos y revistas, se procedió a realizar el análisis.

En las distintas áreas del plan de inversión se contemplaron diferentes análisis para el logro de cada uno de los objetivos específicos propuestos, por lo que seguidamente se presentó un resumen del análisis e interpretación de la información recopilada, la cual está relacionada con los objetivos específicos y las variables seleccionadas.

Tabla 6

Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 1.

Determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

| Objetivo específico | Variable | Indicadores | Instrumento | Fuente |
|---|---------------------|--|--|---|
| Realizar un estudio de mercado que determine la oferta, la demanda, posibles ventas y canales de distribución para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | Estudio de mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Oferta • Demanda • Ventas • Canales de distribución • Marketing Mix. • Estacionalidad | <ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación • Guía de entrevista. (Con ayuda del software Atlas.ti) • Cuestionario (Con apoyo de Microsoft Excel, para la creación de gráficos) • Revisión bibliográfica. | <p>Fuentes primarias:</p> <p>Observación en establecimientos del centro de Liberia.</p> <p>Entrevista al propietario, y la aplicación de un cuestionario a la población seleccionada.</p> <p>Fuentes secundarias:</p> <p>Páginas web, artículos y revistas.</p> |

Elaboración propia basada en los objetivos de la investigación, 2024.

Tabla 7

Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 2.

Determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

| Objetivo Específico | Variable | Indicadores | Instrumento | Fuente |
|--|---------------------|--|---|---|
| Identificar los activos requeridos para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | Activos requeridos. | <ul style="list-style-type: none"> • Equipo actual. • Listado de equipo necesario. • Guía de observación. | <ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista (Con ayuda del software Atlas.ti). • Cotizaciones. • Revisión bibliográfica. | Fuentes primarias: Entrevista al propietario del establecimiento. Fuentes secundaria: Páginas web, artículos y revistas. |

Elaboración propia basada en los objetivos de la investigación, 2024.

Tabla 8

Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 3.

Determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

| Objetivo específico | Variable | Indicadores | Instrumento | Fuente |
|---|---------------------------|---|---|---|
| Proponer un plan de comercialización que incremente la venta de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia. | Plan de comercialización. | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores clave de desempeño (KPI) • Mercado • Planeación | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica. • Guía de entrevista (Con ayuda del software Atlas.ti) | Fuente primaria: Entrevista al propietario del establecimiento. Fuentes secundaria: Páginas web, artículos y revistas. |

Elaboración propia basada en los objetivos de la investigación, 2024.

Tabla 9

Análisis e interpretación de la información del objetivo específico 4.

Determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

| Objetivo Específico | Variable | Indicadores | Instrumento | Fuente |
|--|--------------------------|--|---|--|
| Evaluar las posibilidades de fuentes de financiación del plan propuesto utilizando las opciones existentes en el sistema formal. | Fuentes de financiación. | <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de caja • Indicadores financieros • Estados financieros • Tipos de financiamiento | Flujo de caja proyectado. Presupuesto. Tipos de financiamiento. | Fuente primaria: Entrevista al propietario. Sistema Bancario Nacional. Fuentes secundaria: Páginas web, artículos y revistas. |

Elaboración propia basada en los objetivos de la investigación, 2024.

CAPÍTULO II

Marco de referencia

2.1 Generalidades de la empresa

La Asociación Deportiva Municipal Liberia es un equipo de fútbol de la primera división de Costa Rica, que representa a la provincia de Guanacaste y al cantón de Liberia.

El equipo se fundó el 7 de junio de 1977 y a lo largo de su historia registra tres ascensos a la máxima categoría. El primero se dio en el año 2001 y ocho años más tarde le llegó el logro más importante de su historia al convertirse en campeón de primera división en el verano 2009, y, por último, se dio su regreso en el año 2023 a esa división.

Actualmente el equipo se mantiene bajo una administración independiente a nombre de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, apoyado por el grupo Horus, FC, quienes son los principales inversionistas, que lo mantienen como uno de los proyectos deportivos con mayor estabilidad y crecimiento de los últimos años.

El presidente y el dueño de la franquicia de la Asociación es el señor Wilder Eusse Osorio, acompañado por el gerente general, el señor Jesús Mejía Villa, que es el encargado de gestionar la parte administrativa y deportiva del club. Además, el gerente deportivo es el señor Hanzel Zúñiga, quien gestiona el proceso de contratación de jugadores y la logística deportiva que conlleva un equipo de fútbol.

Dentro de la parte administrativa del equipo se encuentran los departamentos de logística para partidos, prensa, redes sociales, área deportiva y tienda, y en que hay una persona encargada para cada puesto.

En este caso la tienda de este equipo de fútbol se ubica al frente del estadio municipal de Liberia. En dicha tienda se pueden encontrar productos relacionados con el

equipo, por lo que sus partidarios frecuentan el negocio en busca de tales signos externos.

Por lo anterior, este plan de inversión se enfoca en el departamento de tienda, que se centra en la venta de camisetas, tazas, gorras, entre otros productos alusivos al Municipal Liberia. Son las camisetas que utilizan los jugadores para los partidos las que generan más ingresos, debido a que es lo que más atrae a los aficionados del equipo.

Actualmente, la tienda tiene proveedores que ofrecen los diferentes productos de venta en la tienda. Luego de ingresar en el inventario la cantidad de producto se anuncian los disponibles por medio de redes sociales, hasta llegar al proceso final que es la venta. Además de la venta física que se realiza hay una forma virtual de hacerlo, la cual es por medio de la página web <https://admliberia.com/>, en la cual la persona solicita el producto en línea y luego se realiza el envío.

Cabe destacar que en la tienda existe una máquina para sublimar camisetas, pero mediante un proceso bastante rústico, debido a que no permite la personalización en su estampado. A raíz de lo anterior, esta tienda ha recibido muchas solicitudes de parte de sus partidarios para ofrecer un producto personalizado.

Este negocio, al ser parte de la marca del Municipal Liberia, está incluido dentro su planeamiento estratégico, como se indica a continuación:

2.1.1 Misión

Somos una institución deportiva, económica y empresarial, encargada de generar un espectáculo futbolístico con impacto social, creando una idea institucional de calidad y eficiente que sea sustentable en el tiempo, buscando un desarrollo integral de su personal, contribuyendo al desarrollo físico y deportivo del futbolista desde las etapas de formación hasta el equipo profesional, con el fin de ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

2.1.2 Visión

Fortalecer integralmente todas las áreas del Municipal Liberia, con periodos de evaluación constante, consolidándonos en primera división como un equipo referente en modelos empresariales y deportivos. Queremos ser un generador de felicidad y sentido de pertenencia para su afición, incrustándonos en el corazón de los liberianos y guanacastecos como el equipo N.º 1.

2.1.3 Valores

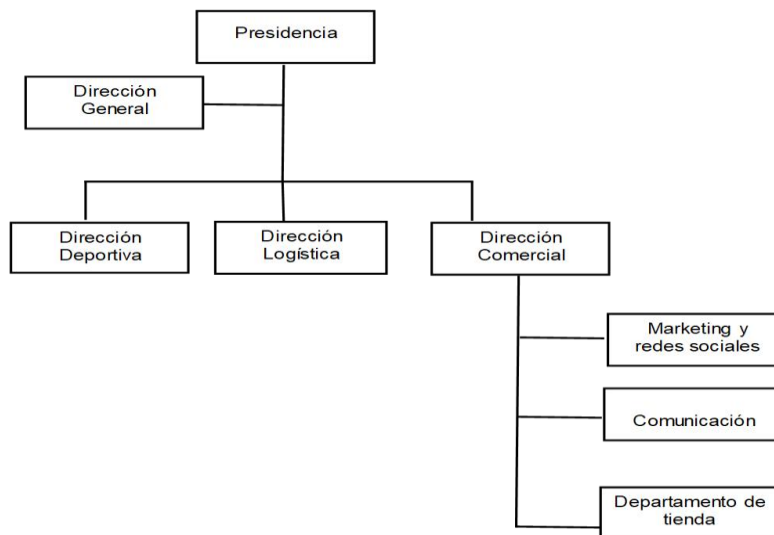
Pasión, respeto, lealtad, integridad, disciplina, perseverancia, compromiso, trabajo en equipo y solidaridad.

2.1.4 Organigrama

La estructura jerárquica de la Asociación Deportiva Municipal Liberia es la siguiente:

Figura 4

Organigrama de la tienda de la A.D Municipal Liberia.



Elaboración propia con datos suministrados por la encargada de la tienda, 2024.

2.1.4.1 Descripción de puestos

Presidencia. Esta es la máxima autoridad de la A.D Municipal Liberia. Se encarga de supervisar cada uno de los departamentos existentes, y vela por el cumplimiento óptimo para lograr el desarrollo planteado en la planificación estratégica. Además, es importante mencionar que esta persona es propietaria de otras empresas, razón por la cual todo lo relacionado con la contabilidad de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia es coordinado por el encargado de la contabilidad de los otros negocios que no pertenecen a este personal.

Funciones:

- Encargado de la toma de decisiones importantes que involucren a toda la organización.
- Ejercer un fuerte liderazgo al trabajar en conjunto con los departamentos para establecer y cumplir con los objetivos.

Director General. Su gestión se orienta por la dirección, la organización, la planeación, el control, la coordinación, la supervisión y la ejecución de acciones sustantivas en el cumplimiento de los objetivos del área administrativa y en la parte deportiva de la A.D Municipal Liberia. También es responsable de tomar decisiones estratégicas que contribuyan al éxito del equipo o la organización, y de la gestión de recursos financieros.

Funciones:

- Establecer, mantener y desarrollar un sistema de control interno administrativo y deportivo en concordancia con las políticas y lineamientos de la empresa.
- Contratación de jugadores, entrenadores y personal auxiliar, así como negociar contratos y patrocinios.
- Establecer estrategias para los eventos deportivos y para la atracción de patrocinadores potenciales.

- Planificar, organizar y mantener una buena imagen corporativa y positiva ante los colaboradores y aficionados.

Director deportivo. El trabajo de un director deportivo se basa en planificar, gestionar y ejecutar los planes y aplicar las decisiones que estén relacionadas con el área deportiva; sin embargo, no es solo gestionar fichajes, sino que también se debe ocupar del debido funcionamiento del equipo administrativa y logísticamente.

Funciones: Le corresponde:

- Supervisión plena de toda labor del equipo profesional (entrenamientos, reuniones, uso de utilería del primer equipo).
- Logística de viajes del primer equipo (contratación de hotel, restaurante, entre otros aspectos).
- Supervisión del área deportiva de la liga menor.
- Suscripción de contratos deportivos con los jugadores del primer equipo.

Director de logística. Esta persona vela por la seguridad, la comodidad, la convivencia y el cumplimiento de los lineamientos legales vigentes y los programas de protección humana y de infraestructura en torno al espectáculo deportivo del fútbol, a fin de garantizar su buen desarrollo y la preservación del orden público.

Funciones:

- Administrar integralmente las pólizas de la institución.
- Participar en la elaboración y aplicación de los planes de emergencia y contingencia del estadio, conforme a la ley y a lo que dictaminen los entes deportivos de Costa Rica.
- Elaborar y tramitar todas las solicitudes de certificados logísticos y el acompañamiento de fuerza policial y municipalidad, para realización de partidos en

calidad de local, y dar el apoyo a entidades como bomberos, Cruz Roja, paramédicos, entre otros.

Dirección comercial. Este departamento es el encargado de planear cuál será la estrategia comercial que seguirá la Asociación Deportiva Municipal Liberia, con el fin de incrementar los ingresos y beneficios, en busca de patrocinios, canjes comerciales, entre otros.

Funciones:

- Gestionar nuevos patrocinios.
- Atención de los patrocinadores.
- Elaboración de contratos comerciales.

Marketing y redes sociales. Se enfoca en generar una buena visión de la empresa al utilizar las redes sociales como herramienta principal, y al aumentar la participación e interacción con el mercado de interés; esto por medio de estrategias que fomenten la fidelización del cliente con respecto al Municipal Liberia.

Funciones:

- Planear y crear material audiovisual para las redes sociales del Municipal Liberia.
- Dar seguimiento a las publicaciones con el fin de mantener un conocimiento del impacto que ha generado.

Comunicación: Este departamento es la voz de la empresa y el encargado de dirigirse a los medios de interés, con el fin de comunicar información referente al Municipal Liberia.

Funciones:

- Es el responsable de recibir las acreditaciones de la prensa la vía del correo electrónico.

- Redactar comunicados de prensa informativos sobre todo lo que rodea al Municipal Liberia en el nivel de primer equipo y de ligas menores de la institución.

Departamento de tienda. En este departamento se gestionan todas las actividades referentes a la venta de productos (camisas, gorras, tazas, llaveros, entre otros) alusivos al Municipal Liberia. Además, se debe crear un proceso de venta con el fin de mantener un adecuado servicio al cliente.

Funciones:

- Recepción y servicio al cliente.
- Abrir y cerrar la tienda.
- Seguimiento del control del sistema de tienda.

2.1.5 Localización

Figura 5

Ubicación geográfica de la tienda de la A.D Municipal Liberia.



En la imagen anterior se observa la ubicación geográfica de la tienda de la A.D Municipal Liberia, la cual fue tomada de Google Maps, 2024.

2.2 Aspectos que afectan a la empresa en forma directa o indirecta o de ambas formas

En este apartado se hace referencia a aspectos que pueden afectar a la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia en forma directa o indirecta.

2.2.1 Análisis PESTEL

Es de gran relevancia conocer aspectos que afectan a la empresa en forma directa o indirecta, por lo cual se hace un análisis PESTEL en el que se tienen en cuenta principalmente aquellos elementos externos que afectan a la tienda.

El análisis PESTEL “permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello se pueden identificar los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones” (Santos, 2024, párr. 6).

De acuerdo con la cita anterior, se aprecia que el análisis PESTEL permite conocer el entorno externo de la empresa con el fin de detectar futuros imprevistos en los que se puedan ver perjudicadas sus operaciones.

A continuación se detallan aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que estén afectando a la tienda de la A.D Municipal Liberia.

Aspectos políticos

El factor político es de gran importancia puesto que puede hacer cambiar el rumbo de una sociedad, un país o una región; por ende, se refiere a aspectos que no pueden pasar desapercibidos para la tienda. Por ejemplo, un factor político que se debe tener en consideración es el cambio de gobierno local, pues este puede afectar el funcionamiento del equipo; esto porque se necesita el estadio (propiedad de la Municipalidad de Liberia) para poder realizar los partidos, ya que el equipo lo requiere para realizar sus actividades deportivas; pero si el gobierno actual decide no alquilar el estadio la tienda se verá afectada en la venta de entradas y productos, como las camisetas personalizadas.

Lo anterior toma relevancia al ser las entradas las que permiten ofrecerles a los clientes los productos mencionados, de manera que, si no hay apoyo del gobierno local habrá consecuencias que van en cadena hasta llegar a afectar el funcionamiento de la tienda.

Aspectos económicos

Un aspecto económico al que les debe dar seguimiento la tienda es la fluctuación del tipo de cambio, dado que repercute en los costos, por ejemplo, en el de los insumos. Es importante aclarar que, aunque las camisetas se adquieren por medio de un proveedor ya fabricadas y sin personalizar, el proveedor les aumentará el precio, así como a otros artículos, como las botellas o gorras. Ante un aumento de precios de los proveedores este se traslada a los clientes, lo que provoca disminución de las ventas, dado que las personas no contarán con el suficiente poder adquisitivo para adquirir estos productos, que no son esenciales en periodos de una inflación elevada.

Igualmente, es importante tener en cuenta otros aspectos económicos que tienden a estar en constante cambio y que afectan la situación económica del país y de la población en general, lo que podría obligar a la tienda a tomar medidas para no afectar sus operaciones, y uno de ellos es el diferencial cambiario.

Lo anterior se materializaría si los proveedores de la tienda de la A.D Municipal Liberia importan insumos para fabricar los productos y hay variaciones en el tipo de cambio que afecta la moneda local. En este caso los proveedores tendrán un aumento en el costo de importar dichos insumos o materiales y por eso deberán aumentar el precio final del producto que le ofrecen a la tienda.

Por otra parte, las tasas de interés son un factor que puede afectar de diferentes formas a la tienda. Esto, por ejemplo, cuando desea obtener un préstamo para realizar una inversión que le permita mejorar en diversos aspectos. En ese caso, si las tasas de interés son elevadas la empresa preferirá no realizar la inversión por este motivo y se

limitaría a crecer y obtener nuevos beneficios. De igual manera, los impuestos son un factor de relevancia para esta microempresa, puesto que, cuantos más aumentos presenten más dinero deberá pagar la tienda, lo que afecta sus liquidez y rentabilidad.

Aspectos sociales

En el campo social es importante considerar las tendencias de consumo que están en constante cambio, pues actualmente las personas adquieren cada vez más prendas con el fin de seguir las tendencias de moda.

En ese caso, al ser una camiseta personalizada de un equipo, en cada temporada se presentan nuevos diseños y es de gran beneficio para la asociación el que los seguidores quieran adquirir esos nuevos diseños. El cambio constante en la moda y en los diseños en general podría generar que los clientes deseen comprar prendas diferentes, es decir, prendas que varíen desde el tipo de tela hasta el diseño de la camisa, y también que cumpla con estándares de sostenibilidad, entre otros.

Debido a lo mencionado, las tendencias, gustos y preferencias de los clientes se pueden convertir en un problema que afecte las ventas de la tienda, si esta no logra adaptarse y satisfacer sus necesidades.

Aspectos tecnológicos

Debido a los avances tecnológicos que se mantienen en constante cambio es de gran importancia que las empresas se adapten a ellos y saquen provecho de ello, puesto que si no logran adaptarse a nuevas tendencias tecnológicas o automatizar sus procesos estos serán más lentos y no permitirán ofrecerles a los clientes los productos o servicios adecuados para sus necesidades.

Para todas las empresas, sin importar su tamaño, el aspecto tecnológico podría resaltar como problema si no se actualizan. Para la tienda de la A.D Municipal Liberia las herramientas tecnológicas son un factor clave para ofrecer productos y prestar un servicio de alta calidad; además de realizar el proceso de personalización con mayor rapidez.

Debido a lo anterior, para que el factor tecnológico no se convierta en un inconveniente para cumplir con las operaciones normales en la tienda es de gran importancia adquirir un nuevo activo, que ayude a que las operaciones sean mejores y que permita la personalización de las camisetas al gusto de cada cliente.

Destaca, además, la importancia de mantenerse actualizado en lo que respecta a redes sociales, innovación y actualización de pagos en línea. Por ejemplo, adaptarse a nuevos métodos de pago, como pagos mediante códigos QR, link de pagos, micrositios de pagos y carritos de compra, entre otros. De igual modo, con el tiempo ir adquiriendo diferentes tipos de equipo que le permitan a la tienda fabricar ellos mismos otros artículos.

Aspectos ecológicos

El factor ecológico es de mucha importancia para las empresas, principalmente por ser parte del espacio y del entorno en donde se desarrollan las actividades diarias. Por esta razón se deben tomar medidas con la finalidad de conservar el ambiente; sin embargo, cuando no se toman las medidas adecuadas el aspecto ecológico se puede convertir en un problema.

En la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia este aspecto puede verse afectado debido a lo siguiente:

Impacto ambiental de los procesos. La sublimación de camisetas puede generar impactos ambientales, desde el uso de las tintas que contienen productos químicos hasta el consumo de energía. La tienda de la A.D. Municipal Liberia debe evaluar y mitigar estos impactos mediante prácticas más limpias y tecnologías más ecológicas, así como también clasificar sus desechos.

Cambio climático. Las políticas y regulaciones relativas al cambio climático pueden afectar la forma en la cual la empresa opera, especialmente en términos de consumo de energía y de emisiones. La empresa debe estar atenta a las regulaciones y a buscar formas de reducir su huella de carbono.

Aspectos legales

Para que las empresas continúen con sus operaciones normales deben cumplir con una serie de aspectos legales, como el cumplimiento del pago de impuestos, patentes, entre otros. Es decir, dentro del marco legal que se genera en el análisis PESTEL, se debe tener en consideración todo aspecto legal que le permite a un local poder operar.

En lo legal, dentro del entorno que puede afectar a la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia se pueden mencionar todos aquellos cambios que se presenten en los requisitos que solicitan las diferentes entidades nacionales para autorizar la comercialización u operación de la tienda. Ejemplo de ello son las patentes municipales, los permisos de salud, los registros como contribuyentes, entre otros.

Por ello la tienda debe estar atenta al surgimiento de nuevas regulaciones que provoquen modificaciones o puedan afectar la normalidad de sus operaciones.

2.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter son de gran importancia debido a que les permiten a las empresas identificar el entorno competitivo. Además, una vez realizado el análisis por medio de esta herramienta, se pueden establecer mejoras en las estrategias para enfrentar los factores que pueden afectar la rentabilidad de ellas. A continuación, se presenta un análisis de las cinco fuerzas de Porter en relación con la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia.

Poder de negociación de los clientes

Esta fuerza hace referencia al poder que tienen los clientes en el momento de adquirir un producto o servicio y lograr ciertos beneficios a favor de ellos. Debido a lo anterior es de gran importancia reconocer el poder de negociación que tienen los clientes con la tienda de la A.D Municipal Liberia, en que el nivel de impacto que tienen los clientes

es medio. Esto se debe a que no existen empresas que vendan productos oficiales del Municipal Liberia.

No obstante, al ser productos que no son de primera necesidad los clientes podrían no adquirirlos si se presentara un escenario en el cual la tienda deba aumentar los precios de las camisetas.

Para disminuir el poder de negociación que tienen los clientes con la tienda se recomienda ofrecer calidad en los productos y servicios, así como un valor agregado, debido a que siempre es importante que toda empresa se encuentre en constante innovación y que ofrezca productos originales, con el fin de lograr fidelización por parte del cliente.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a la “presión que los proveedores pueden ejercer sobre las empresas aumentando sus precios, disminuyendo su calidad o reduciendo la disponibilidad de sus productos” (Amenábar, 2021, párr.4). Cuando menos proveedores haya el poder de negociación será más alto, por lo cual la empresa deberá adaptarse a las condiciones del proveedor (precio, plazos de entrega, formas de pago, calidad del producto, entre otros). Cuantos menos proveedores tenga una empresa más propensa será a vivir este tipo de amenaza.

En relación con la tienda de la A.D Municipal Liberia y con los productos que esta necesita, hay proveedores que los ofrecen, pero que no cuentan con la calidad que se requiere y solicita la tienda, por lo cual el poder de negociación de los proveedores es alto, puesto que actualmente solo se cuenta con pocos proveedores que cumplan con los requisitos deseados.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos hace referencia a las empresas que pueden ofrecer un producto que sustituya a los ofrecidos por la tienda, por diversas razones,

como un menor precio, productos similares; pero que no cumplen con la misma calidad. Esta fuerza se considera una amenaza para la empresa y por ello se recomienda seguir estrategias que permitan ofrecer un producto difícil de sustituir.

En el caso de la tienda, la amenaza de productos sustitutos es alta, principalmente porque existen una gran cantidad de empresas que venden camisetas deportivas de equipos específicos a un menor precio, y aunque no cumplen con la misma calidad y originalidad tienen la misma finalidad, así como todo equipo relacionado con el deporte, como balones de fútbol, tacos, tenis, entre otros.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a que los mercados son cada vez más competitivos, la amenaza de la entrada de nuevos competidores se puede presentar en cualquier momento; no obstante, la tienda, al ofrecer un producto oficial del equipo, es la única empresa que cuenta con los derechos para vender camisetas y otros productos oficiales del equipo.

Sin embargo, aunque los únicos asociados directamente con el equipo Municipal Liberia es esta tienda, y el mercado en el que se encuentra es atractivo, de manera que ya existen y se pueden establecer más empresas que ofrezcan camisetas genéricas relacionadas con el equipo, o emprendimientos dedicados a la sublimación de camisetas, botellas, y otros accesorios.

Lo anterior muestra que el nivel de impacto de la amenaza de entrada de nuevos competidores que podrían competir por una posición en el mercado con la tienda es medio por ser un mercado atractivo.

En este caso se le recomienda a la empresa ofrecer un producto diferenciador con el objetivo de dificultarles a los nuevos competidores vender uno idéntico y de la misma calidad y originalidad.

Rivalidad de los competidores actuales

La rivalidad entre competidores es de gran importancia debido a que obliga a la empresa a realizar mejoras constantemente, además de seguir estrategias que le permitan sobresalir. Para que la tienda de la A.D Municipal Liberia obtenga rendimientos superiores al promedio y mantenga su posición en el mercado es necesario que identifique correctamente a sus competidores y evalúe la amenaza que representan.

Entre los principales competidores actuales de la tienda se incluyen empresas que se especializan en la sublimación de productos como camisetas, botellas, gorras, llaveros y tazas. Estas empresas cuentan con una oferta amplia de artículos personalizados, que representan un desafío considerable en términos de precio y tiempos de entrega. La competencia en este sector se intensifica debido a la capacidad que tienen para ofrecer productos personalizados a precios competitivos y con un enfoque en la rápida satisfacción de pedidos, lo cual puede influir en las decisiones de compra de los clientes.

Además de las empresas mencionadas, la tienda también se enfrenta a la competencia de puestos ambulantes de trabajadores informales que se encuentran ubicados en diversos sectores de Liberia. Estos puestos se destacan principalmente por la venta de camisetas con los emblemas del equipo de Liberia, que atraen a los aficionados locales con su oferta de productos relacionados con el equipo.

Aprovechando su presencia en ubicaciones estratégicas, estos vendedores logran captar a los clientes de manera efectiva, especialmente durante eventos deportivos o en zonas de alta afluencia. La conveniencia de su ubicación y el atractivo de sus productos temáticos representan una competencia significativa para el negocio, debido a que tienen la capacidad de atraer a un segmento del mercado que busca artículos personalizados para sus intereses deportivos a un menor costo.

CAPÍTULO III

Marco conceptual

3.1 Estado del arte

En este apartado se hace una revisión bibliográfica de diferentes repositorios y de bases de datos de universidades de trabajos finales de graduación que tienen relación directa con el presente estudio. La mayoría de los repositorios que se tomaron en cuenta son de universidades públicas del país, sin embargo, también se realizaron búsquedas en repositorios internacionales.

Para iniciar se realizó una búsqueda en el repositorio de la Universidad Nacional, del que se obtuvo como resultado que en los últimos años se han realizado diferentes escritos sobre planes de inversión, pero ninguno de ellos con alguna similitud a un plan de inversión para la comercialización de camisetas.

Seguidamente se revisó el repositorio SIBDI perteneciente a la Universidad de Costa Rica (UCR), en el que tampoco se encontraron trabajos relacionados con el que se estaba desarrollando. De igual manera, se investigó sobre trabajos finales de graduación de la Universidad Estatal a Distancia, y en el periodo 2018-2024 tampoco se encontró ningún proyecto relacionado con un plan de inversión para la comercialización de camisetas personalizadas.

Por último, se hizo una investigación en repositorios internacionales específicamente de la Universidad Católica de Colombia, en el cual se encontró un trabajo de investigación que tuvo como objetivo “formular un plan de negocio para una empresa de comercialización y distribución de camisetas y camisetas de tirantes novedosas en la ciudad de Bogotá” (Rodríguez y Rivera, 2019, p.20).

La finalidad de formular el plan de negocio se debe, según Rodríguez y Rivera (2019), a que:

Existe una demanda insatisfecha, lo cual permite determinar que el proyecto es viable y que debe ejecutarse, ya que por los resultados obtenidos en el análisis de la demanda, la oferta y los niveles de comercialización de este producto, se ha demostrado que existe una demanda insatisfecha considerable del producto a elaborarse. (p.20)

El proyecto mencionado permite comprender la importancia de saber qué necesidades tienen los consumidores. Además, sí es viable lanzar un servicio o producto al mercado que cumpla con dichas necesidades. De igual manera, al desarrollar un plan de inversión o negocio es de gran relevancia tener en consideración aspectos como el análisis de la competencia, tendencias de mercado y un análisis del entorno en el que se encuentra la empresa.

3.2 Marco conceptual

En este apartado se presenta la explicación de conceptos que se relacionan con el desarrollo del proyecto.

3.2 Marco conceptual relacionado con el objetivo uno

Este apartado se relaciona con el desarrollo del estudio de mercado; por consiguiente, se explican conceptos esenciales que permiten la mejor comprensión.

3.2.1 Estudio de mercado

El estudio de mercado es una herramienta fundamental en el análisis de negocios, ya que permite identificar y comprender las características del entorno en el que se va a operar. Según Kotler y Keller (2019), el estudio de mercado se refiere a:

la recopilación, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Este proceso le proporciona a las empresas la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre la introducción de nuevos productos, el desarrollo de estrategias de *marketing*, y la optimización de los recursos disponibles. (p.145)

Con el estudio de mercado acerca de las camisetas personalizadas de la tienda de la A.D. Municipal Liberia se buscará identificar la oferta disponible, evaluar la demanda potencial, proyectar ventas y seleccionar los canales de distribución más efectivos. Este enfoque holístico le permite a la organización adaptarse mejor a las condiciones del mercado y maximizar sus oportunidades de éxito.

3.2.2 Oferta

Mankiw (2021) señala:

La oferta se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender en un mercado a un precio determinado. Es un concepto clave en el análisis económico y se ve influenciado por factores como los costos de producción, la tecnología y las políticas de precios. (p.92)

En el caso de las camisetas personalizadas es importante analizar no solo la capacidad de producción de la tienda de la A.D. Municipal Liberia sino también la competencia existente en el mercado local y nacional. Para esta empresa es de relevancia comprender adecuadamente la oferta, porque permite “posicionar su producto de manera competitiva, optimizando su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado” (Armstrong & Kotler, 2020, p.75).

3.2.3 Demanda

La demanda la conforman el “deseo y la capacidad de los consumidores para adquirir un bien o servicio a un precio específico. Este concepto está determinado por factores como el ingreso del consumidor, las preferencias y los precios de productos sustitutos” (Krugman & Wells, 2020, p.204). El estudio detallado de la demanda es crucial para cualquier empresa que desee introducir un nuevo producto, puesto que este le permite identificar quiénes son los consumidores potenciales, qué necesitan y cuánto están dispuestos a pagar.

En el contexto de las camisetas personalizadas de la A.D. Municipal Liberia la demanda se evaluará mediante encuestas y estudios de mercado que permitan identificar el interés de los seguidores del equipo, así como del público en general, de adquirir productos personalizados. La comprensión de esta demanda le permitirá a la tienda diseñar productos que realmente satisfagan las necesidades y expectativas del mercado objetivo.

3.2.4 Ventas

“Las ventas representan el volumen de bienes o servicios que se transaccionan en el mercado y son un indicador clave del éxito comercial de una empresa” (Kotler & Armstrong, 2019, p.310). Las proyecciones de ventas se basan en el análisis de la oferta y la demanda, y proporcionan una estimación de cuántos productos se espera vender en un período específico.

Para el caso de las camisetas personalizadas es esencial proyectar las ventas potenciales a fin de determinar la viabilidad del producto y planificar las estrategias de producción y distribución. “Las ventas no solo dependen de la demanda existente sino también de factores como el precio, la promoción y la accesibilidad del producto para el consumidor final” (Solomón, 2020, p.88).

3.2.5 Canales de distribución

“Los canales de distribución son las vías a través de las cuales un producto llega al consumidor final. Estos pueden incluir ventas directas en tiendas físicas, plataformas de comercio electrónico, o intermediarios como mayoristas y minoristas” (Berman y Evans, 2019, p.201). La selección adecuada de los canales de distribución es crucial para asegurar que el producto esté disponible en el momento y lugar correcto, a fin de maximizar así su exposición y accesibilidad.

En el caso de las camisetas personalizadas de la tienda de la A.D. Municipal Liberia se deben evaluar los diferentes canales disponibles, tanto tradicionales como

digitales, para determinar cuál o cuáles son los más adecuados para alcanzar a los consumidores objetivo. Esto incluye la consideración de la tienda física del club, la venta en línea mediante plataformas de comercio electrónico, y la distribución en eventos deportivos o tiendas especializadas.

3.3 Marco conceptual relacionado con el objetivo 2

En este apartado del marco conceptual se hace referencia a los activos y otros aspectos que se requieren para la comercialización del producto estrella de la tienda de la A.D Municipal Liberia.

3.3.1 Activos

Se considera activos a todas aquellas inversiones que se realizan en las empresas, las cuales son necesarias para que puedan funcionar, por ejemplo: propiedades, terrenos, maquinarias, mobiliarios, equipos de transporte, entre otros. Llorente (2024) menciona que:

Un activo es un recurso con valor que alguien posee con la intención de que genere un beneficio futuro (sea económico o no). En contabilidad representa todos los bienes y derechos de una empresa que han sido adquiridos en el pasado, y con los que se espera obtener beneficios en el futuro. (párr.1)

3.3.2 Maquinaria y equipo

Estos se definen en relación con lo anterior en el sentido de que la maquinaria y el equipo son un activo necesario en las organizaciones, ya que en cualquier tipo de empresa se necesitan para realizar las actividades diarias. Desde una simple computadora hasta máquinas que se especializan en la producción de artículos están relacionadas con este rubro.

Quero (2024) indica sobre eso:

La maquinaria y el equipo son activos esenciales para las empresas que se dedican a la producción y el suministro de bienes y servicios. Se espera utilizar

estos activos por más de un período económico, y pueden ser arrendados a terceros para generar ingresos adicionales. La maquinaria y el equipo incluyen desde herramientas manuales hasta equipos industriales de alta tecnología, y su correcto mantenimiento es clave para garantizar su eficiencia y aumentar su vida útil. (párr.10)

3.3.3 Insumos

“El insumo se relaciona con bienes intermedios necesarios para crear otros productos. Son productos semielaborados que se usan para hacer otros bienes” (Pedrosa, 2024, párr. 2). Según la cita anterior se considera que son insumos todos aquellos elementos, artículos o materiales que se necesitan para la elaboración de un producto final. Por ejemplo, para fabricar una camiseta se necesitan diferentes insumos, hasta obtener el producto que adquirirá el consumidor.

3.3.4 Localización

Un aspecto fundamental para las empresas en el momento de establecerse en un local físico es la localización, es decir, el lugar en donde se ubicará la empresa. Al respecto Martínez (2023) menciona lo que sigue:

La localización y la dimensión de la empresa dependen de decisiones que suelen tomarse en el momento del nacimiento de la empresa, y que normalmente se toman de manera conjunta. Es decir, que una determinada dimensión puede implicar que una empresa no pueda localizarse en determinados lugares. Una localización puede obligarla a elegir una dimensión en concreto. (párr.2)

La elección de la localización es una decisión estratégica. Debido a ello se deben considerar aspectos importantes en el momento de elegirla, puesto que el éxito de la empresa en gran parte dependerá de esta. Algunos factores en los que se beneficia una localización estratégica son los siguientes:

- Tener una ventaja competitiva sobre los competidores, debido a que en muchas ocasiones las personas eligen el lugar que se encuentre más cerca, o en una localización accesible.
- Los consumidores tienden a ir o no a una empresa dependiendo de su localización; es decir, la localización en la que se encuentre el negocio tiene impacto en la imagen y percepción por parte de las personas.
- La localización del negocio también tiene impacto según las regulaciones con que deberá cumplir la empresa.
- Otra ventaja es tener una localización accesible con respecto a su mercado meta.

3.4 Marco conceptual relacionado con el objetivo 3

Además, este segmento del marco conceptual está relacionado con un plan de comercialización y con la explicación de los conceptos que este conlleva, esto para un mejor análisis y desarrollo.

3.4.1 Plan de comercialización

Las empresas, en el momento de introducir un nuevo producto/servicio al mercado o colocarse como líder, deben hacer uso de herramientas o estrategias que le permitan llegar a los clientes. Debido a esto es importante que contemplen la posibilidad de realizar un plan de comercialización.

La Generalitat de Catalunya (2022) indica que un plan de comercialización es:

Un documento que establece cuál es tu producto o servicio, tu público objetivo, qué acciones llevar a cabo para atraer y retener a estos clientes y cuál es la proyección o estimación de ventas en un periodo de tiempo determinado. Es una especie de declaración que parte de un análisis de la situación, tanto a nivel interno como externo, y que fija unas metas de venta a medio o largo plazo. Para

conseguirlas hay que planificar las estrategias o actividades de venta y programarlas para obtener resultados en el plazo que marques. (p.2)

Para las empresas un plan de comercialización es de gran relevancia porque permite que se identifiquen las necesidades que tienen los clientes y de qué manera pueden satisfacerlas, logrando mejorar la relación con los clientes. Además, es de importancia porque facilita el lanzamiento de productos o servicios y a su vez aumentar los ingresos.

El plan de comercialización también les permite a las empresas ir en una dirección clara, puesto que se busca establecer una guía de las acciones que se deben desarrollar, optimizando los recursos con los que cuentan; pero se deben considerar aspectos que faciliten establecer un correcto plan de comercialización, como los objetivos, conocimiento claro sobre el servicio, producto y cliente, entre otros. En conclusión, “el plan de comercialización puede resumirse en el compendio de las acciones por llevar a efecto en el mercado, para aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas” (González, 2023, párr.18).

3.4.2 Indicadores clave de desempeño (KPI)

Debido al entorno competitivo en el que se encuentran las empresas en la actualidad, deben monitorear y evaluar su desempeño de manera constante con el fin de corregir y mejorar las operaciones. Por ello se necesitan herramientas que faciliten analizar sus resultados, y ejemplo de ello son los indicadores clave de desempeño que, según Torres (2024), se definen como:

Un instrumento utilizado para medir el éxito en la ejecución de actividades dentro de una empresa. Estos indicadores están diseñados para ofrecer datos cuantificables del desempeño de los grupos de trabajo en relación con ejercicios anteriores u objetivos previamente establecidos. (párr.5)

Los indicadores clave de desempeño o KPIs les permiten a las empresas darles un seguimiento continuo a los objetivos establecidos por las compañías. Asimismo, facilita evaluar el rendimiento y el progreso que se ha obtenido en cualquier proyecto o meta específica, y tomar decisiones correctas. Además, promueve en la empresa la mejora continua, puesto que con los indicadores se analiza cuáles áreas deben mejorar aspectos, como la eficiencia o la productividad.

3.4.3 Mercado

Debido a la necesidad que tienen las personas de obtener bienes para satisfacer sus necesidades se da el inicio del trueque, actividad que permitía el intercambio de un producto o servicio por otro del interés de ambas partes, es decir, demandantes y oferentes. Tiempo después esta manera de adquirir bienes o servicios no era suficiente, debido a que la sociedad iba avanzando, lo que da paso a un sistema de comercio más eficiente en que se comienza a utilizar el oro como una forma de pago, y con el paso del tiempo se presentan nuevas opciones hasta lo que se conoce en la actualidad.

Agregado a lo anterior, es de gran importancia tener en cuenta que, debido a la necesidad que tiene la sociedad de intercambiar bienes y servicios, surge el mercado, el cual representa un espacio físico o virtual que permite el intercambio de ellos:

“Tradicionalmente el mercado era entendido como un lugar donde se cambiaban bienes y servicios entre demandantes y oferentes. Pero con la llegada de la tecnología los mercados ya no necesitan un espacio físico” (Quiroa, 2024, párr.3).

Actualmente el mercado se presenta tanto en espacios físicos como en virtuales, puesto que los avances tecnológicos han permitido el desarrollo de plataformas digitales, en donde los consumidores pueden adquirir sus productos o servicios y realizar el pago desde el lugar en el cual se encuentren.

3.4.4 Planeación

La planeación se define como un proceso que consiste “en establecer los objetivos que se espera lograr, además de asignar los recursos necesarios, determinar las actividades que deben realizarse, seleccionar un método de evaluación de resultados y preparar planes de contingencia para resolver situaciones no contempladas” (Orozco, 2024, párr. 8).

Las nuevas tendencias y mercados cada vez más competitivos demandan que las empresas para permanecer en el mercado deban estar en constante actualización, innovación y adaptación a nuevas tendencias; aunque esto no lo pueden hacer sin una adecuada planeación por medio de la cual se establezcan los objetivos que se quieren alcanzar. La planeación también permitirá obtener, además de objetivos claros, mejor comunicación, coordinación, optimización de recursos y desempeño en la empresa.

3.5 Marco conceptual relacionado con el objetivo 4

Este marco conceptual se relaciona con las fuentes de financiación y con las diferentes opciones que tiene la tienda, por lo cual se analizarán herramientas que permitan evaluar y, a su vez, seleccionar las mejores opciones para el negocio.

3.5.1 Fuentes de financiación

Las fuentes de financiación son generadores u orígenes de recursos económicos para las empresas pues toda compañía, antes de iniciarse necesita de una fuente de financiamiento, ya sea que la persona tenga recursos propios o que acuda a un recurso externo, como préstamo, inversiones y demás. En todo caso, las fuentes de financiamiento son un recurso esencial sin el cual ninguna empresa podría existir, ya que depende de esto. De acuerdo con Dobaño (2024):

La financiación empresarial se refiere al proceso de obtener fondos o capital para empezar, operar, expandir o salvar una empresa. Estos fondos pueden provenir de

diversas fuentes y se utilizan para cubrir los gastos operativos, realizar inversiones, pagar deudas, entre otros. (Párr. 3)

3.5.2 Flujo de caja

En las compañías existe buena o mala salud financiera que depende de muchos aspectos. La empresa y su estabilidad dependen de la salud financiera que esta tenga, que siempre se espera que sea estable o muy buena para evitar una crisis e inestabilidad que podría provocar la quiebra.

Entre los aspectos que se toman en cuenta en esos casos está el flujo de caja, que es definido por Urzúa (2022) de la siguiente forma:

El flujo de caja es un reporte financiero que sirve para diferenciar los egresos de los ingresos de dinero en un período determinado. En este sentido, hay ciertos términos que son útiles para saber interpretar los resultados. Para empezar, cuando se habla de flujo neto la mención es a la diferencia entre egresos e ingresos en el período que está siendo objeto de estudio. (párr. 4)

Con base en la cita anterior se analiza cómo el flujo de caja es una herramienta valiosa para proyectar tanto ingresos como egresos que generan las empresas en sus actividades económicas. Es importante mencionar el horizonte de proyección que define el plazo de dichas actividades.

3.5.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son herramientas que ayudan a analizar y dar una respuesta sobre la salud financiera de la empresa o el funcionamiento económico de ella, es decir, que ayudan a conocer la situación de acuerdo con deudas, flujos de caja y demás, para poder tomar decisiones que beneficien a la empresa.

De acuerdo con Candian (2024), los indicadores financieros se definen como:

... Grandes generadores de perspectiva empresarial para identificar la situación económica y operacional con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas.

(párr. 9)

Los indicadores financieros, además de ser métricas de seguimiento, les facilitan, según Candian (2024), a los gerentes y directivos:

... obtener predicciones bastante precisas en periodos cortos e incluso largos— dándoles la oportunidad de tomar decisiones efectivas sobre inversiones, financiamiento, planificaciones estratégicas o, incluso, para comparar diferentes realidades en los mercados. (párr. 10)

Debido a la importancia de esta herramienta se utilizarán para evaluar el desempeño financiero de la empresa los siguientes indicadores: Periodo de recuperación (PR), Valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y punto de equilibrio (PE).

3.5.4 Estados financieros

Los estados financieros tienen información económica delicada de la empresa, pues son un documento contable en el que se reflejan datos que permiten conocer la estabilidad de la empresa, y también incluyen los diferentes libros contables o financieros

Castellnou (2024) indica al respecto:

Los estados financieros son documentos que reflejan la situación financiera de la empresa. Estas declaraciones son imprescindibles para saber si una empresa es rentable. Tu empresa debe preparar estos documentos al final de cada ejercicio financiero para mostrar tu situación financiera y los resultados económicos obtenidos durante un periodo. (párr. 2)

De igual manera, es importante mencionar que existen cuatro estados financieros que son considerados como los principales. Estos son el balance general, el estado de resultados, el estado de flujos y los estados de cambios en el patrimonio neto.

CAPÍTULO IV

Análisis de los resultados

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos con la aplicación de los diferentes instrumentos aplicados. Inicialmente se planificó aplicar un cuestionario a una muestra de 194 personas y una guía de entrevista a la encargada de la tienda de la A.D Municipal Liberia, y ambos procesos se llevaron a cabo satisfactoriamente.

Es importante aclarar que en algunas figuras o tablas no se encuentran 195 respuestas debido a que se aplicaron preguntas abiertas, por lo cual no todas tienen la misma cantidad.

4.1 Estudio de mercado

En este apartado se recaba información relacionada con aspectos como demanda, oferta, producto, precio, promoción, plaza, entre otros, con la finalidad de establecer estrategias adecuadas que permitan una correcta comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D Municipal Liberia.

4.1 .1 Perfil sociodemográfico

Las principales características sociodemográficas de la población que se encuentra interesada en adquirir camisetas personalizadas del equipo de la A.D Municipal Liberia son personas de género masculino y femenino que están en un rango de edad de los 18 a los 50 años, o más, que pertenecen al distrito de Liberia, ubicados en los siguientes barrios: Condega, Los Ángeles, La Victoria, Los Cerros y San Roque, y asimismo se encuentran dentro de la población económicamente activa.

Tabla 10*Edad de los encuestados*

| Rango de edad | Cantidad | Porcentaje |
|----------------|------------|---------------|
| 18-25 años | 52 | 26,7% |
| 26-35 años | 62 | 31,8% |
| 36-50 años | 57 | 29,2% |
| Más de 50 años | 24 | 12,3% |
| Total | 195 | 100,0% |

Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

La tabla anterior muestra que el rango de edades de las personas encuestadas evidencia un mercado compuesto por una población de edades variadas, lo que permite tener un panorama claro de propuestas que se pueden aplicar según el grupo etario al que pertenezcan, y se obtienen más oportunidades para la venta, la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades que el cliente tenga.

Es importante que al contar con una gran audiencia se cuente con los activos necesarios, que ayuden a mejorar la eficiencia y la eficacia en el proceso de sublimación.

Tabla 11*Género de los encuestados*

| Género | Cantidad | Porcentaje |
|--------------|------------|---------------|
| Femenino | 97 | 49,7% |
| Masculino | 98 | 50,3% |
| Total | 195 | 100,0% |

Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

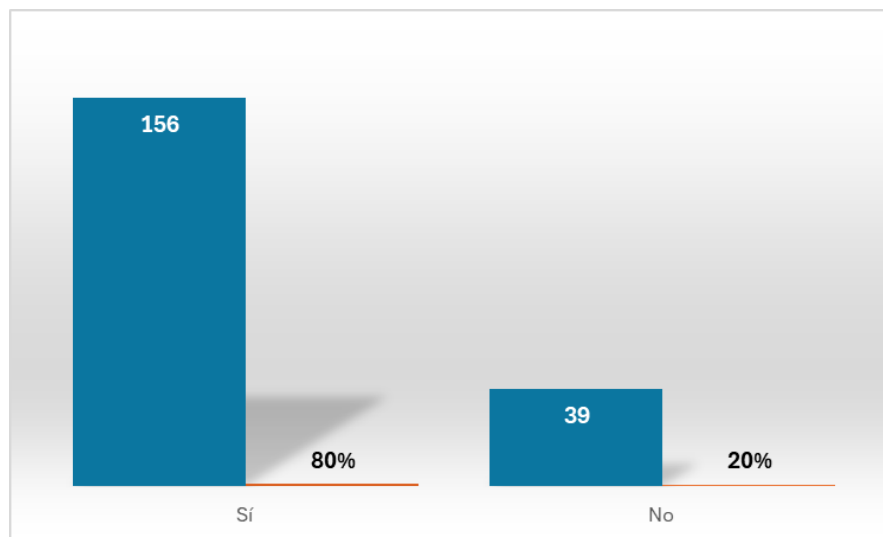
Según la tabla anterior, en las 195 personas encuestadas se aprecia que hay una distribución equitativa entre el género femenino y el masculino, es decir, que la afición del equipo de la A.D Municipal Liberia se encuentra conformada por ambos géneros. Lo anterior permite conocer los gustos y preferencias de los aficionados, y también facilita el diseño de estrategias, dado que se pueden crear estrategias inclusivas o diferenciadas según los gustos de cada grupo.

4.1.2 Demanda del producto

En relación con la demanda que tienen las camisetas oficiales del equipo de la A.D Municipal Liberia es necesario conocer el comportamiento del consumidor, así como el interés que existe en adquirir el producto, e incluso la razón de por qué no se ha adquirido.

Figura 6

Compra de camisetas oficiales del equipo de la A.D Municipal Liberia



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del Cuestionario, 2025.

En la figura presentada se observa que la mayor parte de las personas encuestadas han adquirido una camiseta oficial del equipo de la A.D Municipal Liberia, lo que indica un porcentaje bastante alto en cuanto a ventas para la tienda y también dispara la necesidad de mejorar la calidad de las máquinas de sublimación.

Un menor porcentaje indica que no han adquirido una camiseta oficial por distintas razones, que se muestran en la tabla 12; sin embargo, sí se logra mejorar distintos puntos, pues aumentarían las ventas para la tienda y, potencialmente, la satisfacción en estas personas.

Tabla 12

Razones por las cuales no han comprado una camiseta oficial del equipo de la A.D Municipal Liberia.

| Razones | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Tiene un costo elevado | 16 | 41% |
| El material no es de mi agrado | 6 | 15% |
| El diseño | 2 | 5% |
| No he tenido la oportunidad | 3 | 8% |
| No he podido comprarla | 1 | 3% |
| No es una prioridad para mí | 1 | 3% |
| No es de mi interés | 1 | 3% |
| No es de mi agrado el diseño | 1 | 3% |
| La cantidad de anuncios publicitarios | 1 | 3% |
| El diseño no es de mi agrado | 2 | 5% |
| Fondos económicos | 1 | 3% |
| No voy a muchos partidos | 1 | 3% |
| Diseño muy sobrecargado | 1 | 3% |
| La camiseta tiene muchos detalles | 1 | 3% |
| No suelo ir a todos los partidos | 1 | 3% |
| Total | 39 | 100% |

Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

En referencia a la tabla anterior, las razones por las cuales 20% de los encuestados no han adquirido una camiseta oficial del equipo, el principal motivo es el costo de la camiseta que, si bien es cierto para muchos no es una prioridad adquirir una camiseta oficial del equipo, existe la posibilidad de que añadiendo un valor agregado la adquieran, lo cual generaría una gran ventaja.

En otros de los casos se hace referencia al material, el cual no le agrada al aficionado, lo que es una señal para contar con variedad de telas en la venta de camisetas, debido a que muchas personas prefieren algo más fresco o incluso algo más formal, tipo camisas.

El porcentaje restante se divide entre distintas opiniones como: no ha podido, no es de su interés, no asisten a muchos partidos. Una razón que es importante destacar es la cantidad de anuncios publicitarios en la camiseta y aunque es usual ver este tipo de

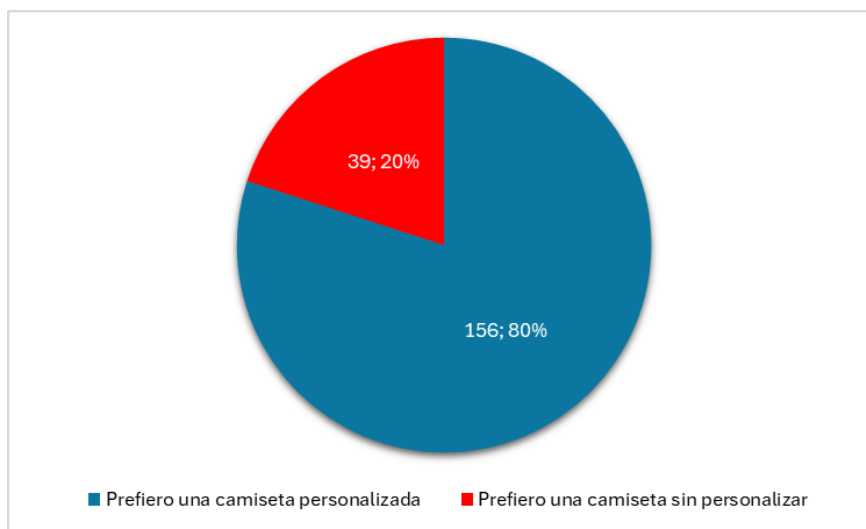
anuncios, al sobrecargarlas esto hace que pierdan belleza y atractivo para algunas personas.

4.1.3 Producto

Es de relevancia conocer las preferencias de las personas en relación con el producto, por lo cual se hicieron las siguientes preguntas, para identificar si es una necesidad para los aficionados adquirir una camiseta personalizada o sin personalizar, además de las características que tienen mayor valor en el momento de comprar este producto.

Figura 7

Prefiere una camiseta del equipo de la A.D Municipal Liberia personalizada o sin personalizar



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

Los resultados indican una clara preferencia por las camisetas personalizadas, pues la mayoría de los encuestados manifestaron preferir una camiseta con personalización, mientras que solo un pequeño grupo de aficionados optaría por una sin personalizar.

Este dato es relevante para la toma de decisiones en cuanto al diseño, producción y comercialización de las camisetas del equipo. La alta preferencia por la personalización sugiere que los aficionados valoran la posibilidad de agregar elementos únicos, como su nombre, número favorito o incluso detalles específicos que los identifiquen con el club de forma individual.

Tabla 13

Característica con mayor valor al comprar una camiseta personalizada del equipo de la A.D Municipal Liberia.

| Característica | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Calidad de tela | 73 | 37,4% |
| Precio | 54 | 27,7% |
| Diseño | 57 | 29,2% |
| Color | 11 | 5,6% |
| Total | 195 | 100% |

Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

La característica más valorada por los encuestados al comprar una camiseta personalizada de la A.D. Municipal Liberia es el de la calidad de la tela. Lo anterior indica que una parte importante de los aficionados priorizan la durabilidad, la comodidad y el tacto del material de la camiseta.

En segundo lugar, con un porcentaje similar, se encuentran el diseño y el precio. Esto sugiere que tanto la apariencia estética de la camiseta, incluidos los elementos gráficos y la personalización, así como su costo, son factores cruciales para una porción significativa de los compradores. Finalmente, el color de la camiseta es la característica menos valorada. Si bien el color es un aspecto visual importante de la identidad del equipo, parece ser menos determinante en la decisión de compra en comparación con la calidad, el diseño y el precio.

En resumen, para maximizar el éxito de las ventas de camisetas personalizadas, la tienda de la A.D. Municipal Liberia debería priorizar la calidad de la tela y ofrecer diseños

atractivos, y mantener un ojo en el precio para llegar a la mayor cantidad posible de aficionados. El color, aunque importante para la identidad del equipo, parece ser un factor secundario en la decisión de compra para la mayoría.

4.1.4 Precio

El factor precio es una de las principales características que determinan si una persona adquiere un producto o servicio, y esto es más visible cuando no es un producto esencial. Es importante mencionar que el tipo de cambio al día 26 de abril del 2025 corresponde a 508,96.

Tabla 14

Monto dispuesto como pago por una camiseta personalizada de la A.D Municipal Liberia

| Precio dispuesto como pago | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| Menos de ₡23 000 | 48 | 24,6% |
| ₡25 000 | 76 | 39,0% |
| ₡26 500 | 66 | 33,8% |
| Más de ₡27 000 | 5 | 2,6% |
| Total | 195 | 100% |

Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

La mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar ₡25 000,00 (\$49,12 dólares) por una camiseta personalizada de la A.D. Municipal Liberia. Este representa el precio con mayor aceptación entre las opciones presentadas.

Le sigue de cerca el rango de ₡26 500,00 mil colones (\$52,00 dólares), lo cual indica que una parte importante de los aficionados también consideran este precio como aceptable. De los encuestados 24,6% preferirían pagar menos de ₡23 000,00 mil colones (\$45,00 dólares) por la camiseta personalizada, lo que sugiere una sensibilidad al precio para este grupo. Por otra parte, solo una pequeña parte del total de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar más de ₡27 000,00 mil colones (\$53,00 dólares) por la camiseta.

Considerando las preferencias de los aficionados de la A.D. Municipal Liberia, se le recomienda al club ofrecer una estrategia de precios escalonada: establecer un precio base de ₡25 000,00 (\$49,00 dólares) para una camiseta personalizada estándar que priorice una buena calidad de tela y un diseño atractivo, ya que estas son las características más valoradas por la mayoría. Adicionalmente, se podría explorar la viabilidad de introducir una opción más económica, por debajo de ₡23 000,00 mil colones (\$45,00 dólares), quizás con menos opciones de personalización o de un material alternativo para captar el segmento sensible al precio.

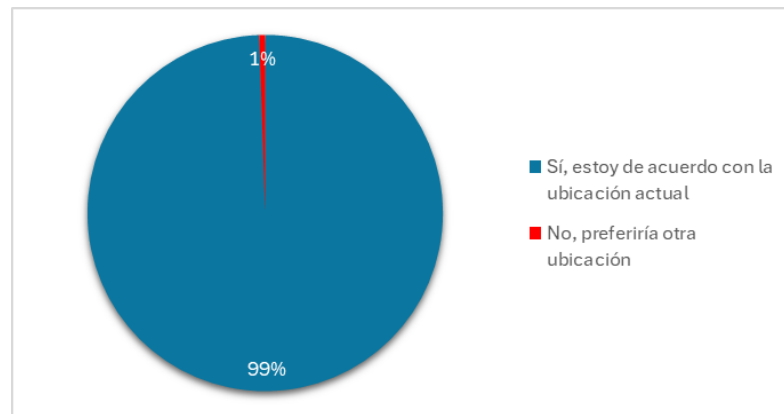
Finalmente, la oferta podría complementarse con una opción "premium" a un precio superior a ₡27 000,00 mil colones (\$53,00 dólares), dirigida a un nicho dispuesto a pagar más por características exclusivas, alta calidad o diseños especiales, siempre y cuando el valor percibido justifique el costo. Esta estrategia diversificada le permitiría al club satisfacer las diferentes expectativas y presupuestos de su afición, para maximizar así el potencial de ventas de las camisetas personalizadas.

4.1.5 Plaza

En cuanto al factor plaza, este es de gran importancia para la tienda de la A.D. Municipal Liberia, debido a que es primordial poder llegar a los clientes con el producto de una forma eficiente. Por ello es relevante identificar si las personas consideran que el punto físico donde se encuentra la tienda es accesible.

Figura 8

Se encuentra de acuerdo con la ubicación actual de la tienda del equipo A.D Municipal Liberia?



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

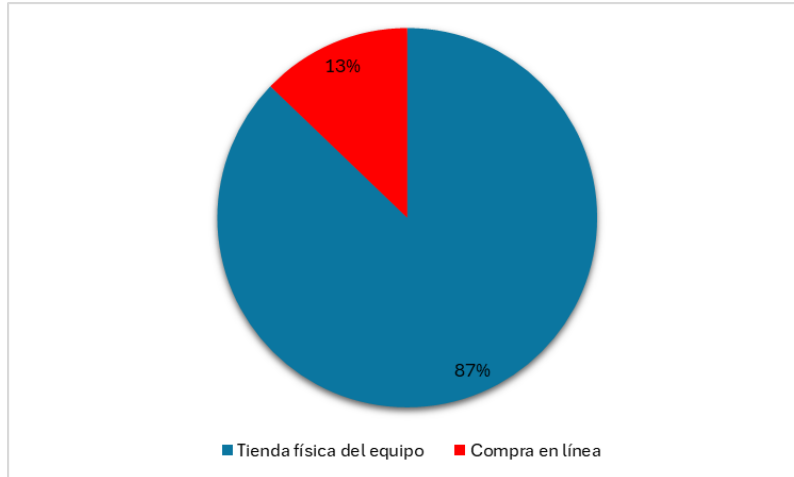
La pregunta anterior indica que la gran mayoría de los aficionados consideran que la ubicación actual de la tienda de la A.D. Municipal Liberia es de fácil acceso.

La alta satisfacción con el lugar actual sugiere que es conveniente para la mayoría de la afición, por lo que mantenerlo es la estrategia principal recomendada. Para atender a la pequeña minoría que prefiere otra ubicación y para ampliar el alcance general, se sugiere mejorar la venta en línea, así como explorar la posibilidad de establecer puntos de venta temporales en eventos o zonas estratégicas en donde se congregan aficionados.

También es importante reconocer por cuál medio los clientes prefieren adquirir los productos de la A.D Municipal Liberia, como las camisetas; es decir, de manera presencial en la tienda del equipo u en línea en la página web de la tienda.

Figura 9

En cuál modalidad compra camisetas de la A.D Municipal Liberia.



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

La figura anterior muestra que la mayoría de las personas compran las camisetas de forma presencial en la tienda del equipo. A su vez, una cantidad limitada de clientes frecuentan la tienda en línea para hacer su compra.

La característica principal que se obtiene mediante estas respuestas es que se prefiere adquirir las camisetas de forma presencial. Esto por aspectos como asegurarse una compra segura, ya que, en línea, en ciertas ocasiones pueden existir ciertos riesgos.

Otra razón de por qué la mayoría adquieren las camisetas de manera presencial es porque son originarias de Liberia, y entonces el dirigirse a la tienda física es más sencillo que hacerlo en línea, para tener la ventaja de poder probarse la camiseta y decidir en el momento si esta cumple con sus expectativas.

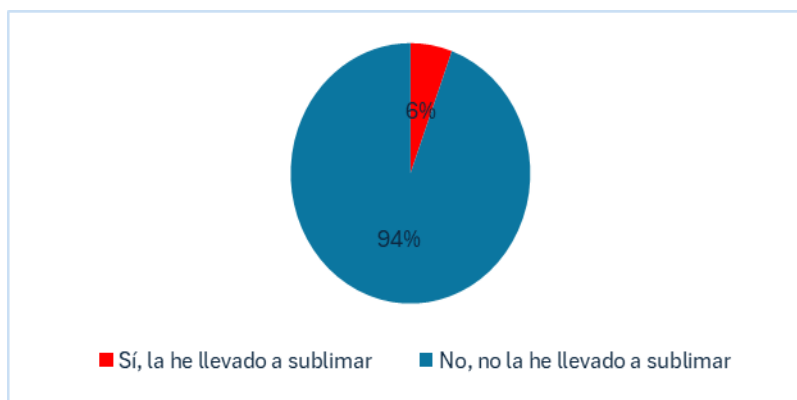
4.2 Datos recopilados referentes al plan de comercialización

En este apartado se hace referencia a los aspectos relacionados principalmente con competencia, estrategia y promoción, generados del cuestionario aplicado a la población de los cinco barrios principales de la ciudad de Liberia: Condega, Los Ángeles,

La Victoria, Los Cerros y San Roque, fanáticos del fútbol y que tienen conocimiento del equipo de la A.D Municipal Liberia, y económicamente activos. Lo anterior con el fin de conocer la posible competencia de la tienda de la A.D Municipal Liberia cuando se ofrezca el servicio de personalización de camisetas, ya que es importante tener en cuenta la cantidad de personas que han llevado a sublimar este producto.

Figura 10

¿Ha sublimado una camiseta de la A.D Municipal Liberia en algún negocio?



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

Un porcentaje bastante alto muestra que las personas encuestadas no han llevado a sublimar las camisetas que han adquirido en la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia, lo que deja en análisis dos aspectos, primeramente, si el personalizar una camiseta es un factor que no es de mucho interés para las personas, o es simplemente por no ofrecerse el servicio en la sucursal y por eso las personas no le toman relevancia. Aunque anteriormente se obtuvo el dato de que 80% de los encuestados prefieren adquirir una camiseta del equipo personalizada, queda sin efecto la primera suposición.

El reto es que se le debe realizar una buena exposición al servicio que se va a ofrecer de sublimación, para que las personas se interesen en adquirir su camiseta personalizada.

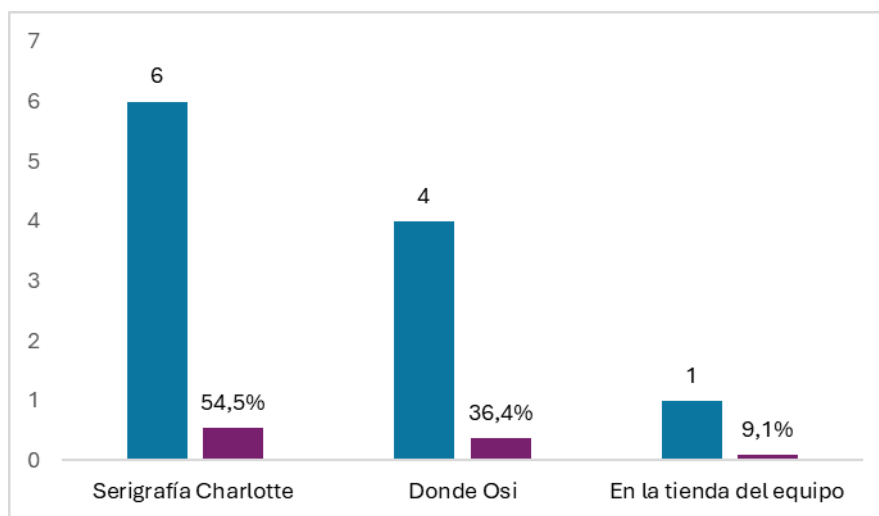
4.2.1 Competencia

La competencia es un factor fundamental para las empresas en la actualidad, dado que permite que estas mejoren en muchos aspectos, como la calidad que ofrecen en sus productos o servicios, y otros aspectos son la innovación y la eficiencia.

Igualmente, es necesario conocer cuáles negocios pueden ser competencia directa o indirecta para la tienda, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones, disminuir riesgos y analizar oportunidades de mejora.

Figura 11

¿Negocios en donde ha personalizado su camiseta?



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

En la pregunta anterior se consultó sobre los lugares en donde las personas han sublimado sus camisetas, y el resultado se refiere a locales ubicados en el centro de Liberia, pero el porcentaje mostrado es bastante bajo. Los lugares indicados fueron Donde Osi, Serigrafía Charlotte y en la tienda del equipo Municipal Liberia.

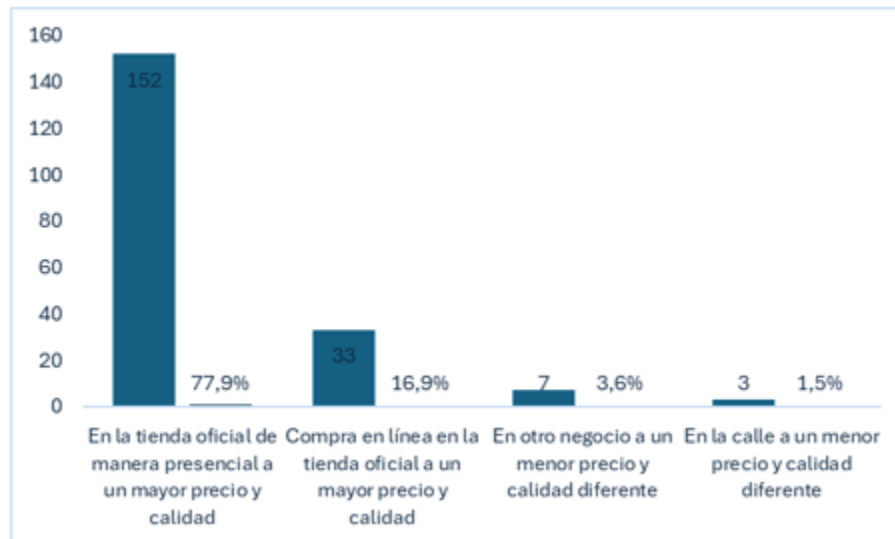
No obstante, una respuesta indica que la persona realizó la personalización en la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia, pero curiosamente este servicio no está dispuesto al público actualmente, porque no cuenta con la maquinaria adecuada para

realizar el proceso. Por tanto, se supone que esta sublimación fue efectuada hace algunos años, dado que en esa ocasión sí se encontraba el servicio a disposición de los aficionados; sin embargo, hace algún tiempo este se eliminó.

La Serigrafía Charlotte es el lugar o negocio en donde las personas han llevado en más ocasiones a personalizar sus camisetas, que es uno de los principales lugares que se pueden tomar en consideración, porque podría ser la competencia directa en lo que respecta a la sublimación de camisetas para la tienda de la A.D Municipal Liberia.

Figura 12

¿Dónde prefiere adquirir una camiseta del equipo de la A.D Municipal Liberia?



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

El propósito que tiene esta pregunta es saber si las personas prefieren obtener camisetas oficiales en la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia, si buscan comprar camisetas en otro negocio a un menor precio y si la calidad es diferente, o si existe en la calle también a un menor precio.

En la figura anterior se puede observar que la mayoría de los aficionados sí prefieren dirigirse a la tienda oficial para hacer su compra. La razón de ello podría ser que tienen asegurados aspectos como la originalidad y la calidad de la tela, debido a que es la

misma que utilizan los jugadores. El otro porcentaje que resalta es el de la compra en línea, en la tienda oficial del equipo, por lo que se aseguran los mismos puntos mencionados anteriormente.

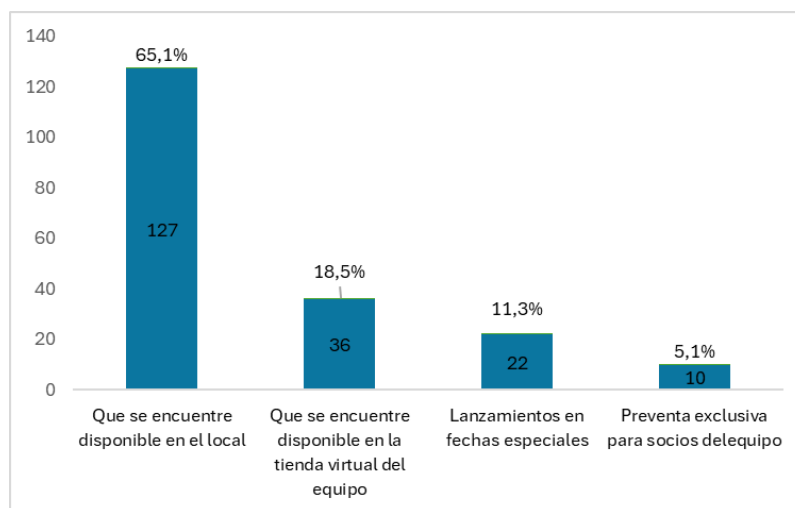
Un mínimo porcentaje es el que muestra que la comprarían en otros lugares a un menor precio, lo que evidencia que las personas, en lo que respecta a una camiseta de un equipo de fútbol, sí les interesa optar por lo original sin importar el precio, porque hay en juego factores como el usar la misma indumentaria que usan los jugadores y sentir que se está apoyando al club de manera económica, al comprar productos como una camiseta oficial.

4.2.2 Estrategia

“La estrategia es un procedimiento para tomar decisiones en una determinada circunstancia. Es utilizada para alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (Westreicher, 2024, párr.1); es decir, es un plan que le permitirá a la tienda realizar una serie de acciones para alcanzar su objetivo principal, la comercialización de camisetas personalizadas del equipo de la A.D Municipal Liberia.

Figura 13

¿De qué manera recomendaría que se realice la venta de las camisetas personalizadas del equipo?



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

De acuerdo con la figura anterior, se muestra que más de la mitad de las personas encuestadas recomiendan que las camisetas personalizadas estén disponibles en el local, por lo cual es importante que la tienda seleccione el canal de venta que se adapte mejor a las preferencias de los clientes para comercializar este producto. Aunque actualmente las compras en línea tienen un gran crecimiento, se demuestra que en algunas ocasiones, dependiendo del tipo de artículo o servicio que se desee adquirir los consumidores valoran la compra de manera presencial, con el fin de estar completamente seguros de la compra, e incluso por hábitos de consumo tradicionales.

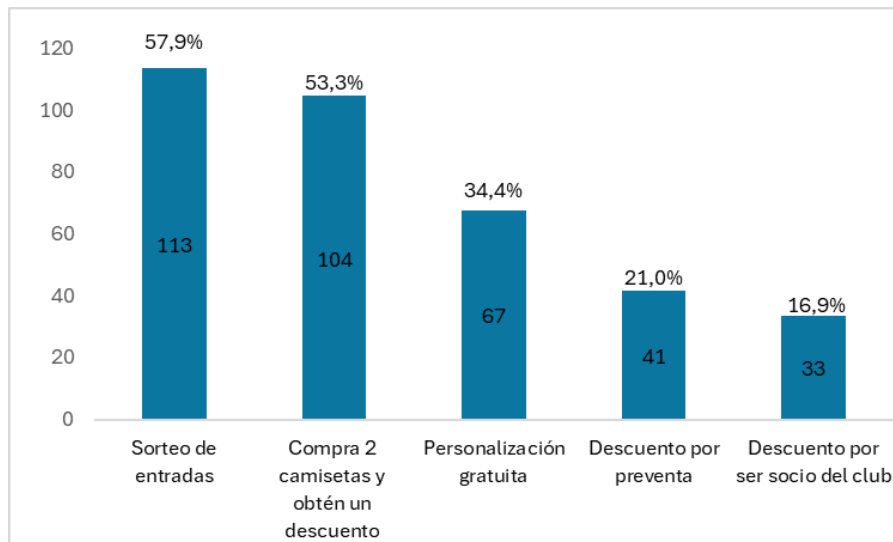
4.2.3 Promoción

“La promoción es una herramienta del *marketing* que tiene como objetivos específicos el informar, persuadir y recordar a tu público objetivo sobre los productos que maneja tu empresa” (Vega, 2022, párr.7). Las promociones son acciones que tienen como objetivo principal estimular la demanda de un producto en el corto plazo.

A los clientes, obtener diferentes promociones les da una sensación de oportunidad para adquirir un producto. Debido a ello es de relevancia para la tienda de la A.D Municipal Liberia saber qué tipo de incentivo motiva a los compradores a realizar la compra de una camiseta.

Figura 14

¿Promoción que lo motiva a comprar una camiseta?



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

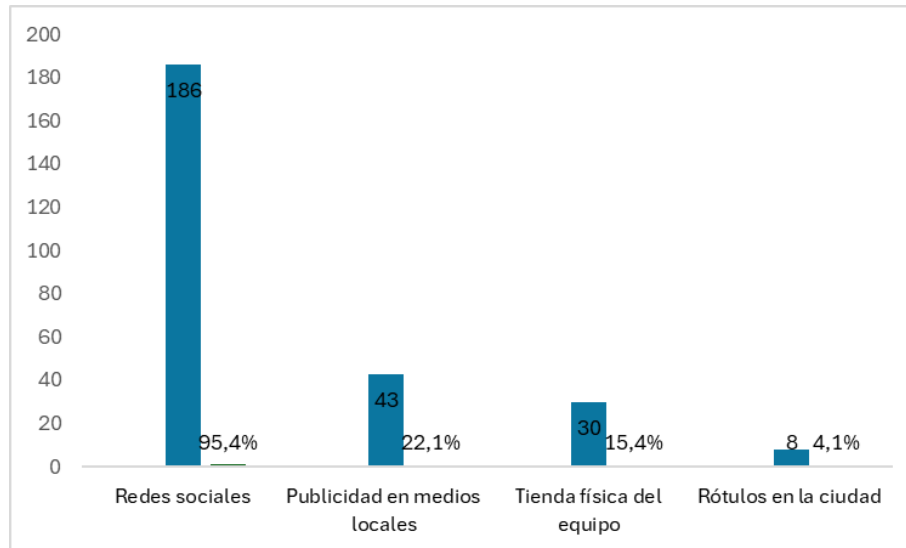
Según el cuestionario aplicado se muestra que las promociones que motivarían a comprar camisetas del equipo corresponden al sorteo de entradas y así obtener un descuento al adquirir dos camisetas.

Debido a lo mencionado, optar por estrategias promocionales que ofrezcan experiencias exclusivas, como en el caso de un partido importante, representa un alto grado de atracción emocional, o que representen un ahorro para los consumidores, porque eso ayuda a impulsar las ventas, a atraer nuevos clientes y a fidelizar a los clientes reales. Asimismo, este tipo de promociones aumenta la visibilidad de la marca y la fortalece.

Por otra parte, los medios por los cuales se promocionan los productos o servicios de una empresa tienen un papel fundamental para la consecución del objetivo final, es decir, que llegue al público meta. Por este motivo para la tienda de la A.D Municipal Liberia es fundamental reconocer los medios preferidos de los clientes reales y potenciales para anunciar la venta de camisetas personalizadas del equipo.

Figura 15

Medio preferido para promocionar las camisetas personalizadas de la A.D Municipal Liberia



Elaboración propia basada en los resultados obtenidos del cuestionario, 2025.

Mediante el cuestionario aplicado se obtuvo como resultado que las redes sociales son el medio preferido para realizar la promoción de las camisetas personalizadas. En consecuencia, la tienda debe crear contenido atractivo con la intención de conectarse con los seguidores y llegar al alcance deseado. De igual manera, es importante utilizar los medios locales con el fin de obtener un mayor alcance, dado que existe un porcentaje de la población que aún prefiere lo tradicional.

4.3 Entrevista a la persona encargada de la tienda de la A.D Municipal Liberia

Esta entrevista se llevó a cabo presencialmente el día 26 de abril de 2025 en la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia; a la señora Darling Olivas Rodríguez.

4.3.1 Análisis de los resultados de la entrevista

En la entrevista realizada se observa un panorama positivo para iniciar la implementación del servicio de venta de camisetas personalizadas en la tienda; debido a que existe gran interés por parte de los clientes. Este interés surge principalmente de la

necesidad que tienen los aficionados de adquirir camisetas personalizadas con el nombre y el número de los jugadores más representativos del equipo. La presencia de figuras reconocidas en el equipo de la A.D Municipal Liberia incrementa el deseo de obtener productos únicos, lo que representa una oportunidad comercial para la tienda.

En cuanto a los activos que se requieren para la confección de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D Municipal Liberia, la encargada señala que se necesita contar con una plancha térmica adecuada para la sublimación, y un plotter de corte, que es el equipo esencial para prestar este servicio de manera eficiente. Esto debido a que anteriormente se había intentado ofrecer la personalización de camisetas utilizando una impresora que no es totalmente apta para realizar un adecuado sublimado, lo cual limita la calidad del servicio y refuerza la necesidad de invertir en equipos eficientes. Asimismo, destacan otros insumos necesarios, como el poliflex, el cual es primordial para garantizar un producto final de calidad.

Respecto al mecanismo seguido para tener conocimiento de la demanda histórica de los productos vendidos en la tienda, se realiza un proceso mixto de inventario en que se combinan registros manuales con un sistema digital. El inventario se efectúa cada mes con los productos que ingresan y salen. Esta práctica permite llevar un control más preciso de los productos vendidos y facilita la toma de decisiones basada en datos históricos.

Por otra parte, el promedio de ventas de camisetas representa alrededor de 155 a 130 unidades en los meses con mayor demanda, y en los meses de menor venta de 90 a 30 unidades por mes, una cifra que demuestra una demanda constante de este tipo de productos, con excepción de la temporada baja.

Seguidamente, los gastos operativos que tiene la tienda son los siguientes. La electricidad oscila entre \$393,00 dólares y \$492,00 dólares, debido al uso de aire acondicionado; seguidos por el alquiler del local, que es de \$1000,00. Por otra parte, el

pago de servicios de agua e internet representan un gasto menor que se detalla a continuación: \$19,65 a \$29,47 dólares y \$88,41 dólares, respectivamente.

Finalmente, en la entrevista se detalla que la tienda de la A.D Municipal Liberia tiene una base sólida de clientes interesados en adquirir camisetas personalizadas del equipo y, de igual manera, se muestra la necesidad de una inversión en activos eficientes y adecuados para ofrecer un servicio de alta calidad.

4.4 Activos e insumos requeridos

Una vez aplicados los instrumentos a la muestra se procede a recabar la información sobre los activos e insumos que requiere la tienda para ofertar el servicio de sublimado.

Para poner en marcha el plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025 es fundamental contar con una serie de activos e insumos que le permitirán realizar el proceso de sublimación de manera profesional, eficiente y con altos estándares de calidad.

Estos activos no solo representan herramientas de trabajo, sino que constituyen la base operativa que garantizará el cumplimiento de la propuesta de valor del negocio. A continuación, se detallan cada uno de los activos incluidos en la inversión inicial, su función dentro del proceso productivo y su costo estimado según la factura proforma emitida por el proveedor.

4.4.1 Plancha manual de sublimación de 40x60 cm

La plancha térmica es una de las herramientas más importantes del proceso. Este modelo manual de gran formato (40 x 60 cm) permite aplicar calor y presión controlada de forma uniforme sobre la camiseta y el papel impreso. Su función es transferir el diseño desde el papel de sublimación hacia la tela mediante un proceso químico que fija la tinta en las fibras del poliéster. La dimensión de la plancha permite trabajar con una amplia

variedad de tamaños de camisetas, lo cual ofrece mayor funcionalidad operativa y optimiza el flujo de trabajo diario. El precio estimado de este activo es de \$700,00 dólares.

4.4.2 *Plotter de corte*

Un plotter de corte es una máquina que se caracteriza por realizar “cortes precisos en diferentes materiales, sustituyendo las tijeras tradicionales. A diferencia de cortar a mano, un plotter de corte utiliza cuchillas especializadas para seguir patrones o formas complejas definidas por computadora, materializadas en vinil, papel, cartulina y más” (López, 2024, párr. 3). Esta herramienta es de gran importancia porque permite obtener acabados perfectos, y el precio de esta máquina es de \$529,00 dólares.

Por otra parte, el insumo que necesita adquirir la tienda para ofertar el servicio de sublimado es el siguiente:

4.4.3 *Poliflex*

El poliflex es un tipo de tejido de poliéster el cual es creado especialmente para la técnica de sublimación. Este tejido se corta con el plotter de corte según el diseño y después se adhiere a la tela que se desea sublimar, aplicando calor por medio de la plancha de sublimación. El poliflex se caracteriza por ser un material de alta resistencia y por dar acabados de alta calidad. Se requieren dos tipos de color negro y amarillo, los cuales por metro tienen un precio de \$8,80 y \$9,69 dólares, respectivamente.

4.4.4 *Cotizaciones*


Para realizar una correcta inversión en activos e insumos se hicieron dos cotizaciones a diferentes empresas, con el fin de comparar precios, calidad y condiciones de compra. Estas cotizaciones se explican a continuación:

Primeramente, se obtuvo una cotización en ATM Comercial, empresa costarricense ubicada en la provincia de San José. Es una compañía dedicada a la tecnología de impresión, sublimación y otros. En ATM Comercial se hizo la cotización de los activos e insumos que necesita la tienda de la A.D Municipal Liberia.

Por otra parte, se hizo la cotización de los productos necesarios en Amazon, empresa estadounidense dedicada al e-commerce y otros servicios. Sin embargo, el producto denominado Poliflex no se encuentra disponible, lo que limitó conocer su precio. Debido a ello se consultó sobre él en otra empresa en línea que tiene por nombre Joto Imaging Supplies, que es canadiense y que tiene ubicaciones en Estados Unidos de América. A continuación, se presentan ambas cotizaciones.

Figura 16

Cotización ATM Comercial



Paves. de la embajada USA, 400 O. y 25 N., San José, Costa Rica
 factura@atmcomercial.com +506 2236-0070
 www.atmcomercial.com Apartado Postal # 822-1200 / Código Postal # 10109

PROFORMA No. 0099383

CRÉDITO **CONTADO**

CODIGO CLIENTE: D125890622
MUNICIPAL LIBERIA

FECHA: 26/04/2025
CONDICIONES DE PAGO: 1 Día
DETALLE:
VALIDEZ:

Agente: OFICINA 0006
T.C.: 508.96
Hora: 16:29:24
O.C.:

Observación:

| CANT. | BOD | CODIGO | DESCRIPCION | UNID. | UNITARIO | TOTAL |
|-------|-----|----------------|--|-------|-----------|-----------|
| 1.00 | 001 | YUX-G4AS-40 | MAGNETIC AUTO OPEN HEAT PRESS MACHINE 40X60CM 110V | C / U | \$ 700.00 | \$ 700.00 |
| 1.00 | 001 | SIL-NC-54T-WHT | NEW CAMEO MACHINE S WHITE \$ | C / U | \$ 529.00 | \$ 529.00 |
| 10.00 | 001 | POLI-TURB4902 | POLIFLEX TURBO 4902 20"X27MTS BLACK \$ | METRO | \$ 8.80 | \$ 88.00 |
| 10.00 | 001 | POLI-TURB4910 | POLIFLEX TURBO 4910 20"X27MTS YELLOW \$ | METRO | \$ 9.69 | \$ 96.90 |

TODA FACTURA SE CANCELA UNICAMENTE CONTRA RECIBO OFICIAL DE LA EMPRESA

LA FACTURA DEVENGARA INTERESES DEL 5% MENSUAL A PARTIR DEL VENCIMIENTO DEL PLAZO ACORDADO. EL CARGO DE INTERESES NO IMPLICA PRORROGA DEL PLAZO. RIGEN A LA FACTURA LAS CLAUSSULAS DEL ARTICULO 460 DEL CODIGO DE COMERCIO Y LA MISMA CONSTITUTE PLENA PRUEBA DE UNA OBLIGACION A CARGO DEL COMPRADOR.

RECIBIDO CONFORME (FIRMA, NOMBRE Y CEDULA)

| | | |
|-------------------|-----------------|-------------|
| | SUBTOTAL | \$ 1,413.90 |
| | IVA | \$ 183.81 |
| | TOTAL | \$ 1,597.71 |
| CODIGOS CONTABLES | REVISADA | AUTORIZADA |
| JOAQUIN CO | | |

En la figura anterior se muestra la cotización hecha en la empresa ATM Comercial, 2025.

En la figura anterior es importante aclarar que la descripción de Magnetic auto open heat press machine es de la plancha manual de sublimación. Seguidamente New cameo machine se refiere al plotter de corte, ambos descritos con anterioridad.

Figura 17

Cotización de Amazon

Máquina de prensa térmica plana semiautomática para impresión digital, prensa de transferencia de sublimación digital de rotación con protección contra sobrecalentamiento y diseño de tracción (estilo)

Marca: Weglae
2.7 ★★★★★ 2 calificaciones

No puede enviarse este producto al punto de entrega seleccionado. Selecciona un punto de entrega diferente.

Estilo: **Estilo 4**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Estilo 4 1 opción desde US\$357.99 | estilo2 1 opción desde US\$109.99 | estilo5 1 opción desde US\$175.39 | estilo6 1 opción desde US\$232.99 |
| estilo10 1 opción desde US\$499.99 | estilo11 1 opción desde US\$269.99 | estilo12 1 opción desde US\$136.99 | estilo13 1 opción desde US\$373.99 |

Marca: Weglae

En la figura anterior se observa la cotización de la plancha manual de sublimación

obtenida de la página web de Amazon, 2025.

Figura 18

Cotización de Amazon

The screenshot shows the Amazon Costa Rica website interface. At the top, there's a navigation bar with the Amazon logo, location (Costa Rica), and search bar. Below that, there's a header for the product category 'Silhouette Cameo 5 Bundles'. The main product listing features an image of the black vinyl cutter, its accessories, and a grid of cut vinyl. The product title is 'Silhouette Cameo 5 - Cortadora de vinilo de 12 pulgadas con software de estudio, herramienta eléctrica y ES Mat compatible, SNA e IPT, 50 db, edición negro mate'. The price is listed as US\$289.99. There are also buttons for 'Agregar al Carrito' and 'Comprar ahora'.

En la figura anterior se observa la imagen de la cotización del plotter de corte obtenido de la página web de Amazon, 2025.

Figura 19

Cotización de Joto Imaging Supplies

The screenshot shows the Joto Imaging Supplies website. The header includes the Joto logo and navigation menu. The main product listing features an image of a box of 'POLI-FLEX HEAT TRANSFER VINIL' and a roll of vinyl. The product title is 'Vinilo de transferencia de calor Poli-Flex® Turbo® para textiles (12 x 48 pulgadas)'. The price is listed as 'From \$6.97'. There are also buttons for 'Partnership Pro' and 'SELECCIONAR COLOR DEL VINILO' with color options like Negro, Plata metalizado, Gris, Gris claro, Blanco, Amarillo medio, Amarillo, Amarillo neon, and Limón amarillo.

En la figura anterior se observa la cotización del poliflex obtenido de la página web de Joto Imaging Supplies, 2025.

Respecto a las cotizaciones anteriores, se presenta una tabla con cada uno de los productos y su respectivo precio.

Tabla 15

Precio de cada producto e inversión que se requiere según cada empresa

| Empresa | Producto | Precio en dólares | |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
| ATM Comercial | Plancha de sublimación | \$ | 700,00 |
| ATM Comercial | Plotter de corte | \$ | 529,00 |
| ATM Comercial | Poliflex Negro | \$ | 8,80 |
| ATM Comercial | Poliflex Amarillo | \$ | 9,69 |
| Amazon | Plancha de sublimación | \$ | 357,99 |
| Amazon | Plotter de corte | \$ | 289,99 |
| Joto Imaging Supplies | Poliflex Negro | \$ | 6,97 |
| Joto Imaging Supplies | Poliflex Amarillo | \$ | 6,97 |
| Inversión total ATM Comercial | | \$ | 1 247,49 |
| Inversión total Amazon y Joto | | \$ | 661,92 |

Elaboración propia basada en los datos obtenidos de las cotizaciones realizadas, 2025.

Finalmente, respecto a las cotizaciones realizadas se debe mencionar que, a pesar de que la compañía Amazon y Joto Imaging Supplies ofrecen los productos a un menor precio en dichos montos, en estos no se incluyen los precios por envío, además del riesgo que se debe tomar, debido a que no es completamente seguro que los productos estén listos en una fecha determinada en el país, e incluso existe la posibilidad de que se extravíen. De igual manera, en algunas ocasiones no hay inventario de los artículos que se requieren.

Por lo mencionado, la mejor opción para la tienda de la A.D Municipal Liberia es la empresa ATM Comercial, aunque el monto por cancelar por los activos e insumos necesarios es más alto en comparación con los de la compañía Amazon, pero esto lo compensa la seguridad de adquirir los productos en el momento exacto. Otra ventaja de ATM Comercial es la de los cursos y capacitaciones que le ofrece al personal de la tienda

sobre el uso adecuado de las máquinas para realizar una correcta personalización de camisetas.

CAPÍTULO V

Propuesta, conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan la propuesta y las conclusiones y recomendaciones relativas al plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

5.1 Propuesta

La presente propuesta se hace con la finalidad de determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025, y de esta forma darle una solución a uno de los principales problemas que tiene actualmente el negocio, es decir, la falta de camisetas personalizadas del equipo en su línea de productos. A pesar de que existen demanda constante y compradores leales, la tienda no ha logrado agregar este servicio debido a la carencia de equipo adecuado.

La situación mencionada representa una gran oportunidad para realizar una inversión en la compra del activo adecuado, que le permita la personalización de camisetas, como un producto con mayor demanda.

La propuesta se compone de dos partes fundamentales. Inicialmente, de un plan de inversión en el que se consideran aspectos técnicos y financieros. Asimismo, la idea de desarrollar estrategias de comercialización que faciliten el posicionamiento de las camisetas personalizadas en el mercado local. Lo anterior para convertir un problema en una ventaja competitiva para la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia.

5.1.1 Justificación de la propuesta

En la actualidad los productos personalizados son un factor clave en las estrategias de comercialización que utilizan los diferentes equipos de fútbol en el nivel internacional, nacional y local para generar ingresos significativos y fortalecer el sentido

de pertenencia de los aficionados con respecto al equipo. Sin embargo, en relación con la tienda de la A.D Municipal Liberia, se encontró una limitante relacionada con la falta de equipo tecnológico necesario para ofrecer camisetas personalizadas.

Una vez analizado el entorno de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, así como identificada una de sus principales problemáticas, se encontró una oportunidad de negocio que se relaciona con el interés que tienen los aficionados del equipo en adquirir productos que reflejen sus gustos, preferencias y, a la vez, la conexión que tienen con el equipo de la A.D Municipal Liberia. De este modo, la propuesta se basa en el objetivo general de la investigación, el cual es determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

Con la propuesta se busca desarrollar el posicionamiento de las camisetas personalizadas en el mercado local, lo que está justificado por la cantidad de solicitudes recibidas de parte de clientes que han mostrado interés en adquirir este producto, lo cual indica que existe demanda insatisfecha.

Por lo dicho, al implementar la propuesta se obtendrían beneficios económicos para la tienda, como la generación de una nueva fuente de ingresos, una mejor posición en el mercado, ampliación de la línea de productos y, la razón más importante, la satisfacción de los seguidores del equipo de la A.D Municipal Liberia.

5.1.2 *Objetivo de la propuesta*

Realizar un plan de inversión para la implementación del servicio de personalización de camisetas del equipo de la A.D Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

Proponer estrategias de comercialización para el posicionamiento y la promoción del servicio de personalización de camisetas por parte de la tienda de la A.D Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

5.1.3 Metodología de la propuesta

La metodología de la propuesta descrita se divide en dos áreas relevantes. La primera se relaciona con la realización de un plan de inversión y la segunda se basa en la propuesta de estrategias de comercialización.

Para iniciar, la primer área se desarrolló mediante la creación de un plan de inversión, por lo que es importante identificar los activos e insumos necesarios, los costos de estos, los indicadores financieros, las depreciaciones de los equipos, entre otros datos que permitan establecer su rentabilidad.

Seguidamente, fue necesario proponer las estrategias que le ayuden a la tienda a promocionar y posicionar el servicio de personalización de camisetas del equipo de la A.D Municipal Liberia. Para ello se tomaron en cuenta aspectos como los medios por los cuales se deberá promocionar el servicio y el segmento al que debe dirigirse. Esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez posicionarse en el mercado como referente en la personalización de camisetas del equipo.

5.1.4 Estrategias propuestas

De seguido se detalla las estrategias propuestas, que están basadas en el área de comercialización y financiación.

La estrategia de comercialización para el posicionamiento de camisetas personalizadas del equipo de la A.D Municipal Liberia se basa en una integración de *marketing* directo y digital.

Con las estrategias mencionadas se plantea aprovechar los medios digitales y la actividad deportiva mediante los partidos de fútbol que realice el equipo liberiano, en puntos de venta móviles, con el objetivo de posicionar las camisetas personalizadas como un producto único. Además, se propone realizar una campaña de comunicación que conecte con los seguidores del equipo, utilizando para ello las redes sociales como medio preferido de los seguidores del equipo.

Seguidamente se detalla cada una de las estrategias basadas en *marketing* directo y digital.

5.1.4.1 Estrategias de *marketing* directo. Con las estrategias relacionadas con el *marketing* directo se pretende mejorar la comunicación con los aficionados y dar a conocer información sobre las camisetas personalizadas.

Activaciones presenciales en partidos de fútbol de la A.D. Municipal Liberia

Durante los días de partido de fútbol en el estadio Edgardo Baltodano se instalará un *stand* promocional de la tienda con venta de camisetas personalizadas, descuentos exclusivos para asistentes y una ruleta de premios (llaveros, *stickers*, descuentos). Esta estrategia permitirá aprovechar el entorno cargado de emoción para lograr ventas directas, interacción con el cliente y recopilación de contactos para futuras campañas por WhatsApp.

Figura 20

Activaciones presenciales



Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

Entrega de volantes con código QR promocional

Se diseñarán volantes atractivos con un mensaje directo y en estos se incluirá un código QR que llevará a una promoción especial en la tienda física. Los volantes se repartirán en sitios clave como el centro de Liberia, universidades, comercios aliados y actividades deportivas. Esta acción permite medir la respuesta de manera simple al rastrearse el uso del código.

Figura 21

Volantes

Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

Campaña de WhatsApp Business personalizada y directa

Mediante la recolección de números en eventos, redes sociales y en la tienda se creará una base de contactos para enviar mensajes personalizados con ofertas especiales, recordatorios de partidos de fútbol y catálogos de camisetas disponibles. Esta estrategia fortalecerá la relación directa con el cliente y mantendrá a la tienda presente en su día a día, a la vez que fomentará las compras rápidas mediante enlaces directos a la tienda en línea.

Figura 22

Campaña de WhatsApp Business



Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

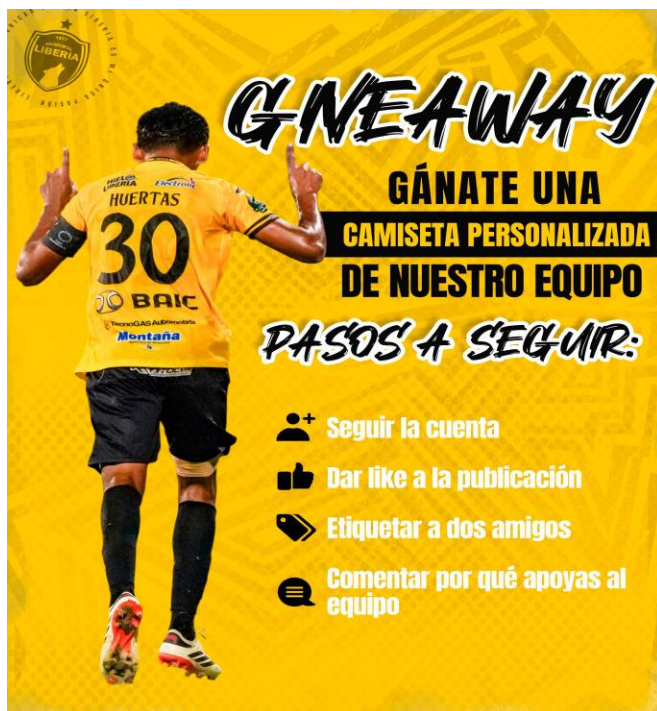
5.1.4.2 Estrategias de *marketing* digital. Las estrategias relacionadas con el *marketing* digital permitirán interactuar con los aficionados del equipo y aprovechar las plataformas digitales del equipo para promocionar las camisetas personalizadas, y con otros productos de la tienda.

Giveaway en Instagram y Facebook

Consiste en realizar un sorteo (*giveaway*) en redes sociales en el que se regale una camiseta personalizada de la A.D. Municipal Liberia. Para participar, los aficionados deberán seguir la cuenta y darle “me gusta” a la publicación, en etiquetar a dos amigos y en comentar por qué apoyan al equipo. Esta estrategia genera alto nivel de interacción, aumenta el alcance orgánico y atrae nuevos seguidores potencialmente interesados en adquirir productos de la tienda.

Figura 23

Giveaway



Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

Contenido gamificado: trivias y retos futboleros

Se publicarán juegos interactivos como trivias futboleras sobre el club, retos de predicciones de resultados o dinámicas de tipo "elige tu camiseta favorita". Estos juegos crearán una conexión emocional y divertida con el público, fomentarán la participación y aumentarán el tiempo de permanencia en las redes. Además, se pueden entregar pequeños premios o descuentos a los ganadores a fin de incentivar la compra.

Figura 24

Contenido gamificado



Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

Colaboración con *influencers* locales

Se identificarán *influencers* deportivos o figuras populares de Liberia (como exjugadores o *tiktokers* locales) para promocionar las camisetas mediante contenido. Estas colaboraciones no solo generan confianza, sino que amplifican el alcance a públicos específicos que ya siguen a estas personas, lo que se traduce en un tráfico más calificado para la tienda.

Figura 25

Colaboraciones



Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

Por otra parte, además de las estrategias mencionadas, es importante incluir la estrategia de compra, que permitirá seleccionar de la mejor manera los activos e insumos necesarios para poner en marcha el plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas, por parte de la tienda de la A.D Municipal Liberia.

5.1.4.3 Estrategia de compra. Para tomar decisiones de compra eficientes es importante considerar diferentes factores, como el proveedor, el precio y las condiciones. Seguidamente se especificarán los aspectos mencionados.

Tabla 16

Estrategia de compra

| Proveedor ATM Comercial | | |
|---|--------------------|--------------------------------------|
| Productos necesarios | Precio | Condiciones |
| Plancha de sublimación | \$ 700,00 | Garantía de 1 año |
| Plotter de corte | \$ 529,00 | Capacitación gratuita |
| Poliflex negro | \$ 8,80 | Envío gratis |
| Poliflex amarillo | \$ 9,69 | |
| Total | \$ 1 247,49 | |
| Proveedor Amazon y Joto Imaging Supplies | | |
| Plancha de sublimación | \$ 357,99 | Garantía de devolución por 30 días |
| Plotter de corte | \$ 289,99 | Garantía por defectos de fabricación |
| Poliflex negro | \$ 6,97 | |
| Poliflex amarillo | \$ 6,97 | |
| Total | \$ 661,92 | |

Elaboración propia basada en las cotizaciones obtenidas, 2025.

Según los datos mencionados en la tabla anterior, optar por el proveedor de Amazon y Joto Imaging Supplies para adquirir los activos e insumos sería la mejor opción en cuanto a precios, pero la tienda de la A.D Municipal Liberia busca una estrategia que le

permita reducir riesgos en el momento de realizar la compra de los productos necesarios, esto con el fin de no comprometer la operatividad de la tienda.

Debido a lo anterior, para cumplir con las necesidades de la tienda la mejor opción es hacer la compra en la empresa ATM Comercial, ya que este negocio ofrece los productos requeridos para la personalización de las camisetas; mientras que en Amazon u otro negocio no es posible, lo que estaría comprometiendo la operatividad de la tienda si se selecciona a Amazon. Incluso, en el momento de la cotización no tenía en bodega el poliflex y por eso se debió consultar en Joto Imaging Supplies. Asimismo, el envío en Amazon no sería inmediato ya que se debe esperar que ingrese al país y, además, existe el riesgo de que no llegue en el momento deseado debido a diferentes factores externos.

Por consiguiente, a pesar de que ATM Comercial no es la mejor opción en cuanto a precio, sí es la mejor elección por la disponibilidad inmediata y por beneficios adicionales como la capacitación gratuita.

5.1.5 Plan de acción de la propuesta

Seguidamente se presenta el plan de acción relacionado con las propuestas mencionadas.

Tabla 17*Plan de acción de la propuesta*

| Estrategia | Responsable | Periodo de ejecución | Recursos humanos, técnicos. | Inversión |
|--|--|--|--|--------------------|
| Marketing Directo | | | | |
| Activaciones presenciales en partidos del A.D. Municipal Liberia | Departamento de marketing y redes sociales | Durante partidos del campeonato de apertura 2025 | Sistema de cobro, mesa, exhibidores de camisetas, stock de productos, volantes, diseñador gráfico. | \$ 400,00 |
| Entrega de volantes con código QR promocional Campaña de WhatsApp Business personalizada y directa | | | | |
| Marketing digital | | | | |
| Giveaway en Instagram y Facebook Contenido gamificado: trivias y retos futboleros Colaboración con influencers locales | Departamento de marketing y redes sociales | Agosto, 2025 | Creador de contenido, diseñador gráfico, redes sociales, contenido audiovisual, premios para giveaway. | \$ 500,00 |
| Estrategia de compra | | | | |
| Adquisición de equipo de sublimación | Departamento de tienda y dirección general | Agosto, 2025 | Plotter de corte, plancha de sublimación, poliflex. | \$ 1 247,49 |
| Total | | | | \$ 2 147,49 |

Elaboración propia basada en las estrategias propuestas, 2025.

5.1.6 Presupuesto de la propuesta

A continuación, se presenta de manera detallada el presupuesto de la propuesta, que tiene como finalidad determinar el plan de inversión requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

5.1.6.1 Análisis de las fuentes de financiación. Las fuentes de financiación son fundamentales para el desarrollo de un proyecto en un negocio, e incluso para la misma operación de la empresa, debido a que permiten obtener los recursos para su ejecución; en otras palabras, permiten llevar a cabo el proyecto u operación del caso.

Las fuentes de financiación pueden ser internas, es decir, utilizando recursos propios de la empresa y fuentes externas, las cuales pueden provenir de préstamos bancarios, financiamiento de inversores privados, líneas de créditos, entre otras opciones.

Para el cumplimiento del plan de comercialización y para evaluar las posibilidades de fuentes de financiación del plan propuesto utilizando las opciones existentes en el sistema formal, el cual se indica en el objetivo específico número 4 de esta investigación, se utilizará el Sistema Bancario Nacional (SBN) para realizar la compra de los activos, para los insumos necesarios y para seguir las estrategias como ayuda para el posicionamiento de las camisetas personalizadas.

En seguida se presenta detalladamente el cálculo del préstamo solicitado por la tienda de la A.D Municipal Liberia, por un monto de \$3 554,23 y a un plazo de 5 años, por un monto que corresponde a ₡ 1 808 961,18 colones. Es importante mencionar que para calcular la cuota del BCR y del Banco Popular se utilizó una tasa básica pasiva de 3,91% del Banco Central de Costa Rica (BCCR), al 30 de mayo de 2025.

Figura 26

Resumen créditos

| Concepto | BCR | Banco Nacional | Banco Popular |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| Préstamo | ₡ 1 808 961,18 | ₡ 1 808 961,18 | ₡ 1 808 961,18 |
| Tasa de interés TBP + % | 7,36% | 10,06% | 8,41% |
| Interés mensual | 0,61% | 0,84% | 0,70% |
| Tiempo meses | 60 | 60 | 60 |
| Cuota | ₡36 127,65 | ₡38 488,51 | ₡37 035,19 |
| Cuota en dólares | \$ 70,98 | \$ 75,62 | \$ 72,77 |

Elaboración propia basada en los datos proporcionados por cada banco, 2025.

5.1.6.1.1 Financiación Banco de Costa Rica. El Banco de Costa Rica ofrece créditos a empresas que han sido creados para ayudar al crecimiento de los negocios a partir de las tasas de interés y con plazos competitivos, lo que es beneficioso para la tienda de la A.D Municipal Liberia. Por tal razón se consultó información acerca de un crédito por un monto de \$3 554, 23, a un plazo de 5 años, con una cuota de \$70,98.

Figura 27

Cálculo Banco de Costa Rica

| Concepto | BCR |
|-------------------------|-----------------|
| Préstamo | ₡1 808 961,18 |
| Tasa de interés TBP + % | 7,36% |
| Interés mensual | 0,61% |
| Tiempo meses | 60 |
| Cuota | ₡36 127,65 |
| Cuota en dólares | \$ 70,98 |

Elaboración propia basada en los datos proporcionados por cada banco, 2025.

Determinación de la tasa de interés:

Contempla dos modelos de tasa variable:

| COLONES | |
|------------------------------|-------------|
| De la cuota 1 a la cuota 60: | TBP + 3.45% |
| De la cuota 1 a la cuota 84: | TBP + 3.50% |

TBP: Tasa Básica Pasiva

Composición de tasa:

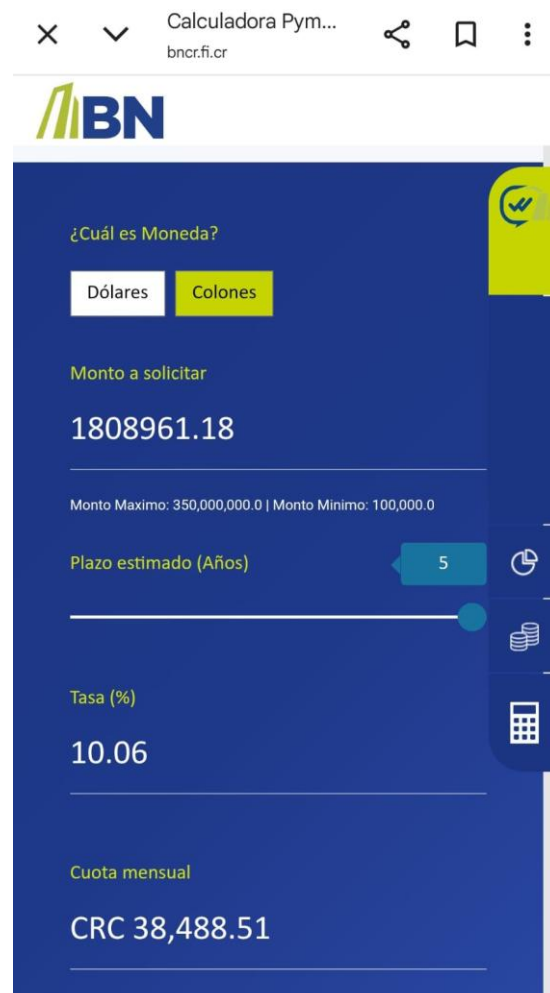
Tasa de interés variable: para los créditos en colones, es aquella compuesta por un factor variable que es la Tasa Básica Pasiva a seis meses plazo calculada y publicada por el Banco Central de Costa Rica, más un factor fijo porcentual por riesgo comercial que corresponde a cada uno de los períodos.

El riesgo comercial se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas.

5.1.6.1.2 Financiación del Banco Nacional. Por otra parte, el Banco Nacional cuenta con diferentes opciones de financiación que están dirigidas a empresas, por lo que también esta es una opción para solicitar el crédito en esta entidad. Para el caso se consultó información acerca de un crédito por un monto de \$3 554,23 a un plazo de 5 años, y se obtuvo como cuota la suma de \$75,62, a una tasa de interés de 10,06%.

Figura 28

Calculadora Banco Nacional



The image shows a screenshot of the Banco Nacional calculator interface. The browser address bar displays "Calculadora Pym..." and "bncr.fi.cr". The interface features the BN logo at the top left. Below the logo, there is a section titled "¿Cuál es Moneda?" with two buttons: "Dólares" and "Colones". The "Monto a solicitar" is set to "1808961.18", with a range from "Monto Maximo: 350,000,000.0" to "Monto Minimo: 100,000.0". The "Plazo estimado (Años)" is set to "5". The "Tasa (%)" is set to "10.06". The "Cuota mensual" is calculated as "CRC 38,488.51". A sidebar on the right contains icons for a refresh button, a calculator, and a stack of coins.

| Parameter | Value |
|-----------------------|---------------|
| Moneda | Colones |
| Monto a solicitar | 1808961.18 |
| Plazo estimado (Años) | 5 |
| Tasa (%) | 10.06 |
| Cuota mensual | CRC 38,488.51 |

Figura tomada de la calculadora oficial del Banco Nacional, 2025.

5.1.6.1.3 Financiación del Banco Popular. Otra entidad financiera que se muestra como una opción atractiva para la obtención de financiación es el Banco Popular, debido a las tasas de interés competitivas y a condiciones flexibles para las empresas, lo que le permite a la tienda de la A.D Municipal Liberia el acceso a condiciones favorables. En esta entidad se consultó información acerca de un crédito por un monto de \$3 554,23 a un plazo de 5 años, y una cuota mensual de \$72,77 a una tasa de interés de 8,41%. Para realizar el cálculo total a la tasa pasiva de 3,41% se le sumó 4,5 p.p, dado que es la tasa que ofrece el Banco Popular al sector de microempresa hipotecario.

Figura 29

Calculadora Banco Popular

US\$ Compra: 499.00 US\$ Venta: 513.00

Popular PENSIONES Popular VALORES Popular SEGUROS Popular FONDOS DE INVERSIÓN

Monto
1808961,18

Plazo (meses)
60

Tasa
8,41

CALCULAR

CONSULTE AQUÍ LAS TASAS Y COMISIONES

LIMPIAR CAMPOS

CHAT

Resulto
₡ 37.035.19

Figura tomada de la calculadora oficial del Banco Popular, 2025.

Las entidades financieras mencionadas ofrecen panoramas similares con condiciones favorables de financiación para la tienda de la A.D Municipal Liberia; sin embargo, la opción por la que se opta es por la del Banco de Costa Rica (BCR), a causa de una menor tasa de interés y una menor cuota mensual en comparación con los otros bancos.

5.1.6.2 Proyección de las ventas. El cálculo de las ventas del proyecto se obtuvo de los registros de las ventas de camisetas que tiene la tienda. El promedio de camisetas vendidas se multiplicó por el precio al que se venderán y, a partir del segundo año, se le agregó al cálculo el porcentaje correspondiente al crecimiento del PIB, el cual es de 4%, según datos presentados en el Informe de Política Monetaria, en el que se indica que la actividad económica “mantuvo una tasa de crecimiento superior a 4,0% en el año, impulsada principalmente por la demanda interna, en particular del consumo privado y de la inversión. Su crecimiento se estima en 4,3% para el año” (Banco Central de Costa Rica, 2025, p.3).

Tabla 18

Ventas mensuales

| Mes | Cantidad | Precio | \$ | Ingreso por mes | \$ |
|--------------|-----------------|---------------|-----------|------------------------|--------------------|
| Enero | 150 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 3 900 000,00 | \$ 7 800,00 |
| Febrero | 145 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 3 770 000,00 | \$ 7 540,00 |
| Marzo | 140 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 3 640 000,00 | \$ 7 280,00 |
| Abril | 130 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 3 380 000,00 | \$ 6 760,00 |
| Mayo | 115 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 2 990 000,00 | \$ 5 980,00 |
| Junio | 50 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 1 300 000,00 | \$ 2 600,00 |
| Julio | 155 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 4 030 000,00 | \$ 8 060,00 |
| Agosto | 152 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 3 952 000,00 | \$ 7 904,00 |
| Septiembre | 155 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 4 030 000,00 | \$ 8 060,00 |
| Octubre | 115 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 2 990 000,00 | \$ 5 980,00 |
| Noviembre | 90 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 2 340 000,00 | \$ 4 680,00 |
| Diciembre | 150 | ₡ 26 000,00 | \$ 52,00 | ₡ 3 900 000,00 | \$ 7 800,00 |
| Total | 1547 | | | ₡ 40 222 000,00 | ₡ 80 444,00 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

La tabla anterior presenta una estimación detallada de los ingresos que se espera obtener durante el primer año de operación del servicio de camisetas personalizadas. La proyección considera un precio de venta unitario de \$52 dólares y una cantidad de camisetas vendidas que varía cada mes en función del comportamiento histórico de consumo. Dichos datos fueron obtenidos a partir de los registros de la tienda del club y adaptados con base en la experiencia acumulada durante años anteriores, particularmente en relación con el calendario de torneos del equipo.

Se observan meses de alta demanda como julio (155 camisetas), agosto (152 camisetas) y septiembre (155 camisetas), y enero (150 camisetas), lo cual coincide con el desarrollo de los torneos de apertura y de clausura. Estos periodos están directamente relacionados con una mayor actividad del equipo, lo que provoca un incremento en el interés de los aficionados por adquirir camisetas personalizadas. Por otro lado, meses como junio y noviembre muestran una clara reducción en las ventas, posiblemente debido a la menor exposición mediática del equipo y a la pausa por actividades oficiales.

Este análisis inicial permite no solo cuantificar el potencial financiero del proyecto sino también identificar los momentos clave del año para enfocar esfuerzos de *marketing*, producción e inventario. La comprensión de este comportamiento mensual será esencial para la correcta gestión del negocio y su rentabilidad en el corto y el largo plazo.

Tabla 19*Ventas proyectadas*

| Mes | Cantidad | Ventas Proyectadas | | | | |
|--------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Enero | 150 | \$ 7 800,00 | \$ 8 112,00 | \$ 8 436,48 | \$ 8 773,94 | \$ 9 124,90 |
| Febrero | 145 | \$ 7 540,00 | \$ 7 841,60 | \$ 8 155,26 | \$ 8 481,47 | \$ 8 820,73 |
| Marzo | 140 | \$ 7 280,00 | \$ 7 571,20 | \$ 7 874,05 | \$ 8 189,01 | \$ 8 516,57 |
| Abril | 130 | \$ 6 760,00 | \$ 7 030,40 | \$ 7 311,62 | \$ 7 604,08 | \$ 7 908,24 |
| Mayo | 115 | \$ 5 980,00 | \$ 6 219,20 | \$ 6 467,97 | \$ 6 726,69 | \$ 6 995,75 |
| Junio | 50 | \$ 2 600,00 | \$ 2 704,00 | \$ 2 812,16 | \$ 2 924,65 | \$ 3 041,63 |
| Julio | 155 | \$ 8 060,00 | \$ 8 382,40 | \$ 8 717,70 | \$ 9 066,40 | \$ 9 429,06 |
| Agosto | 152 | \$ 7 904,00 | \$ 8 220,16 | \$ 8 548,97 | \$ 8 890,93 | \$ 9 246,56 |
| Septiembre | 155 | \$ 8 060,00 | \$ 8 382,40 | \$ 8 717,70 | \$ 9 066,40 | \$ 9 429,06 |
| Octubre | 115 | \$ 5 980,00 | \$ 6 219,20 | \$ 6 467,97 | \$ 6 726,69 | \$ 6 995,75 |
| Noviembre | 90 | \$ 4 680,00 | \$ 4 867,20 | \$ 5 061,89 | \$ 5 264,36 | \$ 5 474,94 |
| Diciembre | 150 | \$ 7 800,00 | \$ 8 112,00 | \$ 8 436,48 | \$ 8 773,94 | \$ 9 124,90 |
| Total | 1547 | \$ 80 444,00 | \$83 661,76 | \$87 008,23 | \$90 488,56 | \$94 108,10 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

La tabla mostrada amplía la perspectiva del proyecto al incluir una proyección de ventas a cinco años, tomando como base los resultados del primer año y aplicando un crecimiento sostenido de 4% anual. Este porcentaje se fundamenta en el crecimiento económico proyectado por el Banco Central de Costa Rica y refleja un escenario realista y conservador en cuanto al avance de la economía nacional y su efecto en el consumo.

La proyección mantiene el comportamiento estacional evidenciado en el primer año, lo que permite visualizar cómo crecerían las ventas en cada mes, respetando los patrones históricos del club. Así, se pasa de un ingreso anual de \$80 444,00 en el primer año a \$94 108,10 en el quinto año, lo cual demuestra una evolución positiva del negocio y permite establecer objetivos de mediano plazo. Este crecimiento proyectado tiene implicaciones directas en la planificación de compras, contratación de personal, control de inventario y ejecución de campañas publicitarias.

Además, al mantener una base sólida con el uso de datos internos de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, la proyección adquiere un grado de confiabilidad mayor, dado

que responde a una realidad concreta y no solo a supuestos teóricos. Esto resulta especialmente útil si se desea presentar el proyecto ante posibles patrocinadores, inversionistas o como parte de una estrategia institucional para fortalecer la identidad de la tienda y su sostenibilidad financiera.

5.1.6.3 Costos hundidos. Los costos hundidos son aquellos gastos en los que la empresa ha incurrido y que no podrá recuperar en el futuro, en relación con la tienda de la A.D Municipal Liberia no tiene costos hundidos.

5.1.6.4 Costos de producción. Los costos de producción son los que se generan en el momento de transformar la materia prima en un producto terminado, y se clasifican en fijos y variables. Para la proyección de los costos se tomó en consideración la inflación de 3%, según datos del BCCR. Son aquellos gastos necesarios que permiten la personalización de las camisetas, como la mano de obra, insumos y servicios públicos como la electricidad.

Tabla 20

Costos fijos y variables

| Costos Fijos Mensuales | |
|--|--------------------|
| Concepto | Monto |
| Electricidad | \$ 393,00 |
| Salario | \$ 1 000,00 |
| Cargas sociales 26,67% | \$ 266,70 |
| Aguinaldo | \$ 83,33 |
| Póliza RT | \$ 40,00 |
| Vacaciones | \$ 38,89 |
| Total Costos fijos | \$ 1 821,92 |
| Costos Variables Mensuales | |
| Concepto | Monto |
| Poliflex amarillo | \$ 9,69 |
| Poliflex negro | \$ 8,80 |
| Total Costos variables | \$ 18,49 |
| Total Costo fijo y Costo Variable Mensual | \$ 1 840,41 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

Tabla 21*Costos anuales*

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Costos fijos | | | | | |
| Electricidad | \$ 4 716,00 | \$ 4 857,48 | \$ 5 003,20 | \$ 5 153,30 | \$ 5 307,90 |
| Salario | \$ 12 000,00 | \$ 12 360,00 | \$ 12 730,80 | \$ 13 112,72 | \$ 13 506,11 |
| Cargas sociales | \$ 3 200,40 | \$ 3 296,41 | \$ 3 395,30 | \$ 3 497,16 | \$ 3 602,08 |
| Aguinaldo | \$ 1 000,00 | \$ 1 030,00 | \$ 1 060,90 | \$ 1 092,73 | \$ 1 125,51 |
| Póliza RT | \$ 480,00 | \$ 494,40 | \$ 509,23 | \$ 524,51 | \$ 540,24 |
| Vacaciones | \$ 466,67 | \$ 480,67 | \$ 495,09 | \$ 509,94 | \$ 525,24 |
| Costos variables | | | | | |
| Poliflex amarillo | \$ 116,28 | \$ 119,77 | \$ 123,36 | \$ 127,06 | \$ 130,87 |
| Poliflex negro | \$ 105,60 | \$ 108,77 | \$ 112,03 | \$ 115,39 | \$ 118,85 |
| Total costos fijos y variables anuales | \$ 22 084,95 | \$ 22 747,50 | \$ 23 429,92 | \$ 24 132,82 | \$ 24 856,80 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

Tabla 22*Costo de producción anual*

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Producción anual | \$ 22 084,95 | \$ 22 747,50 | \$ 23 429,92 | \$ 24 132,82 | \$ 24 856,80 |
| Precio de venta | \$ 80 444,00 | \$ 83 661,76 | \$ 87 008,23 | \$ 90 488,56 | \$ 94 108,10 |
| Porcentaje de venta | 27,45% | 27,19% | 26,93% | 26,67% | 26,41% |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025

5.1.6.5 Costo de planilla. La persona que actualmente trabaja atendiendo en la tienda de la A.D Municipal Liberia será quien se encargue de la personalización de las camisetas personalizadas, según datos suministrados por el negocio.

Tabla 23*Costo de planilla*

| Puesto: Dependiente | Cantidad | Dario | Mensual | Anual |
|--------------------------------|----------|-----------------|--------------------|---------------------|
| Salario | 1 | \$ 33,33 | \$ 1 000,00 | \$ 12 000,00 |
| Cargas sociales 26,67% | 26,67% | \$ 8,89 | \$ 266,70 | \$ 3 200,40 |
| Aguinaldo | 1 | \$ 2,78 | \$ 83,33 | \$ 1 000,00 |
| Póliza RT | 4% | \$ 1,33 | \$ 40,00 | \$ 480,00 |
| Vacaciones | | \$ 1,30 | \$ 38,89 | \$ 466,67 |
| Total costo de planilla | | \$ 47,63 | \$ 1 428,92 | \$ 17 147,07 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

5.1.6.6 Gastos operativos. Los gastos operativos son esenciales para un adecuado desempeño y operatividad de la tienda. Para su proyección se utilizó el porcentaje del 3% correspondiente a la inflación, según datos del BCCR.

Tabla 24

Gastos operativos mensuales

| Concepto | Mensual |
|--------------------------------|--------------------|
| Agua | \$ 19,65 |
| Internet | \$ 88,41 |
| Alquiler | \$ 1 000,00 |
| Depreciaciones | \$ 10,24 |
| Total gastos operativos | \$ 1 108,06 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

Tabla 25

Proyección de gastos operativos

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Agua | \$ 235,80 | \$ 242,87 | \$ 250,16 | \$ 257,67 | \$ 265,39 |
| Internet | \$ 1 060,92 | \$ 1 092,75 | \$ 1 125,53 | \$ 1 159,30 | \$ 1 194,07 |
| Alquiler | \$ 12 000,00 | \$ 12 360,00 | \$ 12 730,80 | \$ 13 112,72 | \$ 13 506,11 |
| Depreciaciones | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 |
| Total gastos operativos | \$ 13 419,62 | \$ 13 818,52 | \$ 14 229,39 | \$ 14 652,58 | \$ 15 088,48 |

Elaboración propia basada en los registros de la empresa A.D Municipal Liberia, 2025.

5.1.6.7 Depreciación de activos. La depreciación es la disminución del valor de un activo a lo largo de su vida útil.

Tabla 26

Depreciación de activos

| Activos fijos | Cantidad | Costo total | Vida útil | Valor de rescate | Depreciación línea recta mensual | Depreciación línea recta anual | Valor en libros |
|------------------------|----------|--------------------|-----------|------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------------|
| Plotter de corte | 1 | \$ 529,00 | 10 | 0 \$ | 4,41 | \$ 52,90 | \$ 264,50 |
| Plancha de sublimación | 1 | \$ 700,00 | 10 | 0 \$ | 5,83 | \$ 70,00 | \$ 350,00 |
| Total | | \$ 1 229,00 | | | \$ 10,24 | \$ 122,90 | \$ 614,50 |

Elaboración propia basada en la vida útil y costo de los activos que requiere la empresa A.D

Municipal Liberia, 2025.

5.1.6.8 Capital de trabajo. El capital de trabajo para la tienda de la A.D Municipal Liberia abarca los recursos necesarios para que pueda realizar sus operaciones diarias y, además de los equipos, se agregan los insumos, la mano de obra, las estrategias y los servicios necesarios.

Tabla 27

Capital de trabajo

| Capital de trabajo tienda A.D Municipal Liberia | | |
|--|-----------|-----------------|
| Activos | \$ | 1 229,00 |
| Insumos | \$ | 18,49 |
| Servicios públicos | \$ | 1 501,06 |
| Estrategias | \$ | 900,00 |
| Salarios | \$ | 1 428,92 |
| Total | \$ | 5 077,47 |

Elaboración propia basada en los requerimientos necesarios de la tienda de la A.D Municipal Liberia, 2025.

5.1.6.9 Valor de desecho. El valor de desecho se calculó mediante el método económico.

Tabla 28

Valor de desecho

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| VD= | $\frac{(B-C)-Dep}{i}$ |
| | Valor de desecho |
| Utilidad neta | \$ 47 838,55 |
| Depreciación | \$ 122,90 |
| /CPPC apalancado | 17,21% |
| Valor de desecho | \$ 277 228,47 |

Elaboración propia basada en el método contable, 2025.

El valor de desecho se refiere al valor que tendrá el proyecto si una persona decide adquirirlo. En este caso, si la tienda decide venderlo obtendría ganancias debido al alto valor del proyecto y a la rentabilidad que tiene.

5.1.6.10 Estructura de capital. En cuanto a la estructura de financiamiento, la tienda de la A.D Municipal Liberia posee un monto de capital propio que corresponde a 30% del total de dinero que se necesita para desarrollar el plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas, y el 70% restante se financiará mediante deuda externa.

Tabla 29

Estructura de capital

| Proporciones deuda/capital | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------|
| Deuda | \$3 554,23 | 70% |
| Patrimonio | \$1 523,24 | 30% |
| Total | \$5 077,47 | 100% |

Elaboración propia basada en los requerimientos necesarios de la tienda A.D Municipal Liberia, 2025.

Tabla 30

Inversión inicial

| | | |
|--------------------------|-----------|-----------------|
| Inversión en activos | \$ | 1 247,49 |
| Inversión en estrategias | \$ | 900,00 |
| Capital de trabajo | \$ | 2 929,98 |
| Inversión inicial | \$ | 5 077,47 |

Elaboración propia basada en los requerimientos necesarios de la tienda A.D Municipal Liberia, 2025.

La tabla anterior muestra detalladamente la inversión inicial total que debe realizar la tienda de la A.D Municipal Liberia para poner en marcha el proyecto de comercialización de camisetas, incluidos activos, insumos, estrategias y capital de trabajo.

5.1.6.11 Supuestos del flujo de caja. Para realizar los cálculos de los siguientes flujos de caja se utilizaron los siguientes supuestos.

1. El costo de venta se obtuvo mediante la estructuración de los costos de producción es de 27,45 %.

2. La tasa de interés del financiamiento corresponde a 7,36%, la cual será fija durante el plazo de la deuda.
3. Se utiliza 3% de inflación, según datos del BCCR.
4. Se considera un incremento en las ventas de 4 %. Este se establece con base en datos del BCCR para el año 2025.
5. El impuesto sobre la renta para este proyecto es de 10%, porcentaje que es establecido por el Ministerio de Hacienda, según los ingresos de cada empresa.
6. Se utilizó un horizonte de proyección a 5 años.
7. La estructura de financiamiento corresponde a 70% de deuda y de 30% de capital propio.

5.1.6.12 Flujo de caja del activo. El flujo de caja del activo permite obtener el rendimiento que generarán los activos, en este flujo no se toma en cuenta el efecto del financiamiento.

Tabla 31

Flujo del activo mensual

| Tienda A.D Municipal Liberia | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Flujo de caja del activo mensual al final de cada mes | | | | | | | | | | | | | | |
| En dólares americanos | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuenta | 0 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic | |
| Ingreso por ventas | | \$ 7 800,00 | \$ 7 540,00 | \$ 7 280,00 | \$ 6 760,00 | \$ 5 980,00 | \$ 2 600,00 | \$ 8 060,00 | \$ 7 904,00 | \$ 8 060,00 | \$ 5 980,00 | \$ 4 680,00 | \$ 7 800,00 | |
| Costo de ventas 27,45% | | \$ 2 141,10 | \$ 2 069,73 | \$ 1 998,36 | \$ 1 855,62 | \$ 1 641,51 | \$ 713,70 | \$ 2 212,47 | \$ 2 169,65 | \$ 2 212,47 | \$ 1 641,51 | \$ 1 284,66 | \$ 2 141,10 | |
| Utilidad bruta | | \$ 5 658,90 | \$ 5 470,27 | \$ 5 281,64 | \$ 4 904,38 | \$ 4 338,49 | \$ 1 886,30 | \$ 5 847,53 | \$ 5 734,35 | \$ 5 847,53 | \$ 4 338,49 | \$ 3 395,34 | \$ 5 658,90 | |
| Gastos operativos | | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos por servicios de agua | | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | |
| Gastos por servicios de internet | | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | |
| Alquiler | | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | \$ 1 000,00 | |
| Depreciación de equipo | | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | |
| Total de gastos operativos | | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | \$ 1 118,30 | |
| Utilidad Operativa | | \$ 4 540,60 | \$ 4 351,97 | \$ 4 163,34 | \$ 3 786,08 | \$ 3 220,19 | \$ 768,00 | \$ 4 729,23 | \$ 4 616,05 | \$ 4 729,23 | \$ 3 220,19 | \$ 2 277,04 | \$ 4 540,60 | |
| Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 4 540,60 | \$ 4 351,97 | \$ 4 163,34 | \$ 3 786,08 | \$ 3 220,19 | \$ 768,00 | \$ 4 729,23 | \$ 4 616,05 | \$ 4 729,23 | \$ 3 220,19 | \$ 2 277,04 | \$ 4 540,60 | |
| Impuesto de renta 10% | | \$ 454,06 | \$ 435,20 | \$ 416,33 | \$ 378,61 | \$ 322,02 | \$ 76,80 | \$ 472,92 | \$ 461,61 | \$ 472,92 | \$ 322,02 | \$ 227,70 | \$ 454,06 | |
| Utilidad Neta | | \$ 4 086,54 | \$ 3 916,77 | \$ 3 747,00 | \$ 3 407,47 | \$ 2 898,17 | \$ 691,20 | \$ 4 256,31 | \$ 4 154,45 | \$ 4 256,31 | \$ 2 898,17 | \$ 2 049,33 | \$ 4 086,54 | |
| Depreciación de equipo | | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | |
| Inversión | | -\$ 1 247,49 | | | | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | | -\$ 3 829,98 | | | | | | | | | | | | |
| Flujo de caja | | -\$ 5 077,47 | \$ 4 096,78 | \$ 3 927,01 | \$ 3 757,25 | \$ 3 417,71 | \$ 2 908,41 | \$ 701,44 | \$ 4 266,55 | \$ 4 164,69 | \$ 4 266,55 | \$ 2 908,41 | \$ 2 059,58 | \$ 4 096,78 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

Tabla 32

Flujo del activo anual proyectado

| Tienda A.D Municipal Liberia | | | | | | |
|--|------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Flujo de caja del activo anual al 31 de diciembre de cada año | | | | | | |
| En dólares americanos | | | | | | |
| Cuenta | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingreso por ventas | | \$ 80 444,00 | \$ 83 661,76 | \$ 87 008,23 | \$ 90 488,56 | \$ 94 108,10 |
| Costo de ventas 27,45% | | \$ 22 081,88 | \$ 22 965,15 | \$ 23 883,76 | \$ 24 839,11 | \$ 25 832,67 |
| Utilidad bruta | | \$ 58 362,12 | \$ 60 696,61 | \$ 63 124,47 | \$ 65 649,45 | \$ 68 275,43 |
| Gastos operativos | | | | | | |
| Gastos por servicios de agua | | \$ 235,80 | \$ 242,87 | \$ 250,16 | \$ 257,67 | \$ 265,39 |
| Gastos por servicios de internet | | \$ 1 060,92 | \$ 1 092,75 | \$ 1 125,53 | \$ 1 159,30 | \$ 1 194,07 |
| Alquiler | | \$ 12 000,00 | \$ 12 360,00 | \$ 12 730,80 | \$ 13 112,72 | \$ 13 506,11 |
| Depreciación de equipo | | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 |
| Total de gastos operativos | | \$ 13 419,62 | \$ 13 818,52 | \$ 14 229,39 | \$ 14 652,58 | \$ 15 088,48 |
| Utilidad Operativa | | \$ 44 942,50 | \$ 46 878,09 | \$ 48 895,08 | \$ 50 996,87 | \$ 53 186,95 |
| Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 44 942,50 | \$ 46 878,09 | \$ 48 895,08 | \$ 50 996,87 | \$ 53 186,95 |
| Impuesto de renta 10% | | \$ 4 494,25 | \$ 4 687,81 | \$ 4 889,51 | \$ 5 099,69 | \$ 5 318,70 |
| Utilidad Neta | | \$ 40 448,25 | \$ 42 190,28 | \$ 44 005,57 | \$ 45 897,18 | \$ 47 868,26 |
| Depreciación de equipo | | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 |
| Valor de desecho | | | | | \$ | \$ 277 228,47 |
| Inversión | -\$ | 1 247,49 | | | | |
| Capital de trabajo | -\$ | 3 829,98 | | | | |
| Flujo de caja | -\$ | 5 077,47 | \$ 40 571,15 | \$ 42 313,18 | \$ 44 128,47 | \$ 46 020,08 |
| | | | | | | \$ 325 219,62 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.1.6.13 Flujo de caja del inversionista. El flujo de caja del inversionista se encuentra conformado por las entradas y salidas de dinero que tiene la tienda de la A.D Municipal Liberia. En este flujo de caja se contempla el efecto del financiamiento para observar el efecto del apalancamiento.

Tabla 33

Flujo del inversionista mensual

| Tienda A.D Municipal Liberia | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Flujo de caja del inversionista mensual al final de cada mes | | | | | | | | | | | | | |
| En dólares americanos | | | | | | | | | | | | | |
| Cuenta | 0 | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |
| Ingreso por ventas | | \$7 800,00 | \$7 540,00 | \$7 280,00 | \$6 760,00 | \$5 980,00 | \$2 600,00 | \$8 060,00 | \$7 904,00 | \$8 060,00 | \$5 980,00 | \$4 680,00 | \$7 800,00 |
| Costo de ventas 27,45% | | \$2 141,10 | \$2 069,73 | \$1 998,36 | \$1 855,62 | \$1 641,51 | \$ 713,70 | \$2 212,47 | \$2 169,65 | \$2 212,47 | \$1 641,51 | \$1 284,66 | \$2 141,10 |
| Utilidad bruta | | \$5 658,90 | \$5 470,27 | \$5 281,64 | \$4 904,38 | \$4 338,49 | \$1 886,30 | \$5 847,53 | \$5 734,35 | \$5 847,53 | \$4 338,49 | \$3 395,34 | \$5 658,90 |
| Gastos operativos | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos por servicios de agua | | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 | \$ 19,65 |
| Gastos por servicios de internet | | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 | \$ 88,41 |
| Alquiler | | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 | \$1 000,00 |
| Depreciación de equipo | | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 |
| Total de gastos operativos | | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 | \$1 118,30 |
| Utilidad Operativa | | \$4 540,60 | \$4 351,97 | \$4 163,34 | \$3 786,08 | \$3 220,19 | \$ 768,00 | \$4 729,23 | \$4 616,05 | \$4 729,23 | \$3 220,19 | \$2 277,04 | \$4 540,60 |
| Intereses | | \$ 21,80 | \$ 21,50 | \$ 21,19 | \$ 20,89 | \$ 20,58 | \$ 20,27 | \$ 19,96 | \$ 19,65 | \$ 19,33 | \$ 19,02 | \$ 18,70 | \$ 18,38 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$4 518,80 | \$4 330,47 | \$4 142,14 | \$3 765,19 | \$3 199,61 | \$ 747,73 | \$4 709,27 | \$4 596,40 | \$4 709,89 | \$3 201,17 | \$2 258,34 | \$4 522,22 |
| Impuesto de renta 10% | | \$ 451,88 | \$ 433,05 | \$ 414,21 | \$ 376,52 | \$ 319,96 | \$ 74,77 | \$ 470,93 | \$ 459,64 | \$ 470,99 | \$ 320,12 | \$ 225,83 | \$ 452,22 |
| Utilidad Neta | | \$4 066,92 | \$3 897,42 | \$3 727,93 | \$3 388,67 | \$2 879,65 | \$ 672,95 | \$4 238,34 | \$4 136,76 | \$4 238,91 | \$2 881,05 | \$2 032,51 | \$4 070,00 |
| Depreciación de equipo | | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 | \$ 10,24 |
| Amortización de la deuda | | -\$ 49,18 | -\$ 49,49 | -\$ 49,79 | -\$ 50,09 | -\$ 50,40 | -\$ 50,71 | -\$ 51,02 | -\$ 51,33 | -\$ 51,65 | -\$ 51,97 | -\$ 52,29 | -\$ 52,61 |
| Inversión | | -\$1 247,49 | | | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | | -\$3 829,98 | | | | | | | | | | | |
| Flujo de caja | | -\$5 077,47 | \$ 4027,98 | \$ 3858,18 | \$ 3688,38 | \$ 3348,82 | \$ 2839,49 | \$ 632,48 | \$ 4197,56 | \$ 4095,67 | \$ 4197,50 | \$ 2839,33 | \$ 1990,46 |
| | | | | | | | | | | | | | \$ 4027,63 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

Tabla 34

Flujo del inversionista anual proyectado

| Tienda A.D Municipal Liberia | | | | | | |
|---|------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Flujo de caja del inversionista anual al 31 de diciembre de cada año | | | | | | |
| En dólares americanos | | | | | | |
| Cuenta | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingreso por ventas | | \$ 80 444,00 | \$ 83 661,76 | \$ 87 008,23 | \$ 90 488,56 | \$ 94 108,10 |
| Costo de ventas 27,45% | | \$ 22 081,88 | \$ 22 965,15 | \$ 23 883,76 | \$ 24 839,11 | \$ 25 832,67 |
| Utilidad bruta | | \$ 58 362,12 | \$ 60 696,61 | \$ 63 124,47 | \$ 65 649,45 | \$ 68 275,43 |
| Gastos operativos | | | | | | |
| Gastos por servicios de agua | | \$ 235,80 | \$ 242,87 | \$ 250,16 | \$ 257,67 | \$ 265,39 |
| Gastos por servicios de internet | | \$ 1 060,92 | \$ 1 092,75 | \$ 1 125,53 | \$ 1 159,30 | \$ 1 194,07 |
| Alquiler | | \$ 12 000,00 | \$ 12 360,00 | \$ 12 730,80 | \$ 13 112,72 | \$ 13 506,11 |
| Depreciación de equipo | | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 |
| Total de gastos operativos | | \$ 13 419,62 | \$ 13 818,52 | \$ 14 229,39 | \$ 14 652,58 | \$ 15 088,48 |
| Utilidad Operativa | | \$ 44 942,50 | \$ 46 878,09 | \$ 48 895,08 | \$ 50 996,87 | \$ 53 186,95 |
| Intereses | | \$ 241,27 | \$ 194,79 | \$ 144,77 | \$ 90,94 | \$ 33,01 |
| Utilidad antes de impuestos | | \$ 44 701,23 | \$ 46 683,30 | \$ 48 750,32 | \$ 50 905,93 | \$ 53 153,94 |
| Impuesto de renta 10% | | \$ 4 470,12 | \$ 4 668,33 | \$ 4 875,03 | \$ 5 090,59 | \$ 5 315,39 |
| Utilidad Neta | | \$ 40 231,11 | \$ 42 014,97 | \$ 43 875,28 | \$ 45 815,34 | \$ 47 838,55 |
| Depreciación de equipo | | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 | \$ 122,90 |
| Valor de desecho | | | | | | \$ 277 228,47 |
| Amortización de la deuda | | -\$ 610,53 | -\$ 657,01 | -\$ 707,03 | -\$ 707,03 | -\$ 818,79 |
| Inversión | -\$ | 1 247,49 | | | | |
| Capital de trabajo | -\$ | 3 829,98 | | | | |
| Flujo de caja | -\$ | 5 077,47 | \$ 39 743,48 | \$ 41 480,86 | \$ 43 998,18 | \$ 45 938,24 |
| | | | | | | \$ 324 371,13 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.1.6.14 Flujo de caja de la deuda. El flujo de caja de la deuda permite conocer el comportamiento de la deuda. Para este flujo se toman en cuenta los intereses, la amortización y el efecto fiscal. Este último se calculará con el 10% del impuesto sobre la renta.

Tabla 35

Flujo de la deuda

| Tienda AD Municipal Liberia | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Flujo de la deuda | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Préstamo | \$ 3 554,23 | | | | | |
| Intereses | | -\$ 241,27 | -\$ 194,79 | -\$ 144,77 | -\$ 90,94 | -\$ 33,01 |
| Amortización de la deuda | | -\$ 610,53 | -\$ 657,01 | -\$ 707,03 | -\$ 760,86 | -\$ 818,79 |
| Efecto fiscal 10% | | \$ 24,13 | \$ 19,48 | \$ 14,48 | \$ 9,09 | \$ 3,30 |
| Flujo final | \$ 3 554,23 | -\$ 827,67 | -\$ 832,32 | -\$ 837,32 | -\$ 842,71 | -\$ 848,50 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.1.6.15 Indicadores financieros. Los indicadores financieros permiten evaluar el desempeño financiero de la empresa. Para fines del presente trabajo se desarrollaron los siguientes indicadores: Periodo de recuperación (PR), valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) e índice de deseabilidad.

Tabla 36

Indicadores financieros del inversionista

| Indicadores financieros del inversionista | | | |
|---|----|------------|-------------------------------|
| Valor actual neto | \$ | 257 302,11 | VPFE \$ 262 379,58 |
| Tasa interna de retorno | | 788,04% | |
| Periodo de recuperación | | 1 año | -1,533072616 1 mes y 05 días. |
| Índice de deseabilidad | | 51,68 | |
| CPPC | | 17,21% | |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

Tabla 37*Indicadores financieros del activo*

| Indicadores financieros del activo | | | | |
|---|----|------------|--------------|------------------|
| Valor actual neto | \$ | 250 150,23 | VPFE | \$ 255 227,70 |
| Tasa interna de retorno | | 804% | | |
| Periodo de recuperación | | 1 año | -1,501797146 | 1 mes y 05 días. |
| Índice de deseabilidad | | 50,27 | | |
| Ke no apalancado | | 18,28% | | |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.1.6.15.1 Periodo de recuperación. El periodo de recuperación es un indicador financiero que le permite a la empresa conocer en qué momento se recuperará la inversión inicial. La recuperación de la inversión para la tienda de la A.D Municipal Liberia es en el primer año. No existe un periodo ideal para considerar si es bueno o malo, pero cuanto más corto más rápido se recuperará la inversión, lo que se considera favorable.

5.1.6.15.2 Modelo de valoración de activos (CAPM). Este modelo le permite a la tienda calcular la rentabilidad de sus activos financieros, considerando el riesgo emitido.

La fórmula para calcularlo es la siguiente: $Ke = R_f + \beta_j (RM - R_f)$

Ke = costo del capital

Rf = Tasa libre de riesgo

β_j = Factor beta. Riesgo del activo o sector

RM = Rendimiento de mercado (S&P)

(RM – Rf) = Prima o compensación por el riesgo

Los datos utilizados para el cálculo del costo de capital (ke) se recolectaron el 30 de mayo de 2025. En primer lugar, la tasa libre de riesgo es de 4,40% y se tomó de la página web de wsj.com. El factor beta de la industria es de 1,22 y el beta no apalancado de 1,00. En este caso sería para el sector retail líneas especiales, el cual se encontró en la página de Damodaran (2025). El rendimiento de mercado es del 13,48 % y se tomó de

Yahoo Finanzas (2025), cálculo que se encuentra en el anexo 5. Por último, el riesgo país es de 4,80 % y se encontró en la página de Damodaran (2025).

Tabla 38

Costo de capital

| Costo de Capital con modelo CAPM | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-----------------|--------------------|--------|-------|--------|---------------|------------------|
| Sector de la industria | RF | Beta apalancado | Beta no apalancado | RM | RP | D/E | Ke apalancado | Ke no apalancado |
| Retail líneas especiales | 4,40% | 1,22 | 1,00 | 13,48% | 4,80% | 28,93% | 20,27% | 18,28% |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

En relación con el Ke apalancado, se utilizará para calcular la rentabilidad del proyecto con financiamiento y el Ke no apalancado para la rentabilidad sin financiamiento. Por otra parte, se procede con el cálculo del costo promedio ponderado de capital, que representa el costo de todas las fuentes de financiamiento disponible ponderadas. Es importante mencionar que el costo de la deuda bancaria es de 7,36%. La fórmula para el cálculo del CPPC es la siguiente; $(Qd \cdot Kd) + (Qe \cdot Ke)$.

CPPC: Costo promedio ponderado de capital.

Qd: Deuda / (deuda + emisión común +emisión preferente).

Kd: Costo de la deuda bancaria. Su fórmula es $Kd = \text{tasa del préstamo} (1 - \text{tasa del impuesto de la renta})$.

Qe: Emisión / (deuda +emisión común +emisión preferente).

Ke: Costo de los recursos propios.

Tabla 39*Costo promedio ponderado de capital*

| Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) | | |
|---|-------------------|---------------|
| D/E | 28,93% | |
| E | 1 | |
| D | 28,93% | |
| Qe= E/(D+E) | 1/(28,93%+1) | 77,56% |
| Qd= D/(D+E) | 28,93%/(28,93%+1) | 22,44% |
| Ke apalancado | | 20,27% |
| Kd= Kd(1-T) | 7,36%(1-10%) | 6,62% |
| CPPC= (Qd x Kd) + (Qe x Ke apalancado) | | 17,21% |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.1.6.15.3 Valor actual neto. El valor actual neto (VAN) permite conocer el valor de una inversión, es una medida de la riqueza generada a una empresa si se lleva a cabo un proyecto. Si este indicador es igual o mayor a cero el proyecto se acepta, pero si es negativo se rechaza. Para el plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025, el VAN del activo es de \$250 150,23 y el obtenido por el inversionista de \$257 302,11.

En breve se muestran el cálculo del VAN Básico, de la deuda y ajustado, con el fin de conocer en detalle el valor de la inversión. El VAN básico representa los beneficios que genera el proyecto financiado con recursos propios.

Tabla 40*VAN básico*

| VAN básico /activo | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de caja | -\$ | 5 077,47 | \$ 40 571,15 | \$ 42 313,18 | \$ 44 128,47 | \$ 46 020,08 | \$ 325 219,62 |
| Ke no apalancado | | 18,28% | | | | | |
| WPFPE | \$ | 255 227,70 | | | | | |
| VAN del activo | \$ | 250 150,23 | | | | | |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

Según el VAN del activo el proyecto es rentable, aunque no se haga uso de financiamiento externo este genera riqueza.

En seguida se hace referencia al VAN de la deuda, debido a que es requerido para el cálculo del VAN ajustado.

Tabla 41

VAN de la deuda

VAN de la deuda/ préstamo

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Préstamo | \$ 3 554,23 | | | | | |
| Intereses | | -\$ 241,27 | -\$ 194,79 | -\$ 144,77 | -\$ 90,94 | -\$ 33,01 |
| Amortización de la deuda | | -\$ 610,53 | -\$ 657,01 | -\$ 707,03 | -\$ 760,86 | -\$ 818,79 |
| Efecto fiscal | | \$ 24,13 | \$ 19,48 | \$ 14,48 | \$ 9,09 | \$ 3,30 |
| Flujo final | \$ 3 554,23 | -\$ 827,67 | -\$ 832,32 | -\$ 837,32 | -\$ 842,71 | -\$ 848,50 |
| Kd | | 6,62% | | | | |
| VPFE | -\$ 3 466,86 | | | | | |
| VAN del préstamo | \$ 87,37 | | | | | |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

Por otra parte, el VAN de la deuda indica que solo financiando con un préstamo el proyecto sería rentable, pero no ofrece altos rendimientos. De igual manera, se calculó el VAN ajustado, que es la suma del VAN básico más el VAN del préstamo.

Tabla 42

VAN ajustado

| VAN ajustado | VAN básico + VAN del préstamo |
|-------------------------|--------------------------------------|
| VAN básico | \$ 250 150,23 |
| VAN del préstamo | \$ 87,37 |
| VAN ajustado | \$ 250 237,61 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

Por último, se realizó el cálculo del VAN del proyecto con el fin de conocer el valor o riqueza que tendrá el proyecto, y, además, si es rentable o no.

Tabla 43*VAN del proyecto*

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Flujo de caja | -\$ | 5 077,47 | \$ 39 743,48 | \$ 41 480,86 | \$ 43 998,18 | \$ 45 938,24 | \$ 324 371,13 |
| OPPC | | 17,21% | | | | | |
| VPFE | | 262 379,58 | | | | | |
| VAN del inversionista | \$ | 257 302,11 | | | | | |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

En la tabla anterior se puede observar que el VAN del proyecto es mayor a 0, por lo cual, con base en este indicador, el proyecto es rentable, dado que se recupera la inversión inicial y se tendrá más capital de lo esperado.

Tabla 44*Resumen Valor Actual Neto*

| Resumen Valor Actual Neto | |
|----------------------------------|---------------|
| VAN básico | \$ 250 150,23 |
| VAN ajustado | \$ 250 237,61 |
| VAN del inversionista | \$ 257 302,11 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.1.6.15.4 Tasa Interna de Retorno. La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero que le permite a las compañías conocer la rentabilidad de un proyecto. En este caso la TIR del activo es de 804% y la del inversionista de 788,06%, es decir, que se está ante un proyecto rentable.

5.1.6.15.5 Índice de deseabilidad. Se interpreta como lo generado por cada colón invertido. El ID del activo es 50,27 por cada colón invertido y el inversionista por cada colón invertido obtendrá 51,68.

5.1.6.16 Punto de equilibrio. El punto de equilibrio permite que la empresa conozca la cantidad de unidades que debe vender para no tener pérdidas, pero en ese punto tampoco se obtienen ganancias. El cálculo del punto de equilibrio en unidades se obtiene de la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio = Costos fijos totales / (Precio de venta unitario - Costo variable unitario).

Por otra parte, el punto de equilibrio monetario se obtiene con la siguiente fórmula:
 Punto de equilibrio = Costos fijos totales / [1 - (Costo variable unitario/ Precio de venta unitario)].

Seguidamente, se muestra el cálculo del punto de equilibrio en unidades y monetario para el plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025.

Tabla 45

Punto de equilibrio

| Punto de Equilibrio Unidades | | |
|--------------------------------------|----|-----------------|
| CFT/(PV-CVU) | | 35,13 |
| Punto de Equilibrio Monetario | | |
| CFT/[1-(CVU/PV)] | \$ | 1 826,96 |

| Datos para el Punto de Equilibrio | | |
|--|----|----------|
| Costos Fijos Totales (CFT) | \$ | 1 821,92 |
| Costos Variables Totales (CVT) | \$ | 18,49 |
| Unidades Producidas (Q) | | 129 |
| Precio de Venta (PV) | \$ | 52,00 |
| Costo Variable Unitario (CVU) | \$ | 0,14 |

Elaboración propia basada en los datos recolectados, 2025.

5.2 Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente investigación se analizaron diferentes aspectos relacionados con el plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025, en que los resultados obtenidos permiten afirmar lo detallado a continuación:

Variable 1: Estudio de mercado

La oferta y la demanda para la comercialización de las camisetas personalizadas muestran que hay un gran interés, debido a que evidencia un público de distintas edades que tienen la oportunidad de adquirir nuevas camisetas. Además de esto se logra conocer que existe una desventaja actual que provoca que algunas personas no compren la camiseta.

Mediante el estudio de mercado realizado muchas personas indicaron que la camiseta no es llamativa y no es de interés adquirirla debido a la gran cantidad de anuncios publicitarios que contiene. Si bien es cierto la publicidad es importante eso hace que la camiseta actual se vea sobrecargada y le quita espacio al diseño original.

Además, este hallazgo permite reflexionar sobre la imagen institucional del equipo y en cómo los elementos de mercadeo visual pueden impactar directamente en la decisión de compra. El estudio demostró que un diseño equilibrado, atractivo y moderno puede incentivar significativamente la venta de camisetas, ya que los consumidores no solo buscan apoyar a su equipo sino también lucir una prenda de calidad y con identidad visual clara. Esto representa una oportunidad para rediseñar las camisetas en busca de un balance entre la exposición de los patrocinadores y una presentación más limpia y profesional.

También se identificaron canales de distribución óptimos que podrían implementarse para mejorar el acceso al producto, como la venta por medio de redes sociales, alianzas con tiendas locales, y participación en ferias o eventos deportivos.

Por lo tanto, se determina que existe una alta oferta y demanda, así como también se logran identificar canales de distribución y posibles ventas futuras, todo en beneficio para la tienda de la A.D. Municipal Liberia. Estos resultados ofrecen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas que pueden traducirse en mayor fidelización de clientes, para posicionar la marca y, en consecuencia, obtener un incremento en los ingresos del club.

Variable 2: Activos requeridos

Los activos requeridos son esenciales para que se pueda llevar a cabo la producción de dichas camisetas, por lo tanto, el identificarlos permite que los encargados tomen en cuenta el monto por invertir y los activos e insumos necesarios.

Se logra identificar dos activos y un insumo esencial para cumplir con el objetivo propuesto, tales como: plancha de sublimación, plotter de corte y poliflex. Contando con estos activos se puede brindar un servicio eficiente en la personalización de camisetas, que son de gran interés para los fanáticos del equipo. Así mismo, se realizaron cotizaciones que dan un estimado total de \$1.247,49 dólares (cotización de los activos) para lograr la meta propuesta y cumplir con el deseo de las personas.

Por lo tanto, se logra la identificación total de lo que se requiere para ofrecer un servicio de mejor calidad, con el fin de atraer más clientes y aumentar las ventas de la tienda de la A.D. Municipal Liberia. Este paso es clave para transformar la tienda en un punto de venta competitivo, moderno y capaz de responder a las necesidades del mercado local y regional.

Variable 3: Plan de comercialización

Es de mucha importancia para la tienda de la A.D. Municipal Liberia implementar las estrategias propuestas de *marketing* digital y directo, con el fin de dar a conocer el servicio de camisetas personalizadas, para posicionarlos en el mercado. Esto debido a que si el público meta no tiene conocimiento de las camisetas personalizadas dicho desconocimiento representará una debilidad en términos de posicionamiento de marca, ya que existe una demanda potencial que no habrá sido correctamente atendida ni estimulada. Por ello, las estrategias propuestas buscan cerrar esa brecha mediante el uso de redes sociales como Instagram y Facebook, campañas promocionales como “giveaways”, y alianzas con figuras públicas locales, todo enfocado en lograr una mayor visibilidad del servicio.

Se puede observar que el plan de comercialización desarrollado, mediante una buena planificación y ejecución de las estrategias de *marketing* puede ayudar a que se alcancen nuevos clientes, y esto provocar que la tienda sea reconocida no solamente para comprar las camisetas originales del equipo sino como una opción para sublimarlas y con ello aumentar los ingresos del club.

Además, el *marketing* directo por medio de *stands* en partidos de fútbol, activaciones en eventos deportivos, entrega de volantes o cupones de descuento, puede fortalecer la conexión con el público meta. Estas acciones no solo fomentan la compra, sino que también promueven la fidelización de los clientes.

El análisis de mercado dejó como evidencia que existe una demanda muy importante en el mercado local para la compra de camisetas, lo cual representa una oportunidad clara para incrementar las ventas al promover el servicio de personalización con nombre y número; eso sí, aplicando las estrategias adecuadas.

El plan de comercialización representa una oportunidad para transformar la tienda en un punto de venta competitivo y moderno, vinculado emocionalmente con la afición, al ofrecer productos personalizados que refuercen el sentido de pertenencia con el equipo.

Variable 4: Fuentes de financiación

Mediante la evaluación y el análisis realizados en las distintas entidades financieras pertenecientes al Sistema Bancario Nacional se identificó al Banco de Costa Rica como la mejor opción de financiamiento, gracias a su tasa de interés, que es baja en comparación con las otras opciones presentadas, lo que ayuda a obtener un plan de inversión viable.

En el presente análisis el Banco de Costa Rica se destacó por ofrecer opciones accesibles para el proyecto, lo cual fortalece la viabilidad financiera de corto y mediano plazo.

Lo que se estima de tiempo de recuperación de la inversión es 1 año para confirmar que el proyecto de la tienda de la A.D. Municipal Liberia no solo es sostenible, sino que ofrece una recuperación de capital en un tiempo adecuado, y no tan prolongado, lo que provoca que haya total confianza en el uso y la aplicación del financiamiento formal.

Este periodo de recuperación es especialmente atractivo, ya que se encuentra por debajo del promedio de amortización para proyectos de microemprendimientos deportivos, lo cual refuerza la percepción de bajo riesgo para los inversionistas o financiadores. Además, al contar con un flujo de caja proyectado saludable se garantiza la capacidad de cumplir con los compromisos financieros adquiridos sin comprometer la operación diaria de la tienda.

El análisis financiero presentado en el plan de inversión, mediante indicadores como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), demuestran que la implementación de este servicio es rentable, ya que el VAN es positivo y también se

presenta una TIR bastante alta, lo que confirma así que se puede tomar la decisión de invertir en herramientas que ayuden a ofrecer el servicio de sublimación de camisetas.

Estos indicadores financieros no solo ratifican la rentabilidad del proyecto, sino que también pueden ser utilizados como respaldo técnico para la gestión de créditos, presentación ante entidades financieras o búsqueda de patrocinadores. De esta forma, el proyecto no solo es viable en términos operativos sino también financieramente sólido, pues proyecta beneficios sostenibles para el club en el mediano y el largo plazos.

5.3 Recomendaciones

El presente trabajo de investigación se caracteriza por una clara interrelación de variables que permiten desarrollar un diagnóstico integral para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia. La combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas, así como el uso de fuentes primarias y secundarias, contribuyó a generar información confiable y contextualizada. A partir de este modelo se plantean las siguientes recomendaciones, las cuales tienen como objetivo orientar la puesta en práctica del estudio, para asegurar que el proyecto cuente con una base sólida para su ejecución en el contexto real del mercado liberiano.

En primer lugar, se recomienda que la tienda de la A.D. Municipal Liberia establezca un mecanismo de seguimiento y actualización constante del entorno de mercado, esto al implementar acciones como encuestas semestrales a la población meta (durante eventos deportivos, actividades cantonales o el uso de redes sociales), entrevistas breves y análisis comparativos con otros negocios similares de la zona. Esta estrategia no solo permite conocer la evolución de la oferta y la demanda sino también monitorear los cambios en los gustos, preferencias, intención de compra y canales de distribución preferidos por los consumidores.

Al proceso de monitoreo mencionado se aconseja incorporarle el uso de indicadores clave de desempeño (KPI) que faciliten una medición objetiva y continua. Por ejemplo, se pueden establecer KPIs como:

- Tasa de intención de compra por temporada.
- Nivel de reconocimiento de marca entre los encuestados.
- Frecuencia de compra estimada.
- Preferencia por canal de distribución (tienda física, redes sociales, etc.).
- Índice de satisfacción del cliente con el producto actual.

Los indicadores indican datos claros y comparables a lo largo del tiempo, lo que permite tomar decisiones informadas y ajustar tanto la producción como la promoción del producto en función de las tendencias del mercado. En el caso específico de Liberia, en donde existen variaciones de consumo relacionadas con eventos deportivos, los KPI permiten proyectar con mayor certeza las temporadas altas y bajas, lo que optimiza la planificación comercial, la logística y el inventario.

Seguidamente, se aconseja ejecutar un plan de inversión escalonado en activos, con prioridad de aquellos que sean indispensables para garantizar la calidad del producto final, tales como equipos de sublimado, materiales de impresión, mobiliario o control de inventario. En el caso de la A.D. Municipal Liberia es más viable financiar por etapas los activos requeridos que realizar una inversión total desde el inicio.

El enfoque progresivo permite que la tienda se adapte a las variaciones en la demanda sin comprometer su liquidez, considerando la realidad financiera de muchos emprendimientos en la provincia de Guanacaste. Esta medida minimiza el riesgo de endeudamiento excesivo y permite ajustar el crecimiento del negocio al comportamiento real del mercado.

De igual manera, se propone que el plan de comercialización defina campañas tanto digitales como físicas, adaptadas al perfil del público meta identificado: seguidores del equipo, jóvenes, estudiantes y adultos de Liberia. Las redes sociales como Facebook e Instagram son herramientas clave, pero también se pueden usar grupos de WhatsApp comunitarios y alianzas con páginas locales para maximizar el alcance. El uso de estrategias como promociones en días de partido de fútbol, sorteos o rifas de camisetas personalizadas y descuentos por referidos. Además, se puede aprovechar la participación en ferias locales o actividades del cantón para generar presencia de marca mediante *stands* o exhibiciones. Lo mencionado debe medirse por medio de indicadores claves de

desempeño (KPI), como alcance, *engagement* y conversiones a ventas, lo cual permitirá evaluar el impacto de cada estrategia y hacer ajustes oportunos.

Se recomienda que la tienda de la A.D Municipal Liberia analice el diseño de las camisetas, dado que, como se mencionó en las conclusiones, la camiseta actual no es llamativa y no es de interés adquirirla debido a la gran cantidad de anuncios publicitarios. De esta forma se podría contar con diferentes diseños que satisfagan a la demanda, tanto camisetas con solo el nombre del equipo como también con el nombre del equipo y anuncios publicitarios.

Finalmente, se sugiere que los estudiantes de la Universidad Nacional, sede Chorotega, que cursen la práctica profesional supervisada en años posteriores puedan dar continuidad al presente seminario, mediante un proceso de seguimiento y evaluación que permita determinar el impacto real de su implementación en la tienda de la Asociación Deportiva Municipal Liberia. Este seguimiento podría incluir la recolección de datos posteriores a la puesta en marcha del plan de comercialización, la medición del crecimiento en las ventas, el análisis del comportamiento de los consumidores y la validación de los activos adquiridos con base en las recomendaciones del estudio.

Dar seguimiento a este tipo de investigaciones contribuye no solo a validar la utilidad práctica de los trabajos finales de graduación, sino también a fortalecer el vínculo entre el conocimiento académico y su aplicación en contextos reales. Además, esto les permite a los futuros estudiantes identificar áreas de mejora, formular nuevas estrategias o incluso desarrollar líneas de investigación complementarias. Esta recomendación aporta valor al proceso formativo y promueve una cultura de mejora continua basada en evidencias, lo cual es fundamental en carreras con las que se busca generar impacto directo en la comunidad y en el desarrollo económico local.

Lista de referencias

- Amazon. (2025). Máquina de prensa térmica plana semiautomática para impresión digital, prensa de transferencia de sublimación. <https://www.amazon.com/-/es/semiautom%C3%A1tica-transferencia-sublimaci%C3%B3n-protecci%C3%B3n-sobrecalentamiento/dp/B0DF7984L7?th=1>
- Amazon. (2025). Silhouette Cameo 5 - Cortadora de vinilo de 12 pulgadas con software de estudio, herramienta eléctrica y ES Mat compatible, SNA e IPT, 50 db, edición negro mate. <https://a.co/d/0nDGYb2>
- Amenábar, B. (2021, 05 de mayo). *El poder de negociación de los proveedores: explicación y ejemplos*. <https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2020). *Marketing: An Introduction*. (14th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-an-introduction/P200000005953/9780135635391>
- Banco Central de Costa Rica (BCCR). *Informe de Política Monetaria*. (2025). <https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacin/Documento-IPM-Enero-2025.pdf>
- Berman, B., y Evans, J. R. (2019). *Retail Management: A Strategic Approach*. (13th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/retail-management-a-strategic-approach/P200000005831/9780137504343>
- Candian, M. (2024, 14 de junio). *Indicadores financieros: ¿cuáles son los 10 principales?* SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-financieros-634eb0f3491b8e20c47d30f1>
- Castellnou, R. (2024, 25 de julio). *Lo que necesitas saber sobre los 4 principales estados financieros*. <https://www.captio.net/blog/los-estados-financieros-basicos>

Dobaño, R. (2024, 11 de enero). *Las principales fuentes de financiación de las empresas*.

Quipu. <https://getquipu.com/blog/fuentes-de-financiacion-de-las-empresas/>

Generalitat de Catalunya. (2022, 27 de abril). *EL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN: LA CLAVE PARA VENDER TU PRODUCTO O SERVICIO*.

https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/Cat-Empren_Pla-comercial_accessible-CAST.pdf

González, A. (2023, 27 de septiembre). Plan de comercialización.

<https://empredpyme.net/plan-de-comercializacion.html>

Joto Imaging Supplies. (2025). Vinilo de transferencia de calor Poli-Flex® Turbo® para textiles (12 x 48 pulgadas).

<https://jotoimagingsupplies.com/es/products/poli-flex-turbo-heat-transfer-vinyl-for-textiles-12-in-x-48-in?variant=44642499264771>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2019). *Principles of Marketing*. (17th ed.). Pearson.

https://opac.atmaluhur.ac.id/uploaded_files/temporary/DigitalCollection/ODIjY2E4ODIyODViZjFkODgzNDUxYWZINWFhZmY2MGE5MDc0ZDVmYw==.pdf

Kotler, P., y Keller, K. L. (2019). *Marketing Management*. (15th ed.). Pearson.

<https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf>

Llorente, J. (2024, 31 de enero). *Activo: Qué es, tipos y ejemplos*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/activo.html>

López, M. Conoce los plotters de corte ¿Qué son y para qué sirven?

<https://papira.com.mx/blogs/aprende-cricut/conoce-los-plotters-de-corte-que-son-y-para-que-sirven?srsId=AfmBOooUSmeSF->

[TvQIFWZFBn0nUYPneq6q1vHkz80GkrJeuJ1fYC_B](https://papira.com.mx/blogs/aprende-cricut/conoce-los-plotters-de-corte-que-son-y-para-que-sirven?srsId=AfmBOooUSmeSF-TvQIFWZFBn0nUYPneq6q1vHkz80GkrJeuJ1fYC_B)

Mankiw, N. (2021). *Principles of Economics*. [https://www.cengage.com/c/principles-of-](https://www.cengage.com/c/principles-of-economics-9e-mankiw/9780357038314/)

[economics-9e-mankiw/9780357038314/](https://www.cengage.com/c/principles-of-economics-9e-mankiw/9780357038314/)

- Manzano, I. (2024, 17 de junio). *Camisetas de fútbol, símbolo, impacto y tendencias en el mundo de la moda*. <https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/36319/2023-24-FAH-J-2266-2266040-i.manzano.2020-MEMORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, J. (2023, 30 de agosto). *LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA*. <https://www.econosublime.com/2019/03/localizacion-empresa.html>
- Orozco, C. (2024, 25 de enero). *Planeación*. <https://guiadelempresario.com/administracion/planeacion/>
- Pedrosa, S. (2024, 07 de julio). *¿Qué es un insumo?* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/insumo.html>
- Quero, E. (2024, 06 de febrero). *Descubre la definición de maquinaria y equipo en contabilidad ¡Imprescindible para tu negocio!* <https://contabilidadtop.com/definicion/definicion-de-maquinaria-y-equipo-en-contabilidad/>
- Quiroa, M. (2024). *¿Qué es el mercado?* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>
- Resendiz, F. (2021, 18 de noviembre). *Fuentes de Financiamiento de una Empresa y Tipos de Fuentes*. Fondimex. <https://fondimex.com/blog/fuentes-de-financiamiento/>
- Rodríguez, C., y Rivera, A. (2019). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CAMISETAS Y CAMISETAS DE TIRANTES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ*. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/9471f825-12b0-4765-a64b-b1b092d27fee/content>
- Santos, D. (2024, 02 de abril). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

- Silva, D. (2023, 18 de septiembre). *Guía completa para entender qué es el estudio de mercado y para qué sirve*. ZENDESK. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. (13th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Consumer-behaviour-buying-having-being-13e-Solomon.html>
- Torres, D. (2024, 20 de marzo). *Guía de indicadores de desempeño: definición y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-indicadores-desempeno>
- Urzúa, F. (2022, 30 de marzo). *¿Qué es el flujo de caja y cuál es su importancia?* <https://www.chipax.com/blog/que-es-el-flujo-de-caja-y-cual-es-su-importancia/>
- Vega, D. (2022, 13 de febrero). *La estrategia de promoción como herramienta de marketing*. <https://clickbalance.com/blog/la-estrategia-de-promocion-como-herramienta-de-marketing/>
- Westreicher, G. (2024, 05 de febrero). *Estrategia: Qué es, tipos y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Capítulo 5 | | | | | | | | | |
| Conclusiones. | | | | | | | | | |
| Recomendaciones. | | | | | | | | | |
| Revisión de Lectura. | | | | | | | | | |
| Entrega al filólogo. | | | | | | | | | |
| Entrega del Trabajo Final de Graduación a la comisión. | | | | | | | | | |
| Defensa del TFG. | | | | | | | | | |

Anexo 2

Cuestionario aplicado

Cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas aplicado a la población de los principales barrios de la ciudad de Liberia

El presente cuestionario es conducido por estudiantes de licenciatura en administración financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo principal de este cuestionario es identificar cuál será el plan requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia.

Las interrogantes que se leerán representan una guía para el desarrollo de nuestro trabajo final de graduación. Se le solicita responder a las preguntas de la entrevista en profundidad.

Confidencialidad: La participación en esta entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recopile será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Tampoco será posible identificar de forma individual los

criterios o respuestas emitidas, dado que la información se utilizará de forma general o agregada en el estudio.

Está dispuesto a participar en la entrevista: Sí ____ No ____

Desde ya le agradezco su participación.

Datos personales

A1. Edad

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-50 años
- Más de 50 años

A2. Género: Pregunta abierta

1. ¿Ha comprado una camiseta oficial del equipo de la A.D Municipal Liberia?

- Sí
- No, si su respuesta es no, responder a la pregunta 1.a

1.a. No he comprado una camiseta oficial del equipo de la A.D Municipal Liberia porque:

- Tiene un costo elevado
- El material no es de mi agrado
- Otro:

2. ¿Prefiere adquirir una camiseta del equipo A.D Municipal Liberia personalizada o sin personalizar?

- Prefiero una camiseta personalizada.
- Prefiero una camiseta sin personalizar.

3. ¿Cuál característica valoraría para comprar una camiseta personalizada del equipo de la A.D Municipal Liberia?

- Calidad de la tela
- Precio
- Diseño
- Color

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una camiseta personalizada de la A.D Municipal Liberia?

- Menos de ₡ 23 000
- ₡ 25 000
- ₡ 26 500
- Más de ₡ 27 000

5. ¿Considera que es de fácil acceso la ubicación actual de la tienda del equipo de la A.D Municipal Liberia?

- Sí, estoy de acuerdo con la ubicación actual.
- No, preferiría otra ubicación.

6. ¿Cuándo usted adquiere una camiseta del equipo de la A.D Municipal Liberia realiza la compra en qué modalidad la prefiere?

- Tienda física del equipo
- Compra en línea

7. ¿Cuándo usted compra una camiseta del equipo de la A.D Municipal Liberia la ha llevado a sublimar (poner nombre) a algún negocio?

- Sí, la he llevado a sublimar. Escriba a cuál negocio o referencia.....
- No, no la he llevado a sublimar.

8. ¿Dónde preferiría adquirir una camiseta del equipo A.D Municipal Liberia?

- En la tienda oficial de manera presencial a un mayor precio y calidad.
- Compra en línea en la tienda oficial a un mayor precio y calidad.
- En otro negocio a un menor precio y calidad diferente.
- En la calle a un menor precio y calidad diferente.

9. ¿De qué manera recomendaría que se realice la venta de las camisetas personalizadas del equipo?

- Lanzamientos en fechas especiales
- Que se encuentre disponible en el local
- Que se encuentre disponible en la tienda virtual del equipo.
- Preventa exclusiva para socios del equipo

10. ¿Qué tipo de promoción le motivaría a comprar una camiseta? (Elegir las opciones de su preferencia)

- Descuento por preventa

- Personalización gratuita
- Sorteo de entradas
- Compra 2 camisetas y obtén un descuento
- Descuento por ser socio del club

11. ¿Por cuál medio preferiría que se promocionen las camisetas personalizadas de la A.D Municipal Liberia? (Elegir las opciones de su preferencia)

- Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok)
- Publicidad en medios locales
- Tienda física del equipo
- Rótulos en la ciudad

Anexo 3

Entrevista aplicada a la encargada de la tienda

Entrevista semiestructurada con preguntas abiertas aplicado a la persona encargada de la tienda A.D Municipal Liberia.

El presente cuestionario es conducido por estudiantes de licenciatura en administración financiera de la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo principal de este cuestionario es identificar cuál será el plan requerido para la comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda A.D. Municipal Liberia.

Las interrogantes que se leerán representan una guía para el desarrollo de nuestro trabajo final de graduación. Se le solicita responder a las preguntas de la entrevista con profundidad.

Confidencialidad: La participación en esta entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recopile será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Tampoco será posible identificar de forma individual los criterios o respuestas emitidas, dado que la información se utilizará de forma general o agregada en el estudio.

Esta dispuesto a participar de la entrevista: Sí ____ No ____

Desde ya le agradezco su participación.

1. ¿Considera usted que implementar el servicio de sublimación afectaría de manera positiva las ventas de la tienda?
2. ¿Cuál considera que son los activos (equipo) que necesita la tienda para la comercialización de las camisetas personalizadas?
3. ¿Qué mecanismo implementa para tener conocimiento de la demanda histórica de los productos vendidos en la tienda?
4. ¿Cuál es la cantidad promedio de camisetas vendidas en los últimos 3 meses?
5. ¿Cuál es el monto en pagos de servicios del mes con mayores ventas (agua, electricidad, internet y alquiler del local) que tiene la tienda?

Anexo 4

Préstamo y Amortización

PRÉSTAMO 3 554,23
 INTERÉS 7,36% ANUAL
 INTERÉS 0,61% MENSUAL
 TIEMPO 5 AÑOS

| PERIODO | SALDO | INTERÉS | AMORTIZACIÓN | CUOTA | | |
|---------|-------------|----------|--------------|----------|-----------|--------------|
| 0 | \$ 3 554,23 | | | | | |
| 1 | \$ 3 505,05 | \$ 21,80 | \$ 49,18 | \$ 70,98 | | |
| 2 | \$ 3 455,56 | \$ 21,50 | \$ 49,49 | \$ 70,98 | | |
| 3 | \$ 3 405,77 | \$ 21,19 | \$ 49,79 | \$ 70,98 | | |
| 4 | \$ 3 355,68 | \$ 20,89 | \$ 50,09 | \$ 70,98 | | |
| 5 | \$ 3 305,28 | \$ 20,58 | \$ 50,40 | \$ 70,98 | | |
| 6 | \$ 3 254,56 | \$ 20,27 | \$ 50,71 | \$ 70,98 | | |
| 7 | \$ 3 203,54 | \$ 19,96 | \$ 51,02 | \$ 70,98 | | |
| 8 | \$ 3 152,21 | \$ 19,65 | \$ 51,33 | \$ 70,98 | | |
| 9 | \$ 3 100,56 | \$ 19,33 | \$ 51,65 | \$ 70,98 | | |
| 10 | \$ 3 048,59 | \$ 19,02 | \$ 51,97 | \$ 70,98 | | |
| 11 | \$ 2 996,31 | \$ 18,70 | \$ 52,29 | \$ 70,98 | | |
| 12 | \$ 2 943,70 | \$ 18,38 | \$ 52,61 | \$ 70,98 | \$ 241,27 | \$ 610,53 |
| 13 | \$ 2 890,77 | \$ 18,05 | \$ 52,93 | \$ 70,98 | Intereses | Amortización |
| 14 | \$ 2 837,52 | \$ 17,73 | \$ 53,25 | \$ 70,98 | | |
| 15 | \$ 2 783,94 | \$ 17,40 | \$ 53,58 | \$ 70,98 | | |
| 16 | \$ 2 730,03 | \$ 17,07 | \$ 53,91 | \$ 70,98 | | |
| 17 | \$ 2 675,79 | \$ 16,74 | \$ 54,24 | \$ 70,98 | | |
| 18 | \$ 2 621,22 | \$ 16,41 | \$ 54,57 | \$ 70,98 | | |
| 19 | \$ 2 566,31 | \$ 16,08 | \$ 54,91 | \$ 70,98 | | |
| 20 | \$ 2 511,07 | \$ 15,74 | \$ 55,24 | \$ 70,98 | | |
| 21 | \$ 2 455,49 | \$ 15,40 | \$ 55,58 | \$ 70,98 | | |
| 22 | \$ 2 399,56 | \$ 15,06 | \$ 55,92 | \$ 70,98 | | |
| 23 | \$ 2 343,30 | \$ 14,72 | \$ 56,27 | \$ 70,98 | | |
| 24 | \$ 2 286,69 | \$ 14,37 | \$ 56,61 | \$ 70,98 | \$ 194,79 | \$ 657,01 |
| 25 | \$ 2 229,73 | \$ 14,03 | \$ 56,96 | \$ 70,98 | Intereses | Amortización |
| 26 | \$ 2 172,42 | \$ 13,68 | \$ 57,31 | \$ 70,98 | | |
| 27 | \$ 2 114,76 | \$ 13,32 | \$ 57,66 | \$ 70,98 | | |
| 28 | \$ 2 056,75 | \$ 12,97 | \$ 58,01 | \$ 70,98 | | |
| 29 | \$ 1 998,38 | \$ 12,61 | \$ 58,37 | \$ 70,98 | | |
| 30 | \$ 1 939,66 | \$ 12,26 | \$ 58,73 | \$ 70,98 | | |
| 31 | \$ 1 880,57 | \$ 11,90 | \$ 59,09 | \$ 70,98 | | |
| 32 | \$ 1 821,12 | \$ 11,53 | \$ 59,45 | \$ 70,98 | | |
| 33 | \$ 1 761,31 | \$ 11,17 | \$ 59,81 | \$ 70,98 | | |
| 34 | \$ 1 701,12 | \$ 10,80 | \$ 60,18 | \$ 70,98 | | |
| 35 | \$ 1 640,58 | \$ 10,43 | \$ 60,55 | \$ 70,98 | | |
| 36 | \$ 1 579,65 | \$ 10,06 | \$ 60,92 | \$ 70,98 | \$ 144,77 | \$ 707,03 |
| 37 | \$ 1 518,36 | \$ 9,69 | \$ 61,29 | \$ 70,98 | Intereses | Amortización |
| 38 | \$ 1 456,69 | \$ 9,31 | \$ 61,67 | \$ 70,98 | | |
| 39 | \$ 1 394,64 | \$ 8,93 | \$ 62,05 | \$ 70,98 | | |
| 40 | \$ 1 332,21 | \$ 8,55 | \$ 62,43 | \$ 70,98 | | |
| 41 | \$ 1 269,40 | \$ 8,17 | \$ 62,81 | \$ 70,98 | | |
| 42 | \$ 1 206,20 | \$ 7,79 | \$ 63,20 | \$ 70,98 | | |
| 43 | \$ 1 142,62 | \$ 7,40 | \$ 63,59 | \$ 70,98 | | |
| 44 | \$ 1 078,64 | \$ 7,01 | \$ 63,98 | \$ 70,98 | | |
| 45 | \$ 1 014,27 | \$ 6,62 | \$ 64,37 | \$ 70,98 | | |
| 46 | \$ 949,51 | \$ 6,22 | \$ 64,76 | \$ 70,98 | | |
| 47 | \$ 884,35 | \$ 5,82 | \$ 65,16 | \$ 70,98 | | |
| 48 | \$ 818,79 | \$ 5,42 | \$ 65,56 | \$ 70,98 | \$ 90,94 | \$ 760,86 |
| 49 | \$ 752,83 | \$ 5,02 | \$ 65,96 | \$ 70,98 | Intereses | Amortización |
| 50 | \$ 686,46 | \$ 4,62 | \$ 66,37 | \$ 70,98 | | |
| 51 | \$ 619,69 | \$ 4,21 | \$ 66,77 | \$ 70,98 | | |
| 52 | \$ 552,51 | \$ 3,80 | \$ 67,18 | \$ 70,98 | | |
| 53 | \$ 484,91 | \$ 3,39 | \$ 67,59 | \$ 70,98 | | |
| 54 | \$ 416,90 | \$ 2,97 | \$ 68,01 | \$ 70,98 | | |
| 55 | \$ 348,48 | \$ 2,56 | \$ 68,43 | \$ 70,98 | | |
| 56 | \$ 279,63 | \$ 2,14 | \$ 68,85 | \$ 70,98 | | |
| 57 | \$ 210,36 | \$ 1,72 | \$ 69,27 | \$ 70,98 | | |
| 58 | \$ 140,67 | \$ 1,29 | \$ 69,69 | \$ 70,98 | | |
| 59 | \$ 70,55 | \$ 0,86 | \$ 70,12 | \$ 70,98 | | |
| 60 | -\$ 0,00 | \$ 0,43 | \$ 70,55 | \$ 70,98 | \$ 33,01 | \$ 818,79 |
| | | | | | Intereses | Amortización |

Anexo 5

Rendimiento de mercado

| Rendimiento de mercado | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------------|---------------------|
| Periodo | Fecha | Cierre ajustado | Tasa de crecimiento |
| 1 | 30/5/2025 | 5911,69 | |
| 2 | 1/5/2025 | 5912,17 | -0,01% |
| 3 | 1/4/2025 | 5569,06 | 6,16% |
| 4 | 1/3/2025 | 5611,85 | -0,76% |
| 5 | 1/2/2025 | 5954,5 | -5,75% |
| 6 | 1/1/2025 | 6040,53 | -1,42% |
| 7 | 1/12/2024 | 5881,63 | 2,70% |
| 8 | 1/11/2024 | 6032,38 | -2,50% |
| 9 | 1/10/2024 | 5705,45 | 5,73% |
| 10 | 1/9/2024 | 5762,48 | -0,99% |
| 11 | 1/8/2024 | 5648,4 | 2,02% |
| 12 | 1/7/2024 | 5522,3 | 2,28% |
| 13 | 1/6/2024 | 5460,48 | 1,13% |
| 14 | 1/5/2024 | 5277,51 | 3,47% |
| 15 | 1/4/2024 | 5035,69 | 4,80% |
| 16 | 1/3/2024 | 5254,35 | -4,16% |
| 17 | 1/2/2024 | 5096,27 | 3,10% |
| 18 | 1/1/2024 | 4845,65 | 5,17% |
| 19 | 1/12/2023 | 4769,83 | 1,59% |
| 20 | 1/11/2023 | 4567,8 | 4,42% |
| 21 | 1/10/2023 | 4193,8 | 8,92% |
| 22 | 1/9/2023 | 4288,05 | -2,20% |
| 23 | 1/8/2023 | 4507,66 | -4,87% |
| 24 | 1/7/2023 | 4588,96 | -1,77% |
| 25 | 1/6/2023 | 4450,38 | 3,11% |
| 26 | 1/5/2023 | 4179,83 | 6,47% |
| 27 | 1/4/2023 | 4169,48 | 0,25% |
| 28 | 1/3/2023 | 4109,31 | 1,46% |
| 29 | 1/2/2023 | 3970,15 | 3,51% |
| 30 | 1/1/2023 | 4076,6 | -2,61% |
| 31 | 1/12/2022 | 3839,5 | 6,18% |
| 32 | 1/11/2022 | 4080,11 | -5,90% |
| 33 | 1/10/2022 | 3871,98 | 5,38% |
| 34 | 1/9/2022 | 3585,62 | 7,99% |
| 35 | 1/8/2022 | 3955 | -9,34% |
| 36 | 1/7/2022 | 4130,29 | -4,24% |
| Promedio mensual | | | 1,12% |
| Promedio anual | | | 13,48% |

San José, 09 de junio de 2025

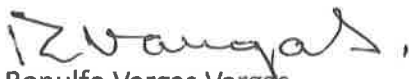
Señores
Universidad Nacional de Costa Rica
Carrera de Administración
Sede Liberia
Liberia, Gte.

Estimados señores:

En mi condición de profesional colegiado en el área de filología y lingüística, doy fe de haber leído, revisado y corregido el documento de memoria de seminario de graduación para optar por el grado de licenciatura en administración con énfasis en gestión financiera, titulado **Plan de inversión y comercialización de camisetas personalizadas por parte de la tienda de la A.D. Municipal Liberia, ubicada en Liberia, para el año 2025**, de los estudiantes: Aguilar Flores, Mariela; Álvarez Rodríguez, Esteban; Madrigal Matarrita, Yihanny, y Martínez Umaña, Isaac.

He revisado y corregido errores gramaticales, de puntuación y ortografía, construcción de párrafos, vicios del lenguaje y otros aspectos relacionados con el campo filológico que se manifestaron en el documento escrito y, desde ese punto de vista, considero que con las correcciones realizadas dicho documento está listo para ser presentado como trabajo final de graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Nacional de Costa Rica.

Atentamente,


Lic. Ronulfo Vargas Vargas
Céd 6-0062-0500
Carné 4838 - Colegio de Licenciados y Profesores
(Colypro)

Lic. Ronulfo Vargas V.
Filólogo
Carné 4838 - Tel. 8875-3728