

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL CHOROTEGA
CAMPUS LIBERIA

Tema:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA VERDULERÍA AUDREY, UBICADA EN SARDINAL DE CARRILLO, GUANACASTE, QUE CONTRIBUYA CON SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO PARA EL AÑO 2025.

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

Estudiantes:

Acuña Siezar Anabelle, Cédula 504350357

Moya Chacón Jennifer, Cédula 604530667

Moya Chacón Estefannie, Cédula 604530668

Pérez Montiel Alexandra, Cédula 117300338

Campus Liberia, Guanacaste, Costa Rica 2024

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

MGFP. Arnoldo Martínez Solís

Grado, Nombre Representante Decanatura SRCH

Dra. Margoth Miranda Rosales

Representante Dirección Académica, Campus Liberia

Dr. Fernando Gutiérrez Coto

Tutor del Trabajo Final de Graduación

MGCI. Manuel Mejicano Ortiz

Lector del Trabajo Final de Graduación

MGCI. José Gabriel García Rivera

Lector del Trabajo Final de Graduación

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para la Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal, Carrillo, Guanacaste, con el objetivo de contribuir a su posicionamiento en el mercado. Como parte de los objetivos específicos, se realizó un análisis PESTEL y, seguidamente, se diagnosticó la situación actual de la microempresa mediante un modelo Canvas, con el fin de facilitar la toma de decisiones para la pyme. Finalmente, se elaboró un plan de acción para la Verdulería Audrey con el propósito de garantizar su posicionamiento en el mercado.

Los objetivos se llevaron a cabo mediante los siguientes instrumentos: observación, entrevistas, aplicación de cuestionarios a personas residentes del distrito de Carrillo, que incluye las localidades de Sardinal, Playas del Coco, Libertad, Comunidad, entre otras, además de revisiones bibliográficas. Con base en los resultados obtenidos, se identificó que el negocio debe mejorar en la inclusión de la tecnología, la contratación de personal y la publicidad y *marketing*. Por ello, se diseñó una estrategia para abordar estos puntos y mejorar el posicionamiento de la pyme en el mercado.

En el desarrollo de las estrategias, se determinó el costo de implementación de cada una de ellas. Asimismo, se identificó una alta demanda de los productos que vende la Verdulería Audrey, lo que presenta una oportunidad para mejorar el posicionamiento del negocio. Del análisis financiero se concluye que el proyecto genera riqueza y puede aumentar aún más aplicando las estrategias propuestas. Por lo tanto, se acepta el proyecto.

Executive summary

The purpose of this research project is to develop a strategic plan for Audrey's Grocery, located in Sardinal, Carrillo, Guanacaste, aiming to enhance its market positioning. As part of the specific objectives, a PESTEL analysis was conducted, followed by an assessment of the current situation of the microenterprise using a Canvas model, to facilitate decision-making for the SME. Finally, an action plan was devised for Audrey's Grocery to ensure its market positioning.

The objectives were achieved using the following instruments: observation, interviews, and questionnaires administered to residents of the Carrillo district, including the localities of Sardinal, Playas del Coco, Libertad, Comunidad, among others, as well as bibliographic reviews. Based on the results obtained, it was identified that the business needs to improve in areas such as technology inclusion, hiring of personnel, and *marketing* and advertising. Therefore, a strategy was designed to address these points and enhance the SME's market positioning.

In developing the strategies, the cost of implementing each was determined. Additionally, a high demand for the products sold by Audrey's Grocery was identified, presenting an opportunity to improve the business's market positioning. The financial analysis concluded that the project generates wealth and can increase further by applying the proposed strategies. Consequently, the project is deemed acceptable.

Dedicatoria

Dedicado a Dios que me ha dado la fuerza y sabiduría necesaria para poder culminar con esta etapa y cada una de las personas tanto amigos como familiares presentes que han estado incondicionalmente para mí. A mi hermano que es la luz de mis ojos y mi compañero de aventuras y, en especial, a mi pareja JC que está en el cielo y ha sido mi mayor fuente de apoyo, el que más me animó a continuar en todo este proceso y nunca me dejó sola a pesar de que ya no está conmigo físicamente.

Anabelle

Dedico este logro con toda mi alma a Dios que me permite culminar esta etapa de crecimiento profesional, a mis padres Ana Margarita y Alexander por ser siempre ese pilar que me mantiene en pie y por ser mi motivación constante, también a mi hermana Ania, porque quiero que esto sea inspiración para su futuro y que nunca dude de sus capacidades. Y a mi tío Kendrik que siempre ha estado en todas mis etapas de crecimiento profesional y ha sido parte fundamental para todo este proceso, siendo un apoyo incondicional.

Alexandra

Dedicado con todo mi corazón mi tesis a Dios por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para afrontar los obstáculos, también agradezco a mi madre Marianella porque con ella he logrado concluir mi carrera, también quiero dedicarle este logro a mi pareja Christopher, quien ha sido mi apoyo incondicional, al igual que a mi doble, la cual empezamos juntitas y terminamos de la misma manera.

Estefannie

Dedico esta tesis con todo mi corazón a Dios, por ayudarme a salir adelante a pesar de tantas dificultades, por darme la fuerza y sabiduría, también se lo dedico a mi madre Marianella que ha sido el apoyo más grande durante todos estos años, gracias por tu amor y apoyo incondicional, además, agradezco a mi pareja por estar para mí en cada momento especial, y gracias a mi doble por estar conmigo desde el inicio hasta el fin.

Jennifer

Agradecimientos

Queremos agradecer principalmente a Dios por darnos sabiduría, salud y vida para poder desarrollar este trabajo de buena manera.

Agradecemos infinitamente a la Universidad Nacional de Costa Rica por abrir paso a nuestra educación y permitirnos conocer un mundo increíble lleno de valores y formación profesional.

Adicionalmente, queremos agradecer a nuestro tutor, el Dr. Fernando Gutiérrez Coto, quien con su paciencia, conocimientos y experiencia nos ayudó a desarrollarnos profesionalmente. No solo con nuestro trabajo de graduación, sino que también estuvo desde el primer día de universidad para inducirnos en este maravilloso mundo llamado administración.

Por otra parte, también queremos agradecer a nuestros lectores, José Gabriel García Rivera y MGCI. Manuel Mejicano Ortiz, quienes con sus conocimientos, aportes y consejos hicieron posible que este trabajo pudiera ser culminado de la mejor manera.

Por último, queremos agradecer a nuestras familias, que desde que éramos niñas nos enseñaron la importancia de la educación y nos llenaron de valores nuestras vidas. También a cada una de las personas que fueron parte de nuestros procesos de crecimiento personal y profesional, a todos aquellos que con una palabra de aliento y un abrazo nos ayudaron a continuar con esta difícil y hermosa etapa de nuestras vidas.

¡Muchas gracias a todos!

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	3
Executive summary	4
Dedicatoria	5
Agradecimientos	7
Índice de figuras	12
Índice de tablas	13
Índice de anexos	14
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
1.1. Planteamiento y descripción del problema.....	18
1.1.1. Interrogante de la investigación	20
1.1.2. Justificación de la investigación.....	21
1.1.3. Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área y moneda).....	22
1.2. Objetivos de la investigación	23
1.2.1. Objetivo general	23
1.2.2. Objetivos específicos.....	23
1.3. Modelo de análisis.....	24
1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	24
1.3.3. Relaciones e interrelaciones	27
1.4. Estrategia de investigación aplicada.....	28
1.4.1. Tipo de investigación	28
1.4.2. Fuentes de investigación	29
1.4.2.1. Fuentes primarias	30
1.4.2.2. Fuentes secundarias	30
1.4.3. Población.....	31
1.4.3.1. Caracterización de la población de estudio	31
1.4.3.2. Definición de la selección de la población	31
1.4.3.3. Muestra.....	32
1.4.4. Recopilación de los datos	35
1.4.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados	35
1.4.4.2. Procedimientos aplicados	37
1.4.5. Análisis e interpretación de la información.....	38
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	40
2.1. Generalidades de la empresa	40

2.2. Aspectos que afectan a la empresa en forma directa y/o indirectamente	45
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	47
3.1. Variables sobre la temática plan estratégico	47
3.1.1. Participación en el mercado	47
3.1.2. Modelo Canvas.....	48
3.1.3. Viabilidad financiera	49
3.1.4. Toma de decisiones	50
3.1.5. Clientes.....	50
3.1.6. Entorno de marketing	51
3.1.7. Competidores	51
3.1.8. Capacidades de negocio	51
3.1.9. Misión.....	52
3.1.10. Visión	52
3.1.11. Plan de acción.....	53
3.1.12. Objetivos a corto plazo.....	53
3.1.13. Objetivos a largo plazo.....	54
3.1.14. Propuesta de valor	54
3.1.15. Fuentes de ingresos	55
3.1.16. Canales de distribución	55
3.1.17. Relación con los clientes	56
3.1.18. Recursos	56
3.1.19. Análisis de costo/beneficio.....	56
3.1.20. Riesgo financiero.....	57
3.1.21. Gestión administrativa.....	57
CAPÍTULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	61
4.1. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.....	61
4.2 Diseño del perfil del consumidor	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	77
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones.....	79
5.3. Propuesta	80
5.3.1. Justificación de la propuesta.....	80
5.3.2. Objetivo de la propuesta.....	81
5.3.3. Metodología de la propuesta	81
5.4. Análisis basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter	83
5.4.1. Análisis basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter	83

5.4.2. Poder de negociación de los clientes	83
5.4.3. Poder de negociación de los proveedores.....	84
5.4.4. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos	84
5.4.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	84
5.4.6. Rivalidad de los competidores actuales.....	85
5.5 Modelo CANVAS	86
5.6. Análisis PESTEL.....	87
5.7. Análisis FODA.....	89
5.8. Análisis MECA	91
5.9. Propuesta de planeación estratégica	92
5.9.1. Misión, visión, valores y principios	93
5.10. Etapa I: Intención estratégica	93
5.10.1. Propuesta de la misión.....	93
5.10.2 Propuesta de la visión.....	94
5.10.3. Propuesta de los valores y principios	95
5.10.4. Objetivos organizacionales.....	97
5.10.5. Estructura organizacional	97
5.10.6. Organigrama.....	98
5.10.7. Descripción de puestos	99
5.10.8. Requisitos de puestos	104
5.10.9. Presupuesto de planilla y deducciones salariales	107
5.11 Etapa II: Formulación de la estrategia.....	109
5.11.1. Planteamiento de los objetivos estratégicos	109
5.11.2. Propuesta de estrategias de formalización empresarial	111
5.11.3. Propuesta de estrategias de marketing.....	112
5.11.4 Plan de marketing.....	112
5.11.5. Signo de marca	119
5.11.6 Productos/Servicios ofertados	120
5.11.7. Proveedores	121
5.11.8 Clientes.....	123
5.11.9 Competencia.....	123
5.11.10. Localización	124
5.11.11. Reestructurar signo de marca	125
5.11.12. Eslogan.....	126
5.11.13. Análisis de la competencia	127
5.12. Costos de las estrategias de marketing	128

5.12.1 Propuesta de estrategias operativas	128
5.13. Situación financiera	129
5.14 Plan de operación	139
5.14.1 Plan de acción de la propuesta.....	139
5.15. Presupuesto de la propuesta	142
Referencias bibliográficas	143
Anexos	148

Índice de figuras

Figura 1	27
Figura 2	33
Figura 3	34
Figura 4	40
Figura 5	43
Figura 6	61
Figura 7	62
Figura 8	63
Figura 9	64
Figura 10	65
Figura 11	66
Figura 12	67
Figura 13	68
Figura 14	69
Figura 15	70
Figura 16	71
Figura 17	72
Figura 18	73
Figura 19	74
Figura 20	75
Figura 21	98
Figura 22	119
Figura 23	124
Figura 24	125
Figura 25	126
Figura 26	131
Figura 27	134
Figura 28	136
Figura 29	138
Figura 30	142

Índice de tablas

Tabla 1	24
Tabla 2	25
Tabla 3	26
Tabla 4	38
Tabla 5	44
Tabla 6	44
Tabla 7	87
Tabla 8	89
Tabla 9	91
Tabla 10	93
Tabla 11	95
Tabla 12	96
Tabla 13	97
Tabla 14	99
Tabla 15	101
Tabla 16	102
Tabla 17	105
Tabla 18	106
Tabla 19	107
Tabla 20	108
Tabla 21	110
Tabla 22	115
Tabla 23	122
Tabla 24	128
Tabla 25	129
Tabla 26	135
Tabla 27	139

Índice de anexos

Anexo 1	148
Anexo 2	149
Anexo 3	150
Anexo 4	152
Anexo 5	153
Anexo 6	154
Anexo 7	157

RESUMEN EJECUTIVO**Tipo de modalidad**

Trabajo Final de Graduación en la modalidad de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera

Tema

Plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que contribuya con su posicionamiento en el mercado para el año 2025

Problemática

En Costa Rica, una de las principales causas de muerte en el año 2012 fueron las enfermedades cardíacas y cerebrovasculares, además de la hipertensión. La alimentación suele influir considerablemente en estas enfermedades. Siglo tras siglo, la dieta del costarricense se ha visto modificada; actualmente, el exceso de peso, el sedentarismo y los malos hábitos alimenticios han propiciado la aparición de estas enfermedades en la población costarricense.

El exceso de peso conduce a un aumento progresivo de la prevalencia de patologías crónicas asociadas, como la diabetes mellitus tipo 2, la hipercolesterolemia, la hipertrigliceridemia, las enfermedades cardiovasculares y diversos tipos de cáncer. Se estima que la cifra anual de muertes por estas enfermedades aumentará a 55 millones para el año 2030 en países de ingresos medios y bajos (Villalobos, D et al. 2019, párr. 2).

Por lo mencionado anteriormente, es de vital interés promover locales que vendan productos saludables para el ser humano, como la patata, el maíz, el tomate, la espinaca, la zanahoria y la carne. Se ha descubierto que estos productos aportan una serie de beneficios para el consumidor en su vida cotidiana.

Las bebidas azucaradas y las comidas rápidas están desplazando a los alimentos frescos y

nutritivos, contribuyendo al incremento mundial de la obesidad, el cáncer, las enfermedades cardiovasculares, la diabetes mellitus tipo 2 y la hipertensión arterial. En Costa Rica, según la Encuesta Nacional de Nutrición 2008-2009, el 21 % de las personas entre 13 y 19 años tienen exceso de peso, lo que las destaca como una población vulnerable (Villalobos et al. 2019, párr. 26).

La población está reportando un consumo diario promedio totalmente insuficiente de frutas y verduras, lo cual aumenta la probabilidad de desarrollar estas enfermedades y la obesidad, además del aumento del consumo de bebidas azucaradas, que afecta constantemente la salud.

La Verdulería Audrey es una pyme que ofrece una variedad de productos en verduras y frutas tales como sandía, melón, chayote, cilantro, tiquisque, yuca y otros productos para el consumo humano. Asimismo, ofrece productos lácteos como queso, para acompañar sus productos.

A pesar de que el local no tenga mucha visibilidad a nivel de *marketing*, es un negocio con alto potencial en ventas, ya que es reconocido en la población de Sardinal por su frescura y calidad. Sin embargo, este emprendimiento no ha explotado las ventajas de tener un plan estratégico, el cual es una forma de considerar en detalle los elementos clave del negocio. Esto puede ayudar a obtener financiamiento o atraer a nuevos socios. Además, un plan estratégico ayuda a delimitar estrategias para alcanzar los objetivos ya planteados, mejorar el *marketing*, tener más visibilidad y llegar a más hogares. Un plan estratégico puede contribuir significativamente a la rentabilidad de dicho emprendimiento.

Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que contribuya con su posicionamiento en el mercado, en 2023-2024

Objetivos específicos

- Examinar los factores macroambientales externos de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico
- Diagnosticar la situación actual de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante el modelo Canvas que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.
- Crear un plan de acción para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.

Nombre e información de contacto de los integrantes

Nombre	Teléfono	Correo electrónico
Anabelle Acuña Sieszar	8626-8325	anabelleacuna@gmail.com
Alexandra Pérez Montiel	8620-9976	aleperez1199@gmail.com
Estefannie Moya Chacón	8912-5834	gemelaschacon@hotmail.com
Jennifer Moya Chacón	8603-5550	jennifer.chacon15@outlook.com

Nombre, correo y firma de responsable académico

Nombre	Correo electrónico	Firma
Fernando Gutiérrez Coto	fernando.gutierrez.coto@una.ac.c	

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Planteamiento y descripción del problema

Desde la antigüedad, el ser humano ha evolucionado su dieta. Nuestros antepasados, que inicialmente llevaban una vida arborícola, sustituyeron las hojas y tallos por frutas y verduras debido a la eficacia de esta alimentación. Se cree también que los cambios climáticos obligaron a nuestros ancestros a abandonar las selvas y emigrar a las llanuras, lo que llevó a una diversificación de su dieta.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021), “las frutas y verduras son una parte importante de una dieta saludable. Ayudan a los niños a crecer y apoyan las funciones corporales y el bienestar físico, mental y social en todas las edades. Pueden ayudar a prevenir todas las formas de malnutrición” (párr. 4). Por consiguiente, esto ha fomentado el consumo de frutas y verduras en personas de todas las edades.

De este modo, las frutas y verduras se han convertido en alimentos fundamentales en los hogares debido a sus amplios beneficios, lo que ha generado una alta demanda de estos productos y, por ende, la existencia de lugares donde se puedan adquirir productos de alta calidad a buen precio.

En la actualidad, las conductas alimentarias son sumamente complejas. En el mundo se consume menos frutas y verduras de las recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para una dieta saludable. La cantidad recomendada varía según el sexo, la edad y el nivel de actividad física. En diversos países se han elaborado recomendaciones adicionales para aumentar el consumo de estos productos.

Costa Rica no es la excepción. El clima del país favorece el cultivo de frutas y verduras, por lo que los negocios que necesitan estos insumos cuentan con diversos proveedores nacionales. Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (2022), “El 40 % de los productores agrícolas en Costa Rica indicaron tener dificultades para obtener financiamiento para su actividad. Además, el 31 % de los productores señaló que las altas tasas de interés son una limitación importante para obtener crédito” (párr. 4).

Respecto a la cita anterior, Costa Rica se ha convertido en un sitio difícil para que los agricultores obtengan financiamiento para sus actividades agrícolas. Actualmente, muchos empresarios se ven en la necesidad de crear fuentes de ingresos alternativas para crecer gradualmente con el tiempo. Partiendo de lo anterior, la señora Liliana Chacón, propietaria de la Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, tuvo la idea y necesidad de crear este negocio para generar nuevos ingresos.

La señora Chacón decidió poner en marcha la idea de una verdulería en el distrito de Sardinal del cantón de Carrillo. Aunque hay empresas similares que venden frutas y verduras, ninguna ofrece el valor agregado que presenta este negocio. En la Verdulería Audrey, los clientes pueden consumir productos 100 % frescos y de gran calidad, ya que la señora Chacón selecciona personalmente los productos en el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA). Esto representa una oportunidad para cubrir un nicho de mercado, brindando un servicio y ofertas personalizadas a los clientes.

Actualmente, la emprendedora cuenta con un local físico ubicado 125 metros al este del parque de Sardinal, en el costado derecho, en Sardinal de Carrillo, Guanacaste. Es importante tener en cuenta que la dueña del negocio no tiene conocimientos en administración ni posee

ningún plan establecido. Cabe destacar que poseer un conocimiento básico en el proceso administrativo es importante, ya que las empresas necesitan claridad en estos temas para crecer.

Además, es indispensable que un emprendimiento tenga un plan estratégico que le permita comprender el modelo inicial y estructurar el proyecto para minimizar riesgos y obtener crecimiento en la rentabilidad de la verdulería. Este plan también ayuda a definir la ruta a seguir para lograr los objetivos.

Por tal razón, la creación de un plan estratégico para la Verdulería Audrey es la respuesta a las necesidades del emprendimiento para mejorar su funcionamiento, identificar recursos financieros, fortalecer las operaciones y definir las prioridades del negocio. El objetivo es plantear de forma clara los objetivos de la verdulería y elaborar estrategias que permitan el crecimiento del negocio a nivel regional.

1.1.1. Interrogante de la investigación

Como interrogante se cita la siguiente:

¿Qué planteamiento estratégico necesita la Verdulería Audrey para mejorar su rentabilidad comercial en el mercado?

1.1.2. Justificación de la investigación

Con el paso de los años, muchas personas han optado por emprender nuevos negocios con ilusión y el deseo de ser reconocidos en el mercado donde eligen establecerse, lo cual ha permitido que muchas familias obtengan ingresos adicionales en sus hogares.

El mercado al que se hará referencia es el de la comercialización de frutas y verduras, productos que han sido, son y serán de vital importancia para personas en todo el mundo, dado que son consumidos diariamente y recomendados por especialistas para mantener una buena salud. La alimentación es fundamental para una vida saludable.

La agricultura de frutas y verduras ha sido una actividad económica que la mayoría de los productores ha iniciado de manera empírica, obteniendo conocimientos con la experiencia o a través de capacitaciones a lo largo de los años. En cuanto al comercio de estos productos, la mayoría de los comerciantes también operan de manera empírica, careciendo muchas veces de la capacitación necesaria para dirigir un negocio adecuadamente.

El comercio de frutas y verduras ha sido un medio de supervivencia para muchas familias en Costa Rica y en todo el mundo, lo que subraya la necesidad de desarrollar un plan estratégico para la Verdulería Audrey ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste. Este plan estratégico permitirá implementar estrategias adecuadas para desarrollarse en el mercado y mejorar la rentabilidad del proyecto.

En la actualidad, la Verdulería Audrey no cuenta con un plan estratégico. A través de un análisis interno y externo y considerando todos los aspectos relacionados con su mercado, se

elaborará dicho plan para establecer un enfoque adecuado y objetivos estratégicos que impulsen el cumplimiento de metas claras.

Es de gran relevancia abordar la necesidad de un plan estratégico dentro de una microempresa como la Verdulería Audrey. La falta de planes a largo plazo, visión, misión, objetivos y un plan de acción coherente son razones suficientes para la implementación de este plan estratégico. Este proporcionará una visión clara del negocio y facilitará el cumplimiento de objetivos establecidos.

Finalmente, este análisis estratégico permitirá comprender el macroentorno de la Verdulería Audrey, centrándose en los aspectos que tienen un impacto significativo en la toma de decisiones estratégicas.

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

Delimitación temporal: Periodo 2025.

Delimitación espacial: Liberia, Guanacaste.

Delimitación empresarial: Finca La Sociedad, ubicada en Aguas Claras de Upala.

Enfoque: Comercialización, finanzas y mercadeo.

Ámbito: Administración financiera.

Área: Comercialización de productos.

Moneda: dólares (505,36 colones por cada dólar).

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que contribuya con su posicionamiento en el mercado para el 2025.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Examinar los factores macroambientales externos de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante un **análisis PESTEL**, que contribuya con el plan estratégico.
2. Diagnosticar la situación actual de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante el **modelo Canvas**, que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.
3. Crear un **plan de acción** para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.

1.3. Modelo de análisis

1.3.1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 1

Análisis de variable de objetivo uno

Objetivo específico	Operacionalización	Instrumentalización
Examinar los factores macro ambientales externos de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL , que contribuya con el plan estratégico	<p>Esta variable se hace operativa de la siguiente manera: se realizará un análisis interno del emprendimiento para determinar su situación actual.</p> <p>Adicionalmente, se toma en cuenta aspectos tales como los ecológicos, tecnológicos, legales políticos ambientales con la finalidad de conocer los factores macro ambientales.</p> <p>De igual forma, es fundamental conocer todos los aspectos relacionados para el funcionamiento de la microempresa y, de esta manera, se podrá constatar que aspectos necesitan potencializar.</p>	<p>Para lograr este objetivo, se establecerán entrevistas a la propietaria, administrativos y a los colaboradores de este emprendimiento. Además, la aplicación de un cuestionario a la población meta y la lectura de información secundaria de los factores macro ambientales del entorno de la microempresa. Lo anterior para obtener información específica que será utilizada tanto para diagnosticar la situación actual, como también para la elaboración del plan estratégico.</p>

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo número uno de la presente investigación, la operacionalización y su correspondiente instrumentalización.

Tabla 2*Análisis de variable de objetivo dos*

Objetivo específico	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Diagnosticar la situación actual de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante el modelo Canvas, que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.</p>	<p>Esta variable se hace operativa de la siguiente manera: se realizará un estudio de mercado para determinar los elementos que componen el modelo Canvas, siendo importante clarificar el segmento de mercado, las alianzas estratégicas y los clientes, entre otros. Adicionalmente, se indagará acerca de la estructura de costes y los recursos claves. Este modelo operativamente es importante para la identificación de la propuesta de valor en el plan estratégico.</p>	<p>Para el cumplimiento de este objetivo se aplicará una entrevista a las personas que trabajan en la pyme de esta forma conocer su segmento de mercado, así como algunos elementos que conforman el modelo Canvas. Esto permitirá diseñar el perfil del consumidor al que se quiere llegar y tener una idea general de este negocio. Posteriormente, esta información facilitará la aplicación de una encuesta a las personas de la zona con la finalidad de conocer la percepción de estos con respecto a la pyme y, además, observaciones que permitan tener información general y que esta ayude a colaborar con la elaboración del plan estratégico.</p>

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo número dos de la presente investigación, la operacionalización y su correspondiente instrumentalización

Tabla 3*Análisis de variable de objetivo tres*

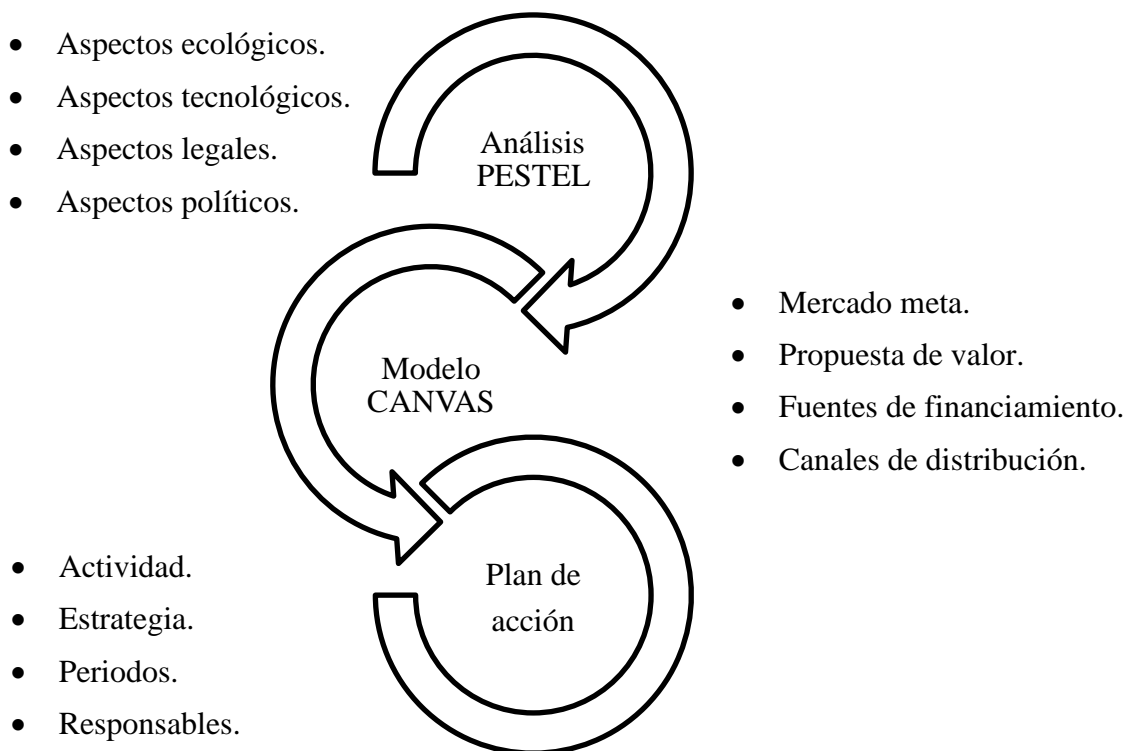
Objetivo específico	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Crear un plan de acción para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que facilite la claridad en la toma de decisiones.</p>	<p>Esta variable se hace operativa de la siguiente manera: Una vez cumplidos los objetivos uno y dos, se realizará un plan de acción, donde se abarquen aspectos importantes tales como los productos habilidades de desarrollo y su papel dentro del mercado en el que opera. Este plan de acción está diseñado mediante tablas que permitirán una mejor comprensión de su contenido.</p>	<p>Para lograr este objetivo se realizará diseñando tablas que contengan actividades, estrategias, financiamiento, responsables y periodicidad, además este plan de acción será el resultado de los instrumentos aplicados en los objetivos uno y dos. También se incluirá el método de la observación con la finalidad de obtener el plan estratégico esperado.</p>

Nota: La tabla anterior presenta el objetivo número tres de la presente investigación, la operacionalización y su correspondiente instrumentalización.

1.3.3. Relaciones e interrelaciones

Figura 1

Relaciones e interrelaciones



Nota: La figura anterior muestra las relaciones e interrelaciones de las variables que componen la investigación que ayudará a establecer el plan estratégico.

Como se muestra en la Figura 1, las variables que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son: análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales), modelo Canvas y plan de acción. Las interrelaciones entre estas variables contribuirán al desarrollo del marco conceptual, la metodología y las estrategias, proporcionando un enfoque mejorado en las actividades de la Verdulería Audrey a través del plan de negocios que se establecerá.

1. Variable uno: La variable número uno es el análisis PESTEL de la Verdulería Audrey, donde se van a relacionar conceptos fundamentales, tales como los factores políticos, económicos, tecnológicos, ambientales y, por último, los factores ambientales. Lo anterior con la finalidad de comprender el entorno de la microempresa
2. Variable dos: Como segunda variable, se encuentra el modelo Canvas. Este modelo facilita el establecimiento de un modelo empresarial que ayuda a desarrollar estrategias efectivas para las actividades diarias de la pyme. En esta variable se abordan aspectos como el mercado objetivo, la propuesta de valor que se desea integrar al plan de negocios, así como todos los aspectos relacionados con los canales de distribución y las fuentes de financiamiento.
3. Variable tres: La variable número tres corresponde al plan de acción, que busca describir con precisión las actividades realizadas por la Verdulería Audrey. En esta variable se consideran aspectos como los períodos de trabajo, los responsables de las actividades y las estrategias que se implementarán en el plan estratégico.

1.4. Estrategia de investigación aplicada

En este apartado se detallarán aspectos metodológicos que se utilizarán en el desarrollo de la investigación, tal como se muestra a continuación:

1.4.1. Tipo de investigación

El enfoque de la presente investigación es de carácter mixto, ya que cada uno de los objetivos planteados previamente requiere la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa. Se recolectarán datos numéricos de la microempresa y se realizará una integración y

comparación de toda la información obtenida. Esto contribuirá a una percepción más extensa de la interrogante a resolver, lo que permite considerar los siguientes alcances: descriptivo, analítico y correlacional.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación se abordará de manera descriptiva, ya que se realizarán una serie de descripciones de hechos y eventos, a partir de la entrevista realizada a la señora Liliana, además de indagaciones en documentos y fuentes con información bibliográfica. Esto tiene como finalidad obtener una sustentación teórica para la investigación y lograr los objetivos planteados.

A su vez, se utilizará el alcance correlacional, dado que se pretende profundizar en el análisis descriptivo. Para ello, es necesario estudiar las siguientes variables: análisis interno y externo del negocio, mercado del negocio, estrategia y operación del proyecto. Esto permitirá definir las oportunidades comerciales y determinar plenamente la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, se empleará el alcance analítico, basado en la experimentación directa. Se estudiarán cada uno de los hechos y eventos de forma analítica para una mayor comprensión, facilitando así la interpretación de la investigación. Esto contribuirá a destacar los beneficios de elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey.

1.4.2. Fuentes de investigación

Con el fin de desarrollar el presente trabajo de investigación, se detallarán las diversas fuentes de recolección de datos.

1.4.2.1. Fuentes primarias

Según Miranda (2019), las fuentes primarias:

Son aquellas que vienen directamente de la población o una muestra de esta. Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (p. 2)

En la investigación de este trabajo se utilizarán las siguientes fuentes primarias, entre ellas el conocimiento de la propietaria de la Verdulería; de la misma forma, se empleará la opinión de los clientes potenciales e información que brindan las distintas instituciones públicas y privadas.

1.4.2.2. Fuentes secundarias

De acuerdo con Miranda (2019), las fuentes secundarias:

Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis, informes oficiales. (p. 2)

Aunque se sabe que las fuentes secundarias facilitarán la obtención de datos necesarios para la elaboración de la investigación, se busca maximizar el contenido de dichas fuentes.

1.4.3. Población

La población se define como el conjunto de objetos o personas sobre los cuales se desea investigar o conocer algo. Para la realización de este plan estratégico, la población en estudio será aquellas personas que pertenecen al sector de Sardinal de Carrillo y sus alrededores.

Según datos del sistema de consultas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población de Sardinal de Carrillo para el primer semestre de 2024 se proyecta en 15 479 habitantes, considerando los siguientes parámetros: provincia de Guanacaste, distrito de Carrillo, cantón de Sardinal, y edad quinquenal de 15 a 74 años.

1.4.3.1. Caracterización de la población de estudio

La población de estudio son todas aquellas personas económicamente activas según el INEC, que consumen frutas, verduras, legumbres, y embutidos. Es decir, personas que se consideren con la edad de ir a comprar a la verdulería, el rango de edad de la población va de los (15 años a los 74 años) hombres y mujeres sin distinción alguna, sin importar raza o etnia.

Por consiguiente, la población meta son los ciudadanos de la comunidad de Sardinal de Carrillo económicamente activos que en su dieta o en sus estilos de vida incluyen legumbres, frutas o embutidos, etc. Asimismo, la Verdulería en estudio se encuentra ubicada en el centro de Sardinal, por lo que es de fácil acceso para lugares cercanos.

1.4.3.2. Definición de la selección de la población

La muestra en estudio es de muestreo probabilístico por conglomerado, el cual es un método de selección de una muestra estadística en el que se divide una población por grupos, que

tiene alto nivel de representatividad de la totalidad, para después analizar todos o algunos de los elementos de uno o de varios grupos. Este tipo de muestreo nos ayuda cuando es casi imposible crear 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

La función básica de determinar que parte de una realidad en estudio debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población, asimismo, obtener información confiable de la población a partir de una muestra con un margen de error medido en la investigación.

El tipo de muestreo que se utiliza es probabilístico con muestreo por conglomerados, donde los elementos de la población son seleccionados al azar en forma natural por agrupaciones, por ende, los elementos del muestreo se seleccionan de la población de manera individual, uno a la vez. Estos grupos deben estar previamente divididos, por ejemplo, se dividirá por sectores de viviendas y estos son los que tienen que representar la heterogeneidad de la población, es decir, que tengan características similares entre sí.

Al escoger un subconjunto de una muestra elegida de una población más grande, cada individuo se escoge al azar; en este tipo de muestreo, cada persona tiene la misma probabilidad de ser elegido en el proceso.

La unidad de muestreo primaria, en este caso, es el área censal del conglomerado distrito de carrillo. Por su parte, la unidad de muestreo secundaria son los hogares dentro de las áreas censales.

Figura 2

Fórmula de la muestra planeada

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

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

Nota: La figura anterior representa la fórmula de la muestra que se utilizará para poder tener el número de personas a las cuales se encuestará, la misma será elaborada con datos proporcionados por el INEC.

Donde:

n₀: Simboliza el tamaño de muestra

Z_{α/2}: Es una variable normal utilizada para designar el nivel de confianza del estudio, que en este caso es de un 95 %, para un valor de Z de 1,96

P: % de personas que están dispuestas a la compra de verduras y frutas, 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 sino se expresará porcentualmente)

d: Simboliza el error máximo que tendría la muestra, en este caso se definió en un 7 % por ser una muestra mayor.

n: Simboliza el tamaño final de la muestra.

Figura 3

Muestra aplicada

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

$$n = \frac{196}{1 + \frac{196}{4993.23}} = 188.59$$

Nota: La figura anterior es la fórmula de la muestra aplicada donde arroja el número de la muestra que se necesitará para las encuestas.

En la imagen anterior se han incorporado los datos proporcionados por el INEC, donde la población de 15 479 habitantes se dividió entre 3,1, que es el promedio de habitantes por vivienda en Guanacaste según la página del INEC del último censo de 2022. Esto resultó en un valor de 4993,23, el cual se utilizó para determinar el tamaño de la muestra de la población, resultando en 189 hogares seleccionados, donde se eligió a un miembro de cada vivienda para participar en el estudio.

1.4.4. Recopilación de los datos

Para llevar a cabo la presente investigación, se detallan las siguientes actividades principales:

Inicialmente, se procederá con la selección del emprendimiento Frutas y Verduras Audrey. Posteriormente, se llevará a cabo una entrevista con la dueña del emprendimiento para explicarle los detalles del trabajo final de graduación, a lo cual ella accede. Luego, se comunicará la idea del proyecto al profesor tutor y, una vez obtenida su aprobación, se procederá a definir el tema, el objetivo general, los objetivos específicos, el marco metodológico y la fundamentación teórica, lo cual requerirá revisión bibliográfica.

Durante el desarrollo de esta información, el profesor tutor realizará revisiones y ofrecerá recomendaciones para mejorar el trabajo de investigación. Finalmente, una vez concluidos los tres capítulos del documento, este será enviado a la comisión correspondiente para su lectura y evaluación.

1.4.4.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados

El método que se utilizará en esta investigación serán las siguientes observaciones, entrevista a la población consultando sus edades para de esta manera generar un rango de las edades de las personas que llegan a comprar a la Verdulería Audrey y revisión bibliográfica.

A. Observación

Este instrumento será de gran utilidad, ya que permite recolectar información de primera mano sobre las actividades diarias en la Verdulería Audrey. Esto proporcionará una comprensión

detallada de cómo aplicar estratégicamente el plan estratégico. Además, se tomarán fotografías de las verduras y del establecimiento para integrarlas en el plan estratégico.

B. Entrevistas

Se empleará el instrumento de entrevistas para obtener información directa de primera fuente. Se entrevistará a los administradores, dueño y colaboradores de Frutas y Verduras Audrey para comprender su percepción sobre la gestión del negocio y las oportunidades de mejora disponibles.

C. Encuesta

Para recopilar información específica sobre la percepción de la población de Sardinal de Carrillo respecto a la Verdulería Audrey, se llevarán a cabo encuestas. Esto permitirá obtener un panorama claro y detallado de la opinión de las personas y facilitará la formulación de estrategias para el plan estratégico deseado.

D. Revisión bibliográfica

Durante el desarrollo de la investigación, se realizará una revisión exhaustiva de libros y diversas fuentes bibliográficas para obtener una amplia gama de información. Esto proporcionará orientación frente a posibles errores y oportunidades para la implementación del plan estratégico.

Por lo tanto, se utilizará un enfoque cualitativo, orientado a la comunicación de procedimientos lógicos y estadísticos. Este método se centra en los individuos, las sociedades y las culturas, buscando un conocimiento más subjetivo que objetivo.

1.4.4.2. Procedimientos aplicados

En este estudio se utilizó un diseño probabilístico con muestra tipo conglomerado, donde se seleccionaron viviendas según el marco muestral del distrito de Sardinal. Se encuestará a una persona por vivienda seleccionada. Por lo tanto, en nuestras encuestas, entrevistas y demás métodos de recolección de datos, se utilizará este enfoque para obtener una variedad de opiniones.

1.4.5. Análisis e interpretación de la información

Tabla 4

Cuadro de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Indicadores	Instrumento o parte del instrumento	Fuente
Elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que contribuya con su posicionamiento en el mercado, en 2023-2024.	Examinar los factores macroambientales externos de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante un análisis PESTEL que contribuya con el plan estratégico.	Análisis PESTEL	Aspectos Políticos Aspectos Sociales Aspectos legales Aspectos Ecológico	Entrevista Análisis documental Observación	La información documental brindada por la propietaria, administrativos y colaboradores. Revisión de bibliografía.

Elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que contribuya con su posicionamiento en el mercado, en 2023-2024.	Diagnosticar la situación actual de la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, mediante el modelo Canvas que permita la generación de información útil para la toma de decisiones.	Modelo Canvas	Mercado meta Propuesta de valor Fuentes de financiamiento Canales de distribución	Lienzo de CANVAS Análisis documental	Entrevista a las personas que trabajan en el emprendimiento. Encuesta a las personas de la zona con la finalidad de conocer la percepción de estos con respecto al emprendimiento. Observación.
Elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que contribuya con su posicionamiento en el mercado, en 2023-2024	Crear un plan de acción para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, que garantice su posicionamiento en el mercado.	Plan de acción	Actividad Estrategia Periodos Responsables	Análisis FODA Análisis PESTEL Fuerzas de Porter	Diseñar tablas que contengan actividades, estrategias, financiamiento, responsables y periodicidad. Observación

Nota: Esta tabla muestra el cuadro de variables, donde se ven incluido el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos y sus respectivas variables, así como también los indicadores, los instrumentos y las fuentes.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Generalidades de la empresa

El presente trabajo tiene su origen en Carrillo, Sardinal, Guanacaste. Este territorio se encuentra ubicado en la Región Chorotega, específicamente en la Cuenca Media del Río Tempisque. Carrillo abarca el 18,63 % de la extensión total de la Región Chorotega, con una superficie de 1889,81 km². Limita al norte con el cantón de Liberia y el Océano Pacífico, al sur con el cantón de Nicoya, al oeste con el Océano Pacífico, y al este con los cantones de Liberia, Bagaces y Nicoya. Carrillo tiene una extensión de 577,54 km² y Sardinal de 240,45 km² (Instituto de Desarrollo Rural, 2021).

A continuación, se muestra la distribución geográfica del cantón de Carrillo, Guanacaste.

Figura 4

Distritos de Carrillo, Guanacaste.



Nota: La figura anterior muestra en color verde los distritos del cantón de Carrillo. Fuente: Municipalidad de Carrillo (2022).

El emprendimiento Audrey surge de la iniciativa de un negocio familiar integrado por Liliana Chacón, la propietaria, su esposo Guillermo Lacayo, y su hija Stephanie Lacayo. Esta pequeña empresa (pyme) lleva cinco años ofreciendo productos de calidad al pueblo de Sardinal.

Liliana Chacón, fundadora de la pyme, es madre de tres hijos y oriunda de Coto Brus. Inicialmente, al llegar a la provincia de Guanacaste en 2006, comenzó con máquinas tragamonedas, actividad que resultó rentable por un tiempo. Más tarde, decidió abrir una soda en Belén de Carrillo, la cual operó durante varios años. Por razones personales, trasladaron la soda y otro negocio a Sardinal de Carrillo en 2016, aunque este cambio no fue tan exitoso como esperaban, permitió a Liliana adquirir la propiedad donde antes estaba su soda. Actualmente, alquila sus antiguos locales en Belén de Carrillo, lo que constituye otra fuente de ingresos para ella.

Tras varios intentos emprendedores, surgió la idea de una verdulería a finales de 2018, con el objetivo de abastecerse directamente de productos de calidad de CENADA, diferenciándose así de otras verdulerías locales. Además de frutas y verduras, la verdulería de Liliana ofrece una amplia variedad de embutidos y quesos de excelente calidad.

En noviembre de 2018, iniciaron este negocio con cuatro miembros de la familia, como mencionado anteriormente, y más tarde se unió otro de sus hijos, aunque por un período limitado. No fue hasta 2021 que realizaron su primera contratación externa, cuando la microempresa ya estaba más establecida. Aunque la idea inicial de Liliana era que la mayoría del personal fuera familiar, posteriormente se incorporaron otros empleados, aunque en menor medida.

Actualmente, el negocio que surgió de una idea emprendedora ha perdurado por más de cinco años atendiendo al público en la zona de Sardinal. El personal desempeña roles asignados por doña Liliana según su propio criterio, sin tener estudios o experiencia previa en el ámbito.

Inicialmente conocido como “Frutas y Verduras Los Payos”, en honor a los dos hijos varones de doña Liliana reconocidos así en el pueblo de Sardinal, la verdulería cambió su nombre a “Frutas y Verduras Audrey” dos años después de establecerse, en honor a una de sus nietas.

Es importante mencionar que la verdulería cuenta con un camión propio para el transporte de sus productos. La dueña del establecimiento visita CENADA, donde adquiere frutas y verduras directamente de productores nacionales, seleccionando personalmente la calidad de los productos que ofrece en su negocio.

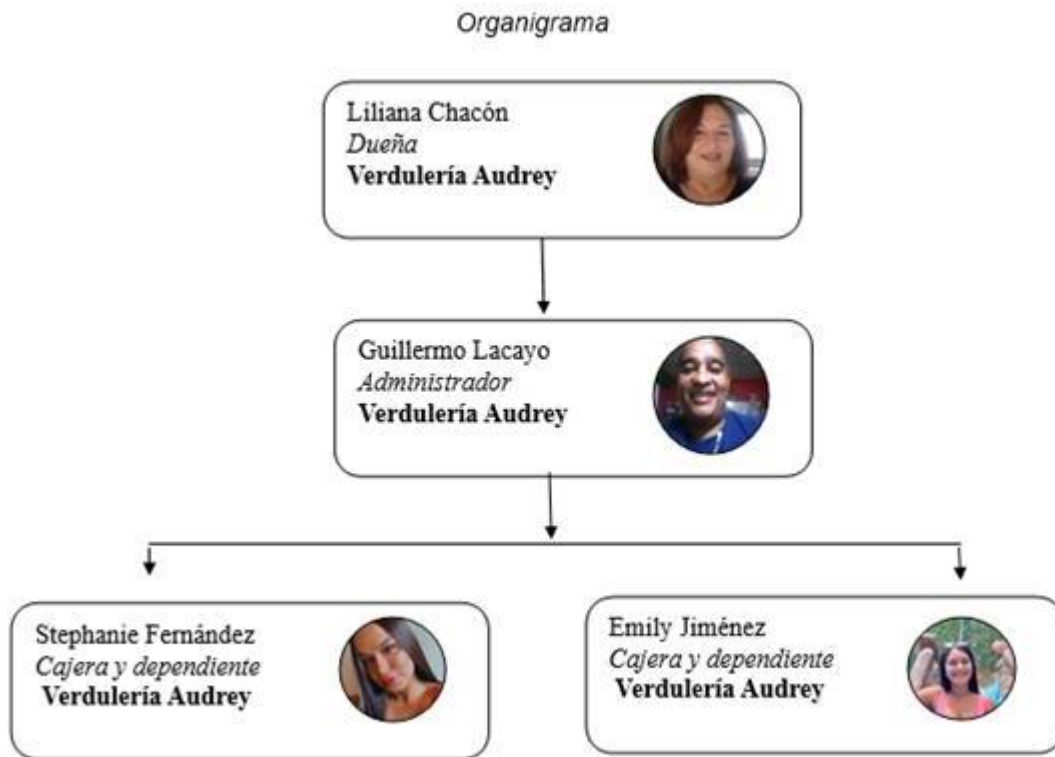
Durante el último año, la verdulería ha ampliado su oferta incluyendo embutidos, diversos tipos de quesos y salchichones. El personal encargado de la atención al cliente vende estos productos a la población de Sardinal de Carrillo.

Actualmente, continúan operando con un negocio pequeño y un personal reducido, el cual genera ganancias para la familia.

La verdulería está ubicada estratégicamente en Sardinal, específicamente en Sardinal de Carrillo, Guanacaste, en el parque de Sardinal, 125 metros al este, lado derecho. Esta ubicación céntrica facilita el acceso desde diferentes puntos de la localidad.

Figura 5

Organigrama del personal de la Verdulería Audrey



Nota: Esta figura muestra cómo se conforma el personal de la Verdulería Audrey y su distribución en sus respectivos puestos de trabajo.

Tabla 5*Manual de puestos*

Nombre del puesto:	Administrador
Objetivo del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores administrativas como la contratación y escoger a las personas que estarán al frente de la atención al cliente. • Dirección de personal, dirigir y controlar que todo se realice según lo que se desea. • Pagos de planillas del personal, así como también el pago del local y servicios públicos etc..
Reportar a:	<i>Liliana Chacón dueña del local.</i>

Nota: Esta tabla muestra los objetivos del puesto de trabajo para un administrador.

Tabla 6*Manual de puestos*

Nombre del puesto:	Cajera y dependiente
Objetivo del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar labores en la atención al cliente. • Brindar el apoyo en función de cajas. • Mantener el orden en el local, acomodar las frutas y verduras que ingresan, así como desechar las que se encuentren en mal estado. • Custodiar los fondos de la caja.
Reportar a:	<i>Liliana Chacón dueña del local.</i>

Nota: Esta tabla muestra los objetivos del puesto de trabajo para un administrador.

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

Las empresas no actúan solas o de forma aislada, sino dentro de un sistema más grande llamado contexto, que se refiere a lo que interactúa con las organizaciones, ya sea de manera interna o externa, afectando directamente su funcionamiento.

Las fuerzas directas son aquellas con las que la empresa o el emprendimiento se relacionan a diario y cuyo impacto es casi inmediato, pudiendo ser positivo o negativo. Algunas de las fuerzas directas que afectan al emprendimiento Audrey son los proveedores. En este caso, la dueña es quien va a CENADA (un lugar donde se encuentra una variedad de productos de agricultores y otros proveedores), y escoge sus productos según el precio, la calidad y el sabor. Por lo tanto, no tiene un proveedor único y directo, sino que selecciona entre varios. Sin embargo, tiene un proveedor directo para los embutidos. Un problema con este proveedor podría ser la disminución de la calidad del producto o la falta de cumplimiento con algún pedido.

Los clientes son otro factor directo que puede afectar el emprendimiento. Son todas aquellas personas que adquieren los productos o servicios ofrecidos por Audrey. Asimismo, la competencia -aquellas empresas que venden productos similares- compite por el mismo público objetivo.

Una fuerza directa que impacta significativamente es la de los recursos humanos, es decir, todas las personas que trabajan en la empresa a cambio de un salario. La Verdulería Audrey se ha distinguido porque la mayoría de su personal es de carácter familiar. No obstante, esto también puede afectar a la empresa por motivos personales.

Por otro lado, existen fuerzas indirectas que no son tan cotidianas como las anteriores, pero que, si llegaran a afectar, no se verían de manera inmediata. Algunas de estas fuerzas indirectas pueden ser los factores sociales, donde las influencias y criterios de la población sobre la empresa pueden tener un impacto, ya sea por diversas causas. Otro factor sería el económico, donde las medidas macroeconómicas del país influyen en la compra de productos por parte de la población, afectando de manera positiva o negativa según la situación económica del país.

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Variables sobre la temática plan estratégico

En la actualidad, las empresas que están en el mercado compiten por clientes, prestigio y por mantener una ventaja competitiva en un entorno que puede ser incierto hasta cierto punto. Por esta razón, los administradores de negocios deben estar atentos a los cambios que se generan a su alrededor para así generar un plan estratégico que les permita mantenerse vigentes en un mundo de cambios constantes.

La planificación estratégica es una herramienta de gran utilidad en la dirección de empresas. Actualmente, los negocios han sido afectados por escenarios adversos que no fueron abordados de manera adecuada. El objetivo general de esta investigación fue realizar una revisión sobre la planificación estratégica como instrumento de gestión en las empresas y su rentabilidad (Quiroz, 2020, párr. 1).

La planificación estratégica se compone de etapas, las cuales son: intención estratégica (misión, visión, valores y análisis tanto interno como externo), la ejecución de la estrategia y el control y la evaluación de esta. Además, este plan permite monitorear un entorno sumamente cambiante y, por esa razón, es importante estar vigilante al mismo para mantenerse dentro de la competitividad y cumplir objetivos a largo plazo de manera proactiva.

3.1.1. Participación en el mercado

Este término hace referencia a un segmento del mercado que la empresa o pyme tiene como clientes. Se puede determinar como un índice de competitividad debido a que muestra el desempeño del negocio con respecto a la competencia.

La participación de mercado es un porcentaje que corresponde a la relevancia de tu empresa frente a los competidores en la industria en la que actúa. Puede representar el valor de mercado, la parte de una audiencia que prefiere esa marca, el volumen de ventas y otros aspectos (Peçanha, 2021, párr. 1).

Cabe destacar que este concepto permite conocer las fortalezas y debilidades de un negocio, ya que se puede verificar el crecimiento o la disminución del mercado del negocio.

3.1.2. Modelo Canvas

El modelo que se detallará a continuación permite realizar un análisis de forma rápida, validando aspectos tales como el segmento de clientes, necesidades, propuesta de valor, productos que ofrece la empresa, los canales de distribución, la relación con los clientes, los recursos necesarios para crecer, las alianzas estratégicas de la empresa para lograr la fidelización de los clientes y la estructura de costos del negocio.

El Modelo Canvas es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios nuevos o existentes. Es una “especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Crespo, 2022, párr. 4).

Esta herramienta permite el análisis de las variables que se deben cuidar en un negocio. Funciona para visualizar de manera estructurada los elementos clave de cualquier empresa, permitiendo la evaluación de la viabilidad y la toma de decisiones informadas con este modelo.

3.1.3. Viabilidad financiera

La viabilidad financiera describe si el proyecto es o no viable a nivel de finanzas. En el informe de viabilidad financiera se incluye el análisis de costo/beneficio del proyecto. También se proyecta el retorno de la inversión (ROI) esperado y se prevé cualquier riesgo financiero posible. El objetivo final del estudio de viabilidad es entender los beneficios económicos a los que conducirá el proyecto (Martins, 2023, párr. 16).

Lo mencionado anteriormente permite comprender que el estudio de viabilidad financiera es un análisis técnico-económico que permite definir si un proyecto será exitoso o no. Con esto se determina si se desarrolla o no un proyecto. Estos estudios constan de varias partes, entre ellas: alcance del proyecto, análisis de situación, determinación del enfoque, evaluación de la viabilidad del proyecto y revisión del estudio de viabilidad del proyecto.

Además, un estudio de viabilidad financiera permite conocer el proyecto en su totalidad y obtener soluciones desde el planteamiento inicial del proyecto, lo que ayuda a plantear un conjunto de soluciones o ideas que se le brindan al cliente. Por ende, elimina las soluciones no viables para el negocio.

La importancia de este estudio radica en que ayuda a evitar la realización de un proyecto que no puede ser viable por diversas causas, ya sean financieras o de enfoque. Además, este estudio permite minimizar gastos del proyecto, obteniendo mejores resultados y permitiendo conocer si es realmente factible el funcionamiento del proyecto.

3.1.4. Toma de decisiones

A nivel empresarial, tomar malas decisiones puede poner en riesgo a toda la organización. En ocasiones, el desconocimiento o la urgencia puede llevar a ejecutar decisiones que no son óptimas para el negocio.

Las empresas a menudo se enfrentan a contextos desafiantes y las personas que forman parte del recurso humano deben estar preparadas para la toma de decisiones empresariales, ya que una buena toma de decisiones es importante para el éxito del negocio.

Según Laoyan (2022), “el proceso de toma de decisiones, conocido como ‘decision making’, es un método que consiste en reunir la información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final posible” (párr. 1).

Para obtener una decisión acertada, se deben seguir algunos pasos: la identificación del problema, la identificación de los criterios para resolver el problema, la asignación de ponderación a los criterios con el fin de evaluar cuáles son los más convenientes para resolver el problema, el desarrollo y análisis de las alternativas con la finalidad de facilitar el análisis de cuál es la mejor opción, y por último, la selección de la alternativa que sea más eficiente para la resolución del problema.

3.1.5. Clientes

Los clientes son todas aquellas personas interesadas en comprar un producto o servicio; por ende, se les denomina de esta manera siempre y cuando consuman en nuestra empresa.

Sánchez (2020) afirma: “Construir y mantener una relación duradera con los clientes es fundamental para la supervivencia de cualquier negocio en el largo plazo. Esta afirmación se ha

convertido en un auténtico eslogan que se repite una y otra vez en cualquier foro académico y profesional” (párr. 1).

3.1.6. Entorno de *marketing*

Según Ranis (2020), “El entorno del *marketing* son aquellos actores y fuerzas ajenas a la empresa, específicamente al departamento de *marketing*, que de manera directa o indirecta le causan un impacto, ya sea positivo o negativo” (párr. 1). Usualmente, el *marketing* se puede abordar desde muchas perspectivas. Una de ellas es cómo las empresas influyen enormemente en las redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok y demás, con el objetivo de promocionar sus productos, lo cual les genera mucha rentabilidad.

3.1.7. Competidores

Los competidores siempre serán parte del mercado, debido a que el mundo evoluciona y las personas siempre tienen la necesidad de emprender ofreciendo productos o servicios similares, lo que genera competencia. Según Quiroa (2020), “un competidor es una persona individual o jurídica que compite dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico” (párr. 1).

3.1.8. Capacidades de negocio

The Open Group (2018) explica lo siguiente: “La gestión de las capacidades de negocio (Business Capabilities) apoya al proceso de planificación y facilita el alineamiento estratégico de los proyectos de cambio” (párr. 1). Se puede decir que la capacidad de negocio básicamente se refiere a una representación de todos los recursos que posee una empresa o microempresa, donde

estos mismos recursos le permiten poder operar y poder generar un valor agregado que les permita tener un crecimiento constante.

3.1.9. Misión

De acuerdo con Velayos (2020), “la misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele plasmarse en una declaración escrita (una frase o un párrafo) que refleja la razón de ser de la empresa” (párr. 1). La misión se basa en decir cuál es el objetivo o el propósito de la empresa y con ello dar una idea clara de cuál es la función de esta dentro de la sociedad. Adicional a lo anterior, se puede decir que la misión funciona como base para establecer las estrategias del negocio y, por ende, cumple un papel importante dentro del plan de negocios.

Cabe destacar que la misión es base fundamental para cualquier negocio y tener este objetivo claro permite que la ejecución para alcanzarlo sea de manera más rápida y eficiente, todo negocio que esté en el mercado debe tener ese propósito presente y conocer los métodos que van a llevar a cumplir con ese objetivo.

3.1.10. Visión

La visión se puede definir como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo. De esta forma, se puede dar significado y dirección al presente, fortalecer la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitir un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr (Kaiten, 2017, párr. 4).

Es necesario recalcar que la visión de una organización permite generalmente trazar un camino para poder lograr todas las metas que se proponen, además, se puede decir que la visión genera claramente al lugar donde se quiere llegar y cómo se va a conseguir llegar hasta ahí.

3.1.11. Plan de acción

En algún momento de la vida, las personas han escuchado el término “plan de acción”, quizás las personas tengan alguna idea de cuál sea su verdadero significado y otras que no tengan ni idea o, en algunos casos, no se haya escuchado nunca ese término. Según Rodríguez (2022) menciona que:

Un plan de acción es una herramienta administrativa que establece el camino para conseguir las metas de un negocio. Fija la ruta con una planificación exhaustiva por medio de un listado de actividades con los tiempos y responsables; además, marca el progreso en cada componente. (párr. 3)

Se dice que, en todo tipo de negocio, sea grande o pequeño, se deben tener herramientas que permitan alcanzar las metas fijadas desde el inicio. Adicionalmente, basándonos en lo que menciona Rodríguez, un plan de acción ayuda a establecer una ruta que permita a la empresa o microempresa operar de manera correcta dentro del mercado en el cual se encuentra establecida y, con ello, asegurar su buen funcionamiento y crecimiento.

3.1.12. Objetivos a corto plazo

De acuerdo con Laoyan (2022):

Un objetivo a corto plazo se define por un período específico, como por ejemplo una semana o un mes. A menudo, estos son pequeños pasos que conducen a objetivos más grandes. Como resultado, los objetivos a corto plazo suelen ser más fáciles de lograr.

(párr. 4)

Definir objetivos a corto plazo es una excelente manera de lograr las metas deseadas en un período relativamente corto, es decir, dentro de las próximas semanas o meses. En general, estos objetivos sirven como puntos de referencia para dar seguimiento al progreso de los objetivos más amplios.

3.1.13. Objetivos a largo plazo

MacNeil (2022) afirma que “los objetivos a largo plazo son metas que deseas alcanzar en los próximos meses o años. Establecer este tipo de objetivos le da un propósito a tu trabajo, te ayuda a tomar decisiones y proporciona una gran dosis de motivación diaria” (párr. 1). Los objetivos a largo plazo ayudan a crear visiones en futuros posteriores esto con la idea de crear decisiones y análisis con mayor antelación, ya que, de esta forma, proponiendo objetivos, se ayudará a las micros y macroempresas.

3.1.14. Propuesta de valor

Nájera (2020) explica que:

La propuesta de valor se adecua a una parte del grupo meta, donde convergen los deseos de compra con los de venta, por ello, la propuesta de valor se vuelve así, en el puente entre oferta y demanda en un mercado y propicia la relación comercial de compra y venta. (p. 52)

Asimismo, la propuesta de valor relaciona los aspectos más destacados de una empresa y la posiciona entre sus consumidores, por ende, esto hace mejorar la capacidad de resolver los problemas que presenten esta empresa.

3.1.15. Fuentes de ingresos

Según Chaguay et al. (2019), “Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales, como no operacionales” (p. 92).

Es importante mencionar que existen dos tipos de fuentes de ingresos: operacionales y no operacionales. Los ingresos operacionales son aquellos generados por las actividades dentro del giro de la empresa o su objeto social. Cabe mencionar que este tipo de ingresos son constantes y recurrentes, pues pueden originarse por la venta de los productos de la entidad. Por otro lado, los ingresos no operacionales son lo contrario de los anteriormente mencionados; estos no son recurrentes y se pueden definir como “accesorios” a la actividad principal.

3.1.16. Canales de distribución

Sánchez (2020) menciona que: “Formalmente podría considerarse a los canales de distribución como circuitos definidos y cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes puedan disfrutar de él al adquirirlo” (párr. 2). Por ende, la importancia de un canal de distribución reside principalmente en que existen separaciones de tipo geográfico o de localización y cronológica, por lo que es necesario que haya que realizar trabajos de almacenaje, transporte y venta de la mercancía desde el productor al cliente final gracias a mayoristas y minoristas.

3.1.17. Relación con los clientes

La gestión de las relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management* [CRM]) es un proceso en el que una empresa u otra organización administra sus interacciones con los clientes, normalmente mediante el análisis de datos para estudiar grandes cantidades de información (Ramos, 2022, p. 6).

La mayoría de los comercios dependen de la relación con el cliente, ya que en ellos se desarrollan relaciones que a largo plazo generan lo que llamamos rentabilidad para el negocio, cuando estos clientes continúan en el negocio a pesar de las adversidades.

3.1.18. Recursos

Según Westreicher (2020), un “recurso es aquel medio utilizado para cumplir un fin que, en el caso de la economía, sería la satisfacción de una necesidad” (párr. 1). En las microempresas, los recursos se observan como una fuente de ingresos. Para las personas que desean emprender, los recursos son uno de los principales objetivos que las empresas analizan y evalúan para mejorar sus metas y demás aspectos relacionados.

3.1.19. Análisis de costo/beneficio

MacNeil (2022) afirma que:

El análisis de costo-beneficio es un proceso sumamente útil para determinar los beneficios económicos que pueden derivar de una decisión y determinar si vale la pena avanzar con esa opción. También, es muy útil para evitar ciertas preferencias en las

decisiones; en particular, cuando la elección a la que te enfrentas tendrá un gran impacto en el éxito del equipo o del proyecto. (párr. 1)

A la hora de emprender una micro o macroempresa, el objetivo principal es conocer los beneficios que se obtendrán y su rentabilidad. Muchas personas, antes de emprender, evalúan este aspecto inicialmente con el fin de determinar si el costo de producción generará ganancias.

3.1.20. Riesgo financiero

Gaytan (2018) explica que:

Riesgo financiero se refiere a la pérdida potencial o falta de rentabilidad, o la privación de la posibilidad de ingresos adicionales, como resultado del resultado que se queda corto de lo que se espera en cualquier economía actividades de las instituciones financieras. (p. 2)

Un factor que afecta indirectamente a las empresas son los avances tecnológicos. Con la evolución exponencial de la tecnología, no utilizar estos avances podría dejar a una empresa fuera del mercado.

Asimismo, los factores culturales también influyen. La población promueve y fomenta sus valores culturales, a los cuales las empresas deben adaptarse. Además, los factores geográficos juegan un papel muy importante, ya que cada lugar ejerce una influencia significativa en los emprendimientos.

3.1.21. Gestión administrativa

Según Monserrate y Moreira (2021):

Gestión administrativa son los conjuntos de actividades que dirige de forma ordenada y consecutivas a las funciones que se realizan en las organizaciones, mediante el trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido por los altos funcionarios quienes tienen la responsabilidad de llevar al éxito a la empresa. (p. 619)

La organización debe tener presente la importancia de las gestiones administrativas ya que esto permite crecimiento dentro del negocio, debido a que se desarrollan elementos y tareas que brindan capacidades para controlar y coordinar el negocio, esto para alcanzar los objetivos.

3.1.22. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo utilizado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, como aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, tecnológicos o legales (Santos, 2024).

Es importante tener la capacidad de anticiparse a los hechos y adaptarse a los cambios que se produzcan en el proceso de una pyme o empresa para lograr el éxito a largo plazo. Por esto, realizar un análisis PESTEL permite dar seguimiento a lo que sucede a nivel externo de la empresa. Este tipo de vigilancia constante del entorno ayuda a la empresa a reaccionar a tiempo ante una amenaza inusual.

“El resultado de este examen sirve para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización” (Santos, 2024). Como se menciona en la cita anterior, el análisis PESTEL es básicamente para el análisis externo, ya sea en la parte Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Su propósito es estimar el potencial de mercado, determinar la participación de este mismo y evaluar la presencia y compra de clientes, además de verificar si las estrategias aplicadas son efectivas.

Este análisis ayuda a identificar y examinar factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización. Es importante considerarlos porque, aunque estos factores están fuera del control directo de la empresa, pueden tener un impacto significativo en su éxito (Santos, 2024).

Asimismo, los factores externos a la empresa son muy importantes, ya que influyen en el posicionamiento e incremento de las ventas. Por otra parte, PESTEL, como su nombre lo indica, se refiere a los factores que deben tenerse en cuenta en el análisis, porque pueden afectar a una empresa o a un proyecto en particular, como lo menciona Miguel (s.f.):

- **Políticos:** Fiscalidad, políticas comerciales, situación gubernamental.
- **Económicos:** Inflación, tipo de cambio, Producto Interno Bruto, ciclo económico.
- **Sociales:** Demografía, estilo de vida, tendencias.
- **Tecnológicos:** Innovación, automatización, tecnologías emergentes (inteligencia artificial, automatizaciones, etc.).
- **Ecológicos:** Regulaciones ambientales, sostenibilidad, cambio climático.
- **Legales:** Cambios legislativos, regulaciones, protección de datos.

Por lo tanto, estos factores ayudan a anticipar los cambios externos para evitar que sean inesperados. Además, pueden ser de apoyo en la toma de decisiones y permiten la gestión de riesgos, así como la planificación a largo plazo.

Es importante la gestión administrativa, ya que permite preparar a la organización para actuar de forma anticipada frente a circunstancias inesperadas. Esto implica un alto contenido

estratégico que busca el aumento de la productividad y la concentración en los aspectos realmente importantes para la empresa.

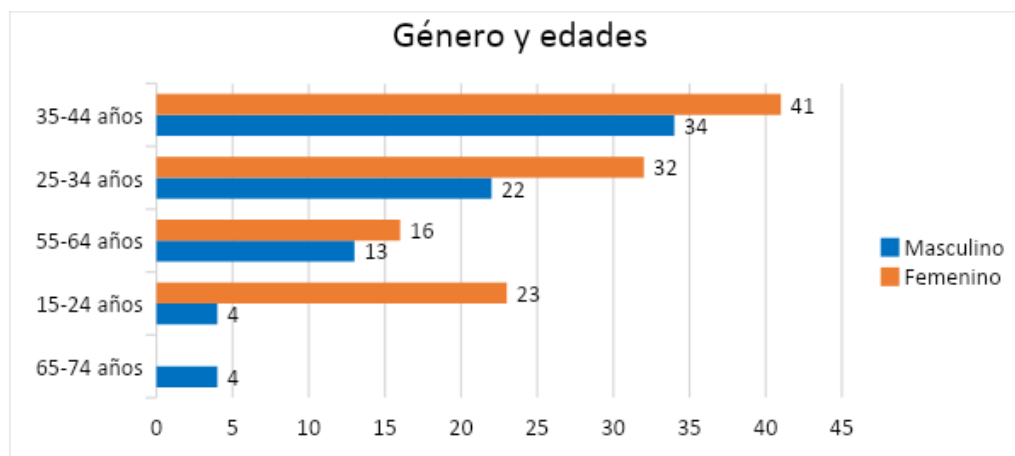
CAPÍTULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Seguidamente, se presentarán las tabulaciones de las encuestas realizadas en la zona de Sardinal de Guanacaste a 189 personas de la zona, tanto clientes como personas que no son clientes activos del negocio.

4.1. Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

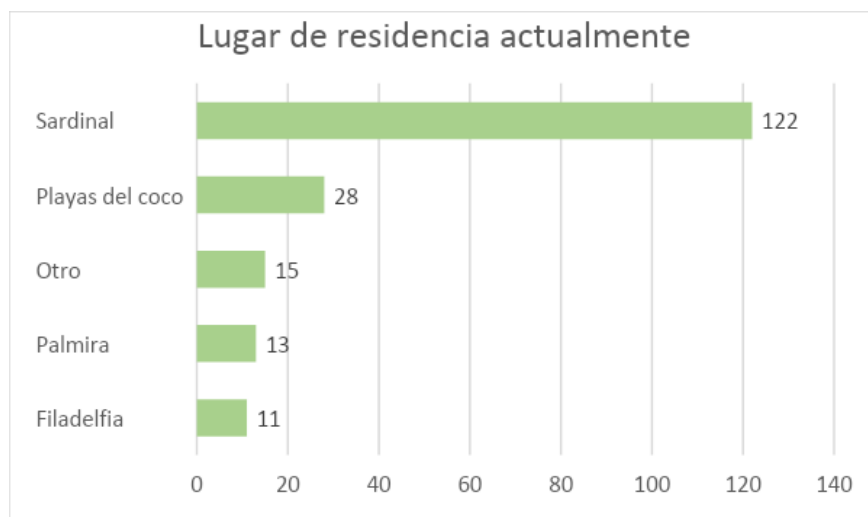
Figura 6

Datos personales de las personas encuestadas



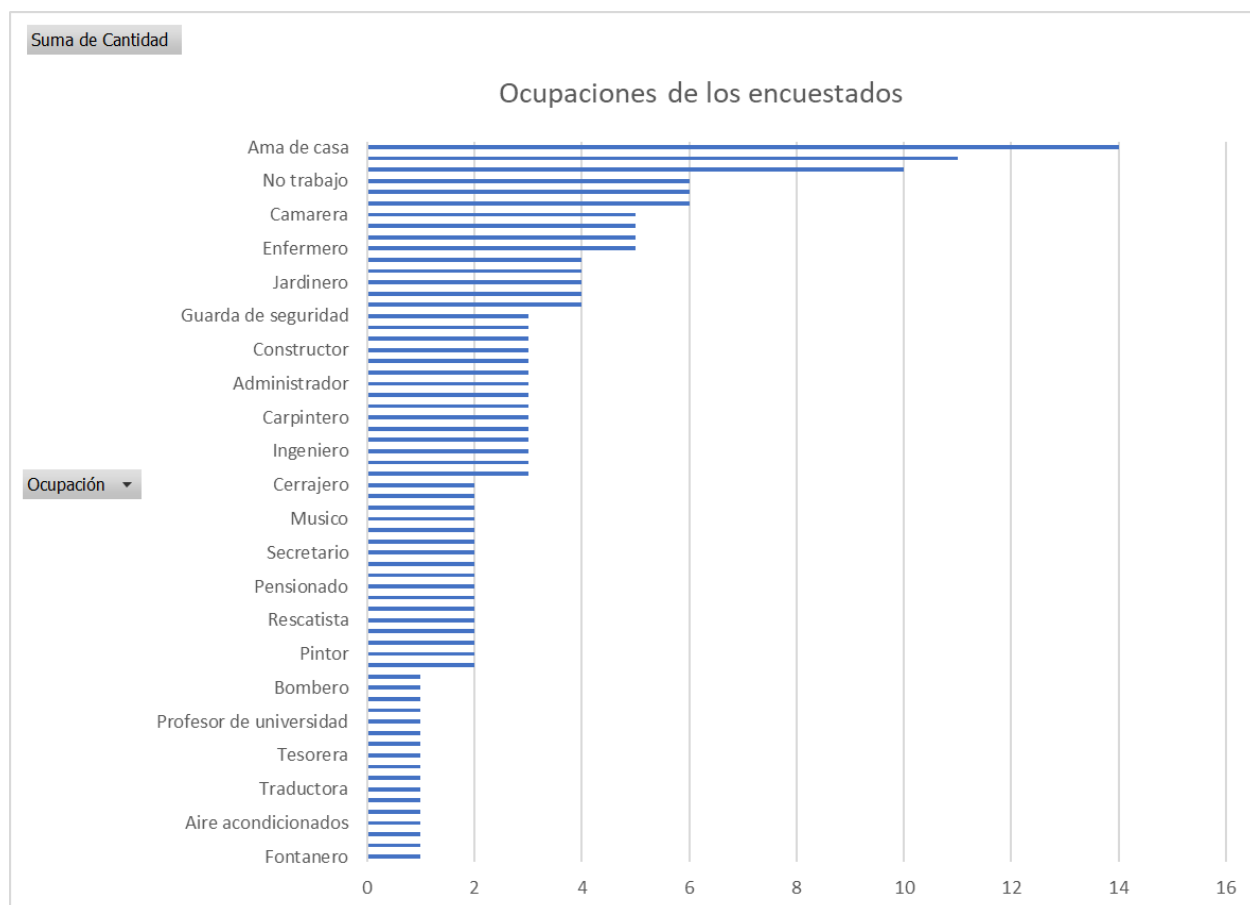
Nota: Pregunta de selección única para conocer el género y el rango de edades de los clientes de la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se evidencia que las personas que realizaron esta encuesta tienen distintos rangos de edades y géneros. Las mujeres entre 35-44 años fueron las más encuestadas, seguidas de 34 hombres del mismo rango de edad. Luego, las mujeres entre 25-34 años obtuvieron una participación de 32 personas en la encuesta, seguidas de los hombres de 22 años. Este grupo constituye el mayor rango de edades de las personas encuestadas.

Figura 7*Lugar de residencia de las personas encuestadas*

Nota: Pregunta de selección única para conocer el lugar en que residen los clientes de la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, las personas encuestadas se encuentran en un radio de 8 a 17 kilómetros, se puede observar que las personas encuestadas son principalmente de 3 zonas cercanas a la ubicación de la Verdulería Audrey, de Sardinal (122 personas), de Playas del Coco (28 personas) y de otros lugares aledaños (15 personas), de esta forma, se evidencia que la verdulería tiene clientes de distintas zonas.

Figura 8*Ocupación de las personas encuestadas*

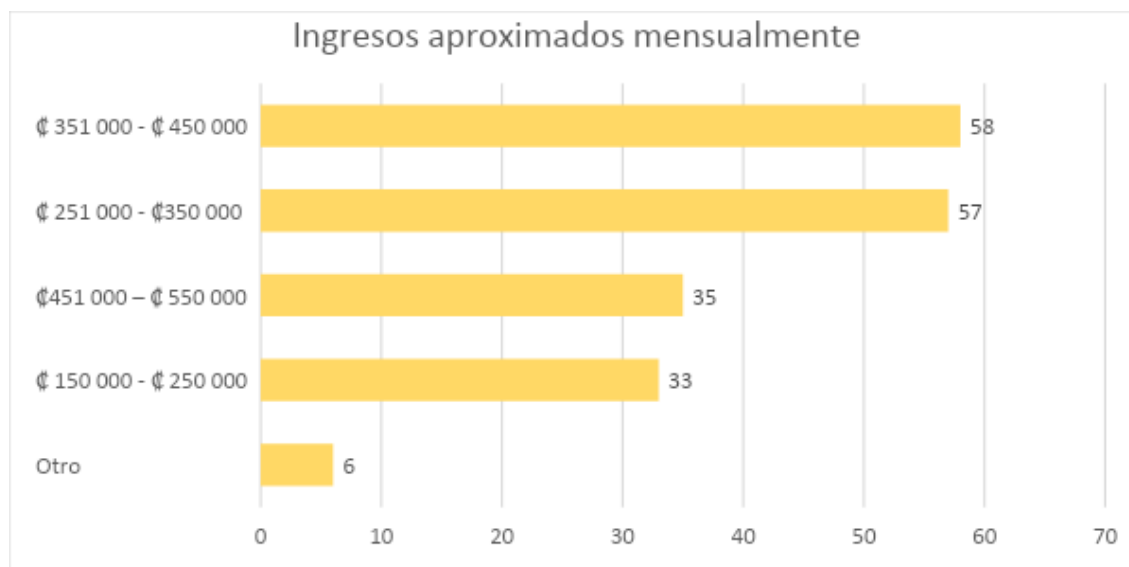
Nota: Pregunta abierta para conocer la profesión u ocupación de las personas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede afirmar que la principal clientela de este negocio tiene un salario mínimo aproximado de 324 500 colones. En su mayoría, son amas de casa, representadas por 14 personas con esta ocupación, seguidas por 11 personas que indican no trabajar debido a que son estudiantes.

Figura 9

Ingresos aproximados mensualmente

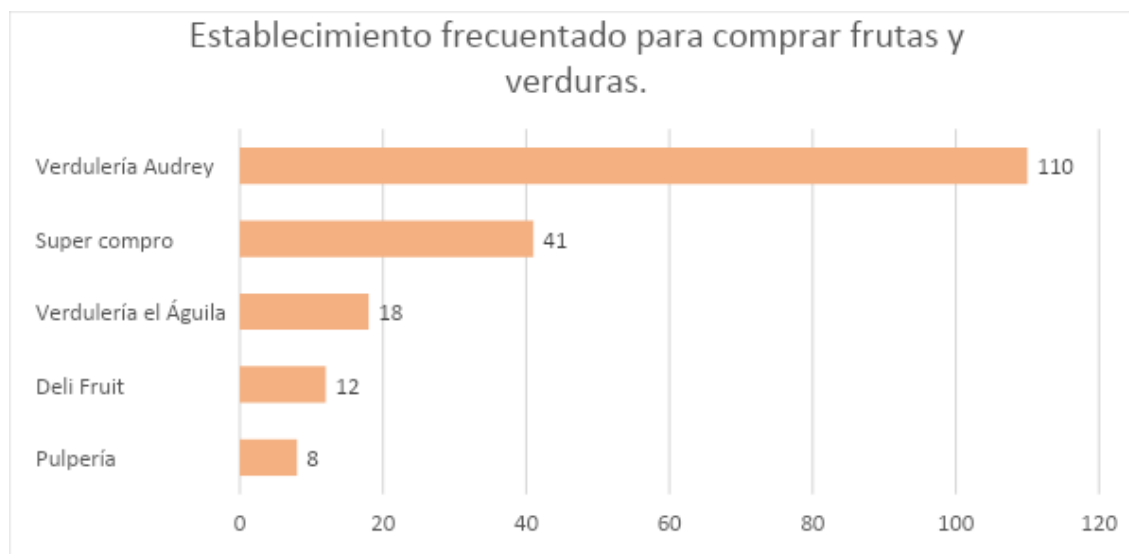


Nota: Pregunta de selección para conocer un aproximado de los ingresos mensuales de las personas encuestadas. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, los ingresos de las personas encuestadas están en un rango de ₡351 000 a ₡450 000, con un total de 58 personas, lo cual está por encima del salario mínimo en Costa Rica, aproximadamente ₡324 500. Seguidas de estas, 57 personas indican que sus ingresos mensuales están entre ₡251 000 y ₡350 000.

Figura 10

Establecimiento más frecuentado cuando necesita frutas y verduras

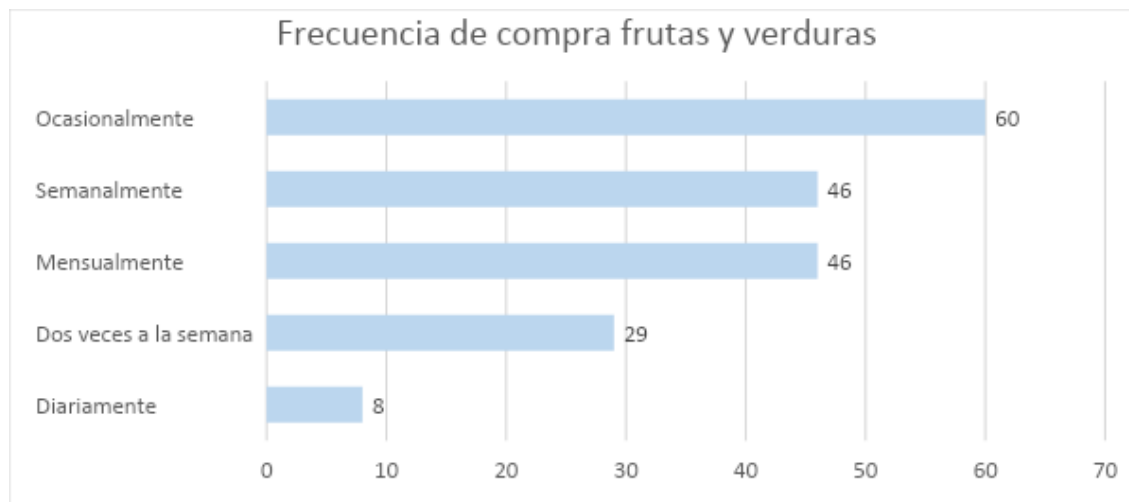


Nota: Pregunta de selección para conocer cuál es el establecimiento que es más frecuentado por las personas encuestadas cuando requieren frutas y verduras. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede evidenciar que, para 110 personas encuestadas, su primera opción al comprar frutas y verduras es la Verdulería Audrey, seguida por 41 personas que prefieren asistir a Super Compro y 18 personas que prefieren otras verdulerías.

Figura 11

Frecuencia con la que compran frutas y verduras



Nota: Pregunta de selección para conocer cuál es la frecuencia con la que las personas encuestadas salen a comprar frutas y verduras para sus hogares. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede identificar que la frecuencia con la que las personas encuestadas compran frutas o verduras es mayoritariamente ocasional, con 60 personas indicando esta opción. Seguidas de 46 personas que mencionan comprar de forma semanal y otras 46 que lo hacen de forma mensual.

Figura 12

Nivel de satisfacción con el establecimiento donde compra frutas y verduras



Nota: Pregunta de selección para conocer cuál es el nivel de satisfacción de las personas encuestadas con el establecimiento en el cual adquieren sus frutas y verduras actualmente. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En la figura anterior se demuestra que el nivel de satisfacción de los encuestados con el establecimiento donde compran sus frutas y verduras es mayoritariamente “satisfecho”, con 114 personas mencionándolo así. Además, 38 personas indican estar “muy satisfechas” y 31 mencionan estar “neutrales”.

Figura 13

Características importantes para comprar frutas y verduras

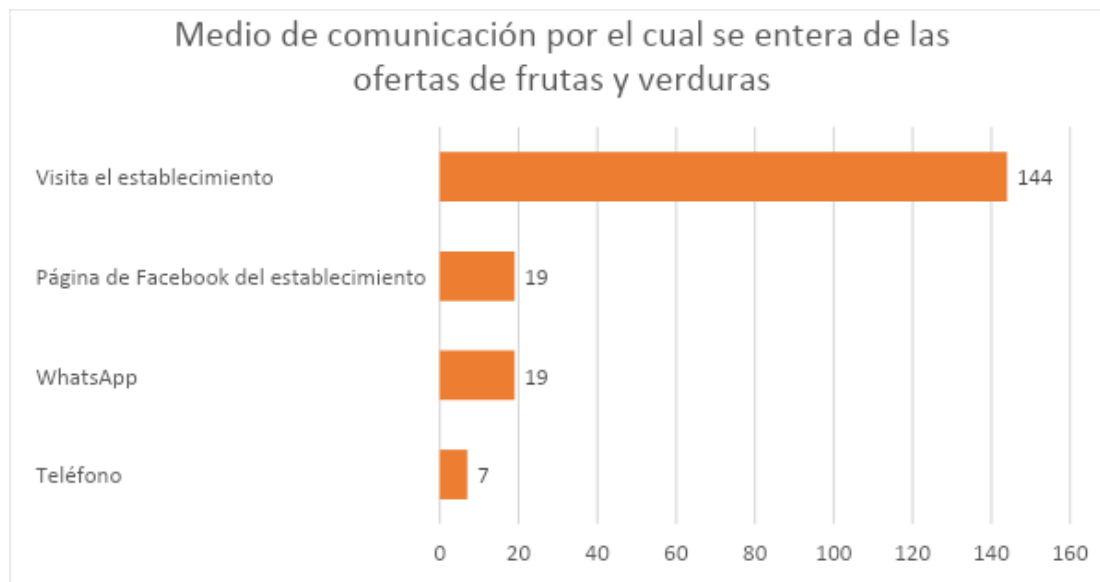


Nota: Pregunta de selección para conocer cuáles son las características más importantes para los clientes al momento de realizar la compra de sus frutas y verduras. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede evidenciar que las principales características que los encuestados toman en cuenta al momento de comprar frutas y verduras son, en primer lugar, el precio, mencionado por 100 personas. La combinación de calidad y precio es importante para 54 personas, mientras que 12 personas consideran la frescura, calidad y precio como los factores principales.

Figura 14

Medios utilizados para ver ofertas

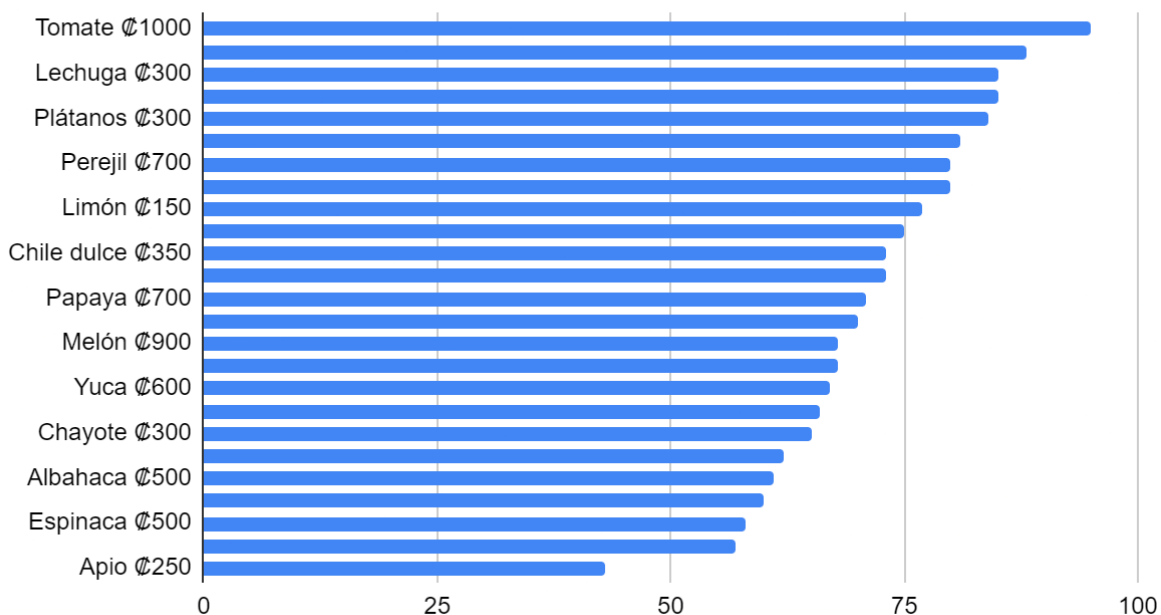


Nota: Pregunta de selección para conocer cuál es el medio por el cual se entera de las distintas promociones y de la oferta de frutas y verduras en diversos establecimientos. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede observar que el principal medio por el cual los clientes se enteran de las ofertas en la verdulería es visitando el establecimiento, según lo mencionan 144 personas en la encuesta. Además, 19 personas se informan a través de la página de Facebook y otras 19 a través de WhatsApp.

Figura 15*Disposición a pagar por frutas y verduras*

¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por frutas y verduras?

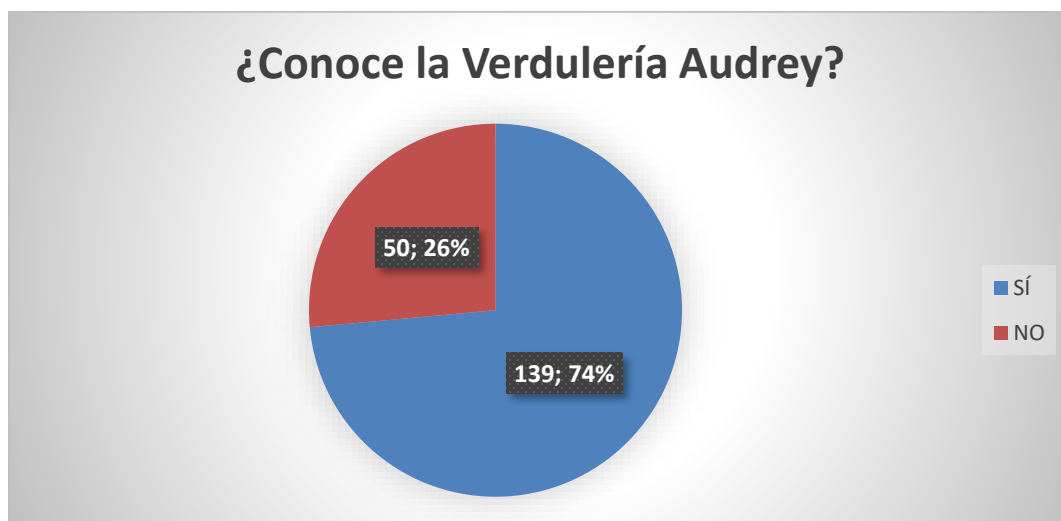


Nota: Pregunta de selección para conocer cuánto están dispuestas a pagar las personas por frutas y verduras. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: En el gráfico anterior se presentan los precios por producto. Se puede notar que los productos por los cuales las personas están más dispuestas a pagar son el tomate, con un precio de ¢1000, y la cebolla, con un precio de ¢750.

Figura 16

Conocimiento de la Verdulería Audrey



Nota: Pregunta de selección para conocer si las personas encuestadas conocían la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede demostrar que la mayoría de las personas encuestadas conocen la Verdulería Audrey, con 139 personas que la identifican, mientras que solo 50 personas no la conocían al momento de la encuesta.

Figura 17

¿Cómo conoció la Verdulería Andrey?

Rubro	Cantidad
Pasé por la zona y vi la verdulería	92
Recomendación de un amigo	25
Recomendación de un familiar	21
No la conozco	1

Nota: Pregunta de selección para conocer cuál fue la forma en que las personas encuestadas conocieron sobre la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede evidenciar que, de las personas encuestadas, 92 conocieron la verdulería porque pasaron por la zona y vieron el negocio. Además, 25 personas mencionaron que un amigo les hizo la recomendación y 21 personas fueron por recomendación de un familiar.

Figura 18

Nivel de satisfacción con el servicio de la Verdulería Audrey

Rubro	Cantidad
Satisfecho	80
Muy satisfecho	20
Neutral	10

Nota: Pregunta de selección para conocer cuál es el nivel de satisfacción con el servicio de la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se refleja que el servicio brindado en la Verdulería Audrey es satisfactorio, según lo mencionan 80 personas encuestadas. Además, 20 personas indicaron estar muy satisfechas con el servicio brindado.

Figura 19

Nivel de satisfacción con el precio de los productos en la Verdulería Audrey

Rubro	Cantidad
Satisfecho	85
Muy satisfecho	15
Neutral	6
Insatisfecho	4

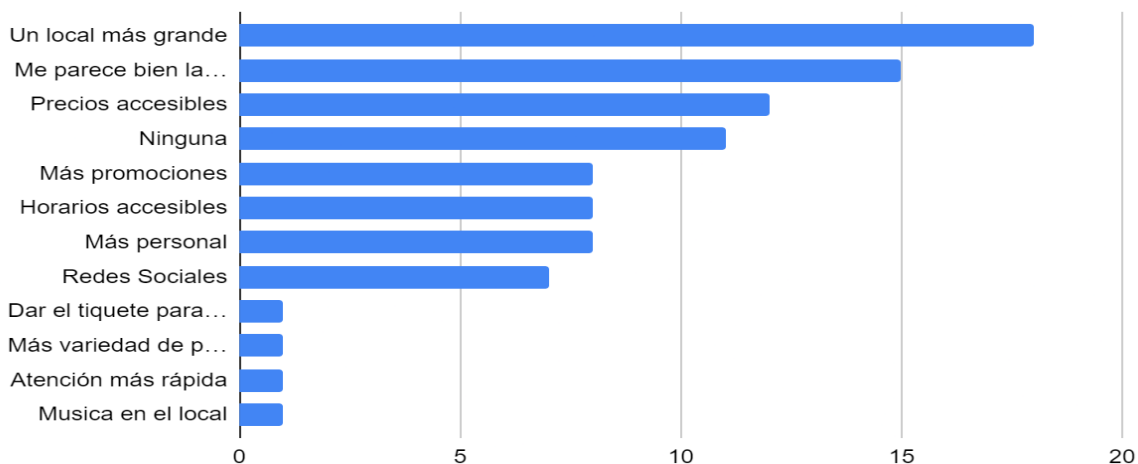
Nota: Pregunta de selección para conocer cuál es el nivel de satisfacción con el precio de los productos que ofrece la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, se puede indicar que las personas encuestadas están satisfechas con los precios que ofrece la Verdulería Audrey, según lo mencionan 85 personas. Además, 15 personas indican estar muy satisfechas con los precios ofrecidos, y a 6 personas les parece neutral.

Figura 20

Recomendaciones para mejorar la experiencia de compra en la Verdulería Audrey

¿Qué recomendaciones ofrecería usted para mejorar la experiencia de compra en la verdulería Audrey?



Nota: Pregunta abierta para conocer cuáles son las recomendaciones para mejorar la experiencia de compra en la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia (2024).

Interpretación: La pregunta anterior fue contestada por 110 personas, mientras que el resto decidió dejarla en blanco. Esto representa que la mayoría de los 110 encuestados que respondieron recomiendan un local más grande para la Verdulería Audrey.

4.2 Diseño del perfil del consumidor

La Verdulería Audrey lleva alrededor de 6 años en operación en el mercado. Hasta el momento, han identificado que su perfil de consumidor incluye personas de 15 a 74 años, tanto hombres como mujeres. Consideran que su mercado es amplio y está dirigido a todas las personas que consumen frutas, verduras y quesos.

Es importante definir el perfil del consumidor, ya que esto les permite comunicarse eficazmente con los clientes y ofrecer productos según las necesidades de cada uno. Para ello, es importante conocer su entorno y a sus competidores. A partir de esta información, se puede enfocar mejor la estrategia de *marketing*.

Según las encuestas realizadas, el perfil del consumidor que tiene más afinidad por la compra de frutas y verduras y que frecuenta la verdulería son hombres y mujeres de edades entre 35 y 44 años, con un nivel de ingreso variado, pero mayoritariamente entre 351 000 colones y 450 000 colones. Esta capacidad adquisitiva es más alta debido a que los salarios de las personas que compran en la verdulería son superiores al salario mínimo de Costa Rica, que es de 324 500 colones.

La Verdulería Audrey se preocupa y procura cuidar a sus clientes, ofreciendo diferentes ofertas y descuentos que velan por el bienestar del bolsillo del cliente. Esto les permite adquirir una mayor cantidad de productos y prefieren la verdulería frente a la competencia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

En este capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones de este documento. Además, se brindará una serie de opciones que permitan un mayor alcance de la Verdulería Audrey. Aunado a ello, se ofrecerá una propuesta a la propietaria de la verdulería para que pueda desarrollarla en el negocio y así cumplir los objetivos planteados al momento de la elaboración del plan estratégico.

5.1. Conclusiones

- El emprendimiento de la Verdulería Audrey actualmente carece de varios componentes esenciales para una base sólida en los negocios, tales como misión, visión, valores y principios. Para lograr una organización estructuralmente sólida, se debe tener total claridad en estos temas.
- En cuanto a la situación financiera, en este momento el negocio no lleva un registro completo de los gastos, ingresos, costos ni activos. Asimismo, la empresa no tiene un control que permita obtener un margen histórico de ganancias para la verdulería.
- Por otra parte, al realizar los análisis internos y externos de la Verdulería Audrey, se pudo determinar que tiene varias oportunidades de mejora respecto a la diversificación de proveedores, el control interno de los inventarios de la verdulería y la presencia del negocio en redes sociales.
- Al desarrollar el análisis PESTEL, se determinaron varios factores que pueden ser determinantes para la verdulería a nivel económico, como la inflación y los impuestos; a nivel social, los hábitos de consumo en las comidas de las personas; además del ecológico, por la cultura del reciclaje y las políticas medioambientales existentes.

- Sumado a esto, a nivel político se deben tener en cuenta los diversos acuerdos comerciales que puedan realizarse y que afecten a la microempresa. Asimismo, a nivel tecnológico se debe buscar un enfoque que permita la exposición del negocio para su mayor alcance de clientes nuevos.
- Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 189 personas de Sardinal, Guanacaste, donde 139 personas dicen conocer la verdulería, se puede afirmar que la propietaria de la Verdulería debe mantener la actual ubicación del negocio, ya que es sumamente céntrica.
- Adicionalmente, en la encuesta realizada se mide el nivel de satisfacción con respecto a la atención, y da como resultado que las personas se encuentran satisfechas con el servicio en la verdulería. Sin embargo, algunos encuestados mencionan la necesidad de una nueva contratación, ya que consideran necesaria una persona más que brinde atención al cliente.
- Por último, según los resultados obtenidos del presupuesto, se puede decir que la inversión que se presenta en el flujo de caja de la propuesta, para poner en funcionamiento el plan estratégico de la Verdulería Audrey, es de un monto inicial de \$8239,79. Cabe recalcar que este monto será fraccionado en pagos mensuales, trimestrales y, por último, anuales, con la finalidad de que sea accesible para el negocio. Algunos de los pagos se fraccionan de la siguiente manera: costos fijos de \$821,12, siendo esto el salario del personal de manera mensual, y los cursos de capacitación del personal de \$49,47 de manera trimestral.

5.2. Recomendaciones

- En relación con la formalidad, inscribir la marca para proteger los derechos y optar por los beneficios y la certificación de un negocio como pyme ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) potenciará el desarrollo y permitirá involucrarse en el mercado de forma más competitiva.
- La inscripción como pyme es de gran importancia para obtener beneficios y aprovechar las oportunidades que se otorgan para potenciar el desarrollo.
- Realizar la inscripción ante el registro nacional brinda protección y exclusividad, además de ofrecer protección ante cualquier riesgo o incertidumbre que pueda presentarse con el negocio.
- Aplicar medidas de control para conocer cuántos productos hay en la Verdulería Audrey, y de esta forma establecer un inventario adecuado a las necesidades del negocio en relación con la demanda de los clientes.
- Poner en práctica el plan de *marketing* para aumentar la presencia del negocio en las redes sociales y alcanzar un mayor número de clientes para la verdulería, aumentando la distribución y productividad.
- Aprovechar las oportunidades de crecimiento que hay en la zona y los programas que brindan las municipalidades para los pequeños negocios, con el fin de aumentar la exposición de la verdulería.
- Se recomienda dedicar el tiempo necesario para poner en práctica las estrategias estipuladas en este plan estratégico con la finalidad de incentivar el crecimiento del negocio y expandirse, siendo conocidos en la zona de Sardinal.

- Asimismo, se recomienda mantener la calidad que caracteriza a los productos vendidos en la Verdulería Audrey, además de exponer la microempresa en las redes sociales, para conservar y cautivar nuevos clientes.

5.3. Propuesta

La propuesta consiste en elaborar un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey, ubicada en Sardinal de Carrillo, Guanacaste. Este plan contribuirá a su posicionamiento en el mercado, ya que la pyme no ha tenido un plan estratégico desarrollado desde su inicio. A pesar de esto, ha tenido un éxito considerable. Sin embargo, se analiza que un plan estratégico ayudará a incrementar las ventas, mejorar el posicionamiento en el mercado y aumentar la rentabilidad.

5.3.1. Justificación de la propuesta

Es importante la realización de un plan estratégico, ya que este es un plan de varios años para toda la empresa. Se basa en lo que se desea lograr en los próximos años y cómo se planea hacerlo. En el presente documento, se implementan variables para el desarrollo de la propuesta, como realizar un diagnóstico interno a nivel pyme. Aunque es un negocio pequeño, se deben abarcar las áreas administrativas, conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas, proveedores, competidores y demás, para evitar fallos internos. Dentro de este diagnóstico, es importante reconocer que la falta de tecnología es un factor determinante, por lo que se debe implementar de manera inmediata para elevar las ventas y la publicidad del lugar.

Como segunda variable de la propuesta está la realización del modelo Canvas. Este permite tener una visión clara de todos los puntos importantes que rodean la microempresa.

Funciona para representar todos los temas relevantes de forma visual, de modo que todo miembro del equipo de trabajo pueda entenderlo fácilmente y desarrollarlo, captando así el valor de la pyme. Por último, se contempla el plan de acción de la propuesta, que inicia con la creación de redes sociales para darle mayor *marketing* digital a la pyme.

Además, se propone implementar documentos electrónicos para el registro de ingresos y salidas de productos, dinero, inventarios y controles que garanticen la seguridad del negocio. Asimismo, se sugiere aprovechar los cursos brindados por las municipalidades para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Al inscribir la marca para proteger los derechos y optar por los beneficios y la certificación de un negocio como pyme ante el MEIC, se potenciará el desarrollo y permitirá involucrarse en el mercado de forma más competitiva y estratégica, elevando el posicionamiento de esta pyme en el mercado.

5.3.2. Objetivo de la propuesta

Desarrollar acciones y estrategias que contribuyan con el posicionamiento de la Verdulería Audrey para, de esta manera, incrementar la visibilidad hacia la empresa, el volumen de ventas, asimismo, tener mayor estabilidad en el mercado.

5.3.3. Metodología de la propuesta

La propuesta, como se ha mencionado anteriormente, es el desarrollo de un plan estratégico para la microempresa Verdulería Audrey. Este plan tiene como objetivo contribuir a su posicionamiento en el mercado y, de esta manera, generar mayor rentabilidad y mejorar su presencia en el mercado.

La manera de implementar esta propuesta es con el siguiente plan de acción, el cual se basa en varias acciones a tratar, siendo las siguientes:

- Implementar redes sociales como parte de la estrategia para incrementar el *marketing* y la publicidad digital.
- Introducir una nueva rotulación con el nuevo logo y eslogan. Asimismo, implementar fotos de frutas o verduras ya preparadas para crear un ambiente atractivo para el cliente, incluyendo la renovación de uniformes.
- Ofrecer cursos para los colaboradores, con el fin de incentivar las ventas y mejorar el servicio al cliente.
- Implementar una computadora como parte de la digitalización de la microempresa, con el fin de llevar el control de todo de manera digitalizada, lo cual forma parte de la innovación y mejora del control de inventario.
- Inscribir la pyme en el MEIC para aprovechar los beneficios y derechos que esta certificación brinda.
- Brindar capacitación a los colaboradores para la implementación de la factura electrónica.
- Incrementar el personal, ya que, según las encuestas realizadas, hace falta personal para mejorar la atención al cliente.
- Implementar campañas publicitarias efectivas para aumentar la visibilidad de la verdulería, destacando el valor nutricional que aportan las frutas y verduras, y proponiendo recetas de alimentación saludable para fidelizar a los clientes con nuestra microempresa.

5.4. Análisis basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter

En este apartado se pretende desarrollar un análisis exhaustivo interno y externo de la pyme, con el fin de facilitar el diagnóstico de la situación actual de la microempresa para la propuesta de un plan estratégico. Para ello, utilizaremos herramientas de investigación como las cinco fuerzas de Michael Porter, el análisis PESTEL, el análisis FODA y el análisis MECA, los cuales se presentarán en este capítulo en forma de tablas y matrices para una mejor comprensión.

5.4.1. Análisis basado en las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter es una herramienta que ayuda a diagnosticar el ámbito externo de las pymes, ya que analiza aspectos como el poder que tienen los clientes para elegir y buscar opciones en otras partes, el poder del proveedor, la amenaza de nuevos competidores entrantes, los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad entre competidores.

Comprender estas cinco fuerzas permite identificar la posición actual de la Verdulería Audrey en el mercado externo. A partir de este análisis, se deben planificar estrategias para establecer ventajas competitivas y asegurar la permanencia en el mercado.

5.4.2. Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la Verdulería Audrey son consumidores de frutas, verduras, lácteos y otros productos similares. La concentración de clientes es alta, debido a que el local se encuentra en una ubicación céntrica, ofrece productos de buena calidad y tiene una gran variedad de frutas, verduras y lácteos. Además, la verdulería siempre está bien surtida, lo que significa

que los clientes pueden encontrar lo que necesiten casi siempre. Por lo tanto, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto.

5.4.3. Poder de negociación de los proveedores

La Verdulería Audrey es un emprendimiento que cuenta con varios proveedores. Sin embargo, se debe ir hasta CENADA para retirar la mercancía, lo que indica que la concentración de proveedores es baja.

Con el tiempo, los proveedores de la Verdulería Audrey han variado, ya que en ocasiones cambian sus precios, calidad y términos de entrega, que no siempre coinciden con los establecidos inicialmente. Por esta razón, se cambian los proveedores en ciertas ocasiones. Una de las ventajas de la Verdulería Audrey es que en CENADA puede buscar una gran cantidad de proveedores, lo cual facilita el poder de negociación con ellos. Por ende, el poder de negociación con los proveedores es bajo.

5.4.4. Amenaza de productos y/o servicios sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, no existen sustitutos directos para las frutas y verduras que se venden en la Verdulería Audrey. En el caso del queso, un posible sustituto sería la soja, pero este producto no se vende en esa zona, por lo que no se considera una amenaza significativa.

5.4.5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la zona de Sardinal hay una gran variedad de verdulerías. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, las zonas de construcción de lotes para nuevos negocios se encuentran en

un radio de 5 kilómetros alrededor de la Verdulería Audrey. Es importante mencionar que los alquileres en el centro de Sardinal rondan entre 500 000 y 800 000 colones, y los lotes de construcción entre 15 000 000 y 25 000 000 colones, además de los costos adicionales como permisos municipales y productos.

Estas pueden considerarse amenazas, ya que, al igual que la Verdulería Audrey, varios establecimientos venden frutas y verduras. Sin embargo, lo que puede diferenciar a la Verdulería Audrey de la entrada de nuevos competidores son sus precios accesibles, la calidad de sus productos, sus buenas promociones y la disponibilidad constante de productos frescos.

Una característica distintiva de la Verdulería Audrey es el tiempo que lleva establecida en la zona, lo que le otorga una curva de experiencia ventajosa. Esta experiencia le permite ofrecer productos de mayor calidad, identificar mejor a su público objetivo y establecer mejores condiciones con los proveedores para conservar a los mejores. Además, su ubicación estratégica y personal capacitado le brindan una gran ventaja competitiva. Sin embargo, las circunstancias pueden variar, por lo que no se puede dar por hecho que siempre será así. Por lo tanto, es importante mantener la calidad, precios accesibles, personal capacitado y estar al tanto de las novedades y de los nuevos competidores.

5.4.6. Rivalidad de los competidores actuales

Actualmente, la Verdulería Audrey enfrenta varios competidores en la misma zona donde está establecida. Sin embargo, el tiempo que lleva operando le ha asegurado muchos clientes que se han vuelto fieles con el tiempo. Además, esta verdulería está implementando nuevas estrategias para atraer a una mayor clientela.

Hablando abiertamente de los competidores, la cantidad de nuevas verdulerías en la zona ha supuesto un gran desafío, generando dificultades para mantener la clientela. Por ello, la Verdulería Audrey está tratando de establecer un plan estratégico que le permita mejorar en ciertos aspectos y convertirse en la opción preferida de los clientes.

5.5 Modelo CANVAS

Aliados claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Establecer acuerdos con nuevos y actuales proveedores o agricultores de la zona que permitan disponer de frutas y verduras frescas de temporada.	<ul style="list-style-type: none"> Indagar sobre las necesidades de los clientes. Atención al cliente y servicio de calidad. Compra y venta de los productos de calidad. <p>Estar en contacto con los clientes</p> <p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de frutas y verduras de temporada. Recurso humano. Medio de transporte para los pedidos al por mayor 	<p>Satisfacción: se realizan venta de batidos 100% naturales con frutas frescas y de la mejor calidad.</p> <p>Variedad de promociones:</p> <p>En frutas y verduras Audrey siempre hay diversas promociones que permiten que el cliente obtenga mayor cantidad de productos de la mejor calidad con la menos cantidad de dinero.</p> <p>Facilidad de adquirir:</p> <p>Se les brinda a clientes que compran al por mayor la facilidad de los pedidos a domicilio.</p>	<p>Se tendrá contacto físico por medio de la verdulería el cual es un lugar limpio, amplio, cómodo y con la apertura para elegir a su preferencia las frutas y verduras.</p> <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta en tienda en Sardinal Guanacaste. 	<p>Los productos ofrecidos en la verdulería Audrey son para todas las personas de la zona de Sardinal de Guanacaste, especialmente a los padres de familia debido a que los niños necesitan una alimentación balanceada para su proceso de crecimiento.</p> <p>Estructuras de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de frutas y verduras. Venta de batidos y embutidos. Venta de quesos.
	<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Alquiler del local. Pedidos proveedores. Gasolina para el transporte. 			

Nota: En la tabla anterior se presenta el modelo CANVAS de la Verdulería Audrey.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información brindada por L. Chacón

(comunicación personal, 08 de marzo, 2024)

5.6. Análisis PESTEL

Tabla 7

Análisis PESTEL Verdulería Audrey

Político	Económico	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Gubernamentales del sector empresarial: pautas a seguir que gestiona el gobierno en sector empresarial. • Acuerdos comerciales: Tratos de acuerdos de impuestos, aranceles, etc. • El apoyo de instituciones regionales: Red de apoyo a las pymes, como el MEIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación: Aumento de los precios de los bienes. • Impuestos: tributación obligatoria en la República de CR: 13 %. • Crisis financiera: problemas en la liquidez o solvencia entre la población. • Tipo del dólar: Bajar o subir el dólar provoca ventajas y desventajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes y opiniones del consumidor: si desea o no seguir comprando o no en dicho lugar. • Hábitos en las comidas del consumidor: consumir otras cosas que no sea frutas o verduras. • Satisfacción del cliente: Estar

feliz de comprar
dicho producto.

Tecnológico

- Redes sociales:
Expandirse en cada rincón, para más información.
- No hay enfoque en la innovación en el mundo tecnológico actual:
Retrasa el proceso de crecimiento y expansión.
- Cambios en el internet:
Evolución de nuevos programas y sistemas para ejercer.

Ecológico

- Cultura de reciclaje:
Reciclar las frutas y no desecharlas, darles un segundo uso.
- Políticas medioambientales:
acciones que toma el gobierno para cuidar el ambiente.
- Cultivos de frutas y verduras más sanas sin fertilizantes: los fertilizantes generan cáncer.

Legal

- Seguridad laboral: acciones para evitar riesgos laborales.
 - Acuerdos con los proveedores: contratos y cláusulas que ponen de acuerdo ambas partes.
 - Patentes al día: son permisos que mantienen en regla el local.
-

5.7. Análisis FODA

Tabla 8

Análisis FODA Verdulería Audrey

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación estratégica del local: El local cuenta con un lugar céntrico que facilita su rentabilidad. ● Personal con experiencia: Personal capacitado para mejor atención. ● Frutas y verduras de calidad: Se escogen verduras y frutas que tenga la calidad que el cliente desea. ● La Verdulería Audrey posee variedad de productos: La fortaleza de la verdulería es que cuenta con gran gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificación en los proveedores: Verdulería Audrey cuenta con gran variedad de proveedores. ● Una cultura mundial orientada a comer frutas, verduras o lácteos: La gran mayoría de personas tienen cultura basada en frutas y verduras. ● Zona altamente turística y transitada: una oportunidad es que se encuentra cerca de playas del coco lugar con alta población de turistas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cero presencias en redes sociales: Verdulería Audrey no cuenta con redes sociales. • Poco control de los inventarios: La verdulería no tiene registros de sus inventarios. • No se controlan los desperdicios de producto que se dañan: Se podrían de aprovechar de mejor manera congelados para batidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevas empresas competidoras: La mayor competencia de la Verdulería Audrey es el super compro y los supermercados chinos que se localizan alrededor. • Fluctuaciones económicas: Las variantes que existen en los precios de los productos por las temporadas. • Cambios en las preferencias de los consumidores: Existen consumidores que dejan de comer frutas o verduras.

Nota: En la tabla anterior se presenta el análisis FODA de la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia, con base en la información brindada por L. Chacón (comunicación personal, 08 de marzo, 2024)

5.8. Análisis MECA

Tabla 9

Análisis MECA Verdulería Audrey

MANTENER	EXPLORAR
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la ubicación del local. • Conservar personal que nos ayude a mantener esta fortaleza. • Mantener la calidad de las frutas y verduras. • Fomentar la variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar en la diversificación de los proveedores. • Aprovechar la oportunidad que propicia el consumo de productos saludables. • Fomentar la publicidad en empresas turísticas de la zona.
CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar redes sociales para la pyme. • Corregir el control de los inventarios para mejor flujo. • Corregir el excedente de frutas y verduras y usarlos para la venta de fruta congelada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicar tiempo a mejorar y a tener mayores habilidades en el mercado. • Afrontar fluctuaciones económicas. • Afrontar los cambios en las preferencias de los consumidores dándoles productos que si desean consumir.

Nota: En la tabla anterior se presenta el análisis MECA de la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por L. Chacón (comunicación personal, 08 de marzo, 2024)

5.9. Propuesta de planeación estratégica

Desde que se tiene una visión clara de la situación actual de la Verdulería Audrey, se puede afirmar que carece de una misión, visión, objetivos y valores. Es fundamental mencionar que estos aspectos son esenciales dentro de cualquier organización, independientemente de su tamaño. Los elementos mencionados anteriormente son cruciales para el establecimiento de una organización en el mercado; el crecimiento y futuro de la empresa dependerán de ellos, ya que orientan y definen el camino a seguir.

La falta de objetivos estratégicos en la verdulería es evidente, y por ello es importante hablar de estos objetivos, ya que proporcionan una idea clara y concisa de lo que se quiere lograr dentro de la organización. Esto permite la formulación de estrategias que aseguren el control y seguimiento de las acciones planteadas.

Por tal razón, en el presente capítulo se procede a desarrollar una propuesta de plan estratégico basada en la información obtenida sobre los aspectos generales de la Verdulería Audrey, las encuestas a la población de Sardinal, y las entrevistas realizadas tanto a la dueña como a los colaboradores, así como la observación y la revisión bibliográfica previa. El objetivo es redireccionar estratégicamente la verdulería para que pueda llevar una mejor gestión administrativa y, con ello, mejorar su rendimiento.

5.9.1. Misión, visión, valores y principios

De acuerdo con la información suministrada por la propietaria, actualmente el emprendimiento no posee una declaración de misión, visión y valores. A pesar de esto, la propietaria reconoce la importancia de estos elementos para el negocio y tiene claridad sobre el conocimiento teórico de cada uno.

5.10. Etapa I: Intención estratégica

5.10.1. Propuesta de la misión

La misión de una organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir (Chiavenato, 2017, p. 49).

En el caso de la Verdulería Audrey, actualmente no posee una misión. Por esta razón, se procederá a la creación de una misión basada en algunas preguntas planteadas a la propietaria de la organización.

Tabla 10

Componentes de la misión

Preguntas	Respuestas
¿Cuál podría ser para usted la misión de la verdulería?	Tomando en cuenta la explicación brindada por el equipo podría decir que la misión de la Verdulería Audrey podría ser ofrecer de manera sustentable, frutas y verduras de calidad.
¿Considera usted que establecer la misión, la	Si considero que sean importantes, pero no me he tomado el tiempo de realizarlos ya que no tengo mucho conocimiento del tema, tengo

visión y los valores son importantes en la verdulería? un negocio, pero es más a la antigua como el tiempo de antes que solo vendemos y apuntamos en un libro, pero entiendo que los tiempos han cambiado y hay que aplicar las cosas que puedan ayudarme a generar dinero y poder expandirse y crecer.

¿Cómo ve usted su organización dentro de 10 años? Lo veo como un local más grande, y más diverso con variedad de productos que quizás en este momento no tengamos, y varias sedes en todo el país, nuestra idea es expandirnos y ser reconocidos por nuestra frescura y calidad.

Nota: En la tabla anterior se plantean algunas preguntas que ayudan a redactar la declaración de la visión. Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por L. Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024)

Para la creación de la propuesta de misión de la Verdulería Audrey, a partir de la información previamente recopilada, se propone lo siguiente: “Proporcionar al distrito de Sardinal, Carrillo, Guanacaste el acceso a productos frescos, de calidad y de temporada, promoviendo la alimentación saludable, donde se ofrezca un servicio excepcional con precios justos y un ambiente acogedor”.

5.10.2 Propuesta de la visión

La “visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan cada día y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios (Chiavenato, 2017, p. 53).

Tabla 11*Componentes de la visión*

Preguntas	Respuestas
¿Cuál podría ser para usted la visión de la verdulería?	La visión sería ser la mejor verdulería de la zona, ofreciendo las mejores frutas y verduras con calidad y precio
¿Considera usted que establecer la misión, la visión y los valores son importantes en la verdulería?	Si considero que sean importantes, pero no me he tomado el tiempo de realizarlos ya que no tengo mucho conocimiento del tema, tengo un negocio, pero es más a la antigua como el tiempo de antes que solo vendemos y apuntamos en un libro, pero entiendo que los tiempos han cambiado y hay que aplicar las cosas que puedan ayudarme a generar dinero y poder expandirse y crecer.”
¿Cómo ve usted su organización dentro de 10 años?	“Lo veo como un local más grande, y más diverso con variedad de productos que quizás en este momento no tengamos, y varias sedes en todo el país, nuestra idea es expandirnos y ser reconocidos por nuestra frescura y calidad”

Nota: En la tabla anterior se plantean algunas preguntas que ayudan a redactar la declaración de la visión. Fuente: Elaboración propia con base en la información brindada por L. Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024)

Para la creación de la propuesta de visión de la Verdulería Audrey, a partir de la información previamente recopilada, se propone lo siguiente: “Ser el destino preferido para aquellas personas que buscan frutas y verduras, ofreciéndoles calidad, frescura y precios accesibles, respaldados por un servicio al cliente de calidad”.

5.10.3. Propuesta de los valores y principios

Los valores y principios son de suma importancia, ya que se convierten en buenas intenciones que mejoran el clima laboral dentro de la organización. Además, ayudan a mejorar

las estrategias de competitividad y contribuyen a la imagen de la organización. Los principios y valores que se establecieron en conjunto con la propietaria de la Verdulería Audrey son los siguientes:

Tabla 12

Valores del emprendimiento

Valores y principios	Significado
Respeto	Respeto hacia los colaboradores, proveedores y muy importante hacia nuestros clientes con la finalidad de recibir el mismo trato.
Igualdad	Trato justo y sin ningún tipo de distinción para las personas que nos visiten en nuestras instalaciones.
Gratitud	Agradecer y valorar lo que hacen los colaboradores, proveedores y clientes
Calidad	Ofrecer los productos de mejor calidad con la finalidad de superar las expectativas del cliente
Responsabilidad	Aceptar las obligaciones y consecuencias de todos los actos sean estos positivos o negativos
Empatía	Entender y compartir el cómo se sienten los demás
Innovación	Dar siempre productos nuevos y llamativos para la clientela en general
Compromiso	Cumplir con todos los acuerdos que se establezcan dentro y fuera de la institución

Nota: La tabla anterior muestra los valores y principios que representan a la Verdulería Audrey.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por L. Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024)

5.10.4. Objetivos organizacionales

Inicialmente, se puede afirmar que doña Liliana Chacón, propietaria de la Verdulería Audrey, desea lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo, relacionados con la misión y visión de la empresa. A continuación, se presentan los objetivos organizacionales de la Verdulería Audrey:

Tabla 13

Objetivos organizacionales

Objetivos a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar estrategias de <i>marketing</i> digital ● Satisfacer las expectativas del cliente ● Implementar estrategias de ventas
Objetivos a mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar la variedad de productos ● Continuar la mejora de la experiencia del cliente ● Diversificar los ingresos
Objetivos a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliar la oferta de productos y servicios ● Adaptarse a las tendencias de mercado ● Expandir la presencia en redes sociales.

Nota: La tabla anterior muestra los objetivos organizacionales que se proponen para la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por L. Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024).

5.10.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y a quién se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar

a lograr las metas, permitiendo un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional (Brume, 2019, p. 8).

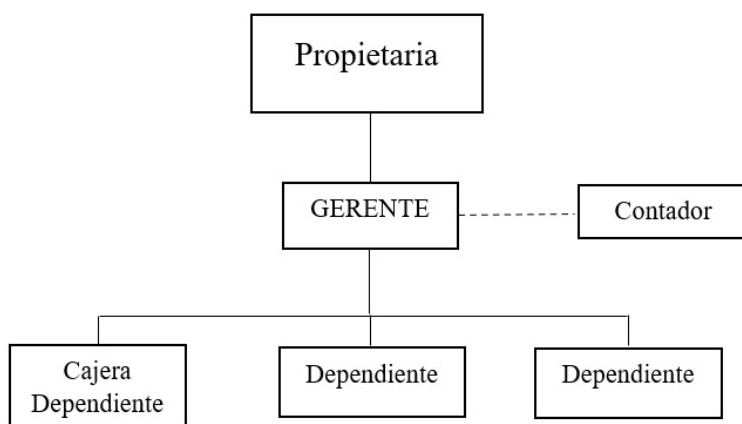
Como menciona Brume en el párrafo anterior, la estructura organizacional en una empresa define cómo se dividen las actividades, lo que genera el cumplimiento de los objetivos.

5.10.6. Organigrama

A continuación, se muestra la propuesta de organigrama que se realizó para la Verdulería Audrey.

Figura 21

Propuesta de organigrama para la Verdulería Audrey.



Nota: La figura anterior muestra la propuesta de organigrama para la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia, a partir de la información brindada por L, Chacón (comunicación personal, 05 marzo, 2024)

5.10.7. Descripción de puestos

Tener una descripción de puestos dentro de una organización es primordial, ya que facilita el reclutamiento, la selección y, por ende, la contratación del personal. Adicionalmente, esto trae beneficios para la empresa u organización. Por consiguiente, se menciona que una descripción de puestos es básicamente un manual donde se refleja el perfil de la persona que va a desempeñar el puesto dentro de la empresa u organización. Es de vital importancia que, con el crecimiento de una empresa, la descripción de los puestos varíe, ya que las responsabilidades y deberes están en constante cambio.

A continuación, se presentan unas plantillas con las descripciones de los puestos de gerente, cajera-dependiente y dependiente.

Tabla 14

Propuesta de descripción del puesto de gerente

Descripción de puesto de trabajo	
Nombre del puesto	Gerente
Código	Av-1
Área	Administrativa
Jefe inmediato	Propietaria
Objetivo de puesto	
Aplicar el proceso administrativo mediante la planeación, organización, control y dirección en la Verdulería Audrey.	
Funciones	
Revisar los pedidos de productos.	

Llevar el control de las ventas diarias.

Encargarse de las planillas y sus respectivos pagos.

Realizar todos los pagos (impuestos, servicios públicos y cargas sociales).

Seleccionar el personal y brindar las capacitaciones a los mismos.

Diseñar estrategias de ventas.

Si un cliente solicita cotizaciones, él debe realizarlas.

Llevar control de gastos e ingresos.

Solicitar al contador la declaración de impuestos y estados financieros.

Realizar reuniones mensuales con el personal y la propietaria.

Responsabilidades asociadas con el cargo

Cumplimiento de los objetivos organizacionales	Velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales.
Motivar a los colaboradores	Dar palabras de aliento y buscar estrategias para mejorar la estrategia.
Supervisión a los colaboradores	Capacitar y supervisar las labores diarias de los colaboradores.
Confidencialidad de la información	Cuidar la información sensible de la organización.
Condiciones de trabajo	
Lugar de trabajo	Local (Verdulería Audrey).
Horario	Jornada diurna: 8 horas laborales.
Riesgos laborales	Póliza de riesgos de trabajo.
Garantías sociales	Seguro social, vacaciones, aguinaldo, bono escolar, horas extras, incapacidades.

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de planilla de la descripción del puesto de gerente.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por L, Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024)

Tabla 15

Propuesta de descripción del puesto de cajero-dependiente

Descripción de puesto de trabajo	
Nombre del puesto	Cajero-dependiente
Código	Av-2
Área	Ventas
Jefe inmediato	Gerente
Objetivo de puesto	
Contribuir con el proceso de ventas y cobro de los productos de la Verdulería Audrey	
Funciones	
Atender a los clientes	
Asesor al cliente con los productos que ofrece la verdulería.	
Brindar los precios de los productos al cliente.	
Brindar una excelente atención al cliente.	
Cuidar que los productos de la verdulería no sufran ningún daño.	
Asegurarse que los productos que se ofrecen siempre estén frescos y con buena calidad.	
Encargarse de cobrar los productos que el cliente desee comprar	
Llevar un control adecuado de la caja	

Realizar cierre de caja todos los días al cerrar el local

Responsabilidades asociadas con el cargo

Cumplimiento de los objetivos organizacionales	Velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales.
Motivar a los colaboradores	No tiene
Supervisión a los colaboradores	No tiene
Confidencialidad de la información	Cuidar la información sensible de la organización.

Condiciones de trabajo

Lugar de trabajo	Local (Verdulería Audrey).
Horario	Jornada diurna: 8 horas laborales.
Riesgos laborales	Póliza de riesgos de trabajo.
Garantías sociales	Seguro social, vacaciones, aguinaldo, bono escolar, horas extras, incapacidades.

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de planilla de la descripción del puesto de cajero-dependiente. Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por L, Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024).

Tabla 16

Propuesta de descripción del puesto de dependiente

Descripción de puesto de trabajo

Nombre del puesto	Dependiente
Código	Av-2
Área	Ventas
Jefe inmediato	Gerente

Objetivo de puesto

Contribuir con el proceso de ventas de los productos de la Verdulería Audrey

Funciones

Atender a los clientes

Asesor al cliente con los productos que ofrece la verdulería.

Brindar los precios de los productos al cliente.

Brindar una excelente atención al cliente.

Cuidar que los productos de la verdulería no sufran ningún daño.

Asegurarse que los productos que se ofrecen siempre estén frescos y con buena calidad.

Mantener el local limpio

Responsabilidades asociadas con el cargo

Cumplimiento de los objetivos organizacionales	Velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos organizacionales.
Motivar a los colaboradores	No tiene
Supervisión a los colaboradores	No tiene
Confidencialidad de la información	Cuidar la información sensible de la organización.

Condiciones de trabajo

Lugar de trabajo	Local (Verdulería Audrey).
Horario	Jornada diurna: 8 horas laborales.
Riesgos laborales	Póliza de riesgos de trabajo.

Garantías sociales	Seguro social, vacaciones, aguinaldo, bono escolar, horas extras, incapacidades.
---------------------------	--

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de planilla de la descripción del puesto de dependiente. Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por L, Chacón (comunicación personal, 05 de marzo, 2024).

Por consiguiente, la información contable queda a cargo de un contador, quien se encarga de elaborar y analizar la información financiera de la Verdulería Audrey. El contador de la Verdulería Audrey es una contratación externa a través de outsourcing. Un profesional en contaduría ofrece los siguientes servicios a la Verdulería Audrey:

Servicios contables:

- Solicitar al gerente las compras y ventas realizadas cada tres meses para su registro contable.
- Solicitar los pagos realizados tanto de servicios públicos como de las planillas.
- Mantener en orden los impuestos de renta con el Ministerio de Hacienda, bajo el régimen simplificado cada tres meses.
- Mantener en orden los libros contables de la verdulería.
- Brindar los detalles de la contabilidad al gerente y principalmente a la dueña de la verdulería

5.10.8. Requisitos de puestos

Ahora bien, teniendo en cuenta las descripciones de los puestos de la Verdulería Audrey, se desarrollarán los requisitos para cada uno de ellos, con el fin de generar una perspectiva clara de la persona que se requiere para desempeñar el puesto solicitado.

Basándose en la información brindada por la propietaria de la Verdulería Audrey, doña Liliana Chacón, a continuación, se presentan los requisitos para los puestos de gerente, cajero-dependiente y dependiente, los cuales pueden ser utilizados para futuros procesos de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 17

Propuesta de requisito para el puesto de gerente en la Verdulería Audrey.

Requisitos del puesto de trabajo	
Edad	23 años en adelante.
Sexo	Mujer/hombre/otro.
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en educación media. • Técnico en administración. • Título de manipulación de alimentos avalado por el INA. • Inglés básico preferible un nivel intermedio. • Paquete de office.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Comunicación asertiva. • Resolución de problemas. • Empatía. • Capacidad para delegar.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Colaboración. • Honestidad. • Autodisciplina. • Iniciativa.
Salario	Salario establecido por la ley.

Nota: La tabla anterior muestra los requisitos necesarios para el puesto de gerente en la

Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 18

Propuesta de requisito para el puesto de cajero-dependiente en la Verdulería Audrey.

Requisitos del puesto de trabajo	
Edad	18 años en adelante.
Sexo	Mujer/hombre/otro.
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en educación media. • Título de manipulación de alimentos avalado por el INA. • Inglés básico • Paquete de office. • Servicio al cliente.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica. • Buena comunicación. • Integridad. • Resolución de problemas. • Trabajo en equipo. • Rapidez y eficiencia
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Paciencia • Honestidad. • Autodisciplina. • Iniciativa.
Salario	Salario establecido por la ley.

Nota: La tabla anterior muestra los requisitos necesarios para el puesto de cajero-dependiente en la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia 2024.

Tabla 19

Propuesta de requisito para el puesto de dependiente en la Verdulería Audrey.

Requisitos del puesto de trabajo	
Edad	18 años en adelante.
Sexo	Mujer/hombre/otro.
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en educación media. • Título de manipulación de alimentos avalado por el INA. • Inglés básico preferible un nivel intermedio. • Paquete de office. • Servicio al cliente.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Organización • Resolución de problemas. • Empatía. • Comunicación.
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Colaboración. • Honestidad. • Iniciativa.
Salario	Salario establecido por la ley.

Nota: La tabla anterior muestra los requisitos necesarios para el puesto de dependiente en la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia 2024.

5.10.9. Presupuesto de planilla y deducciones salariales

Ahora bien, teniendo en cuenta aspectos tales como la descripción de los puestos y sus requisitos, es importante mencionar el presupuesto necesario para los gastos de planilla, prestaciones y cargas sociales.

Para determinar los salarios de la Verdulería Audrey, se utilizó como referencia los salarios mínimos establecidos por el Ministerio de Trabajo para el año 2024, considerando las cargas sociales, aguinaldos y contribuciones a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).

Tabla 20

Presupuesto de planillas de los colaboradores de la Verdulería Audrey.

			26,67 %	10,67 %	8,59 %	
Cargo	Cantidad	Salario bruto	Cargas sociales patronales	Cargas sociales por trabajador	Aguinaldo	Salario neto
Administrador	1	\$1031,05	\$274,98	\$110,01	\$88,56	\$921,04
Cajero-dependiente	1	\$798,36	\$212,92	\$85,18	\$68,57	\$713,18
Dependiente	1	\$771,65	\$205,79	\$82,33	\$66,28	\$689,32
Total	3	\$2601,06	\$693,69	\$277,52	\$216,65	\$2323,54

Nota: El tipo de cambio utilizado es el de la venta ₡505,36 según el B.C.C.R (consultado el día 26/03/2024) de igual forma se utiliza para los cálculos posteriores. Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada en el ministerio de trabajo (2024).

La tabla anterior muestra los salarios brutos y sus deducciones correspondientes por ley a cada uno de los trabajadores, mostrando cada uno de los porcentajes correspondientes tanto las cargas sociales como el aguinaldo.

Con respecto a los cálculos elaborados en la tabla anterior, se dice que es sumamente importante que los emprendedores tengan claro esto y con ello poder generar una estabilidad más sólida en sus finanzas.

Explicación de cálculos

- Cargas sociales patronales: se obtienen multiplicando el salario bruto de \$1031,05 por el porcentaje indicado por la CCSS, el 26,67 %, dando un resultado de \$274,98.
- Cargas sociales del trabajador: de igual manera, se obtienen multiplicando el salario bruto de \$1031,05 por el porcentaje de 10,67 %, dando un resultado de \$110,01.
- Aguinaldo: se calcula dividiendo el salario bruto de \$1031,05 entre 12 (los meses del año) y luego se multiplica por 100, obteniendo un porcentaje de 8,59 %. Luego se multiplica el salario bruto de \$1031,05 por 8,59 %, dando como resultado \$88,56

Los mismos cálculos anteriores fueron empleados para el puesto de cajero-dependiente y dependiente.

5.11 Etapa II: Formulación de la estrategia

En este apartado se proponen los objetivos estratégicos de acuerdo con las necesidades de la Verdulería Audrey, las cuales fueron derivadas de los análisis internos y externos realizados previamente. Cabe destacar que la propuesta de estrategias se puede implementar para obtener el cumplimiento de estos objetivos. Por consiguiente, hay que señalar que la implementación de estos objetivos corresponde únicamente a la propietaria de la Verdulería Audrey, en caso de aceptar ejecutarlas en el negocio.

5.11.1. Planteamiento de los objetivos estratégicos

De acuerdo con el análisis realizado en los puntos de punto 5.3 FODA y 5.4 MECA del capítulo 5, se proponen objetivos estratégicos, según las necesidades que presenta la Verdulería Audrey. Cabe recalcar que la redacción se realiza con base en el método SMART, esto con el fin

de obtener objetivos específicos, medibles, alcanzables y realistas para la pyme en cierto tiempo determinado.

Tabla 21

Propuesta de objetivos estratégicos

Área	Plazo	Objetivos estratégicos
Administrativa	A corto plazo	1. Establecer un método de inventarios adecuado para la Verdulería Audrey en el primer trimestre del año para un control más eficiente de la mercadería. 2. Exponer a los colaboradores y a los clientes de forma oficial la visión y misión de la empresa en los próximos 2 meses que promueva la identidad del negocio.
	A mediano plazo	1. Generar nuevas alianzas con proveedores que beneficien a la verdulería con la calidad de las frutas y verduras en el primer año, esto para alcanzar un nivel superior en la calidad de los productos.
	A largo plazo	1. Contratar colaboradores para el fortalecimiento de la atención en la Verdulería Audrey en los próximos 12 meses.
Mercadeo	A corto plazo	1. Diseñar un perfil de la Verdulería Audrey en redes sociales para la obtención de un mayor posicionamiento en internet en el primer trimestre.
	A mediano plazo	1. Generar nuevos métodos que brinden una atención más rápida y con horarios más accesibles para los clientes durante el próximo semestre.
	A largo plazo	1. Propiciar que las ventas en la Verdulería Audrey aumenten sus ingresos por lo menos a un 10 % y así que alcance a clientes de otras zonas, por medio de redes sociales en el próximo año.
Operativo	A corto plazo	1. Innovar ofreciendo nuevos productos acorde a la temporada del año, para la obtención de mayores porcentajes de ventas en los próximos 4 meses.
	A mediano plazo	1. Adquirir más equipo de refrigeración para la conservación de las frutas y verduras que lo requieran y de esta forma estén más frescas en los próximos 6 meses.

Nota: La tabla anterior muestra la propuesta de los objetivos estratégicos según las necesidades de la Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración propia, a partir de los análisis 2024

5.11.2. Propuesta de estrategias de formalización empresarial

Después de establecer los objetivos estratégicos para el área administrativa, se puede deducir que las prioridades para la Verdulería Audrey son establecer un método de inventario para iniciar un control más eficiente del negocio. Además, desean promover la identidad de la verdulería exponiendo su misión y visión a los colaboradores y clientes, para causar un mayor impacto en la identidad del negocio. Cabe recalcar que otro de los objetivos es contratar nuevos colaboradores para ofrecer una atención mejorada a los clientes.

En el área de mercadeo, la Verdulería Audrey tiene objetivos planteados para mejorar en este ámbito. Diseñar un perfil del negocio en redes sociales será uno de estos objetivos, ya que actualmente la verdulería no tiene presencia en las redes, y es de conocimiento general que ahí hay una gran oportunidad de crecimiento. Otra de las aspiraciones es aumentar las ventas del negocio en un 10 % para incrementar los ingresos.

Para llevar a cabo los objetivos propuestos a nivel operativo, la verdulería debe innovar en la oferta que brinda a los clientes, presentándola de acuerdo con la temporada del año, con la finalidad de estar siempre acorde a la demanda de los clientes. Otro punto es crecer en activos que permitan mantener los productos frescos y en excelente estado.

En cuanto a la formalidad de la empresa, es importante proteger los derechos de propiedad intelectual y aprovechar los beneficios de lograr potenciar el negocio. Inscribir una marca en el registro nacional permite posicionar la marca en el mercado y brinda la seguridad de

que ese nombre no sea utilizado por nadie más. La inscripción proporciona seguridad y garantiza la exclusividad necesaria. Cabe recalcar que la verdulería actualmente cuenta con permisos que le permiten operar legalmente y sin ningún contratiempo.

5.11.3. Propuesta de estrategias de *marketing*

La propuesta estratégica para la verdulería está enfocada en la realización de un plan de *marketing* que, al implementarlo, incentivará el crecimiento del negocio, facilitando de este modo el cumplimiento de algunos de los objetivos planteados en el apartado anterior. Este plan busca permitir que el emprendimiento pueda responder a las necesidades actuales, tales como: mayor exposición al público por medio de redes sociales, mejor control de inventarios y mayor conciencia con los desperdicios generados en la verdulería, entre otros. Esto con el fin de lograr una mejor posición frente a sus clientes y competidores.

5.11.4 Plan de *marketing*

El plan de *marketing* presentado para la Verdulería Audrey tiene como principal objetivo mejorar el posicionamiento del negocio y crear una ventaja competitiva, además de buscar un aumento en clientes, productos nuevos e incrementar las ventas. Para el desarrollo de este plan, se aplicó un cuestionario a 189 personas que trabajan y residen en Sardinal de Carrillo, con la finalidad de conocer el perfil del consumidor actual de la Verdulería Audrey y así diseñar estrategias que permitan el crecimiento del negocio, aplicando las sugerencias brindadas por las personas encuestadas. Esto permitirá obtener proyecciones que ayuden a conocer la rentabilidad del negocio. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en dicha encuesta.

Marketing mix

Producto

El emprendimiento Verdulería Audrey pone a disposición del público productos de calidad, principalmente frutas, verduras, embutidos y quesos, que se destacan por su calidad. En esta verdulería, el cliente puede encontrar una variedad de productos que son difíciles de conseguir en otros lugares.

La característica que más distingue a la verdulería es la disponibilidad de los productos. En este local siempre se encuentran productos, y variedades que en otros lugares no se encuentran, como: granada real, pitaya, carambola, yuca, zapallo, apio y brócoli.

Dentro de las estrategias que debe considerar la Verdulería Audrey está la capacitación constante para ofrecer un excelente servicio. También, es importante considerar la implementación de más productos para que las personas que vayan por frutas, verduras o quesos, encuentren siempre un extra que marque la diferencia.

Un ejemplo de una buena estrategia es aprovechar las frutas que están próximas a caducar, congelarlas y hacer batidos refrescantes, lo cual es una excelente opción para evitar desperdicios innecesarios. También se puede considerar agregar productos adicionales como sobres de condimentos y semillas, que pueden dar ese pequeño plus al local.

Precio

Actualmente, la Verdulería Audrey brinda precios accesibles para sus clientes, determinados por sus costos fijos y variables. Por ejemplo, la compra de frutas y verduras en




CENADA se realiza a través de proveedores ya establecidos, y los precios incluyen los costos por servicios de cada trabajador.

A partir del costo unitario de cada producto, se establece un margen de contribución, es decir, la ganancia que se desea obtener por el producto. El precio mínimo de los productos que vende la Verdulería Audrey varía entre \$0,39 y \$49,46 en adelante. Este punto es muy variable, ya que depende del peso de cada producto, las unidades compradas y las temporadas de cada producto. Varía también según si es temporada baja o alta, entre otros factores. La Verdulería Audrey se caracteriza por siempre contar con promociones o descuentos que llaman mucho la atención de los clientes.

A continuación, se muestra una tabla comparativa de productos que ofertan la Verdulería Audrey y uno de sus principales competidores, Super Compro, con sus respectivos precios. Los precios en ambos locales son variables, por lo que se cotizaron en el mismo día.

Tabla 22

Comparación de precios de los productos en dólares de Verdulería Audrey y Super Compro

Producto	Precios	
	Verdulería Audrey	Super compro
PLÁTANO MADURO 	1 UNIDAD = \$0.36	1 UNIDAD = \$0.53
NARANJAS 	10 UNIDADES = \$1.68	10 UNIDADES = \$3.35
CEBOLLAS 	1 KILO = \$1.68	1 KILO = \$1.98

PIÑA

3 UNIDADES = \$1.96

3 UNIDADES = \$2.67

**Bandeja de uvas 500G**

1 BANDEJA = \$4.15

1 BANDEJA = \$6.83



Nota: La figura anterior muestra un resumen de los precios por producto comparando a la Verdulería Audrey y su principal competidor el Super Compro. (Tipo de cambio 505,36).

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por investigación de ambos lugares en el día 17 de marzo de 2024.

De acuerdo con la tabla anterior, se puede concluir que la Verdulería Audrey emplea una estrategia basada en el liderazgo de precios bajos, mientras que su competidor utiliza la diferenciación con precios más altos. Sin embargo, se proponen las siguientes estrategias para asignar correctamente el precio de los productos, sin comprometer la calidad y el valor percibido por el cliente:

1. Mantener un control a corto plazo sobre los precios para no perder calidad y mantener precios justos.
2. Establecer el margen de utilidad deseado para cada producto, a partir del costo de venta.

3. Mantener la fidelidad de los clientes ofreciendo cupones de descuento a los clientes frecuentes, para fomentar la fidelización y lealtad a la verdulería. También se pueden realizar sorteos mensuales para generar mayor interés en la población.
4. Es importante estar informado sobre los precios de la competencia para conocer el rango de precios que las personas estarían dispuestas a pagar. Esto también se puede verificar con las encuestas realizadas en el distrito de Carrillo (ver Figura 15)

Plaza

Los medios de distribución son aspectos fundamentales que contribuyen al posicionamiento de la marca en el mercado. En la actualidad, la Verdulería Audrey entrega sus productos en su local, pero también actúa como proveedor de otros lugares, como pulperías aledañas y barrios cercanos que necesitan servicio exprés, realizando un pequeño recorrido semanal para vender fuera del local.

A pesar de tener una ubicación muy céntrica, la verdulería se esfuerza por recorrer barrios y zonas donde las personas no salen mucho. Una estrategia observada por las investigadoras es la idea de recorrer pueblos cercanos que están poblados, viendo esto como una ventaja competitiva.

Un ejemplo de esto es San Blas, un pueblo que solo cuenta con pulperías de barrio y no tiene verdulerías cercanas. San Blas está a unos 5 minutos de Sardinal, lo cual representa una oportunidad para que la verdulería utilice su camión ciertos días para salir a vender.

Según nuestra encuesta, se identificó que los medios más utilizados por los clientes para realizar compras de productos con frecuencia es el local directamente (ver Figura 14). Esto podría cambiar si se da más reconocimiento a la verdulería en redes sociales, mejorando el grupo de WhatsApp con más información y mayor interés en el grupo.

Promoción

La promoción que utiliza la Verdulería Audrey para dar a conocer sus productos incluye carteles visibles ubicados afuera del local, aprovechando su ubicación céntrica. También ofrecen promociones en un grupo de WhatsApp de clientes, aunque no con mucha frecuencia.

En cuanto a publicidad, la Verdulería Audrey se queda un poco atrás, ya que no cuenta con redes sociales, solo un pequeño grupo de WhatsApp con clientes frecuentes y los carteles colocados en el local. Por lo tanto, se sugiere la creación de redes sociales como una estrategia factible para atraer más interés de la población del distrito de Carrillo.

En el cuestionario aplicado, se pudo constatar que la mayoría de la población conoce la Verdulería Audrey, lo cual es positivo porque, aunque solo hayan pasado una vez o la hayan visto, tienen conocimiento de ella. Se proponen las siguientes estrategias de promoción.

A. Configurar adecuadamente la herramienta de WhatsApp: Utilizar un número exclusivo para la microempresa y WhatsApp Business, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente, ya que es el medio por el cual los clientes conocen mejor las promociones.

B. Crear promociones semanales: Publicar las promociones en diferentes medios, incluyendo la creación de páginas de redes sociales como Facebook.

C. Invertir en publicidad: Contratar a una persona con experiencia en redes sociales que desee aprender desde la pyme y manejar la publicidad necesaria. Puede ser una asistente de *marketing*, lo cual es más económico que contratar a un profesional caro.

D. Establecer un programa de promociones y rifas: Con la ayuda de la persona encargada de *marketing*, crear un calendario de promociones, rifas e informaciones importantes del local.

5.11.5. Signo de marca

Actualmente el signo de marca del emprendimiento Verdulería Audrey es el siguiente:

Figura 22

Signo actual



Nota: La figura anterior muestra el signo de marca de la verdulería.

Este es el actual signo de marca de la microempresa. No lleva el nombre completo de la empresa porque habían cambiado su nombre y decidieron dejar el logo solo con la palabra “Verdulería”. Sin embargo, en los rótulos se señala el nombre completo. Además, decidieron implementar la palabra “verdulería” en inglés debido a que llegan muchos americanos a comprar, ya que el lugar es cercano a la costa.

5.11.6 Productos/Servicios ofertados

La Verdulería Audrey ofrece gran variedad de frutas y verduras como:

- Tomate
- Lechuga
- Cebolla
- Cilantro
- Chayote
- Zanahoria
- Tiquisque
- Ajo
- Apio
- Albahaca
- Chile dulce
- Banano
- Fresa
- Uvas
- Plátanos
- Manzana
- Naranja
- Yuca
- Camote
- Limón
- Papa
- Sandia
- Papaya
- Melón
- Perejil
- Espinaca
- Pepino
- Vainica
- Piña

Además de lo anterior, vende productos lácteos y embutidos, como es el queso, que vende tres diferentes tipos:

- Queso semiduro
- Queso seco
- Queso tierno

En cuanto a embutidos, ofrece:

- Salchichón con chile
- Salchichón sin chile

Asimismo, implementó la venta de batidos naturales a base de frutas, que se venden, con la mejor calidad.

5.11.7. Proveedores

A continuación, se muestran los proveedores de la Verdulería Audrey según el producto/servicio que suministran, las condiciones de pago, la localización, los plazos de entrega y la ubicación. Asimismo, la señora Liliana obtiene sus frutas y verduras de agricultores en CENADA, recogiendo los productos con su propio camión. Sin embargo, tiene un agricultor específico para cada producto, los cuales se mencionan a continuación:

Tabla 23*Tabla de proveedores de Verdulería Audrey*

Proveedor	Producto	Método de pago	Ubicación	Plazo de entrega
Agricultor- Benjamín Sanabria	Cebolla	Crédito	CENADA	Dos veces por semana.
Comercializadora Reyes Gutiérrez	Uvas, Peras, Ajo, Manzana, aguacate, mango	Crédito	San José	Dos veces por semana
Agricultor- Cristhian Ávila	Vainica, Pepino	Contado	CENADA	Dos veces por semana
Agricultor- Cristian Rojas	Banano, Plátano maduro, Plátano verde	Contado	CENADA	Dos veces por semana
Agricultor- Luz Marina Rivas	Yuca	Contado	CENADA	Una vez por semana
Productos Procesados del Valle	Chayote, Chile Espinaca, Perejil, Camote, Apio, Cilantro, Lechuga (todos los productos verdes)	Crédito	San José	Tres veces por semana (según el movimiento del producto)
Agricultor - Alberto González	Naranjas	Contado	CENADA	Dos veces por semana
Zarcelero siempre verde Sociedad	Papa y zanahoria	Crédito	San José	Tres veces por semana
Agricultor- Johnny Navarro	Papaya, Sandía, Melón, Fresas, Limón, Guanábana.	Crédito	CENADA	Dos veces por semana
La Food	Salchichón	Crédito	San José	Dos veces por semana
Empresa RH	Queso Tierno y seco	Crédito	San Carlos	Tres veces por semana
Juan Ramon Rodrigue	Queso Semiduro	Contado	Guayabo	Una vez por semana
Comercializadora de tomate MC	Tomate	Crédito	Alajuela	Dos veces por semana

Nota: Se muestran los proveedores, productos, y métodos de pago que se ofrecen a la pyme.

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la propietaria.

5.11.8 Clientes

Los clientes del emprendimiento Verdulería Audrey son personas con ingresos económicos suficientes para la compra de los productos. Incluyen a aquellos que disfrutan de frutas y verduras, esenciales para una alimentación saludable, personas que llevan una dieta basada en frutas y verduras, y quienes disfrutan de batidos naturales a base de frutas frescas. Además, también incluye a aquellos que buscan queso fresco y rico, así como embutidos como el salchichón.

5.11.9 Competencia

Actualmente, los competidores de la microempresa Verdulería Audrey en la zona de Sardinal son los siguientes:

Competidor directo: Actualmente, existen dos competidores directos. El principal es Verdulería El Águila, que se encuentra igualmente en el centro del pueblo. Ofrece una gran variedad de frutas y verduras, similar a Verdulería Audrey. Los precios pueden variar según la temporada, ya que cuentan con diferentes proveedores, lo cual también afecta la calidad y frescura de los productos. Sin embargo, ambas verdulerías son las favoritas en Sardinal. Otro competidor directo es Deli Fruit, ubicado también en la zona central del pueblo. Aunque sus productos no tienen tanta calidad, sus precios son muy accesibles, pero los clientes generalmente prefieren un equilibrio entre calidad y precio.

Competidor indirecto: Entre los competidores indirectos se encuentra el famoso supermercado Super Compro, que, aunque no se especializa en la venta de frutas y verduras, resulta conveniente para los clientes que, al comprar otros productos, aprovechan para adquirir también estos alimentos en el mismo lugar. Asimismo, las pulperías y los supermercados gestionados por chinos, que son varios en el pueblo, actúan como competencia indirecta. Incluso hay uno ubicado diagonalmente a Verdulería Audrey.

5.11.10. Localización

Esta verdulería se encuentra ubicada en Sardinal, a 125 metros al este del parque de Sardinal, en el costado derecho, en Sardinal de Carrillo, Guanacaste. Es un sitio bastante céntrico y de fácil acceso. La ubicación del local es estratégica, ya que se encuentra en el centro de Sardinal.

Figura 23

Ubicación geográfica de la Verdulería Audrey.



Nota: La imagen anterior muestra la ubicación de la Verdulería Audrey. Fuente: Google Maps (2024).

Figura 24

Local Verdulería Audrey



Nota: La imagen anterior muestra el local de Frutas y Verduras Audrey

5.11.11. Reestructurar signo de marca

La propuesta de reestructuración del signo de marca tiene como objetivo otorgarle una imagen más atractiva, contribuyendo así a su posicionamiento en la mente del público. Busca expresar de manera clara los productos ofrecidos por el emprendimiento, manteniendo al mismo tiempo un carácter profesional que identifique claramente a la marca. Además, se destacará el nombre de la verdulería.

Figura 25

Propuesta de signo de marca



Nota: La figura anterior muestra la propuesta de signo de marca que se planteó para el emprendimiento Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración Jennifer Moya.

Para llevar a cabo la reestructuración del signo de marca, se seleccionó el color verde, que simula el tono predominante de las frutas y verduras. Además, se decidió destacar el nombre de la verdulería en el diseño. La propuesta también incluye el eslogan que la dueña deseaba incorporar en este nuevo logo, así como la fecha de creación de la pequeña y mediana empresa.

5.11.12. Eslogan

A continuación, presentamos el eslogan, una frase diseñada para identificar a la marca de manera clara y contundente. Este ha sido creado siguiendo los requerimientos y con la aprobación de la dueña. Buscamos que sea breve, emocionante e impactante para el público, que esté relacionado con la actividad de la marca y, sobre todo, que sea fácil de recordar. Por lo tanto, proponemos el siguiente eslogan: “La calidad siempre está cerca de ti”

5.11.13. Análisis de la competencia

Actualmente, la Verdulería Audrey es una de las más reconocidas del distrito de Carrillo. Según encuestas realizadas a 189 personas, 137 conocen la verdulería, lo que indica un amplio conocimiento del emprendimiento en la mayoría de la población encuestada. Es importante destacar que la Verdulería Audrey es reconocida por su ubicación estratégica en el centro de Sardinal, lo que la hace accesible desde varios barrios cercanos como San Blas y La Libertad, entre otros. Sin embargo, enfrenta desventajas debido a la proximidad de locales chinos que ofrecen productos similares. Por esta razón, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Investigación de *benchmarking*: Conocer las quejas de los clientes sobre la competencia, incluyendo precios y productos ofrecidos, y cómo interactúan con el público y atienden al cliente. Se debe comenzar con una investigación en otros locales de la competencia para recabar información que permita diferenciarse.
- Análisis de clientes: Identificar necesidades, gustos, preferencias y evaluar la satisfacción de los clientes, lo cual puede realizarse a través de encuestas, redes sociales —un área en la que la verdulería debe empezar a invertir— o un simple buzón de sugerencias.
- Aplicación del *marketing mix*: Implementar estrategias enfocadas en los cuatro aspectos del *marketing mix*: producto, precio, plaza y promoción, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva frente a otros comercios.

5.12. Costos de las estrategias de *marketing*

Tabla 24

Costos de las estrategias de marketing

Estrategia	Descripción	Frecuencia	Costo
<i>Marketing</i> promocional	Invertir en redes sociales como lo es la red social de Facebook, ya que con esta herramienta más personas están enteradas del negocio.	Mensual	\$8,90
	Crear un catálogo donde las personas que quieran comprar de manera en línea o exprés se les facilite aún más la experiencia de comprar en la verdulería.	Mensual	\$17,81
Reestructuración del signo de marca	Cambio de colores y arreglos en el diseño para crear un nuevo renacer de la marca y no se pierda.	Mensual	\$0,25
Total		Monto mensual	\$26,96

Nota: La tabla indica los costos en los que debe incurrir Verdulería si desea implementar dichas estrategias, el costo del logo y el catálogo fueron proporcionados Alejo Designs Cr (comunicación personal, 01 de abril, 2024). Fuente: Elaboración propia (2024).

5.12.1 Propuesta de estrategias operativas

La siguiente propuesta de estrategias está enfocada en la elaboración de un plan operativo. La implementación de estas estrategias facilitará el cumplimiento de varios objetivos estratégicos propuestos para el área operativa de la Verdulería Audrey. Entre las necesidades más reconocidas se encuentran:

- Descripción técnica del producto/servicio

- Requerimientos de materia prima, mobiliario y equipo
- Distribución de la planta
- Estandarización del proceso de producción

5.13. Situación financiera

Actualmente, la Verdulería Audrey opera con fondos propios derivados del alquiler de dos locales, que generan un ingreso mensual de \$2375. Adicionalmente, la propietaria tiene un préstamo a largo plazo que adquirió al emprender, por un monto de \$35 18,17 a pagar en 180 meses, con una tasa de interés anual del 11 %, resultando en una cuota mensual fija de \$404,84. Este préstamo fue concedido por el Banco Popular. Durante la entrevista, la propietaria mencionó que cuenta con varios equipos de gran valor, incluyendo cámaras de frío, expositores de frutas, estantes y ha realizado diversas remodelaciones. A continuación, se detallan los datos correspondientes a la inversión inicial, ingresos, costos, gastos, activos y otros, según la información proporcionada.

Tabla 25

Activos fijos de Verdulería Audrey.

Activos fijos	Costo	Vida útil técnica	Depreciación mensual	Depreciación anual
Mobiliario	\$3 562,00	\$10,00	\$29,68	\$356,20
Herramientas de trabajo	\$2 574,00	\$10,00	\$21,45	\$257,40
Cámaras de Frío, Congeladores	\$15 831,00	\$10,00	\$131,93	\$1 583,10
Camión	\$33 640,00	\$10,00	\$280,33	\$3 364,00
Total	\$55 607,00	\$10,00	\$463,39	\$5 560,70

Nota: En la tabla anterior se muestran los activos fijos, el costo, la depreciación mensual y anual que posee cada bien al 15 de marzo del 2024. Tipo de cambio 505,36. Fuente: Elaboración propia, según los años de depreciación que establece el Colegio de Contadores Privados de Costa Rica (2024).

Cabe recalcar que la cuenta de mobiliario incluye estantes, vitrinas, cuchillos, mesas, sillas, canastas plásticas, entre otros. Por otra parte, la cuenta de herramientas de trabajo comprende una licuadora profesional, exprimidor de jugos, balanza y conservantes para frutas, entre otros. Estos elementos constituyen los activos fijos que posee actualmente el emprendimiento.

Figura 26*Ventas promedio mensuales en cajas al año*

Productos	Estacionalidad Margen de Participación	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,10	Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Tomate	12%	100	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	120	1070
Lechuga	3%	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Cebolla	6%	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	60	555
Cilantro	2%	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	15	147
Chayote	1%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Zanahoria	4%	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	50	325
Tiquisque	1%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Ajo	6%	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	80	520
Apio	1%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Albahaca	2%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Chile dulce	4%	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	50	380
Banano	4%	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Fresa	1%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	15	92
Uvas	2%	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	25	157
Plátanos	8%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Manzana	2%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	30	195
Naranja	3%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Yuca	2%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Camote	2%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Limón	4%	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Papa	13%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	120	1220
Sandía	3%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Papaya	2%	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Melón	2%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Perejil	1%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Espinaca	1%	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Pepino	3%	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Vainica	3%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Piña	5%	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
		760	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	939	9149

Nota: La tabla anterior muestra las ventas mensuales en cajas de todos los productos que ofrece Verdulería Audrey. Fuente: Elaboración

Propia con información suministrada por la dueña.

Para la información presentada en la tabla, fue necesario determinar cuántas unidades, kilos o paquetes contiene cada kilo de cada producto, lo cual se va a desglosar a continuación:

- Tomate una caja en promedio trae 18 kilos
- Lechuga una caja en promedio tiene 15 unidades
- Cebolla una caja en promedio trae 20Kg
- Cilantro una caja en promedio trae 2500 manojos de 100 g
- Chayote una caja en promedio trae 18 kilos
- Zanahoria una caja trae en promedio 8 Kilos
- Tiquisque una caja trae en promedio 14 Kilos
- Ajo una caja trae en promedio 5 Kilos
- Apio una caja trae en promedio 4 Kilos
- Albahaca una caja trae en promedio 1 kilo
- Chile una caja trae en promedio 23 kilos
- Banano una caja trae en promedio 98 unidades

- Fresa una caja trae en promedio 5 Kilos
- Uvas una caja trae en promedio 8 Kilos
- Plátanos una caja trae en promedio 60 unidades
- Manzana una caja trae en promedio 8 bolsas
- Naranja una caja trae en promedio 7 kilos
- Yuca una caja trae en promedio 18 kilos
- Camote una caja trae en promedio 7 kilos
- Limón una caja trae en promedio 15 kilos
- Papa una caja trae en promedio 14 kilos
- Sandia una caja trae en promedio 10 unidades
- Papaya una caja trae en promedio 6 unidades
- Melón una caja trae en promedio 10 unidades
- Perejil una caja trae en promedio 300 rollos
- Espinaca una caja trae en promedio 6 kilos

- Pepino una caja trae en promedio 8 Kilos
- Vainica una caja trae en promedio 10 paquetes
- Piña una caja trae en promedio 12 unidades

Teniendo en cuenta la información suministrada por la dueña, hemos calculado un promedio general de ventas de cajas por mes. Dado que la dueña no lleva un inventario formal, cuando necesita más producto recurre a un método de emergencia para reponer stock si este es bajo. Sin embargo, mantiene un promedio mensual de cajas, destacando diciembre como el mes con mayor venta. Para presentar la información sobre el margen de participación y la estacionalidad, fue necesario calcular el promedio de cajas vendidas al mes con ayuda de la propietaria. Luego, se suman las cajas vendidas por cada mes y se divide esta cifra por el promedio mensual; el resultado se multiplica por 100 para obtener el porcentaje de participación de cada producto. Este proceso permite conocer el margen de participación por producto y la estacionalidad de las ventas a lo largo de los meses.

Figura 27

Ventas mensuales promedio en monedas (dólares) del año 2024

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Frutas	\$ 6 926	\$ 6 926	\$ 6 926	\$ 6 926	\$ 6 926	\$ 6 926	\$ 7 520	\$ 6 926	\$ 6 926	\$ 3 958	\$ 7 916	\$ 8 312
Verduras	\$ 8 906	\$ 8 906	\$ 8 906	\$ 8 906	\$ 8 906	\$ 8 906	\$ 7 915	\$ 8 906	\$ 8 906	\$ 4 945	\$ 9 500	\$ 5 000 000
Total	\$ 15 832	\$ 15 832	\$ 15 832	\$ 15 832	\$ 15 832	\$ 15 832	\$ 15 435	\$ 15 832	\$ 15 832	\$ 8 903	\$ 17 416	\$ 5 008 312
Otros Ingresos por ventas articulos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Quesos, salchichon, Golosinas	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945
Total de otros ingresos	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945	\$ 4 945
Total de ingresos	\$ 20 777	\$ 20 777	\$ 20 777	\$ 20 777	\$ 20 777	\$ 20 777	\$ 20 380	\$ 20 777	\$ 20 777	\$ 13 848	\$ 22 361	\$ 5 013 257

Nota: Otros productos como queso, salchichón y golosinas, los cuales obtienen una utilidad del 30 %, según la propietaria espera que para los meses de octubre, noviembre y diciembre la

demanda aumente debido a la estacionalidad. Tipo de cambio 505,36. Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada L. Chacón (comunicación personal, 2 de abril, 2024).

Para calcular las ventas mensuales en moneda, se multiplicaron las unidades promedio por el precio de cada producto. Sin embargo, la propietaria redondea estos precios mensualmente, ya que menciona que los productos como las frutas y verduras no tienen un precio fijo -una semana pueden subir y la siguiente bajar-, por lo que los precios de sus productos se ajustan según las fluctuaciones del mercado. De esta forma, se procede al redondeo y al cálculo del promedio del precio del producto.

Tabla 26

Gastos operativos de Frutas y Verduras Audrey

Gastos operativos	Mensual	Trimestral	Anual
Artículos de limpieza	\$128,62		\$1 543,45
Artículos de trabajo	\$89,05		\$1 068,55
Artículos de empaque	\$169,19		\$2 030,24
Depreciación activos fijos	\$0,92		\$11,00
Alquiler	\$1 187,27		\$14 247,27
Servicio por electricidad	\$237,45		\$2 849,45
Servicio de agua	\$49,47		\$593,64
Internet	\$61,34		\$736,11
Teléfono	\$25,72		\$308,69
Pólizas de seguro	\$28,89		\$346,68
Salarios netos	\$2 601,06		\$31 212,72
Cargas sociales patronales	\$971,24		\$11 654,84
Contador	\$959,71		\$11 516,54
Patente	\$0,00	\$148,41	\$593,64
Gastos por mantenimiento de local	\$247,35		\$2 968,18
Cuota de préstamo	\$404,84		\$4 858,02
Total			

Nota: En la tabla anterior se muestran los gastos operativos mensuales y anuales de la Pyme Verdulería Audrey. Tipo de cambio 505,36. Fuente: Elaboración propia, a partir de la información proporcionada por L. Chacón (comunicación personal, 2 de abril, 2024).

Figura 28

Estado de resultado de la situación actual año 2024

Verdulería Audrey													
Estado de resultados mensual													
Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Venta de frutas y verduras	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 434,54	\$15 830,30	\$15 830,30	\$8 904,54	\$17 413,33	\$18 204,84	\$168 394,81
Costo de venta	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$9 795,00	\$10 883,33	\$9 795,00	\$3 957,57	\$11 575,91	\$11 773,79	\$123 080,58
Utilidad Bruta	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$5 639,54	\$4 946,97	\$6 035,30	\$4 946,97	\$5 837,42	\$6 431,06	\$63 519,08
Gastos Operativos													
Artículos de Limpieza	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$1 543,45
Artículos de Trabajo	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$1 068,55
Artículos de Empaque	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$2 030,24
Depreciación de activos fijos	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$11,00
Alquiler	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$14 247,27
Servicio por electricidad	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$2 849,45
Servicio de Agua	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$593,64
Internet	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$736,11
Telefono	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$308,69
Polizas de seguro	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$346,68
Salarios Netos	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$31 212,72
Cargas Sociales Patronales	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$11 654,84
Contador	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$11 516,54
Pantente			\$148,41				\$148,41			\$148,41			\$593,64
Gastos por mantenimiento de Local	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$2 968,18
Cuota de prestamo	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$4 858,02
Total de Gastos Operativos	\$7 162,12	\$7 162,12	\$7 310,52	\$7 162,12	\$7 162,12	\$7 310,52	\$7 162,12	\$7 162,12	\$7 310,52	\$7 162,12	\$7 162,12	\$7 310,52	\$86 539,02
Otros ingresos por artículos extras													
Costo de venta artículos	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$59 363,62
Costo de venta artículos	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$30 275,45
Total de otros ingresos	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$29 088,17
Utilidad Operativa	\$208,87	\$208,87	\$60,46	\$208,87	\$208,87	\$60,46	\$901,44	\$208,87	\$1 148,79	\$208,87	\$1 099,32	\$1 544,55	\$6 068,23
Impuesto renta/ IVA 10%	\$20,89			\$20,89			\$90,14			\$20,89		\$154,45	\$307,26
Utilidad o perdida neta	\$187,98	\$208,87	\$60,46	\$187,98	\$208,87	\$60,46	\$811,30	\$208,87	\$1 148,79	\$187,98	\$1 099,32	\$1 390,09	\$5 760,97

Nota: La tabla anterior muestra el estado de resultados del emprendimiento Deco Arte para el año 2023. Tipo de cambio 505,36

Fuente: Elaboración a partir de la información proporcionada por L. Chacón (comunicación personal, 7 de abril, 2024).

El estado de resultados refleja las ganancias o pérdidas de un proyecto al finalizar un período. En el caso de la Verdulería Audrey, se puede observar que el costo de ventas y los gastos operativos no superan las ventas, lo que resulta en ganancias para la mayoría de los meses del año 2024. Sin embargo, con una estrategia de ventas más efectiva, el volumen de ganancias podría aumentar significativamente.

Figura 29

Flujo de caja de situación actual 2024

Verdulería Audrey													
Estado de resultados mensual													
Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Venta de frutas y verduras	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 434,54	\$15 830,30	\$15 830,30	\$8 904,54	\$17 413,33	\$18 204,84	\$168 394,41
Costo de venta	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$9 795,00	\$10 883,33	\$9 795,00	\$3 957,57	\$11 575,91	\$11 773,79	\$123 080,58
Utilidad Bruta	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$5 639,54	\$4 946,97	\$6 035,30	\$4 946,97	\$5 837,42	\$6 431,06	\$63 519,08
Gastos Operativos													
Articulos de Limpieza	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$128,62	\$1 543,45
Articulos de Trabajo	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$89,05	\$1 068,55
Articulos de Empaque	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$169,19	\$2 030,24
Alquiler	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$1 187,27	\$14 247,27
Servicio por electricidad	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$237,45	\$2 849,45
Servicio de Agua	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$593,64
Internet	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$61,34	\$736,11
Telefono	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$25,72	\$308,69
Polizas de seguro	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$28,89	\$346,68
Salarios Netos	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$2 601,06	\$31 212,72
Cargas Sociales Patronales	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$971,24	\$11 654,84
Contador	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$959,71	\$11 516,54
Patente			\$148,41				\$148,41						\$593,64
Gastos por mantenimiento de Local	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$247,35	\$2 968,18
Cuota de prestamo	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$404,84	\$4 858,02
Total de Gastos Operativos	\$7 161,20	\$7 161,20	\$7 309,61	\$7 161,20	\$7 161,20	\$7 309,61	\$7 161,20	\$7 161,20	\$7 309,61	\$7 161,20	\$7 161,20	\$7 309,61	\$86 528,01
Otros ingresos por articulos extras	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$59 363,62
Costo de venta articulos	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$2 522,95	\$30 275,45
Total de otros ingresos	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$2 424,01	\$29 088,17
Utilidad Operativa	\$209,78	\$209,78	\$61,38	\$209,78	\$209,78	\$61,38	\$902,36	\$209,78	\$1 149,71	\$209,78	\$1 100,24	\$1 545,47	\$6 079,24
Impuesto renta/ IVA 10%	\$20,98			\$20,98			\$90,24			\$20,98		\$154,55	\$307,72
Utilidad o perdida neta	\$188,81	\$209,78	\$61,38	\$188,81	\$209,78	\$61,38	\$812,12	\$209,78	\$1 149,71	\$188,81	\$1 100,24	\$1 390,92	\$5 771,52
Depreciación de activos fijos	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$11,00
Amortización de la deuda	-\$35 618,17	-\$31 155,79	-\$27 135,62	-\$23 513,84	-\$20 250,98	-\$17 311,47	-\$14 663,26	-\$12 277,49	-\$10 128,14	-\$8 191,79	-\$6 447,34	-\$4 875,75	-\$211 569,65
Flujo de caja	\$35 807,90	\$31 366,49	\$27 197,91	\$23 703,57	\$20 461,69	\$17 373,76	\$15 476,30	\$12 488,19	\$11 278,77	\$8 381,52	\$7 548,49	\$6 267,59	\$217 352,17

Nota: La tabla anterior muestra el flujo de caja de la situación actual. Tipo de cambio 505,36. Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por L. Chacón (comunicación personal, 7 de abril, 2024). Análisis interno y externo del emprendimiento.

5.14 Plan de operación

La elaboración de este plan tiene como objetivo permitir a la Verdulería Audrey identificar los aspectos que puede y debe mejorar en su proceso de operaciones. A través de la observación, entrevistas y referencias bibliográficas realizadas por las investigadoras, se pretende proponer un plan de operación que contribuya a la gestión eficiente de los recursos y, por lo tanto, a la rentabilidad del emprendimiento.

5.14.1 Plan de acción de la propuesta

Tabla 27

Plan de acción de la propuesta

ACTIVIDAD	FECHA DE ENTREGA	RECURSOS PARA UTILIZAR	RESPONSABLE
Redes sociales	Del 4 de setiembre al 11 de diciembre del 2024	<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de publicidad - Pago de publicidad en Facebook, WhatsApp. - Utilización de computadora. - Herramienta de software, editores. 	Encardo de Publicidad, dependiente externo.
Imagen nueva	Del 17 de setiembre al 21 de octubre del 2024	<ul style="list-style-type: none"> - Compañía encargada de rotulación, personal de decoración. - Pago de rótulos, slogan, uniformes. 	Guana Prit, Uniformes OM

Cursos para personal	Del 15 de octubre al 12 de febrero 2024-2025	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de rótulos, fotos. - Equipos de impresión - Colaboradores - Pago de cursos para servicio al cliente - Utilización de material didáctico para los colaboradores. - Herramientas como Zoom, Google Meet, etc. - Administrador - Pago de software seguros para llevar el control del inventario, Computadora 	Instituto Alfa
Inventario digital	Del 24 de setiembre al 15 de enero 2024-2025	<ul style="list-style-type: none"> - Software ServiceDesk Plus. - Equipo Computadora - Administrador, o Dueña del negocio 	Liliana Chacón
Inscripción de MEIC	Del 7 de enero al 10 de enero 2025	<ul style="list-style-type: none"> - No hay que realizar pago de impuestos puesto que es pyme. - Chequeo Digital de MEIC - Computadora - Administrador de la pyme - Pago de GTI 	Liliana Chacón, Guillermo Lacayo.
Factura electrónica	A partir del 6 enero 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Software encargado de la generación de la factura electrónica GTI - Computadora. 	Guillermo Lacayo

Contratación de personal	A partir de 5 de noviembre 2024	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Pago de salario - Software para el registro de planillas, y comprobantes de pago. 	Liliana Chacón
Campañas publicitarias	Del 14 de enero al 4 de marzo 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora. - Contratación de influencer - Pago de influencer, y vallas publicitarias con rectas alimentarias. - Herramientas de diseños publicitarios. - Computadora, equipos de impresión 	Encargado de Publicidad Externo.

Nota: En la tabla anterior se plantea el plan de acción a realizar para la Verdulería

Audrey. Fuente: Elaboración propia

5.15. Presupuesto de la propuesta

Figura 30

Presupuesto de la propuesta

VERDULERIA AUDREY													
FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE LA PROPUESTA													
PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2025													
Cuenta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Venta de frutas y verduras	\$15 832,00	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 830,30	\$15 434,54	\$15 830,30	\$15 830,30	\$8 904,54	\$17 413,33	\$18 204,84	\$168 396,51
Costo de venta	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$10 883,33	\$9 795,00	\$10 883,33	\$9 795,00	\$3 957,57	\$11 575,91	\$11 773,79	\$123 080,58
Utilidad Bruta	\$4 948,67	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$4 946,97	\$5 639,54	\$4 946,97	\$6 035,30	\$4 946,97	\$5 837,42	\$6 431,06	\$45 315,93
Gastos Operativos													
Redes Sociales	\$0,00	\$0,00	\$50,00	\$50,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$100,00
Imagen Nueva	\$0,00	\$0,00	\$247,35	\$201,84	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$449,18
Cursos para Personal	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$49,47	\$49,47	\$49,47	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$148,41
Inventario Digital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inscripción de MEIC	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Factura Electrónica	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$9,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$9,00
Contratación de Personal	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$6 173,20
Campañas Publicitarias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$680,00	\$680,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1 360,00
Total de Gastos Operativos	\$0,00	\$0,00	\$297,35	\$301,31	\$821,12	\$830,12	\$1 451,65	\$1 451,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$771,65	\$8 239,79
Utilidad Operativa	\$4 948,67	\$4 946,97	\$4 649,62	\$4 645,66	\$4 125,85	\$4 116,85	\$4 187,89	\$3 495,32	\$5 263,65	\$4 175,32	\$5 065,77	\$5 659,41	\$55 280,98
Impuesto renta/ IVA 13%	\$643,33	\$643,11	\$604,45	\$603,94	\$536,36	\$535,19	\$544,43	\$454,39	\$684,27	\$542,79	\$658,55	\$735,72	\$7 186,53
Utilidad o perdida neta	\$4 305,34	\$4 303,86	\$4 045,17	\$4 041,73	\$3 589,49	\$3 581,66	\$3 643,47	\$3 040,93	\$4 579,38	\$3 632,53	\$4 407,22	\$4 923,69	\$48 094,45
Depreciación de activos fijos	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$0,92	\$11,00
Amortización de la deuda	-\$35 618,17	-\$31 155,79	-\$27 135,62	-\$23 513,84	-\$20 250,98	-\$17 311,47	-\$14 663,26	-\$12 277,49	-\$12 277,49	-\$10 128,14	-\$8 191,79	-\$8 191,79	-\$220 715,84
Flujo de caja	\$39 924.43	\$35 460.57	\$31 181.70	\$27 556.49	\$23 841.39	\$20 894.05	\$18 307.65	\$15 319.33	\$16 857.78	\$13 761.59	\$12 599.93	\$13 116.40	\$268 821.30

Nota: La tabla anterior muestra flujo de caja el plan de acción de la propuesta. Tipo de cambio 505,36. Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por cotización de diversos proveedores. (comunicación personal, 23 de abril, 2024).

Referencias bibliográficas

Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Institución Universitaria Itsa.

<https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>

Calderón, C. (2019). *La pérdida de la esencia de la figura persona jurídica en el Registro de transparencia y beneficiarios finales, tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica. Repositorio Institucional.*

<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/9307/043606.pdf?sequence=1>

Chaguay, L., Flores, J., Bayas, T. y Zapata, R. (27 de diciembre de 2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of science and research*, 4(cieis2019), 87–99.

<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education. [https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto %20 %283 %29.pdf](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf)

Crespo, C (06 de abril de 2022). *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo*

utilizarlo?<https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>

Encuesta Nacional Agropecuaria. (06 de junio 2023). *ENA Informe*.

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4304991-encuesta-nacional-agropecuaria-ena-2023>

Gaytán, J. (2018). *Clasificación de los riesgos financieros*. Universidad de Guadalajara.

<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864088006/571864088006.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2023). *Proyección de Población*.

services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.aspx

Instituto de Desarrollo Rural [INDER]. (2021). *Plan de desarrollo rural*.

<https://www.inder.go.cr/santacruz-carrillo/PTDR-Santa-Cruz-Carrillo-2016-2021.pdf>

Kaiten, J. C. (2017). *Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones*.

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1087>

Laoyan, S. (17 de agosto de 2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y*

características. <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>

MacNeil, C. (27 de octubre de 2022). *Cómo lograr grandes resultados con objetivos a largo*

plazo. <https://asana.com/es/resources/long-term-goal>

MacNeil, C. (10 de noviembre de 2022) *Desmitificación del análisis de costo- beneficio*.

<https://asana.com/es/resources/cost-benefit-analysis>

Martins, J. (27 de junio de 2023). *Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de*

proyectos. <https://asana.com/es/resources/feasibility-study>

Miguel, J. (s.f.) *Análisis PESTEL: Qué es y cómo se hace, con ejemplos.*:

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

Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC]. (2020). *Guía para registrarse en el MEIC como emprendedor o pyme.*

https://www.meic.go.cr/selloartesanal/doc/mat_apoyo/Reg_EmpresaSIEC.pdf

Miranda, U. y Acosta, Z. (05 de diciembre 2019). *Fuentes de Información. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas.*

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>

Monserrate, V. Moreira, J. (03 de abril de 2021). *Procesos de gestión Administrativa.*

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>

Nájera, J. (2020). *Propuesta de valor de los servicios. R15,47-63.*

https://www.researchgate.net/publication/352726770_Propuesta_de_Valor_de_los_servicios

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (07 de enero de 2021). *Beneficios para la salud y la nutrición. Bueno para ti.* [https://www.fao.org/3/cb2395es/online/src/html/bueno-para-ti.html#:~:text=La %20OMS %20recomienda %20actualmente %20el,el %20nivel %20de %20actividad %20f %C3 %ADsica.](https://www.fao.org/3/cb2395es/online/src/html/bueno-para-ti.html#:~:text=La%20OMS%20recomienda%20actualmente%20el,el%20nivel%20de%20actividad%20f%C3%ADsica)

Peçanha, V. (09 de agosto de 2021). *Entiende qué es la participación de mercado o marketshare y la importancia de conocer la de tu empresa.*

<https://rockcontent.com/es/blog/participacion-de-mercado/>

Quiroa, M. (01 de febrero de 2020). *Competidor.*

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

Quiroz, H. (2020) *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas.*

Revista Científica Pakamuros.

<https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/119>

Ramos, J. (2022). *CRM: La gestión de las relaciones con los clientes en el mar.*

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uQFxEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=relaciones+con+los+clientes&ots=Q7cM5Yz_R0&sig=YPDcqoITNSrGXsE2gF41rRJT87c#v=onepage&q=relaciones %20con %20los %20clientes&f=false

Ranís, A. (01 junio 2020). *Entorno del marketing.*

<https://economipedia.com/definiciones/entorno-del-marketing.html>

Registro Nacional de la República de Costa Rica. (2010). *Guías y formularios para inscripción*

http://www.registracional.go.cr/propiedad_industrial/propiedad_industrial_guia_servicios_formularios.htm

Rodríguez, N. (26 de diciembre de 2022). *Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos.*

<https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>

Sánchez, J. (27 de septiembre de 2020). *Canales de distribución.*

<https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>

Sánchez, R. (2020), *Manual de gestión de la relación con los clientes.*

https://www.google.co.cr/books/edition/Manual_de_gesti%C3%B3n_de_la_relaci%C3%B3n_con_l/HCLyDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=CLIENTES&printsec=frontcover

Santos, D. (2024) *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos*

útiles:<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

The Open Group. (2018). *Capacidades de negocio*. <https://www.projects.com/post/capacidades-de-negocio?lang=es>

Thompson, I. (2006). *Misión y Visión*. <https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>

Velayos, V. (15 de junio de 2020). *Misión de una empresa*.

<https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>

Villalobos, D. G., Vindas, C. C., Soto, N. F., Carrasquilla, L. Úbeda, Chinnock, A., Gómez, G. y

Elans, G. (29 de octubre 2019). *Hábitos alimentarios de la población urbana costarricense*. *Acta Médica Costarricense*, 61(4), 152–159.

<https://doi.org/10.51481/amc.v61i4.1045>

Westreicher, G (1 de julio de 2020) *Recurso*.

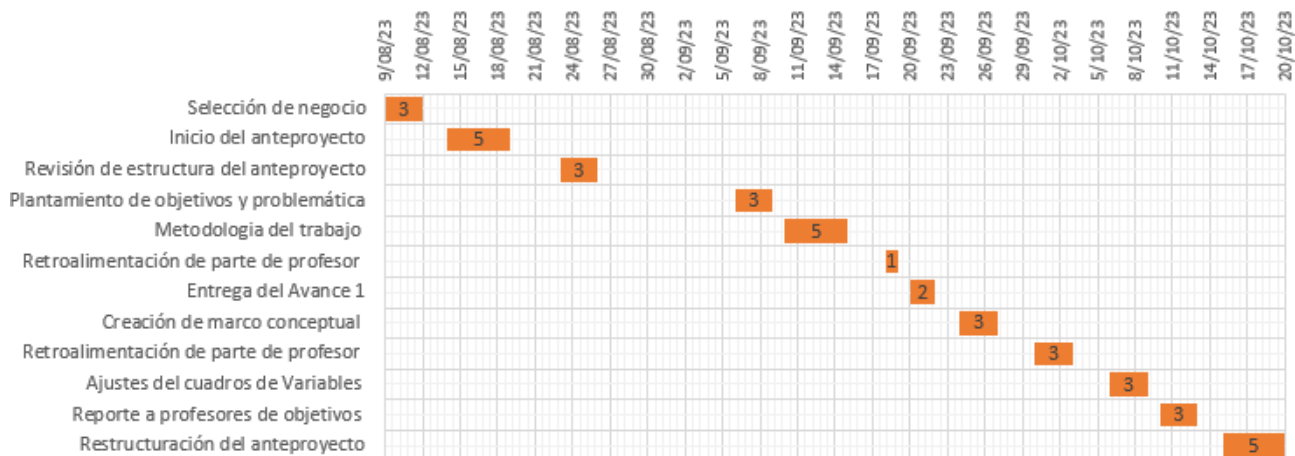
<https://economipedia.com/definiciones/recurso.html>

Anexos

Anexo 1

Cronograma Gantt del anteproyecto

Diagrama de Gantt



Anabelle Acuña Sizar

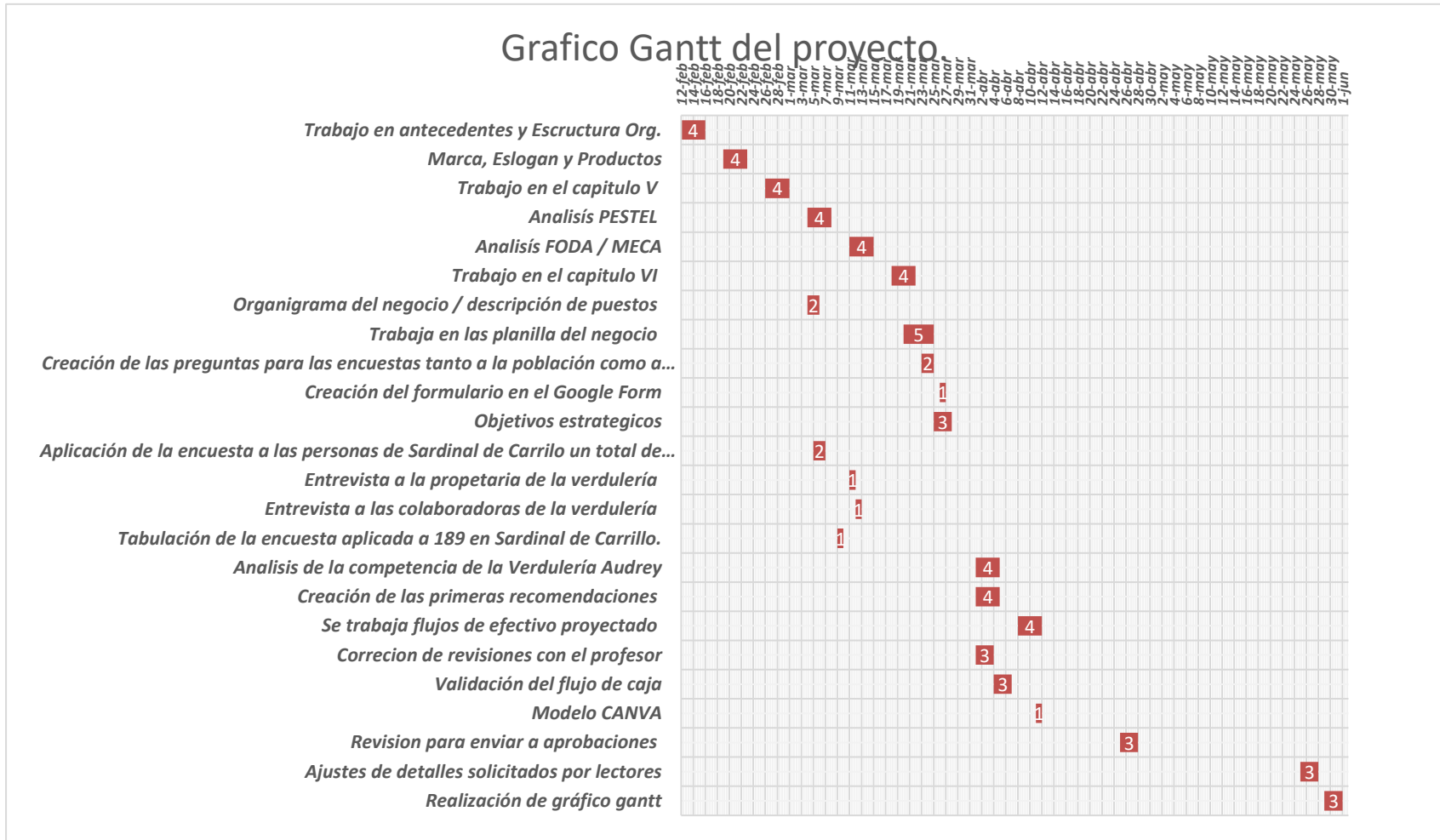
Alexandra Perez Montiel

Estefannie Yuliana Moya Chacón

Jennifer Mariana Moya Chacón

Anexo 2

Cronograma Gantt del Trabajo Final



Anexo 3*Preguntas de las encuestas a clientes*

1. ¿Genero?
 - ✓ Femenino
 - ✓ Masculino
 - ✓ Prefiero no decirlo
2. Rango de edad
 - ✓ 15- 24 años
 - ✓ 25-34 años
 - ✓ 35-44 años
 - ✓ 55-64 años
 - ✓ 65-74 años
3. Lugar donde reside actualmente
 - ✓ Filadelfia
 - ✓ Palmira
 - ✓ Sardinal
 - ✓ Playas del Coco
 - ✓ Otro
4. Ocupación:

5. ¿Cuál es su nivel de ingresos aproximados mensualmente?
 - ✓ ¢ 150 000 - ¢ 250 000
 - ✓ ¢ 251 000 - ¢350 000
 - ✓ ¢ 351 000 - ¢ 450 000
 - ✓ ¢451 000 – ¢ 550 000
 - ✓ Otro monto
6. ¿Ha comprado usted en la Verdulería Audrey?
 - ✓ Si

- ✓ No

Si su respuesta es no, puede enviar su respuesta, agradecemos su tiempo y la información que no brinda, será de mucha ayuda.

7. ¿Como conoció la Verdulería Audrey?

- ✓ Recomendación de un amigo
- ✓ Recomendación de un familiar
- ✓ Pasé por la zona y vi la verdulería
- ✓ otro

8. ¿Con que frecuencia compra usted en la Verdulería Audrey?

- ✓ Diariamente
- ✓ Dos veces a la semana
- ✓ Semanalmente
- ✓ Quincenalmente
- ✓ Mensualmente
- ✓ Ocasionalmente

9. ¿Qué tan satisfecho está usted con los productos que ha comprado en la Verdulería Audrey?

- ✓ Muy insatisfecho
- ✓ Insatisfecho
- ✓ Neutral
- ✓ Satisfecho
- ✓ Muy satisfecho

10. ¿Cuáles características son importantes para usted a la hora de la compra?

- ✓ Frescura
- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ otro

11. ¿Qué recomendaciones ofrecería usted para mejorar la experiencia de compra en la Verdulería Audrey?

Anexo 4*Entrevista a la propietaria de Verdulería Audrey*

1. ¿Conoce usted el mercado en el cual se desarrolla la verdulería y cuál es su público objetivo?
2. ¿Conoce usted realmente cuales son las oportunidades y amenazas de la verdulería?
3. ¿Conoce usted cuales son realmente las debilidades y fortalezas de la verdulería?
4. ¿Cree usted que establecer la misión, la visión y los valores son importantes en la verdulería?
5. ¿Qué métodos utilizan para mantener los productos frescos en la verdulería?
6. ¿Qué hacen con los productos que ya no se venden?
7. ¿Como cree usted que puede convertir la verdulería más competitiva en el mercado?
8. ¿En el último año considera que ha crecido o disminuido la clientela del negocio?
9. ¿Cuántas veces a medido la satisfacción de sus clientes?
10. ¿Cómo se fijan los objetivos del negocio?
11. ¿Cuál considera que es su propuesta de valor para sus clientes?
12. ¿Cuál es el método de comunicación con los clientes?
13. ¿Cuál es la situación financiera de la verdulería? Prestamos, gastos, ingresos, costos, inversión, entre otros.
14. ¿Qué expectativa tienen de un plan de acción que facilite la toma de decisiones en la verdulería?
15. ¿Conoce usted todas las funciones que tiene cada colaborador dentro de la verdulería?
16. ¿Como ve usted su organización dentro de 10 años?
17. ¿Cuáles valores y principios creen usted que son fundamentales dentro de la verdulería?
18. ¿Poseen objetivos dentro de su organización?

Anexo 5*Entrevistas para los colaboradores de la Verdulería Audrey*

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Verdulería Audrey?
2. ¿Cree usted como colaborador que la Verdulería Audrey cuenta con buenas estrategias de ventas?
3. ¿Conocen realmente a sus clientes y las preferencias de estos?
4. ¿Como colaborador cuales crees que son las oportunidades y amenazas?
5. ¿Como colaborador cuales crees que son las fortalezas y debilidades?
6. ¿Como ve usted la verdulería dentro de 10 años?

Anexo 6

Documentos legales de la Verdulería Audrey

Ministerio de Agricultura y GANADERÍA DE COSTA RICA
 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
 SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL (SENASA)
 DIRECCIÓN NACIONAL DE OPERACIONES
 En cumplimiento con los requisitos legales vigentes, Ley N° 8495, se emite el siguiente:

MAG - COSTA RICA

Certificado de Renovación de Registro Bienal

Número de CVO: 087070-01

Código del Establecimiento: 504-087070

Establecimiento: LACTEOS R & H
 Tipo: Transformación
 Clase: Establecimientos de elaboración y proceso de productos lácteos
 Subclase: Plantas industriales de producción láctea

Ubicación: Provincia: QUANACASTE
 Cantón: BAGACES
 Distrito: MOGOTE

Dirección exacta: DE LA AGENCIA DEL BCR 2 KMS AL NORTE

Tamaño: Mediano

Actividad principal: Procesamiento y elaboración industrial de productos y derivados lácteos
 Otras actividades: Almacenamiento de alimentos cárnicos refrigerados y o congelados (030801)

Responsable Principal de la Actividad: ANIAS ELIZONDO VICTOR HUGO
 Cédula: S-0200-0002

Autoriza: TEC MANRIQUE ARCE ÁLVAREZ
 Dado en: Cantón Bagaces, a los 13 días del mes de 12 del 2012

Próxima Renovación: 2025-12-13

Debe mantener su Registro bienal vigente según Reglamento N° 34859-MAG.
MANTENER DISPONIBLE EN EL ESTABLECIMIENTO.




FORMULARIO UNIFICADO DE SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO
CH-ARS-CAR-EAC-0032-2019

A. INFORMACION RELATIVA AL ESTABLECIMIENTO Y ACTIVIDAD PARA LA CUAL SOLICITA PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO
(En cumplimiento de Decreto 190027 de 2018, artículo 10 del Decreto 1753 de 2017 y artículo 10 del Decreto 1753 de 2017)

1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4
1	2	3	4

5. NOMBRE COMERCIAL DEL PUNTO, EMPRESA O NEGOCIO QUE SOLICITA PERMISO
GARNES FRUTAS Y VERDURAS SARDINIA

6. PROVINCIA **SARDINIA** 7. MUNICIPIO **CARRILLO** 8. DEPARTAMENTO **SARDINIA**

9. DIRECCION EXACTA DEL ESTABLECIMIENTO, CALLE, LOCALIDAD Y OTROS DATOS ESPECIFICOS
200 METROS SUR DEL COMPLEJO TURISTICO DEL PARQUE DE SARDINIA

10. TIPO DE ACTIVIDAD O SERVICIO
**PRINCIPAL: VENTA DE VERDURAS, FRUTAS Y CARNES
 ACCESORIOS: VENTA DE REPUESTOS**

11. NOMBRE DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL DE LA ACTIVIDAD
ANTHONY FERNANDEZ DIAZ

12. N° DOCUMENTO DE IDENTIFICACION
1180000000

13. TELEFONO
300 400 0000

14. LUGAR O MEDIO DE NOTIFICACION DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO
200 METROS SUR DEL COMPLEJO TURISTICO DEL PARQUE DE SARDINIA

15. NOMBRE COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO
NO APLICA

16. NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL ESTABLECIMIENTO
RODOLFO LOS JURTES

17. TELEFONO
NO APLICA

18. LUGAR O MEDIO DE NOTIFICACION DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL ESTABLECIMIENTO
200 METROS SUR Y 25 OESTE DE LA LINEA DE SARDINIA

19. N° TOTAL DE EMPLEADOS
02

20. HORARIO DE TRABAJO (APERTURA Y CIERRE)
7:00 AM - 06:00 PM

21. AREA DE TRABAJO EN M² (CUBICULO METRICO)
40 METROS CUADRADOS

22. DESCRIPCION DE LOS SERVICIOS PRESTADOS (ver subseccion 4 del anexo 1 de este formulario o en internet)
VENTA DE CARNES, FRUTAS Y VERDURAS

23. TIPO DE RESIDUOS GENERADOS
ORGANICOS POR SER

24. FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL
ANTHONY DIAZ

25. LUGAR DEL ESTABLECIMIENTO O ESTABLECIMIENTO
NO APLICA

26. FECHA DE EFECTUACION DE LA SOLICITUD
2019/05/01

27. NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE RECIBIO LA SOLICITUD
SERGIO NAVARRETE CONTRERAS

28. N° DE SOLICITUD
0001/2019

C. REQUISITOS DE LA SOLICITUD

1. DECLARACION JURADA (Solo en caso de primera vez) []

2. COPIA DE DOCUMENTOS DE PAGO DE SERVICIOS []

3. COPIA DE DOCUMENTOS DE IDENTIDAD (Solo en caso de primera vez) []

4. CERTIFICACION REGISTRAL O REGISTRAL DE LA VENTURA A RIESGO (Solo en caso de primera vez) []

D. USO EXCLUSIVO PARA ACTIVIDADES DEL GRUPO C:

Para las actividades del Grupo C, al presentar el formulario con la decima forma del formulario que cubre la solicitud y con el pago de la cantidad de dinero de la Decretada de Permisos de Funcionamiento:


Permisos Sanitarios de Funcionamiento N° 0001/2019
 Fecha: 2019-05-01
 Tipo de Permiso: GRUPO C
 Fecha de Vigencia: 30-09-2020
 Nombre y Firma: SERGIO NAVARRETE CONTRERAS
 Puntaje: 100% (100/100)

Ministerio de Agricultura y Ganadería
SERVICIO NACIONAL DE SALUD ANIMAL (SENASA)
DIRECCIÓN NACIONAL DE OPERACIONES
En cumplimiento con las Reglas de Registro - Resolución 109 AP 8002, en virtud de la Ley 5492

Certificado Veterinario de Operación (CVO)

Número de CVO: 20417-02
Código del Establecimiento: 00000017

Servicio Nacional de Salud Animal
COSTA RICA

Establecimiento: _____
Tipo: Producción Animal Clase: Lechería Pecuaria Solución: Finca en posesión propia
Ubicación: Finca La Esperanza Cantón: TURKEY Distrito: Quezada
Dirección específica: TAMAL SURCIDENTE DE LA ESCUELA SAN MIGUEL
Tamaño: Subcomercio
Actividad principal: Producción granos vacuno con doble propósito
Otras actividades: Procesamiento y elaboración del material de producción y servicios (MOS00)

Responsable Principal de la Actividad: BRAND PEREZ DAVIDENITO
Cédula: 9-00000000 Rutero: DR. ANRIETA VIDUEZ ALEXANDER Fecha: 17 de Julio del 2020
(Dato en: Quezada Turkey)

La validez del presente Certificado está sujeta a la verificación constante por parte del personal de las Oficinas de Sanidad Animal de conformidad de la Ley 5492 y la Resolución de Registro del CVO que debe haber sido otorgado de conformidad con el Artículo 5 de la Ley 5492 y el artículo 14 del Reglamento del CVO.

MANTENER DISPONIBLE EN EL ESTABLECIMIENTO

Anexo 7*Fotografía del negocio*





