

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEDE GUANACASTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Escuela de Dirección de Negocios

Seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en

Dirección de Empresas

Propuesta de un plan de gestión integral para la apertura de un nuevo local comercial

de la empresa Génesis Surf - Skate en Nicoya, Guanacaste

Alfaro Rodríguez, Jason

Cerdas Herrera, Bernal

Rodríguez Vega, Bernal

Vidaurre Espinoza, Jesús

Marzo del 2021, Liberia

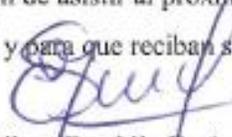
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE GUANACASTE
DIRECCION DE EMPRESAS

ACTA # 62

En la Universidad de Costa Rica, Sede Guanacaste, en la carrera en Dirección de Empresas, a las trece y treinta minutos del día 24 de marzo del dos mil veintiuno, se procedió a la discusión pública del Trabajo Final de Graduación titulado; **“Propuesta de un plan de gestión integral para la apertura de un nuevo local comercial de la empresa Génesis Surf - Skate en Nicoya, Guanacaste”**, de los estudiantes: Alfaro Rodríguez Jason Mauricio, carné B40191; Cerdas Herrera Bernal José, carné B31713; Rodríguez Vega Bernal Geovanny, carné B36004, Vidaurre Espinoza Nagim Jesús, carné B37508; quienes para graduarse se acogieron a la opción de Seminario de Graduación. El Tribunal Examinador estuvo integrado por la MBA. Marta Molina Lobo, quien presidió la sesión, MBA. Albert Franklin Espinoza Sánchez, MBA Miguel Antonio Moncada Araya, quien actuó como secretario de la sesión, MBA. Luis Alberto Bermúdez Carrillo y MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado. Este acto se realizó en vista de que los expedientes respectivos se encontraron conformes. Los estudiantes realizaron una breve exposición de su trabajo, al final de la cual, los miembros del Tribunal Examinador los interrogaron sobre aspectos relacionados con el tema tratado. Terminada satisfactoriamente la discusión pública, el Presidente del Tribunal Examinador les otorga el grado de Licenciados en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas a: Alfaro Rodríguez Jason Mauricio, carné B40191; Cerdas Herrera Bernal José, carné B31713; Rodríguez Vega Bernal Geovanny, carné B36004, Vidaurre Espinoza Nagim Jesús, carné B37508; y se les advirtió de la obligación de asistir al próximo acto público de graduación previsto en el calendario universitario para su juramentación y para que reciban su correspondiente diploma.



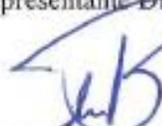
MBA. Marta Molina Lobo
Representante Escuela de Negocios



MBA. Albert Franklin Espinoza Sánchez
Representante Dirección Sede Guanacaste



MBA Miguel Antonio Moncada Araya
Representante Coord. de Carrera



MBA. Luis Alberto Bermúdez Carrillo
Tutor



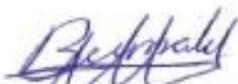
MBA. Carlos Alberto Vega Alvarado
Lector



Jason Mauricio Alfaro Rodríguez
Estudiante



Bernal José Cerdas Herrera
Estudiante



Bernal Geovanny Rodríguez Vega
Estudiante



Nagim Jesús Vidaurre Espinoza
Estudiante

Índice

Índice de tablas.....	8
Índice de ilustraciones.....	8
Índice de gráficos.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo general:.....	9
Objetivos específicos:.....	9
Alcances.....	10
Limitaciones.....	11
CAPÍTULO I. Marco teórico.....	12
1.1. La industria de la ropa de moda urbana.....	12
1.1.1. Características.....	12
1.2. Contexto teórico.....	13
1.2.1. Proceso administrativo.....	13
1.2.1.1. Planeación.....	14
1.2.1.2. Organizar.....	15
1.2.1.3. Dirigir.....	16
1.2.1.4. Controlar.....	17
1.2.2. Matriz FODA.....	18
1.2.2.1. Estrategia Maxi-Mini.....	19
1.2.3. 4 p's de Mercadeo.....	20
1.2.3.1. Producto.....	20
1.2.3.2. Precio.....	21
1.2.3.3. Promoción.....	22
1.2.3.4. Canal de distribución.....	22
1.2.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	23
1.2.4.1. Compradores.....	24
1.2.4.2. Proveedores.....	25
1.2.4.3. Sustitutos.....	26
1.2.4.4. Nuevos participantes.....	26
1.2.4.5. Rivalidad.....	27
1.2.5. Gestión del recurso humano.....	28
1.2.6. Gestión financiera.....	29

1.2.6.1. Viabilidad	30
1.2.6.2. Rentabilidad.....	30
1.2.6.3. Riesgo.....	31
1.2.6.4. Financiamiento	32
1.2.6.5. Inversión	33
1.2.6.6. Ingresos.....	33
1.2.6.7. Gastos y costos	34
1.2.6.8. Manejo de inventarios.....	34
1.2.6.9. Valor actual neto (VAN).....	35
1.2.6.10. Tasa interna de retorno (TIR)	36
1.2.6.11. Relación costo – beneficio	36
1.2.6.12. Periodo de recuperación	37
1.2.6.13. Punto de equilibrio	37
CAPÍTULO II. Situación actual de la empresa Génesis Surf-Skate.	39
2.1. Antecedentes y generalidades	39
2.1.1. Historia de la empresa	39
2.1.2. Descripción de la empresa	40
2.1.2.1. Generalidades.....	40
2.1.2.2. Estructura organizacional	41
2.1.2.2.1. Misión	41
2.1.2.2.2. Visión	41
2.1.2.2.3. Objetivos de la tienda.....	41
2.1.2.2.4. Valores	42
2.1.2.2.5. Metas.....	42
2.1.2.2.6. Políticas.....	43
2.1.3. Perfil de la empresa	44
2.2. Proceso administrativo	44
2.2.1. Planeación.....	45
2.2.2. Organización y procesos.....	45
2.2.3. Dirección	46
2.2.4. Control	46
2.3. Análisis FODA	47
2.3.1. Fortalezas.....	47

2.3.2. Oportunidades	47
2.3.3. Debilidades	48
2.3.4. Amenazas.....	48
2.4. Las cuatro “P” de marketing	48
2.4.1. Producto.....	49
2.4.2. Precio	49
2.4.3. Plaza	49
2.4.4. Promoción.....	49
2.5. Las cinco fuerzas de Porter	50
2.5.1. Poder de los proveedores.....	50
2.5.2. Poder de los clientes	50
2.5.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	51
2.5.4. Amenaza de productos sustitutos.....	52
2.5.5. Rivalidad entre los competidores.....	52
2.6. Gestión del recurso humano	53
2.6.1. Organigrama	53
2.7. Gestión financiera	54
2.7.1. Contexto financiero de la tienda Génesis Surf - Skate	54
2.7.1.1. Inversión inicial en activos fijos	55
2.7.1.2. Régimen tributario utilizado	55
2.7.1.3. Estados financieros actuales.....	55
CAPÍTULO III. Investigación de mercado	57
3.1. Metodología de la investigación	57
3.1.1. Justificación de la investigación de campo.....	57
3.1.1.1. Fuentes de investigación	58
3.1.1.1.1. Fuentes primarias	59
3.1.1.1.2. Fuentes secundarias	59
3.1.1.2. Métodos de recopilación de datos	60
3.1.1.3. Definición de la población de estudio	60
3.1.1.4. Tamaño de la muestra	62
3.1.1.5. Recopilación de datos.....	64
3.1.1.5.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados.....	64
3.1.1.5.1.1. Entrevista a profundidad	65

3.1.1.5.1.2. Encuesta	65
3.1.1.6. Tabulación de datos.....	66
3.2. Análisis de los resultados obtenidos en la investigación de mercados.....	66
3.2.1. Análisis del cuestionario aplicado en la investigación	66
3.2.1.1. Perfil del cliente	66
3.2.1.2. Resultados de la encuesta	67
CAPÍTULO IV. Propuesta de plan integral para la expansión de la empresa Génesis Surf - Skate.	77
4.1. Propuesta de mejora del proceso administrativo	77
4.1.1. Estrategia propuesta de mejora de la situación actual de tienda Génesis Surf - Skate	78
4.1.1.1. Estrategia organizacional.....	78
4.2. Estrategia de 4 P de mercadeo.....	79
4.2.1. Producto	81
4.2.2. Precio	83
4.2.3. Plaza	84
4.2.4. Promoción.....	86
4.2.4.1. Las redes sociales.....	86
4.2.4.2. Perifoneo	96
4.2.4.3. El volanteo	98
4.2.4.4. Actividad publicitaria	99
4.3. Estrategia de Porter	101
4.3.1. Poder de los proveedores.....	101
4.3.2. Poder de los clientes	101
4.3.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes.....	102
4.3.4. Amenaza de productos sustitutos.....	102
4.3.5. Rivalidad entre los competidores.....	102
4.4. Estrategia de gestión del recurso humano	103
4.4.1. Estructura de equipos de trabajo	103
4.4.2. Líneas de comunicación.....	105
4.4.3. Talento humano	106
4.4.3.1. Reclutamiento y selección de personal.....	106
4.5. Estrategia de gestión financiera	108
4.5.1. Supuestos	108
4.5.1.1. Estimación de ingresos	108

4.5.1.2. Estimación de porcentajes de ingreso según escenarios de estudio	109
4.5.1.2.1. Cálculo de ingreso anual y mensual	110
4.5.2. Financiamiento	111
4.5.3. Flujo de caja proyectado.....	111
4.5.4. Análisis de sensibilidad	113
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	115
5.1. Conclusiones.....	115
5.2. Recomendaciones.....	118
Referencias bibliográficas	120

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Estado de resultados según propietarios.....	55
<i>Tabla 2.</i> Distribución de la población en el cantón de Nicoya.....	66
<i>Tabla 3.</i> Relación precio – ganancia	88
<i>Tabla 4.</i> Estimación de ingresos.....	109
<i>Tabla 5.</i> Cálculo de ingreso anual y mensual	110
<i>Tabla 6.</i> Flujo de efectivo.....	112

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1.</i> Población por sexo y edad del cantón de Nicoya.....	62
<i>Ilustración 2.</i> Fórmula para el cálculo de la muestra	64

Índice de gráficos

Gráfico 1.....	68
Gráfico 2.....	69
Gráfico 3.....	70
Gráfico 4.....	71
Gráfico 5.....	72
Gráfico 6.....	73
Gráfico 7.....	74
Gráfico 8.....	75
Gráfico 9.....	76

Objetivos

A continuación, se exponen los objetivos del presente estudio, los cuales serán la base para abordar el problema de la investigación.

Objetivo general:

Realizar una propuesta de un plan de gestión integral que permita valorar la posibilidad de expansión de la empresa Génesis Surf-Skate, mediante la apertura de una nueva sucursal en Nicoya, Guanacaste.

Objetivos específicos:

- Describir el contexto en el cual se desarrolla la empresa Génesis Surf-Skate y elaborar el marco teórico que dará sustento a la propuesta.
- Describir la situación actual de la empresa Génesis Surf-Skate, su estructura, contexto y entorno en el que opera.
- Desarrollar, mediante investigación bibliográfica y de campo, el análisis pertinente para la elaboración de la propuesta de gestión integral que permita establecer la pertinencia de apertura de un nuevo local comercial de la empresa Génesis Surf-Skate en Nicoya, Guanacaste.
- Elaborar una propuesta de un plan de gestión integral para la apertura de un nuevo local comercial de la empresa Génesis Surf-Skate en Nicoya, Guanacaste.
- Elaborar las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Alcances

Entre los alcances del presente trabajo se considera lo siguiente:

- El trabajo brinda una propuesta estratégica para el desarrollo de la tienda Génesis Surf-Skate desde la perspectiva operativa, financiera, mercadológica y de recursos humanos.
- El objetivo de este proyecto es ofrecerle a la empresa estrategias que le permitan ampliar sus servicios. Sin embargo, la administración determinará la ejecución del plan de gestión integral propuesto.

Limitaciones

Entre los obstáculos que puede acarrear el presente trabajo de investigación se pueden mencionar los siguientes:

- Se cuenta con poca información de la empresa.
- En la tienda Génesis Surf-Skate, como en toda compañía, la administración considera que existe información confidencial. Esto implica una limitante en cuanto al uso de algunos datos para la elaboración del plan de gestión integral que se procederá a desarrollar.
- Actualmente, la empresa no cuenta con departamentos de finanzas y mercadeo que faciliten el acceso a la información relevante para el desarrollo de la propuesta.
- El desarrollo de un plan de gestión integral requiere de tiempo para atender cada detalle, sin embargo, esta investigación está sujeta a un cronograma establecido. Por ende, el tiempo destinado al estudio podría no ser suficiente para alcanzar el desarrollo total.
- La disponibilidad de tiempo del dueño de la empresa para participar en las sesiones de trabajo es poco, ya que, aunque se cuenta con su permiso y apoyo, pasa mucho tiempo fuera de la tienda.

CAPÍTULO I. Marco teórico

En el siguiente capítulo se describirá el contexto en el cual se desarrolla la empresa Génesis Surf-Skate. Además, se elaborará el marco teórico que dará sustento a la propuesta del presente estudio, el cual se refiere a la factibilidad de apertura de un local en Nicoya, Guanacaste, de dicha empresa.

1.1. La industria de la ropa de moda urbana

En la actualidad, la gran diversidad de gustos y preferencias de los consumidores dieron lugar a diferentes tipos de ropa, ya sea casual, formal, semiformal, o de moda urbana por mencionar algunos. En este sentido, el presente capítulo ahondará un poco sobre los aspectos generales de este tema.

1.1.1. Características

El mercado de comercialización de ropa tipo “moda urbana” es muy dinámico, dado que constantemente surgen nuevos locales, mientras que los posicionados se vuelven cada vez más sólidos. Pues bien, dentro de la gran cantidad de negocios que se dedican a la comercialización de ropa de moda urbana, se encuentran las tiendas: Génesis Surf-Skate, Arenas Surf – Skate, Ranas Surf – Skate, Boca Brava, entre otras. Cada empresa cuenta con su propia cartera de clientes, unas más extensas que otras. Esto ya que, en comparación, hay empresas mejor posicionadas en la mente del consumidor.

Además, es importante mencionar que esta industria carece de datos estadísticos que muestren la cantidad total de negocios dedicados actualmente a la moda urbana en Costa Rica. También, se debe indicar que para iniciarse en este mercado cada negocio deberá cumplir una serie de requisitos con diferentes entidades. Por ejemplo, inscribirse como contribuyente en el Ministerio de Hacienda, obtener el permiso sanitario de funcionamiento de comercio o industria en el Ministerio de Salud, entre otros.

1.2. Contexto teórico

En la actualidad, los mercados se caracterizan por ser dinámicos y cambiantes, lo cual implica que cualquier organización debe estar preparada para los cambios que se demanden. Esto puede lograrse mediante la implementación de una adecuada planeación estratégica por parte de las empresas. Por lo tanto, cualquier compañía ya posicionada en el mercado deberá tomar en consideración el potencial que tenga o puedan tener aquellas organizaciones que quieran incursionar en este. En relación con esto, seguidamente, se desarrollará el marco teórico, el cual proporcionará una guía de conceptos fundamentales para la comprensión del presente trabajo de investigación.

1.2.1. Proceso administrativo

En toda compañía el proceso administrativo es la base primordial de sus operaciones, así como la herramienta esencial para que sus empleados lleven a cabo sus funciones, con lo cual logran los objetivos empresariales, tanto a largo como a corto plazo. Además, dentro de su entorno van ligados procesos como, planeación, dirección, control y organización.

Sumado a lo anterior, en las organizaciones el proceso administrativo es utilizado para ayudar a lograr las metas propuestas, debido a que tienen como objetivo potencializar la eficiencia, al darle un mejor uso a los recursos tanto materiales, financieros, humanos y técnicos, con los que cuenta la compañía. Al respecto, González (2015) menciona que el proceso administrativo es “el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 36). Por consiguiente, el proceso administrativo funciona como una guía, de forma que todo el personal corporativo trabaje colectivamente en la búsqueda de una meta u objetivo en común. El proceso administrativo está compuesto por cuatro fases, las cuales se exponen a continuación.

1.2.1.1. Planeación

La planeación toma en consideración diversos factores que van desde la ubicación de la tienda hasta las estrategias de *marketing* a implementar, las cuales determinarán las tácticas que van a llevar a la compañía a su éxito o fracaso. Por tal motivo, es necesario que esta se visualice de la manera más acertada para prevenir posibles riesgos.

Así pues, para que una empresa sea exitosa es necesario planear lo que quiere ser a futuro. Al respecto, Terry (2009) menciona que “la planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados” (p. 1). Por lo tanto, es aceptable pensar que una empresa al planear sus actividades con anticipación tendrá más posibilidades de ser exitosa. Asimismo, es importante mencionar que la planificación estratégica de cualquier negocio debe abarcar

todas las áreas de este, con el fin de buscar su mejor funcionamiento, tanto en el presente como en el futuro. También, se le deberá dar seguimiento al mercado para tener un amplio conocimiento que permita a la compañía detectar las oportunidades de negocio que este demande, aprovechar las fortalezas que tenga con respecto a sus competencias, mejorar sus debilidades y defenderse de las amenazas que se presenten.

De manera que, toda empresa, con el objetivo de lograr mantener su crecimiento constante, debe planear muy bien las acciones que pretende implementar, para lo cual es fundamental involucrar a todos los trabajadores de la compañía y que estos se comprometan a esforzarse por una meta en común, que en este caso sería el crecimiento de la empresa en general. Sin embargo, lo anterior es imposible de llevar a cabo si no se tiene una buena planificación estratégica de las tareas a realizar, ya que al tener un plan estratégico se visualizarán de una mejor manera los posibles cambios que pueda presentar el negocio en un futuro.

1.2.1.2. Organizar

Una buena organización es fundamental para que cualquier negocio pueda asignar de una forma ordenada y coordinada las tareas y roles que van a desempeñar cada uno de sus colaboradores. También, funciona para distribuir mejor otros recursos, tales como el tiempo y el capital con el que cuente el negocio. Esto con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles.

En este sentido, toda empresa debe tener una estructura organizacional, la cual funciona como una especie de soporte. Al respecto, Robbins (2005) afirma que “organizar es la distribución formal de los empleos dentro de una organización” (p. 234). De forma que, se puede decir que una buena estructura organizacional en una compañía implica colocar en cada una de las tareas al colaborador que mejor pueda llevarla a cabo.

Además, es importante mencionar que, para la correcta organización de cualquier empresa, se debe primero tener una visión general de esta, es decir, verla como un todo y no como la unión de cada uno de sus departamentos. Aunado a ello, deben conocer muy bien cuáles son los recursos con los que dispone, para así lograr organizarlos de la forma más eficiente posible y obtener el mayor rendimiento con la menor inversión.

Igualmente, para organizarse de la mejor manera, la empresa no debe pensar únicamente en los recursos humanos, sino también en los financieros, materiales, y todos aquellos que le permitan obtener la mejor competitividad empresarial en el mercado. Otro aspecto importante que deberá tomar en consideración cualquier compañía es la definición correcta de su organigrama, donde se mencionen las funciones y responsabilidades que tendrán cada uno de los empleados. Para ello, será necesario que todos los componentes de la organización conozcan de manera total los roles de cada uno, así como a quién dirigirse en caso de tener algún inconveniente.

1.2.1.3. Dirigir

Debido a que las compañías de hoy en día se desenvuelven en un mercado muy dinámico, resulta indispensable que la dirección de los colaboradores se desarrolle de forma eficiente, de manera que sean capaces de adaptarse a los posibles cambios del mercado. También, es

importante promover las conductas de liderazgo necesarias para el cumplimiento de las metas de la organización.

En esta línea, se debe recordar que para las empresas es vital saber cuál es el rumbo que le da los mejores resultados. Por tal motivo, deben estar familiarizadas con conceptos como “dirigir”, lo cual, según Urcola (2008) es “conseguir que otros hagan lo que tienen que hacer” (p. 45). Entonces, para que una empresa logre una dirección eficiente de sus recursos, deberá distribuirlos y utilizarlos de la mejor manera, con el fin de obtener los mejores rendimientos, tanto en el presente como en el futuro.

En cuanto a esto, la persona a cargo de la dirección debe caracterizarse por su liderazgo y su capacidad de comunicar lo que desea de la mejor manera posible. De esta manera se logrará el impacto esperado y tendrá la capacidad de motivar a todo aquel miembro de su personal que lo necesite. Lo anterior, se debe a que en un mundo tan competitivo como el actual, la correcta dirección de una empresa no es solamente delegar órdenes a sus empleados, sino que se requiere de ciertas capacidades que ayudarán a tomar las mejores decisiones, con el fin de cumplir todos los objetivos propuestos a largo plazo.

1.2.1.4. Controlar

El control es tan importante como los procesos anteriores, ya que es aquí donde se supervisa y redefinen los procedimientos que no estén dando los resultados esperados. Por ende, no es suficiente invertir los recursos, delegar tareas e implementar estrategias, sino que además se le debe dar seguimiento a todos esos factores y verificar que vayan acorde al plan de acción que desde un inicio se estipuló en la compañía.

En relación con los procesos de administración se sabe que el control que se tenga en una compañía puede significar el éxito o fracaso de esta. Según Robbins y DeCenzo (2009), controlar “es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes” (p. 412). De manera que, con un sistema de control eficaz se pueden revisar y corregir las anomalías presentes en los procesos de la empresa antes de que estas puedan acarrear problemas y sea demasiado tarde para intentar remediar el error.

Por tal razón, cualquier empresa deberá contar con un mecanismo que permita corregir las desviaciones que tenga la actividad normal de la organización, no solo mediante indicadores cuantitativos, sino también cualitativos, que ayuden a lograr el cumplimiento de los objetivos a largo plazo que tenga la compañía, verificando de que todas las cosas se estén realizando de la manera idónea y según lo previsto en los planes y políticas de la empresa. Por lo tanto, es de suma importancia que la organización base su control en la planeación, ya que entre más claros y precisos estén los planes y las políticas de la compañía, más eficiente será la labor de control.

1.2.2. Matriz FODA

El FODA es una de las herramientas más comunes utilizadas en las empresas debido a la gran eficacia que conlleva, esto al mostrar un amplio conocimiento sobre el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la compañía. Por ende, un análisis FODA, bien fundamentado, es sinónimo de ventaja ante la competencia, puesto que se pueden impulsar las fortalezas y oportunidades, así como mitigar las debilidades y amenazas (estrategia Maxi-Mini).

Así pues, antes de tener un panorama externo de lo que afecta o beneficia a una empresa, esta deben conocer muy bien sus ventajas y desventajas a lo interno; la compañía debe conocerse bien antes de darle seguimiento a su entorno macroeconómico. Es por eso que resulta muy conveniente abordar la matriz FODA. Al respecto, David (2003), afirma que una matriz FODA es:

Una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y amenazas (DA) (p. 200).

Ahora bien, después de analizar detalladamente dicha matriz, se puede llegar a tener un indicio de las fortalezas que acompañan a la empresa, así como las debilidades que la amenazan. Esto con el fin de saber cómo hacerles frente, ya sea para impulsar dichas fortalezas, o bien, suprimir las debilidades.

1.2.2.1. Estrategia Maxi-Mini

Toda compañía está expuesta a diversos factores macroeconómicos que tienen un impacto negativo a lo interno de la organización. Por ello, es fundamental que las empresas aprovechen sus fortalezas para crear estrategias que permitan mitigar las amenazas que puedan generar algún tipo de riesgo.

Las fortalezas y amenazas siempre serán parte de cualquier negocio emprendedor o con trayectoria en el mercado. De acuerdo con la universidad de Harvard (2017), la estrategia Maxi - Mini, es “una estrategia que utiliza las fortalezas para minimizar las amenazas” (párr.

03). Por ende, es necesario que toda organización conozca y sepa implementar dicha estrategia para sacarle un mejor provecho a sus beneficios.

1.2.3. 4 p's de Mercadeo

Las 4 p's hacen referencia a cuatro componentes básicos del *marketing*, a saber: el producto, el precio, la plaza y la promoción. Estas representan variables críticas de la empresa para lograr objetivos comerciales. En consecuencia, es importante que las cuatro variables trabajen conjuntamente para que se logren complementar entre sí y conseguir los mejores resultados.

Sumado a ello, es necesario que toda empresa defina y conozca de manera detallada el producto que comercializará, a partir de lo cual crear la necesidad en el consumidor final y determinar la plaza donde lo distribuirá y el precio al que se venderá. Según Kotler y Lane (2009), “las 4p del Marketing son el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos del marketing” (p. 123). Así pues, el éxito de una compañía puede estar definido por una estrategia de *marketing* bien fundamentada, por cual es necesario que una herramienta como las 4p de Mercadeo proporcione el mayor rendimiento posible para obtener los mejores resultados. A continuación, se definirán cada uno de los términos mencionados anteriormente.

1.2.3.1. Producto

En primera instancia, por producto no debe entenderse únicamente las características físicas de un bien tangible o intangible, sino que también se deben involucrar todos los

beneficios que estos aportan, así como los sentimientos que provocan en el consumidor, tanto en el momento de su compra como durante su uso.

Igualmente, para una empresa comercial su pilar primordial son los productos que son capaces de presentar al mercado. De acuerdo con Alemán y Rodríguez (2007) un producto “es un conjunto de atributos o características tangibles unidas en una forma fácilmente reconocible e identificable” (p. 62). La idea es promover productos que sean atractivos al público y a precios accesibles para ganar la confianza del mercado meta ya propuesto.

Por su parte, así como los productos son la base para una compañía comercial, los servicios son la base para cualquier empresa de servicios. De acuerdo con Esteban (2005) los servicios “son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes” (p. 26). Como se menciona, un negocio puede tener a la venta no solo bienes tangibles, sino que además puede ofrecer un intangible, como emociones, experiencias, vivencias y demás.

1.2.3.2. Precio

El precio es el monto que el consumidor final está dispuesto a pagar por la obtención de un producto o servicio. A la hora de fijar un precio, las empresas deben tener en cuenta variables como los costos de distribución, los descuentos, las garantías, las rebajas, entre otros, para lograr obtener la rentabilidad deseada.

Ahora bien, el precio puede llevar al éxito o a la ruina a cualquier empresa si no se maneja con base en un estudio. Al respecto, Ardura (2011) señala que el precio “es el valor (en forma

de dinero o no) que el comprador de un bien entrega a cambio de la utilidad que recibe por la adquisición de este” (p. 282). Entonces, se podría deducir que el precio debe ser equilibrado para el consumidor final y para la compañía, donde se compruebe que la compañía tiene su ganancia y los clientes estén conformes con este.

1.2.3.3. Promoción

La promoción es utilizada por las empresas con el objetivo de promocionarse para que los posibles clientes se enteren de su existencia. Sin embargo, no solo los negocios nuevos deben promocionar sus productos, sino que las compañías ya existentes en el mercado deben hacerle publicidad a las mejoras que se le hacen a sus productos, o en todo caso, dar a conocer todo aquel bien tangible o intangible nuevo que lance y así lograr mantener su imagen viva en sus clientes.

Los objetivos que tiene una empresa cuando realiza promociones van desde la necesidad de aumentar sus ingresos hasta mantenerse día a día en la mente de los consumidores. Según Rivera (2012), “las promociones se refieren al conjunto de estímulos que, de una forma no permanente y a menudo, de forma localizada, refuerzan en un periodo corto de tiempo la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas” (p. 17). Así pues, se puede deducir que cuando una compañía quiera que sus clientes potenciales compren alguno de sus productos, será necesario implementar una serie de actividades que comuniquen de una manera acertada la existencia de esos productos, con lo cual lograr los resultados deseados.

1.2.3.4. Canal de distribución

Toda empresa debe tener bien definidos los canales de distribución que utilizará para hacer llegar sus productos al consumidor final. Estos deben de ser a largo plazo, ya que no pueden

ser cambiados con frecuencia, debido a que el cliente perdería constantemente el punto de venta del producto. La distribución de un producto puede llevarse a cabo mediante actividades realizadas por los propios productores, los cuales, a través de un intermediario, harán llegar sus productos hasta el consumidor final. De acuerdo con Peris (2016):

Un canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria (p. 52).

No obstante, se debe tener claro que desde la persona que fabrica el producto hasta su consumidor final, será muy común que por lo menos exista un canal de distribución, ya que es casi que imposible que el productor o fabricante alcance de manera individual abastecer todas las tiendas donde se comercializarán sus productos.

1.2.4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para tener un panorama amplio sobre la industria, ya que plantea diferentes aspectos que ayudarán a una empresa a obtener una ventaja competitiva en relación con las demás compañías que forman parte de su competencia.

De modo que, este modelo se divide en cinco fuerzas competitivas a las cuales cualquier empresa deberá hacerle frente, ya que toda organización cuenta con competencia directa, lo cual significa que cada compañía deberá batallar por las ganancias con un conjunto amplio de competidores. También existen los clientes, los cuales tienen el poder de negociar el precio final que están dispuestos a pagar por un bien o servicio. Luego, están los proveedores que

buscan tomar una parte de la acción, y por último, y no menos importante, existen los productos o servicios sustitutos, que son una limitante seria para la rentabilidad y crecimiento de cualquier empresa. Entonces, las cinco fuerzas de Porter son una manera global de observar cualquier industria y entender la manera en la que determina su rentabilidad y niveles de competencia. Según Alvarado (2015), el modelo de las fuerzas de Porter:

Es una herramienta que permite medir el impacto de las fuerzas de la industria en la rentabilidad de las empresas que forman parte del mismo sector. El análisis de esta herramienta da como resultado posteriores estrategias para modificar la situación de la industria (p. 2).

Así pues, ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos, ya que abarca muchos ámbitos concernientes a esta. A continuación, se mencionarán cada una de esas cinco fuerzas, las cuales son de mucha importancia para que cualquier organización logre aprovechar las ventajas competitivas que tienen con respecto a su competencia.

1.2.4.1. Compradores

Los clientes tienen un poder de negociación si estos son un número pequeño de personas o están bien organizados, ya que podrán ponerse de acuerdo sobre cuál es el precio final que están dispuestos a pagar por un determinado producto, convirtiéndose de esta manera en una gran amenaza para las empresas, ya que tienen la capacidad de cambiar de proveedor en el momento que así lo deseen. Esto siempre y cuando los proveedores no sean un monopolio, ya que el poder de negociación de los compradores es alto si los clientes tienen muchas alternativas, sin embargo, será bajo si tienen pocas opciones de compra.

Sin duda, la base fundamental de toda empresa son sus clientes; en toda industria existen compradores con diferentes poderes de negociación (unos con más sensibilidad que otros). Además, aquellos que son más sensibles al precio son los que tienden a utilizar más su poder de negociación. Al respecto, Magretta (2014) comenta que:

Si hay compradores poderosos (clientes), se servirán de un influjo para obligar a rebajar los precios. Tal vez también exijan incorporar más valor al producto o servicio. En ambos casos, la rentabilidad de la industria disminuirá porque los clientes se apropiarán de una parte mayor del valor (p. 38).

De esta forma, el poder de negociación con el que cuenta cualquier cliente podrá significar una disminución en las utilidades de cualquier compañía (que no sea un monopolio u oligopolio). Ello, puesto que una parte significativa de las ganancias las asumiría el consumidor final, ya que este aprovechará el poder mencionado para obtener precios más bajos; entonces, un menor costo para el consumidor es sinónimo de menor ingreso para la compañía.

1.2.4.2. Proveedores

Un proveedor es aquel que se encarga de mantener siempre la mercancía necesaria para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes finales. De lo anterior, se puede hacer referencia a la importancia de establecer una relación ganar-ganar entre cliente y proveedor. Los proveedores se constituyen en un elemento fundamental para el éxito de los negocios, ya que estos tienen la posibilidad de influir positiva o negativamente en la rentabilidad de este. Según Magretta (2014):

Si tiene proveedores poderosos, se servirán de su capacidad negociadora para cobrar precios más altos o insistir en condiciones más favorables. En ambos

casos disminuirá la rentabilidad de la industria porque los proveedores obtendrán un valor mayor (p. 40).

Lo anterior, significa que toda empresa debe tener presente que necesita de proveedores para lograr mantenerse en pie, y que, por ende, estos tendrán cierto poder de negociación sobre las organizaciones, especialmente si el proveedor cuenta con aquellas características que la compañía anda buscando.

1.2.4.3. Sustitutos

La existencia de productos sustitutos significa que el precio que una compañía puede cobrar por un producto tendrá un límite máximo. En este caso, será el precio máximo que el consumidor final está dispuesto a pagar por el bien o el servicio, ya que, si este precio se excede, los clientes podrán tomar la decisión de optar por iniciar a consumir el producto sustituto.

De manera que, a aquellos productos que suelen satisfacer una necesidad de igual manera que otro, se le llama sustituto. Este puede representar una amenaza, por ejemplo, cuando es más barato, cuando es más fácil adquirirlo o cuando ofrece una mejor calidad que el producto o servicio con el que se esté comparando. De acuerdo con Magretta (2014), “los sustitutos (productos o servicios que cubren la misma necesidad básica, solo que en forma distinta), ponen un límite a la rentabilidad de la industria” (p. 42). En este sentido, se puede decir que aquellos mercados en los que existen muchos productos sustitutos tendrán, por lo general, una rentabilidad menor que si esos productos similares no existieran.

1.2.4.4. Nuevos participantes

El ingreso de nuevos participantes a un mercado siempre será una problemática para las empresas ya posicionadas en el mercado. Por tal razón, el objetivo de estas es hacer que la entrada de nuevos competidores sea lo más difícil posible, para de esta manera no ver reducidos los rendimientos que estas tienen. Al respecto, Magretta (2014) indica que:

Las barreras contra el ingreso protegen una industria en contra de participantes que aportarían una capacidad nueva y tratarían de obtener una participación en el mercado. La amenaza de nuevos competidores podría disminuir la rentabilidad de una empresa en dos formas: impone un tope a los precios (porque los precios más altos de la industria harán más atractivo el mercado a otros participantes) y, al mismo tiempo, quienes ya están inciertos en ese sector tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes. Eso desalienta a posibles rivales al imponer más obstáculos que habrán de superar para competir (p. 44).

Entonces, entre más barreras de entrada existan, entre más difícil sea el acceso a la distribución, y entre mayores sean los requerimientos de capital para lograr incursionar en el mercado, menor será la probabilidad de que entren nuevos participantes en él, ya que en muchas ocasiones las empresas que integran el mercado obstruyen la entrada de las nuevas.

1.2.4.5. Rivalidad

La rivalidad entre los competidores es cuando una empresa emprende acciones sobre su competencia, con el único fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado. En cuanto a esto, es importante mencionar que la rivalidad entre competidores es la causante de que aquellas compañías que no estén posicionadas en el mercado, e incluso aquellas que ya lo están, tengan menores rendimientos, lo cual causa, en muchas ocasiones, no atraer nuevas compañías al mercado. Según Magretta (2014):

Cuando la rivalidad entre los competidores actuales es intensa, la rentabilidad será baja. La competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir. La variedad asume diversas formas: competencia de precios, publicidad, introducción de productos nuevos, mejor servicio a los clientes (p. 46).

Entonces, se puede afirmar que la rivalidad entre competidores definirá la rentabilidad de un mercado, debido a que entre menos competencia exista en el mercado normalmente será más rentable y viceversa. Sin embargo, no solo existe la competencia por precios, sino que también está la competencia por innovación, calidad del producto o servicio, publicidad, entre otros.

1.2.5. Gestión del recurso humano

El capital humano es el principal activo que tiene una empresa. Por ende, es de suma importancia que los trabajadores tengan metas claras por las cuales trabajar. En el momento en el que los trabajadores sientan suyo el negocio y comprendan la importancia de su estada en la empresa, comenzarán a luchar juntos por un solo objetivo. Asimismo, el capital humano debe ser dirigido tomando en consideración una serie de competencias y habilidades, para de esta forma asignar cada tarea a aquel trabajador que la hará de la mejor manera.

Paralelamente, el capital humano es uno de los recursos más importantes en toda organización. Esta debe estar lo suficientemente calificada, de acuerdo con los respectivos departamentos, para que se desarrollen las operaciones corporativas de la mejor manera posible. De acuerdo con Newstrom (2007), “se considera que los gerentes son eficaces si logran sus metas, y eficientes si lo hacen con la cantidad mínima de recursos; uno de los más

importantes en una organización son sus empleados” (p. 2). La remuneración, los incentivos, así como muchos otros factores, mantienen a la planilla motivada para que su desempeño sea el más eficiente y si es posible, se logre la pertenencia de esta en la organización.

Por ello, es de suma importancia que el encargado de dirigir una empresa o negocio, más aun si es el encargado directo de los empleados de la organización, tenga la capacidad de dirigir, controlar y motivar de la mejor manera a su grupo de colaboradores, para que estos se desempeñen con calidad cuando desempeñen las funciones o tareas para las cuales fueron contratados, y así la empresa logre cumplir los objetivos propuestos. En definitiva, para lograr los objetivos de la empresa se debe comenzar con la selección de los colaboradores que mejor se adapten a los ideales de la organización y a la forma en cómo se implementan las actividades y tareas diarias.

1.2.6. Gestión financiera

Cuando una empresa esté considerando iniciar un proyecto es de vital importancia aplicar primero una pre-inversión, la cual consiste en un estudio de factibilidad y viabilidad, lo cual involucra variables financieras que ayudarán a determinar si se debe o no iniciar el proyecto.

El buen manejo de los ingresos y egresos por parte de una empresa es un aspecto necesario para el éxito de esta. Además, determinar cuándo trabajar con financiamiento o con recursos propios, es un factor que toda compañía debe tener en consideración para mantener estable su estructura financiera. En cuanto a este tema, Córdoba (2017) apunta que “la gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en las asignaciones de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos” (p. 4). Por ende, no manejar las finanzas de una empresa de manera eficiente puede implicar grandes

riesgos, por ejemplo, como la quiebra. Entre las variables financieras que se utilizarán en la presente investigación existen varias, las cuales se desarrollarán conceptualmente a continuación.

1.2.6.1. Viabilidad

Todas las empresas u organizaciones que planean poner en marcha un proyecto deben tener como principal herramienta de medición un plan de viabilidad que muestre las posibilidades de éxito que estas ideas puedan tener a largo plazo. De manera que, analizar la viabilidad de un proyecto es tan importante que, para concluir esta parte, se debe de llevar a cabo una investigación completa para determinar si en realidad el proyecto que se quiere iniciar garantizará una rentabilidad económica a largo plazo.

Según Sobrero (2009) “se entiende la viabilidad como la capacidad de un proyecto de lograr un buen desempeño financiero, es decir, una tasa de rendimiento aceptable” (p. 5). Conocer la viabilidad podrá afectar la decisión de si se mete el efectivo en una entidad financiera o se inicia un nuevo proyecto.

1.2.6.2. Rentabilidad

Cualquier persona que piense en la apertura de un nuevo negocio tiene varios objetivos en mente, siendo muy probable que el más importante sea la obtención de una buena rentabilidad. Si bien es cierto, la rentabilidad de un negocio depende de las metas que se han proyectado alcanzar, siempre existirá una rentabilidad mínima aceptable para que un proyecto pueda llevarse a cabo, sin importar cuáles son los objetivos de la compañía, ya que esta es la encargada de dar a conocer cuál es el desempeño mínimo que debe tener la inversión

del proyecto para que resulte atractivo llevarlo a cabo. Al respecto, Zamora (2011) indica que:

Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades (p. 57).

Lo anterior, da a entender que la rentabilidad es un indicador que mide la relación que existe entre la inversión inicial de un proyecto y la ganancia derivada de este. Por ello, cada empresa tendrá que adoptar las mejores estrategias con el fin de mejorar su rentabilidad y, por ende, su valor.

1.2.6.3. Riesgo

Cualquier empresa sin excepción está acompañada de uno o varios riesgos, sin importar si es una organización grande, mediana o pequeña. Sin embargo, el problema surge cuando las entidades no toman en cuenta los riesgos presentes en su negocio y producto ello pueden suceder situaciones como, por ejemplo, que un proyecto termine costando más de lo presupuestado o que la ejecución de este tenga que aplazarse unos meses o en última instancia, que no se cumplan los objetivos planeados del proyecto.

Es importante tener presente que es imposible para una empresa eliminar un riesgo, ya que la incertidumbre siempre existirá, lo que sí puede hacer cualquier organización es mitigarlos o reducirlos mediante diferentes técnicas de administración de riesgos existentes; o mucho mejor, transmitirle ese riesgo a un negocio que forme parte de su competencia.

En relación con este tema, Fiorito (2006), aclara que “el término riesgo se utiliza en general para situaciones que involucran incertidumbre, en el sentido de que el rango de posibles resultados para una determinada acción es en cierta medida significativo” (p. 1). Entonces, si un riesgo es un evento incierto, es importante que cualquier negocio haga un análisis a profundidad para identificar estos posibles eventos, los cuales deben ser asumidos si el balance entre las ventajas y las desventajas que puede acarrear para la empresa resulta positivo.

1.2.6.4. Financiamiento

El financiamiento es fundamental para emprender un negocio, sin embargo, se debe de elegir de la manera correcta la fuente de financiamiento que se utilizará. De lo contrario, podrían presentarse situaciones como el fracaso del proyecto, ya que no es lo mismo, por ejemplo, financiarlo con recursos propios que hacerlo mediante un préstamo bancario.

Una empresa puede obtener su financiamiento de diferentes fuentes, pero el financiamiento que seleccione dependerá de si la empresa quiere estar endeudada o no, de cuál es la liquidez de los dueños de la compañía en el momento de iniciar el negocio y de si logrará mantenerse a futuro sin necesidad de una fuente de financiamiento externa. Según Rodríguez (2013), todo proyecto necesita financiarse para poder llevarse a cabo, y agrega que “Una fuente de financiamiento es una entrada de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo, de expansión)” (p. 200). Por ello, es necesario que cualquier entidad que haga uso de una fuente de financiamiento utilice la más adecuada, con lo cual lograr los mayores rendimientos posibles.

1.2.6.5. Inversión

Una inversión constituye el pilar de cualquier proyecto, lo cual se puede hacer en cualquier momento a lo largo de este (no solo al inicio, como es normal que se entienda). También, las inversiones se pueden hacer en activos fijos, activos nominales o en capital de trabajo.

Así pues, además de la tarea de buscar la mejor fuente de financiamiento para un proyecto, se debe identificar cómo y en qué medida invertir esos recursos de forma que propicien la mayor rentabilidad posible para los inversionistas. De acuerdo con Morales (2009), “una inversión comprende de forma específica la aplicación de recursos a las diversas actividades que llevan a cabo” (p. 1). Es importante mencionar que estos recursos no solamente lo constituyen el dinero, sino también factores como la mano de obra y el tiempo.

1.2.6.6. Ingresos

Los ingresos son la parte más importante de una compañía, ya que estos significan un incremento en sus recursos económicos, por lo cual forman uno de los principales objetivos de cualquier organización o negocio, ya que entre más ingresos tenga una compañía, mayor será su incremento en el patrimonio neto. Además, si bien puede tratarse de un aumento en sus activos, puede ser también una disminución de sus pasivos. Según la Junta de las Normas Internacionales de Contabilidad (2018), un ingreso es:

Un incremento en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como disminuciones de los pasivos, que dan como resultado aumentos del patrimonio y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de la entidad (p. 3).

Por esta razón, los ingresos constituyen una parte fundamental en cualquier organización, ya que son esenciales para el progreso constante de una empresa, debido a que son necesarios para que pueda solventar sus operaciones diarias, tanto en el presente como en el futuro.

1.2.6.7. Gastos y costos

La rentabilidad y viabilidad de una empresa no se define únicamente por su manera de generar ingresos, sino además por su capacidad de manejar, administrar y utilizar los recursos, de tal forma que contribuyan a reducir costos y mitigar los riesgos. De acuerdo con Ballou (2004):

Los costos de operación son aquellos que recurren periódicamente o aquellos que fluctúan en forma directa con la variación de los niveles de actividad. Salarios, gastos de almacenamiento público y administrativos, y algunos otros gastos de fabricación o indirectos son ejemplos de costos de operación (p. 28).

De esta forma, se puede concluir que el margen de ganancia alcanzado tras las operaciones de una empresa se puede mejorar con una buena administración de los gastos; es decir, mantener las actividades de producción mientras que se reducen los costos incurridos en el proceso.

1.2.6.8. Manejo de inventarios

El manejo del inventario en una empresa es de suma importancia para que esta funcione correctamente, lo cual evita caer en problemas de falta de recursos para llevar a cabo sus operaciones; esto sin importar que sea una empresa industrial o comercial. En cuanto a esto, Chaves (2005) señala que el inventario “es la existencia de bienes mantenidos para su futuro uso, pueden ser materiales, equipo, materias primas, producto terminado, subproductos o

productos a medio procesar (inventarios en proceso) (p. 60). Por lo tanto, si una empresa tiene un buen manejo de su inventario esto representará que siempre tendrá la mercadería que el cliente anda buscando. De lo contrario, el negocio podrá verse afectado, dado que el cliente visitará otro local que sí tenga disponible lo que requería.

1.2.6.9. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto es uno de los principales indicadores financieros para determinar la rentabilidad de cualquier proyecto, el cual consiste en traer todos los flujos de caja futuros generados por un proyecto a hoy; de ahí su nombre “valor presente neto”. De acuerdo con García (2017):

El concepto de Valor Actual Neto, también conocido como VAN, se refiere a un criterio de inversión que pasa por actualizar los cobros y pagos de un proyecto para conocer si esa inversión resulta rentable o no. Otros términos con los que se conoce son el Valor Presente Neto (VPN) o Valor Neto Actual (VNA). Una buena definición de Valor Actual Neto puede ser una medida de rentabilidad de un negocio en términos absolutos netos, lo que supone el número de unidades monetarias. Se emplea para valorar las diferentes alternativas de inversión. Con el cálculo del VAN de distintas inversiones conoceremos en cuál de ellas existirá mayores opciones de ganancias. El Valor Actual Neto nos permitirá afrontar un par de decisiones. Por un lado, conocer si las inversiones a realizar merecen la pena por la obtención de beneficios y por otro comprobar qué inversión es la más ventajosa (p. 1).

De forma que, establecer un indicador financiero como el valor actual neto es fundamental para que los encargados de tomar las decisiones tengan un escenario más amplio. Esto para determinar si se lleva a cabo o no la ejecución de un proyecto, pues esta herramienta define si una inversión generará riqueza o no.

1.2.6.10. Tasa interna de retorno (TIR)

Junto al VAN, la TIR es uno de los indicadores financieros más determinantes para tomar la decisión sobre si llevar a cabo o no un proyecto de inversión, ya que esta es la tasa que hace que el VAN sea igual a cero. De acuerdo con Torres (2019):

La Tasa Interna de Retorno o TIR nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión (p. 1).

Por lo tanto, a pesar de que podría ser muy arriesgado tomar la decisión de llevar a cabo un proyecto de inversión basándose únicamente en la TIR, esta debe ser mayor a la tasa de rendimiento mínima requerida para afirmar que el proyecto sí esté generando la riqueza deseada a la compañía.

1.2.6.11. Relación costo – beneficio

Seguido del VAN y la TIR está la relación costo – beneficio, donde el beneficio debe ser mayor al costo para que un proyecto sea rentable. Al respecto, Jiménez, Espinoza y Fonseca (2007), mencionan que la relación costo – beneficio de un proyecto es “el resultado de dividir los flujos positivos descontados el año cero entre los flujos negativos descontados el año cero, siendo estos últimos por lo general la inversión inicial” (p. 83). En consecuencia, se dice que la relación costo – beneficio expresa la cobertura del VAN con respecto a la inversión inicial, de modo que permita determinar si el proyecto será rentable (si da mayor que 1) o no (si da menor que 1).

1.2.6.12. Periodo de recuperación

Este indicador es importante, ya que consiste en determinar el tiempo que se necesita para recuperar la inversión inicial que se hizo en un proyecto. Por tal motivo, es uno de los indicadores más usados por aquellos inversionistas que buscan la liquidez en un proyecto. Según Corvo (2018), “el periodo de recuperación de la inversión o Payback es la cantidad de tiempo que tarda una empresa en recuperar el costo de su inversión original en un proyecto, cuando el flujo de efectivo neto es igual a cero” (p. 1). Entonces, al ser este indicador una medición del tiempo en que se recuperará lo invertido, será en muchas ocasiones el eje principal sobre el que se tome la decisión sobre si aceptar o no un proyecto de inversión, ya que, al existir un periodo de recuperación muy prolongado, dependiendo de la empresa, podría no ser rentable la ejecución de este.

1.2.6.13. Punto de equilibrio

Para la realización de cualquier proyecto el inversionista debe tener claro cuál debe ser el punto de equilibrio, ya que este permitirá conocer cuáles deben ser los ingresos mínimos que debe tener una empresa para no tener ni pérdidas ni ganancias. De acuerdo con Robles (2018), un punto de equilibrio es:

El punto de equilibrio (también conocido como punto muerto) es un término empresarial que hace referencia al punto de actividad en donde los ingresos son iguales a los costos; es decir, al punto de actividad en donde no existe ganancia ni pérdida (p. 1).

Entonces, se puede afirmar que el punto de equilibrio es aquel en el que las entradas de efectivo son iguales a las salidas de efectivo. Esta cantidad es sumamente importante conocerla, debido a que es determinante para saber a partir de qué punto el negocio iniciará a generar ganancias.

CAPÍTULO II. Situación actual de la empresa Génesis Surf-Skate.

En el siguiente capítulo se abarcará la situación, estructura y contexto de la empresa, lo cual permitirá comprender en dónde se encuentra la compañía en la actualidad. Esto para definir el rumbo que se debe tomar para cumplir con la visión de la tienda a partir de la información recopilada en una entrevista a fondo al propietario del negocio.

2.1. Antecedentes y generalidades

En la presente sección se abarcarán los antecedentes, la creación y los aspectos generales, lo cual evidencia las decisiones tomadas a través de los años, que reflejan la forma en la que la tienda ha evolucionado hasta el día de hoy. De igual forma, esto proporciona un panorama más amplio del funcionamiento del negocio.

2.1.1. Historia de la empresa

El propietario inicia vendiendo ropa al estilo polaco en Playas del Coco y Liberia, lo cual le sirve de experiencia para lo que se venía en el futuro. Él tenía un amigo con una tienda en Liberia que se dedicaba al comercio de ropa de moda urbana, pero a este no le estaba yendo bien en el negocio. Por tal razón, este amigo le ofrece la tienda para que él la administre. Al tomar el mando de la tienda, hace que esta mejore y comienzan a crecer sus ventas; esto sin dejar de lado la venta de ropa estilo polaco a la que se dedicaba inicialmente. Además, tenía la ventaja de contar con una gran cantidad de clientes, lo cual le sirvió para conseguir mayores ventas en la tienda que pasó a administrar. Al tiempo, dejó la tienda para iniciarse como dueño de la tienda Génesis Surf-Skate, la cual actualmente tiene dos sucursales, una en

Liberia y otra en Santa Cruz. Ambas con una cartera importante de clientes en sus respectivas zonas geográficas.

2.1.2. Descripción de la empresa

A continuación, se describirá la estructura, políticas y valores que han trazado el camino a tomar para desenvolverse dentro de un mercado en constante movimiento, en el cual la competencia directa posee una significativa presencia en el mercado.

2.1.2.1. Generalidades

El local de Liberia fue adquirido en el año 2015 por parte del actual propietario, lo cual incluía la mercadería que se encontraba dentro del negocio. En la tienda se ofrecen productos como camisas, short, pantalones, tenis, gorras y algunas partes para patinetas. En cuanto a su eslogan, se definió el siguiente: “en los mejores estilos”, ya que da a conocer a la tienda y muestra la importancia que esta le da a tener los productos de mejor calidad para agradar a su clientela.

Así pues, la tienda se ubica al costado oeste del Banco Nacional en Liberia, Guanacaste. Esta ubicación es ideal, ya que se encuentra en un punto céntrico de la ciudad de Liberia, por lo que el tránsito de personas por el frente de local da una mayor visibilidad; además, es una ubicación de fácil acceso. Su jornada laboral es de 10:00 a.m. a 7:00 p.m., de lunes a sábado, pero en temporada alta se abre los domingos. Aquí se distribuyen las marcas Lost, Oneil, Hurley, Grizzly, Superbrand, Etnies. Las marcas más vendidas y las que generan más ganancias son la marca Superbrand, la marca Lakai y la marca Etnies.

2.1.2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la tienda Génesis Surf-Skate no está tan marcada como la de otras empresas de la misma industria, lo cual podría entenderse como una empresa con mayor flexibilidad y de menor burocracia. Esto le proporciona mayor adaptabilidad a los cambios del mercado, lo cual a la vez la hace ser muy centralizada, pues satura en una sola persona toda la responsabilidad. A continuación, se mencionará la estructura organizacional de la tienda Génesis Surf-Skate.

2.1.2.2.1. Misión

Ser la primera opción de compra del pueblo de Liberia para los amantes del estilo de moda urbana, brindando las mejores marcas de ropa y calzado y ofreciendo gran variedad de implementos y accesorios para los que practican Surf y Skate.

2.1.2.2.2. Visión

Ser una de las tiendas más cotizadas en la zona de Guanacaste, brindando la mejor calidad en los productos comercializados.

2.1.2.2.3. Objetivos de la tienda

Para lograr las metas, tanto a corto como a largo plazo, los objetivos que tenga la compañía deben ir guiados según la idea de crecimiento que se tenga; estos deberán ser los pasos por seguir para alcanzar la misión y la visión de la organización. A continuación, se mencionan los objetivos de la tienda Génesis Surf-Skate:

- Favorecer al pueblo liberiano mediante la creación de nuevas fuentes de empleo.

- Generar todos los meses ingresos positivos.
- Lograr tener un negocio exitoso para poder expandirnos a varios cantones de la provincia Guanacasteca.

2.1.2.2.4. Valores

Los valores conforman un aspecto más importante de lo que se podría pensar, puesto que definen la imagen de una compañía. Además, a lo interno cuentan con un rumbo, una carta de presentación, la cual cada colaborador debe seguir a cabalidad. Por esa razón, en tienda Génesis Surf-Skate se manejan los siguientes valores:

1. Compromiso
2. Lealtad
3. Respeto
4. Puntualidad
5. Liderazgo
6. Iniciativa

2.1.2.2.5. Metas

Es importante que toda compañía cuente con metas por las cuales trabajar hasta lograrlas. Estas ayudan a determinar el momento en que se ha alcanzado lo que se propuso inicialmente, o bien, la distancia que falta por recorrer para llegar a ser lo que se desea. En este sentido, la tienda Génesis Surf-Skate no es la excepción, ya que cuenta con las siguientes metas:

- Establecerse como una empresa sobresaliente para poder expandirse a otros mercados y lograr de esta manera mayores utilidades.
- Ser una tienda líder que marque diferencia ante la competencia.

- Lograr captar la atención de más clientes en el área de Guanacaste.

2.1.2.2.6. Políticas

Para procurar un manejo adecuado en toda empresa es crucial establecer políticas que rijan su funcionamiento. De manera que, las que sustentan las actividades de la tienda Génesis Surf-Skate giran alrededor de tres ejes principales, a saber: los apartados, los descuentos y las devoluciones. Seguidamente, se hablará un poco sobre cada uno de estos factores.

➤ Devoluciones

Debido al mercado en el cual se desenvuelve la tienda, así como los casos de este tipo en los que se podría incurrir, es importante definir las políticas de devolución para proporcionar el beneficio, de tal forma que un cliente tenga la opción de cambiar algún artículo comprado en la tienda. Cabe resaltar que para optar por esta oportunidad debe ser por un defecto de fabricación y se tendrán que cumplir los siguientes requisitos:

- El artículo estar en garantía (la garantía es de un mes después de la compra).
- Cuando se hace una devolución, se debe presentar la factura de la compra del producto.
- La devolución solamente se hará efectiva por otro artículo de la tienda, no se devuelve el dinero.
- La devolución del artículo se realizará únicamente por defecto del artículo.

➤ Apartados

La tienda Génesis Surf-Skate es consciente de que no todas las personas cuentan con la liquidez necesaria para desembolsar el costo total de uno o varios artículos. Por ello, implementó el sistema de apartados, para que sus clientes puedan obtener esos artículos que tanto desean. El sistema de apartados de la tienda está sujeto a las siguientes condiciones:

- El artículo se puede apartar con el 30 % del monto total a cancelar por el producto.
- La persona cuenta con dos meses para retirar el artículo, si no lo hace en la fecha establecida perderá el adelanto de dinero entregado inicialmente.

➤ **Descuentos**

La tienda Génesis le aplicará un descuento a todo aquel cliente que realice sus compras en efectivo. Este descuento será del 10 % del monto total de la compra. Su objetivo es marcar la diferencia con respecto a la competencia, ya que en estas no se aplica ese porcentaje, sino la mitad (5 %). Luego, para compras con tarjetas de crédito o débito, o para apartados, los descuentos no son válidos, a menos que la mercadería esté en promoción.

2.1.3. Perfil de la empresa

De acuerdo con el propietario del negocio, la tienda Génesis Surf-Skate es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de ropa surf-skate, la cual cuenta con una amplia gama de productos como gorras, camisas, tenis, medias, reloj, short, pantalones, sandalias, lentes oscuros, billeteras, entre otros. La tienda Génesis Surf-Skate se destaca por el excelente trato al cliente por parte del encargado de la tienda, el cual trata de brindar un trato personalizado a cada cliente que visita el local, ya sea en la sucursal de Santa Cruz o en la de Liberia. El objetivo de ofrecer a los clientes dicho trato es que las personas se retiren del negocio queriendo volver, porque nada vende mejor que un excelente servicio al cliente.

2.2. Proceso administrativo

A continuación, se describirá el proceso por medio del cual la tienda Génesis Surf-Skate gestiona sus actividades para lograr de la mejor manera los objetivos planteados. Este

proceso conlleva cinco áreas, las cuales son: planeación, organización y procesos, dirección, gestión del talento humano y control.

2.2.1. Planeación

La planeación de las tareas tiene una meta para la tienda Génesis Surf-Skate, la cual es abastecer clientes de toda la provincia de Guanacaste. Esta planeación es llevada a cabo por el propietario del negocio y su hermano, quien es el encargado de toda la parte financiera – contable del negocio. De manera que, desde un inicio la planeación ha estado a cargo de estas dos personas, quienes en conjunto con todo el equipo de trabajo han sabido sacar adelante la tienda, la cual, en comparación con sus inicios, ha tenido un crecimiento considerable en sus ingresos.

2.2.2. Organización y procesos

La tienda Génesis Surf-Skate cuenta con un flujo de proceso, el cual forma parte del día a día del negocio y a la vez ayuda a tener una mayor eficiencia en sus actividades, tanto de compra como de venta. Por tal motivo, a continuación se presentará el flujo del proceso de la tienda Génesis Surf-Skate, lo cual contribuye con optimizar la organización.

1. Primeramente, la mercadería se selecciona mediante una revista en formato PDF.
2. Seguidamente, el encargo con la mercadería seleccionada en el proceso anterior llega a las tiendas en las fechas establecidas.
3. Después, se corrobora la mercadería para cerciorarse de que el pedido llegó completo.
4. Luego, la mercadería se coloca en la tienda a disposición del público.

5. El cliente llega al local.
6. Seguidamente, el cliente selecciona aquella mercadería que quiere comprar. Este puede tomar dos alternativas. Apartar el o los artículos o llevarlos inmediatamente. Si los lleva de una vez tiene dos opciones pagar con tarjeta o en efectivo. Si escoge la última forma de pago se le hará un descuento del 10 % del monto total de la cuenta. En caso de apartar el artículo, el cliente cuenta con dos meses para sacar el apartado.
7. Luego, se realiza el cobro de la mercadería al cliente, sin importar que este pague de inmediato o aparte el o los artículos.
8. Se empaca la mercadería del cliente y se le entrega.
9. Se le da una despedida agradable al cliente, haciéndole saber que la tienda en general está para servirle.
10. El cliente se retira del negocio.

2.2.3. Dirección

La supervisión de las tareas en la tienda Génesis Surf-Skate es llevada a cabo por el propietario del negocio, quien desde un inicio ha tenido a cargo la dirección. Dicha tarea es de suma importancia para todo el proceso administrativo, puesto que define las directrices que regulan el desempeño de cada uno de los colaboradores.

2.2.4. Control

El control a lo interno de las tareas en la tienda Génesis Surf-Skate es llevada a cabo por el propietario del negocio, quien desde un inicio ha tenido a cargo esta tarea.. Sin embargo,

en cuanto a la toma de datos para conocer la evaluación que los clientes tienen de la tienda, el negocio no cuenta con ningún instrumento que permita realizar este tipo de mediciones, con las cuales conocer en qué aspectos se debe mejorar.

2.3. Análisis FODA

A continuación, se presentará el análisis FODA para la tienda Génesis Surf-Skate, con el fin de conocer y abordar los factores que intervienen en el desempeño de la empresa, lo cual permite tomar las decisiones más oportunas para minimizar los impactos negativos que traerían las debilidades y amenazas, al mismo tiempo que se saca el mejor provecho a las oportunidades y fortalezas.

2.3.1. Fortalezas

- Excelente ubicación de los locales, ya que se encuentran en zonas céntricas.
- Estrategias de promoción diferentes a las que realiza la competencia.
- La amistad del dueño con personas influyentes, lo cual beneficia la estrategia de promoción conocida como “de boca en boca”.

2.3.2. Oportunidades

- Ofrecer créditos a sus clientes más fieles.
- Comercialización de ropa para mujer, ya que estas llegan con mucha frecuencia a los locales, tanto a la tienda ubicada en Santa Cruz como a la de Liberia.

- Aprovechamiento de los gustos y preferencias de los jóvenes en los últimos años, ya que la moda urbana ha cobrado fuerza recientemente.

2.3.3. Debilidades

- La cercanía de la competencia, en especial Arenas Skate & Surf en Liberia, ya que prácticamente se ubican uno a la par del otro.
- Falta de seguridad en los locales, ya que no cuentan con ningún sistema de seguridad.
- Falta de reconocimiento de la marca respecto a la competencia.
- No cuenta con una estructura organizacional compacta y bien definida.

2.3.4. Amenazas

- La delincuencia es una amenaza para cualquier local, en especial si no se cuenta con sistemas de seguridad.
- Un mejor posicionamiento de sus competidores.
- Crisis económicas, proveniente principalmente de la crisis fiscal del país.

2.4. Las cuatro “P” de marketing

La mezcla de mercadotecnia es una herramienta esencial para toda compañía, la cual contemplará una atención muy minuciosa por parte de los propietarios a la hora de definirla, ya que está ligada directamente con los objetivos, tanto a corto como a largo plazo de la compañía.

2.4.1. Producto

Los productos que ofrece la tienda se centran en la línea de surf – skate. Dentro de estos se pueden encontrar: camisas, pantalones, pantalonetas, medias, tenis, billeteras, lentes de sol, entre otros. De igual manera, la tienda comercializa implementos, accesorios y repuestos para patinetas.

2.4.2. Precio

Con respecto al precio final de los productos que ofrece la tienda, se señala que estese calcula con un margen de ganancia que oscila entre un 30 % y 35 % dependiendo del artículo. Los precios de la competencia normalmente son un poco más elevados que los de la tienda Génesis Surf-Skate, lo cual significa una ventaja competitiva con respecto a las demás tiendas del sector que se dedican a la comercialización de ropa de moda urbana.

2.4.3. Plaza

Con respecto a la plaza, la compañía distribuye sus productos mediante dos locales comerciales, uno Liberia y otro en Santa Cruz. Asimismo, cuenta con un sistema tipo “polaco”, donde los empleados designados a esa tarea intentan vender los productos de la compañía de casa en casa, pero a un costo más alto.

2.4.4. Promoción

Además de utilizar el *marketing* directo, en lo que respecta a la publicidad que aplica la empresa, esta organiza eventos de Skate para promocionar sus productos; dichos eventos se organizan tanto en Liberia como en Playas del Coco. También, utilizan Facebook e Instagram

para mantener informados a los clientes y promocionar sus productos, además del WhatsApp para contestar y aclarar dudas a todos aquellos clientes que lo ameriten.

2.5. Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta es necesaria para tener un panorama externo del mercado y las exigencias de este, ya que se debe tener un conocimiento amplio sobre clientes, proveedores, competencia y demás factores que puedan tener un impacto en la compañía. A continuación, se adaptará cada una de las cinco fuerzas de Porter a la tienda Génesis Surf-Skate.

2.5.1. Poder de los proveedores

Es importante tomar en consideración que el poder de negociación de la tienda con sus proveedores no es tan favorable como se quisiera, ya que el negocio no encontró mejores opciones para abastecerse con su mercadería que las dos mencionadas anteriormente; la que le suministra al negocio la mayoría de sus marcas, además de diferentes artículos, y la que le provee la marca más fuerte. Por lo tanto, este tema es un punto para tomar en consideración en el proceso de desarrollo y crecimiento de la marca, puesto que no cuentan con una cartera numerosa de proveedores, por lo cual estos tienen el poder de condicionar a la tienda.

2.5.2. Poder de los clientes

Los clientes constituyen la parte vital de toda organización, pues son quienes pueden hacer que esta crezca o quiebre, ambas opciones tienen la misma probabilidad de ocurrir cuando una empresa incursiona en un mercado. No obstante, todo dependerá de la competencia ya

existente, y principalmente de la aceptabilidad que tengan los clientes de sus productos o servicios.

Ahora bien, tratándose específicamente del mercado en el que se desenvuelve Génesis Surf-Skate, el poder de los clientes es un aspecto poco marcado, ya que tanto Génesis Surf-Skate como las demás tiendas de la competencia mantienen sus precios en el mismo rango, lo cual genera que el cliente tenga que ajustarse a dichos precios. Sin embargo, como en cualquier industria, existe la incertidumbre del poder que los clientes puedan tener sobre el precio final de cualquier bien o servicio, ya que si estos se abstienen de comprar esos bienes debido a su elevado costo, a los negocios no les quedará otra opción que bajar los precios.

2.5.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Como se mencionó con anterioridad, las tecnologías emergentes, así como el crecimiento de la zona, entre otros factores, hacen que el mercado sea significativamente atractivo para que tanto nuevos como viejos empresarios incursionen con ideas diferentes y llamativas con la intención de apoderarse de la mayor parte posible del mercado. Pues bien, esa diferenciación innovadora de estos nuevos empresarios implica un peligro inminente para los negocios ya preestablecidos en el mercado, debido a que los consumidores son la parte más innovadora dentro de cada mercado existente.

En lo anterior radica la importancia de que las organizaciones con años de antigüedad, como Génesis Surf-Skate, no se estanquen en la innovación. Por ende, cada cierto periodo de tiempo la empresa debería realizar estudios de mercado para determinar lo que los consumidores están buscando y necesitan.

2.5.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos no es una fuerza que genere mayores complicaciones a los negocios de este tipo de industria. Los clientes llegan a este mercado en busca específicamente de los productos y la diferenciación que ofrecen los distintos negocios. Sin embargo, no es común encontrarse con un producto que sustituya, por ejemplo, una camiseta o una pantaloneta.

2.5.5. Rivalidad entre los competidores

Si bien en Liberia existen muchos locales comerciales que se dedican a la venta de ropa, son muy pocos los que comercializan ropa del tipo “moda urbana”. La principal competencia de la tienda Génesis Surf-Skate, ubicada en Liberia, es la tienda Arenas Skate & Surf, ubicada al costado oeste del Banco Nacional (prácticamente a la par de la tienda Génesis Surf-Skate).

La tienda Arena Surf-Skate es la que se encuentra mejor posicionada en el mercado de la tienda de moda urbana. Según su página oficial, la empresa nace en 1996 como un proyecto que luego de adaptarse a los cambios y gustos del mercado se fortalece y posiciona como Arenas Skate & Surf. Según Arenas y Niduxe Commerce (2018) “Arenas es urbana, Skate and surf, ofrece lifestyle para distintos géneros de expresión, nuestra comunidad busca expresarse, sobresalir y ser parte del mundo, por tal razón, les ofrecemos estilos nuevos, divertidos, únicos y de marcas 100 % originales” (p. 1).

Otras tiendas que compiten en el mercado de ropa de Skate o surf en Liberia son Roca Bruja, ubicada en plaza Santa Rosa y Ranas Surf Shop, ubicada 75 metros al sur de la antigua gobernación. En lo que respecta a la competencia que tiene la tienda Génesis Surf-Skate en

Santa Cruz, se debe mencionar que la única tienda que se dedica a la comercialización de ropa de tipo “moda urbana” es la tienda Tico Surf Santa Cruz.

2.6. Gestión del recurso humano

Gran parte del personal que trabaja en la tienda es del núcleo familiar, a excepción de los encargados de tienda. Sin embargo, todos los colaboradores, sin importar su parentesco o no, reciben los salarios legales para sus respectivos puestos de trabajo. Además, cada uno de los empleados tiene asignado un horario, el cual deben cumplir sin importar si es familiar del propietario o no.

2.6.1. Organigrama

Sin importar el tamaño de una empresa un organigrama bien definido proporciona mayor orden y control de los procesos administrativos. Este define las jerarquías y el flujo de información para la toma de decisiones. Por tal razón, a continuación se presentará el organigrama de la tienda Génesis Surf-Skate:



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa (2019).

2.7. Gestión financiera

En este apartado se presentará el contexto, tanto financiero como contable, de la tienda Génesis Surf - Skate, así como la inversión en activos y demás aspectos de interés para la presente investigación. Estos datos proporcionarán un diagnóstico basado en un conjunto de variables que ayudarán a medir el desempeño de la compañía para una toma de decisiones óptima.

2.7.1. Contexto financiero de la tienda Génesis Surf - Skate

El control financiero básico de la tienda Génesis Surf-Skate se lleva a cabo de manera semanal. Dicho trabajo es ejecutado por el señor Richard Martínez. Sin embargo, la tienda no cuenta con una estrategia financiera consolidada para hacer frente a las posibles situaciones futuras. En este sentido, tampoco se cuenta con una estructura financiera-contable que incluya algún tipo de manual o bien un software que se encargue de llevar la parte financiera-contable del negocio. Actualmente, lo que la tienda Génesis Surf - Skate utiliza para computar los registros contables es la herramienta de Microsoft Excel, donde llevan un registro de todas las ventas realizadas y en general de todas las cuentas que manejan, para de esta manera llegar a los flujos de efectivo de la empresa.

Ahora bien, en lo que respecta al uso que se le da a las utilidades es importante mencionar que estas son utilizadas para implementar alguna mejora, comprar algún activo que se requiera, o bien, para adquirir nueva mercadería. De manera que, las tiendas Génesis Surf - Skate cuentan cada vez con un inventario más grande. Los gastos en los que incurra el propietario de las tiendas son cubiertos por el salario de este, ya que él, como los demás colaboradores de la tienda, tiene su propio salario.

2.7.1.1. Inversión inicial en activos fijos

Al inicio de la tienda Génesis Surf - Skate el propietario del negocio contaba con un capital de 10.000.000 de colones para la apertura del local ubicado en Liberia, así como de 10.000.000 de colones para el local ubicado en Santa Cruz, montos con los cuales adquirió lo básico para iniciar sus operaciones. Entre lo adquirido se puede mencionar inventario y mejoras para el local de Liberia como para el local de Santa Cruz. Asimismo, es importante mencionar que, desde un inicio, ambos locales se encuentran en una propiedad alquilada por el propietario de la tienda, por lo cual no se tuvo que incurrir en gastos de terreno o edificio.

2.7.1.2. Régimen tributario utilizado

La tienda Génesis Surf - Skate se encuentra operando legalmente, por ello, en cuanto al régimen tributario en el cual esta se encuentra, es importante mencionar que pertenece al Régimen de Tributación Simplificado, ya que esta entra en la rama de “comerciantes minoristas”. Este régimen le permite a la compañía recibir un trato diferenciado en cuanto al porcentaje que pagará de impuestos.

2.7.1.3. Estados financieros actuales

Anteriormente se mencionó que la tienda Génesis Surf - Skate no cuenta con ningún tipo de software para llevar a cabo sus tareas financiero-contables, pero con la ayuda de Microsoft Excel se ejecuta todos los meses un resumen de las actividades de la empresa. A continuación, se presenta el resumen obtenido por la empresa en el año 2019.

Tabla 1 Estado de resultados según propietarios

TOTAL INGRESOS	₡ 57 891 466,00
COSTO DE VENTAS	₡ 35 371 009,14

TOTAL GASTOS OPERATIVOS	₺ 16 268 846,61
UTILIDAD NETA	₺ 6 251 610,26

Fuente: estados financieros tienda Génesis Surf & Skate, 2019

CAPÍTULO III. Investigación de mercado

En toda investigación es necesario desarrollar una búsqueda exhaustiva, tanto bibliográfica como de campo, que permita recabar y documentar toda la información necesaria para el desarrollo de esta. Esto, seleccionando las fuentes de información más confiables que sustentarán la propuesta del negocio.

3.1. Metodología de la investigación

La investigación de mercados es una parte esencial de cualquier estudio, que ayuda a la recolección de datos por medio de un instrumento. En este caso, la encuesta.

Así pues, el objetivo principal de la investigación de mercados en el presente trabajo es recolectar información valiosa que ayude a tomar la decisión sobre si será factible o no la apertura de un nuevo local de la tienda Génesis Surf-Skate en el cantón de Nicoya, Guanacaste, ya que por medio de esto se pretende conocer factores tales como, cuáles son los días en que los clientes potenciales acostumbran a comprar ropa, frecuencia con la que compran, montos promedios por compra, horarios en los que preferiblemente lo hacen, entre otros. Tales datos son necesarios para determinar sus conductas de consumo y de esta manera conocer si es factible o no la apertura del nuevo local.

3.1.1. Justificación de la investigación de campo

En el presente capítulo se expone la investigación mercados llevada a cabo mediante la recopilación de datos, la cual consistió en la aplicación de una encuesta. Dicha herramienta,

inicialmente, se le iba a aplicar a una muestra de 271 personas, sin embargo, en la investigación de campo, por efectos de que en el muestreo salió electo un conglomerado peligroso, se decidió no aplicar la encuesta en este sector, por lo que al final, la muestra se le aplicó únicamente a 253 personas. El objetivo principal de aplicar la encuesta es recolectar toda la información necesaria para realizar una propuesta de un plan de gestión integral que permita valorar la posibilidad de expansión de la empresa Génesis Surf - Skate, mediante la apertura de una nueva sucursal en Nicoya, Guanacaste.

Para lo anterior, es primordial investigar los clientes potenciales, conocer sus hábitos de consumo, tendencias de compra, las costumbres, actitudes, gustos, preferencias y demás factores de relevancia que ayuden a conocer su comportamiento. Sin duda, la empresa Génesis Surf-Skate busca crecer y generar valor, por lo tanto, la presente investigación dotará con la información necesaria para determinar con claridad los procedimientos a seguir para que la empresa conozca si es rentable, viable y factible la apertura del local en Nicoya, Guanacaste.

3.1.1.1. Fuentes de investigación

Una fuente primaria es aquella que contiene información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior y que es obtenida de forma directa de la fuente principal de estudio. Según Dahnke (2009), “la fuente primaria constituye el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano” (p. 11). En otras palabras, una fuente primaria es aquella que puede encontrarse en formato tradicional impreso como los libros, periódicos, monografías, tesis o en formatos especiales como las microformas, películas, documentales y videocintas.

Así pues, para la elaboración de la presente investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias, las cuales sustentarán el desarrollo del presente proyecto y se explican a continuación.

3.1.1.1.1. Fuentes primarias

En lo que respecta a la información de fuentes primarias utilizadas, con el objetivo de recolectar la información necesaria para la elaboración de la investigación, se elaboró una metodología que inició con el marco muestral, compuesto por 29 729 personas, el cual contempla el total de las unidades estadísticas de acuerdo con su localización espacial y temporal. Una vez que se determinó la unidad estadística, se le aplicó un cuestionario estructurado, el cual facilitó la recolección de datos utilizados para la elaboración del análisis y desarrollo de la propuesta de un plan de gestión integral para la apertura del nuevo local comercial en Nicoya por parte de la tienda Génesis Surf-Skate.

Las encuestas se aplicaron personalmente a cada una de las unidades estadísticas seleccionadas. También, se obtuvo información primaria por medio de una entrevista a profundidad con el gerente de las tiendas, el señor Eliecer Martínez, y entrevistas a los empleados actuales.

3.1.1.1.2. Fuentes secundarias

Una fuente secundaria es la que se obtiene de segunda mano, es decir, que la información ya ha sido recolectada de manera primaria por otras personas. Según Dahnke (2009) “las fuentes secundarias, consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias)” (p. 12).

En relación con la información de fuentes secundarias utilizada en la investigación, se hace referencia tanto a aquella extraída de la base de datos de la empresa; por ejemplo, los ingresos y egresos, que serán necesarios para elaborar las proyecciones de los flujos de caja, como documentos formales (libros y artículos obtenidos de internet), que fueron útiles en la elaboración de la propuesta de un plan de gestión integral para la apertura de un nuevo local de la empresa Génesis Surf-Skate en Nicoya, Guanacaste.

3.1.1.2. Métodos de recopilación de datos

Para el desarrollo del presente trabajo se seleccionaron dos métodos de investigación: la encuesta y la entrevista a profundidad. El objetivo de utilizar la encuesta fue obtener datos concretos y cuantificables que permitieran determinar el grado de lealtad que tiene la población de interés hacia la competencia, además de obtener un punto de referencia sobre sus gustos y preferencias. La encuesta que se utilizará tendrá preguntas tanto abiertas como cerradas, y se aplicará a 253 personas con edades entre los 15 y los 55 años de manera aleatoria, visitando sus respectivas viviendas.

Por su parte, las entrevistas a profundidad se aplicaron tanto al gerente de la tienda como a sus empleados, y tuvo como finalidad recolectar la mayor cantidad de información posible acerca de las generalidades de la empresa, para de esta manera aclarar todo el panorama de la tienda Génesis Surf - Skate.

3.1.1.3. Definición de la población de estudio

Tomando en cuenta tanto la zona como el segmento por edad de interés, la población total corresponde a 29 729 personas, dato que se explica más adelante, así como los demás aspectos y características referentes a la muestra de la población de interés. Para determinar la población total, se utilizaron datos del INEC (2017), donde se muestra la cantidad total de habitantes de cantón de Nicoya y la distribución porcentual según rango de edad.

Tabla 2. Distribución de la población en el cantón de Nicoya

Provincia, cantón y distrito	Total	Hombres	Mujeres
Nicoya	54.396	27.653	26.743
Nicoya	25.727	13.105	12.622
Mansión	5.737	2.924	2.813
San Antonio	6.933	3.508	3.425
Quebrada Honda	2.565	1.303	1.262
Sámara	4.309	2.174	2.135
Nosara	6.241	3.183	3.058
Belén de Nosarita	2.884	1.456	1.428

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017.

Ilustración 1. Población por sexo y edad del cantón de Nicoya



3.1.1.4. Tamaño de la muestra

Tomando en consideración el tamaño de la población, se seleccionó una muestra de 253 personas, lo cual permitió hacer frente a las limitaciones temporales, de costos y de mano de obra, ante la imposibilidad de realizar la investigación de mercado tomando de referencia la totalidad de la población. De manera que, el tipo de muestreo utilizado fue el probabilístico por conglomerados, lo cual, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011), “es el que asigna a cada elemento de la población de estudio una probabilidad conocida y diferente de cero de ser seleccionado en la muestra”. Asimismo, es importante mencionar que los conglomerados o la unidad de muestreo fueron las viviendas del cantón de Nicoya, Guanacaste, sin embargo, la población o informantes fueron personas, ya que en cada vivienda se entrevistó a una de ellas.

Para la selección de la muestra, se han seleccionado todos y cada uno de los distritos del cantón de Nicoya, debido a que la población del cantón en general potencialmente visitaría el nuevo local. Para determinar la muestra se consideraron elementos como: la población, el porcentaje de significancia y el nivel de error. La población se recopiló de documentos verídicos, actuales y de confianza, elaborados por el INEC en el censo del año 2017. Para calcular el tamaño ideal de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n_0 = \left[\frac{Z_{\alpha/2} \sqrt{PQ}}{d} \right]^2 \Rightarrow n_0 = \left[\frac{1.65 \sqrt{50 \times 50}}{5} \right]^2 \approx 273$$

Dónde: n_0 → simboliza el tamaño de muestra

$Z_{\alpha/2}$ → nivel de confianza del estudio, que en este caso es de un 95%

P → % de variabilidad máxima

Q → es igual a $100 - P$ ($1 - P$ sino se expresa porcentualmente)

d → simboliza el error máximo que tendría la muestra, que en este caso se definió en un 5%.

n → simboliza el tamaño final de la muestra.

El total de la población del cantón es de 54 396 personas, y en la tabla 2 se puede observar que las personas de edades entre 15 y 55 años representan aproximadamente un 54,6 % de la población del cantón. Por lo tanto, al multiplicar la población total por el porcentaje de esta que se encuentra en edades que oscilan entre 15 y 55 años, el resultado da una población total de interés de 29 729

personas. El tamaño final de la muestra se da con la siguiente fórmula, dado que la fracción de muestreo antes citada es mayor que 0.05:

Ilustración 2. Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{273}{1 + \frac{273}{29729}} \approx 271$$

Una vez definido el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo por conglomerados, lo cual permitió una representación de cada territorio en la selección de la muestra y se eligieron aleatoriamente los hogares a encuestar mediante el uso de Microsoft Office Excel. Si la persona escogida no participó en la investigación, se eligió a un sustituto mediante el mismo mecanismo para garantizar el total requerido de la muestra.

3.1.1.5. Recopilación de datos

La recolección de datos es un aspecto de suma importancia para la ejecución exitosa de cualquier investigación de mercado. Por ende, se encuestará a la población de entre 15 y 55 años del cantón de Nicoya para obtener datos que sirvan al análisis, el cual tiene el fin de determinar la rentabilidad de abrir un local comercial de Génesis Surf - Skate en dicho cantón.

3.1.1.5.1. Métodos, técnicas e instrumentos utilizados

Existen diversos métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para recopilar todos los datos, información y conocimientos necesarios para realizar cualquier tipo de investigación. Estos deben

ser seleccionados en conformidad con el proyecto que se plantea desarrollar. A continuación, se detallarán los utilizados en la presente investigación

3.1.1.5.1.1. Entrevista a profundidad

Se aplicó una entrevista a fondo al propietario del negocio, el señor Eliecer Martínez, donde se utilizó una hoja de cotejo y una grabadora de sonido para lograr extraer toda la información posible en cuanto a las generalidades de la empresa, la cual era necesaria para la realización tanto del segundo como del tercer objetivo de la presente investigación.

3.1.1.5.1.2. Encuesta

Se utilizó este instrumento con el fin de conocer las actitudes y opiniones de los individuos de la población previamente seleccionada a un precio inferior al de otros instrumentos de la misma índole; además, la encuesta permite una mejor interpretación y mejor análisis de los datos. Esto gracias a su facilidad de obtenerlos y procesarlos.

También, es importante mencionar que para la realización del proyecto se hizo un cuestionario estructurado, el cual, según García (2003) “es aquel en el que las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas (siempre en el mismo orden y de la misma forma)” (p. 18). El cuestionario estructurado utilizado es de elaboración propia, y se conformó por medio de consultas bibliográficas de instrumentos aplicados anteriormente con éxito en investigaciones similares; además, se contó con la ayuda del profesor de la Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica (UCR), el señor Mag. Ignacio Sáenz Aguilar. Por ello, los instrumentos se consideran herramientas confiables para obtener la información deseada.

3.1.1.6. Tabulación de datos

Luego, para obtener una mejor visualización de los datos se utilizó la herramienta Microsoft Excel para generar los gráficos y lograr interpretar de una manera más eficiente la información que estos muestran. Además, a pesar de ser una herramienta muy trillada en este tipo de trabajos, es de las más sencillas de utilizar.

3.2. Análisis de los resultados obtenidos en la investigación de mercados

En el siguiente apartado se presenta la información obtenida, de forma resumida, a partir del análisis de los datos recolectados mediante las encuestas aplicadas. De igual manera, se desarrollará el análisis de los datos obtenidos en la encuesta realizada a las personas de entre 15 y 55 años, con tal de determinar la factibilidad de abrir un local comercial de Génesis Surf - Skate en el cantón de Nicoya.

3.2.1. Análisis del cuestionario aplicado en la investigación

A continuación, una vez recopilados y tabulados los datos, se analizarán los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la muestra seleccionada, los cuales brindarán información muy importante que servirá como sustento para tomar la decisión final sobre si es factible o no la apertura de un local comercial en el cantón de Nicoya.

3.2.1.1. Perfil del cliente

Para establecer el perfil del cliente se propusieron diferentes preguntas, con el fin de determinar su comportamiento de compra. Así pues, factores tales como días en que acostumbra a comprar

ropa, frecuencia con la que compran, montos promedios por compra y horarios en los que preferiblemente lo hacen, son necesarios para determinar sus conductas de consumo.

Según los resultados de los factores analizados, de las 253 personas encuestadas, el 33,6 % (85 personas), acostumbra a comprar ropa más de 3 veces por semestre. También, se obtuvo que el 40,25 % de estas (97 personas) no tienen un día en específico para realizar sus compras. Un dato de suma importancia es que la encuesta reveló que el 88,14 % de los encuestados (223 personas) gustan de la ropa de moda urbana, y que de estas 223 personas el 81,61 % (182 personas) ha visitado una tienda de moda urbana en los últimos 6 meses. De esas mismas 223 personas que gustan de la ropa de moda urbana, el 79,12 % (144 personas) visitó la tienda en compañía de 1 o más personas y el 39,01 % (87 personas) mencionó que sí conoce la tienda Génesis Surf - Skate. De las 87 personas que mencionaron conocer la tienda Génesis Surf -Skate, el 66,67 % (58 personas) dijo haber realizado alguna compra en la tienda y que estarían dispuestos a volver a comprar en ella.

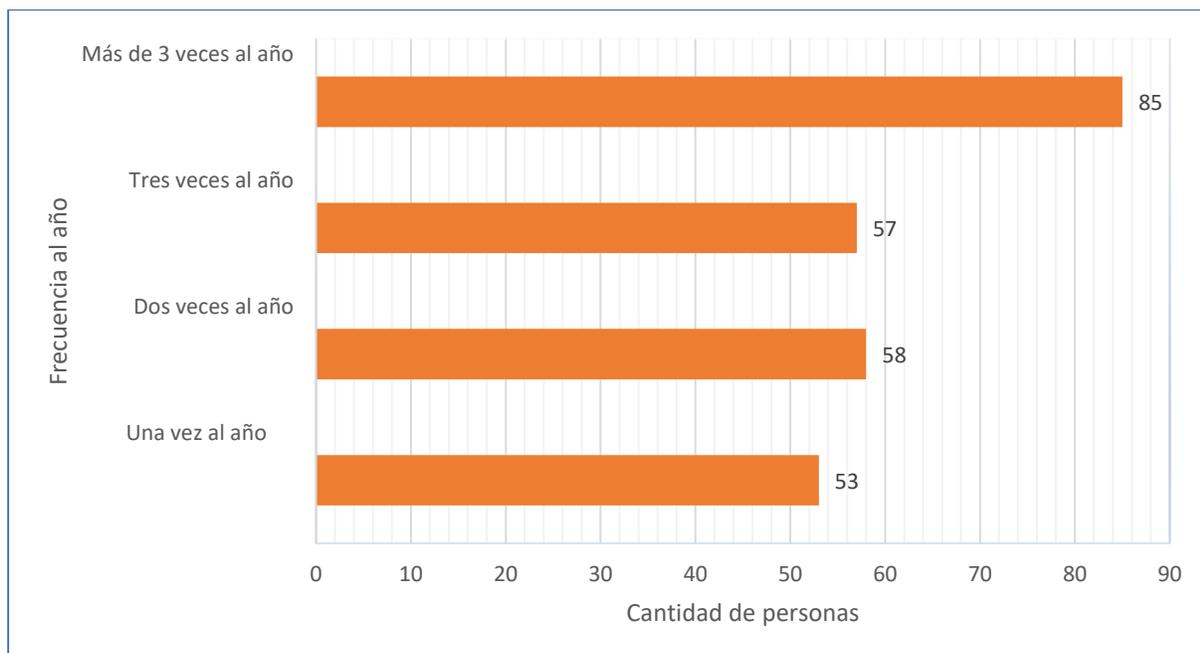
Como punto importante, para determinar el comportamiento de compra de los clientes potenciales, la encuesta arrojó que de las 58 personas que están dispuestas a volver a comprar ropa en la tienda Génesis Surf - Skate, el 13,79 % (8 personas) están dispuestos a gastar menos de 10.000 colones en cada compra, el 29,31 % (17 personas) están dispuestos a gastar entre 10.000 y 20.000 colones, el 36,21 % (21 personas) están dispuestos a pagar entre 20.000 y 30.000 colones y el 20,69 % (12 personas) están dispuestos a pagar más de 30.000 colones en cada compra.

3.2.1.2. Resultados de la encuesta

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a las 253 personas escogidas de manera aleatoria por conglomerados, los cuales facilitarán información referente a los

gustos y preferencias que suelen tener las personas del cantón de Nicoya a la hora de comprar ropa del tipo surf-skate.

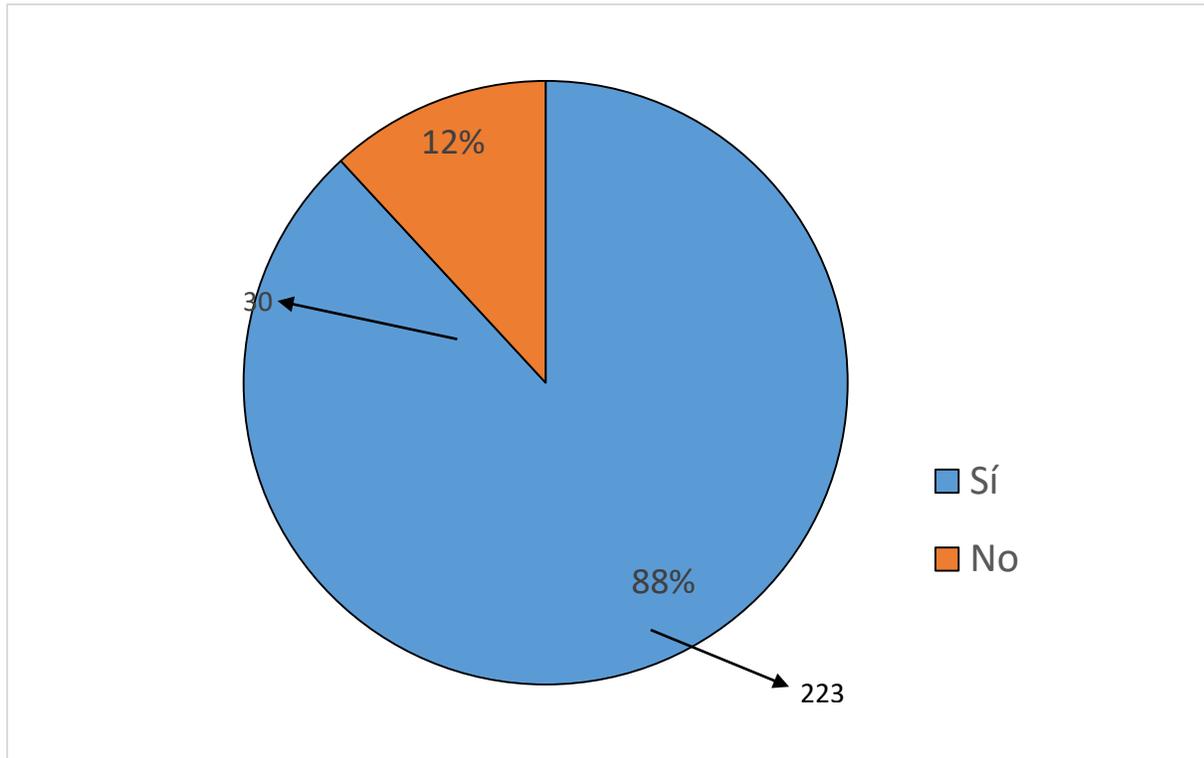
Gráfico 1. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 253 personas mayores de 15 y menores de 55 años según frecuencia con la que compra ropa. Agosto, 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

En el gráfico 1 se puede inferir que, de la población total, el 56,13 % (85 + 57 personas) compra tres o más veces al año. También, se concluye que, en promedio, los encuestados visitan una tienda con el fin de realizar sus compras 2,68 veces al año.

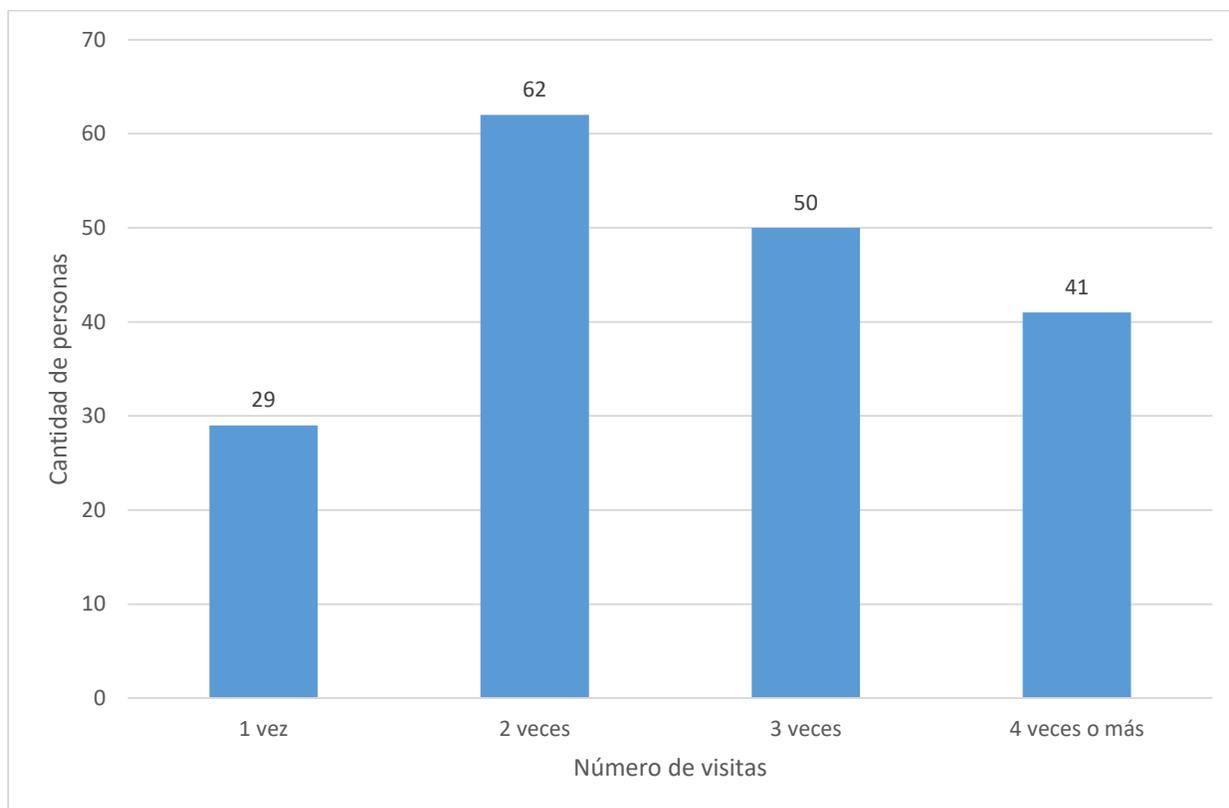
Gráfico 2. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 253 personas mayores de 15 y menores de 55 años según su gusto por la ropa de tipo urbana. Agosto 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

En el gráfico 2 se observa que, de las 253 personas encuestadas, el 88,14 % (223 personas) gusta del tipo de moda urbana, lo cual significa que la mayoría de la población está familiarizada con el concepto de ropa tipo surf-skate.

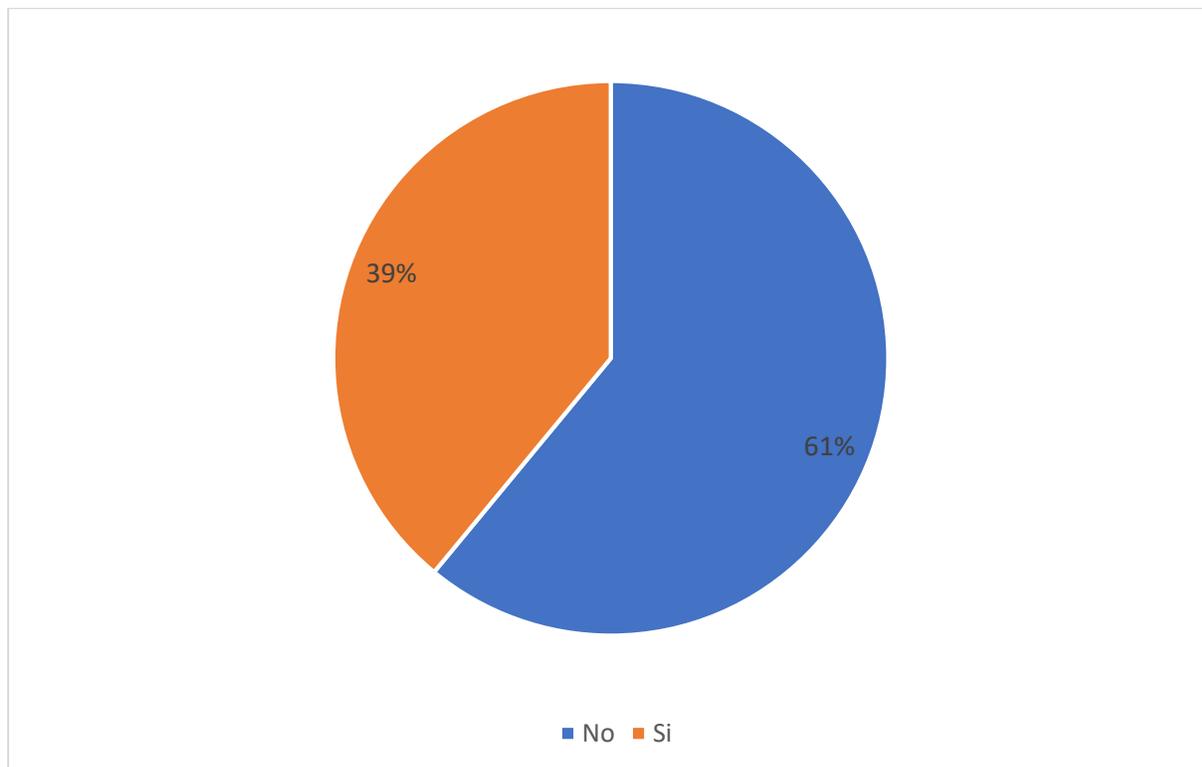
Gráfico 3. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 182 personas mayores de 15 y menores de 55 años que han visitado una tienda de ropa de moda urbana según cantidad de visitas en los últimos 6 meses a un local de ropa urbana. Agosto 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

En el gráfico 3 se observa que, de las 182 personas que han visitado una tienda de moda urbana en los últimos 6 meses, el 15,93 % (29 personas) lo hicieron 1 vez, el 34,07 % (62 personas) lo hizo 2 veces, el 27,47 % (50 personas) lo hizo 3 veces, y el 22,53 % (41 personas) lo hizo más de 3 veces. Esto significa, que las 182 personas han visitado en promedio 2,57 veces una tienda de ropa urbana en el último semestre.

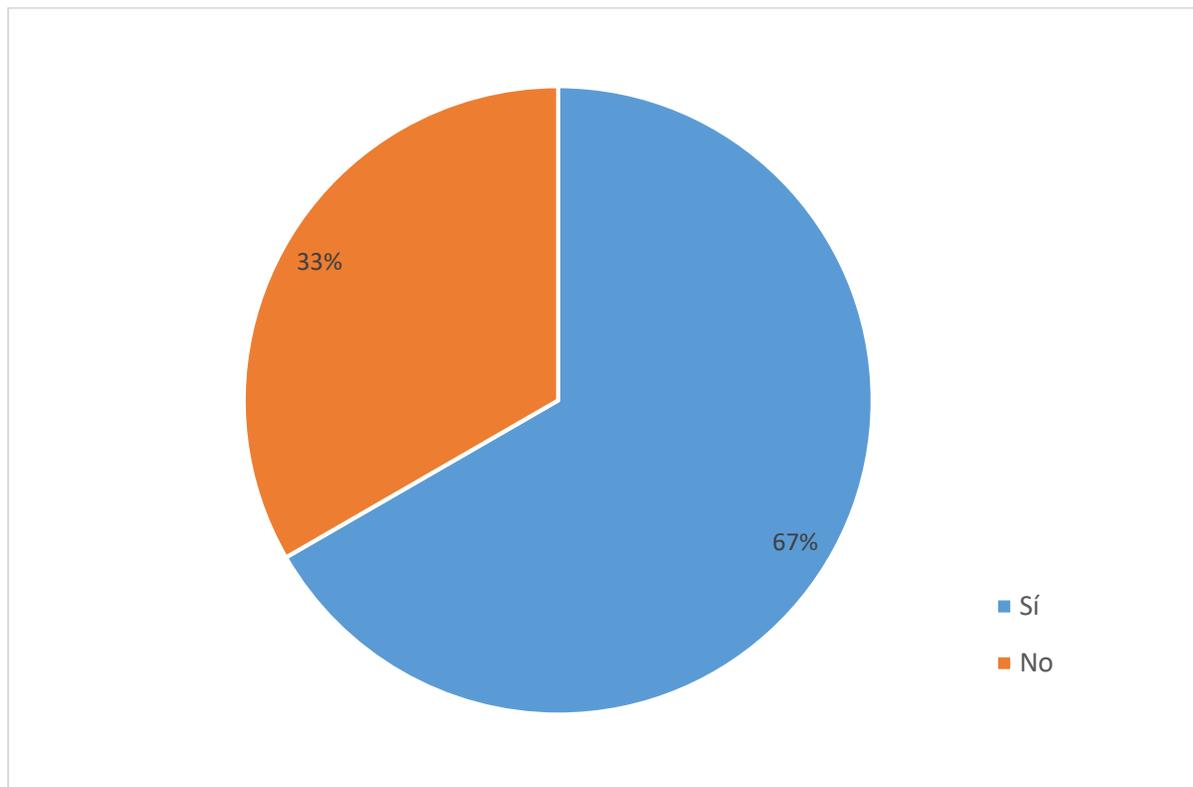
Gráfico 4. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 223 personas mayores de 15 y menores de 55 años que gustan de la ropa de tipo moda urbana, según conocimiento de la tienda Génesis Surf-Skate. Agosto 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

Del gráfico 4 se puede inferir que del total de las personas que gustan de la ropa de moda urbana, el 39,01 % conoce la tienda Génesis Surf-Skate.

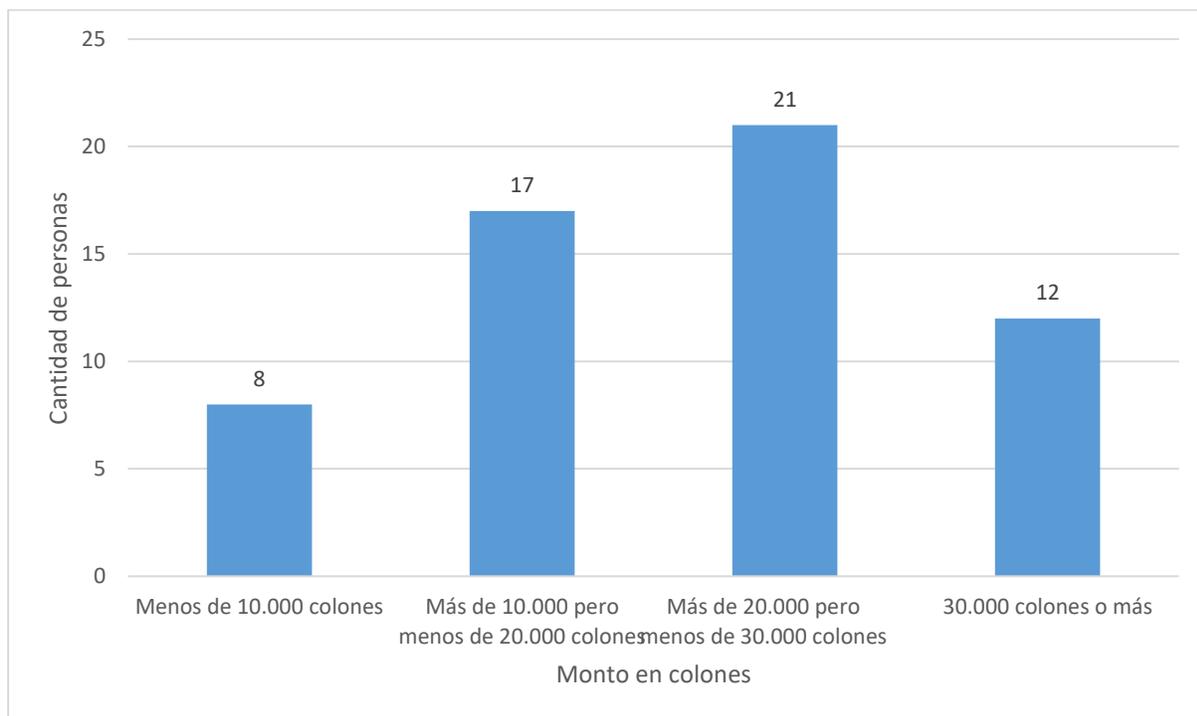
Gráfico 5. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 87 personas mayores de 15 y menores de 55 años que conocen la tienda Génesis Surf-Skate, según si ha comprado o no en la tienda Génesis Surf-Skate. Agosto 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

Del gráfico 5 se puede inferir que del total de las personas que conocen la tienda Génesis Surf-Skate, el 66,67 % ha comprado alguna vez en ella. Además, según los datos obtenidos todas las personas que han comprado alguna vez en alguna de las tiendas Génesis Surf-Skate volverían a comprar en ella.

Gráfico 6. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 58 personas mayores de 15 y menores de 55 años que volverían a comprar en la tienda Génesis Surf-Skate, según cantidad de colones dispuesto(a) a pagar en una compra en la tienda. Agosto 2019

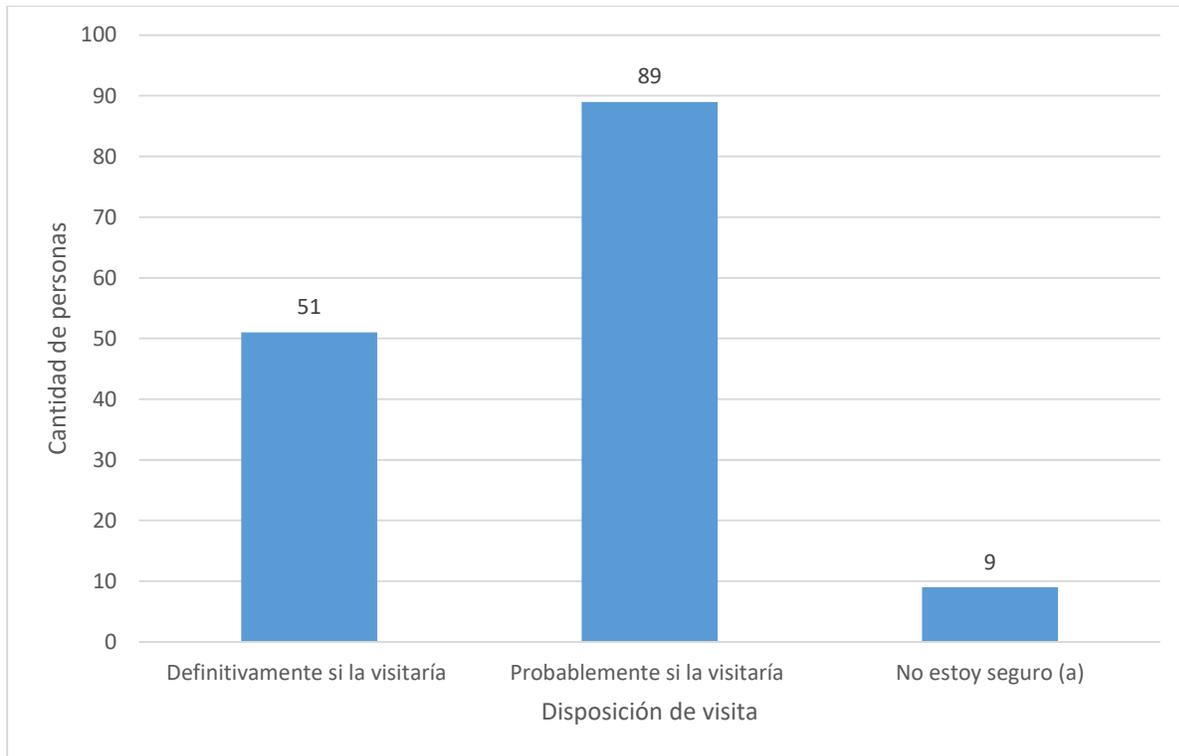


G

Fuente: elaboración propia (2019).

En el gráfico 6 se muestra el monto que las 58 personas que volverían a comprar en las tiendas Génesis Surf-Skate están dispuestas a gastar en cada compra. Al respecto, se observa que el 13,79 % (8 personas) estaría dispuesto a pagar menos de 10.000 colones, el 29,31 % (17 personas) está dispuesto a pagar una suma de entre 10.000 y 20.000 colones, el 36,21 % (21 personas) estaría dispuesto a pagar entre 20.000 y 30.000 colones en cada compra y el 20,69 % (12 personas) estaría dispuesto a pagar más de 30.000 colones en cada compra. De ello, se puede inferir que el 56,9 % de las personas que compran en la tienda están dispuestos a pagar más de 20.000 colones en cada compra.

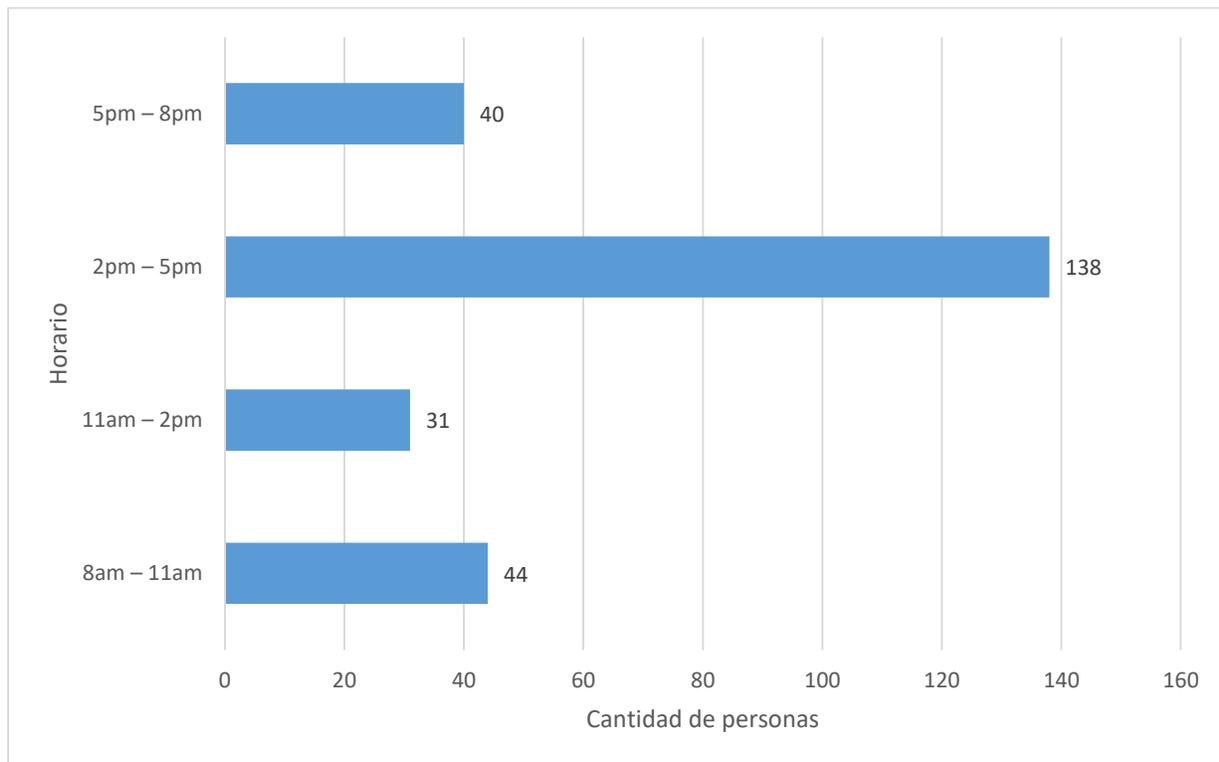
Gráfico 7. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 223 personas mayores de 15 y menores de 55 años que gustan de la ropa de moda urbana, según disposición de visitar y comprar en la tienda Génesis Surf-Skate. Agosto 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

Del gráfico 7 se puede inferir que del total de las personas que gustan de la ropa de moda urbana, el 63 % tienen una respuesta positiva en cuanto a visitar y comprar en la tienda Génesis Surf - Skate.

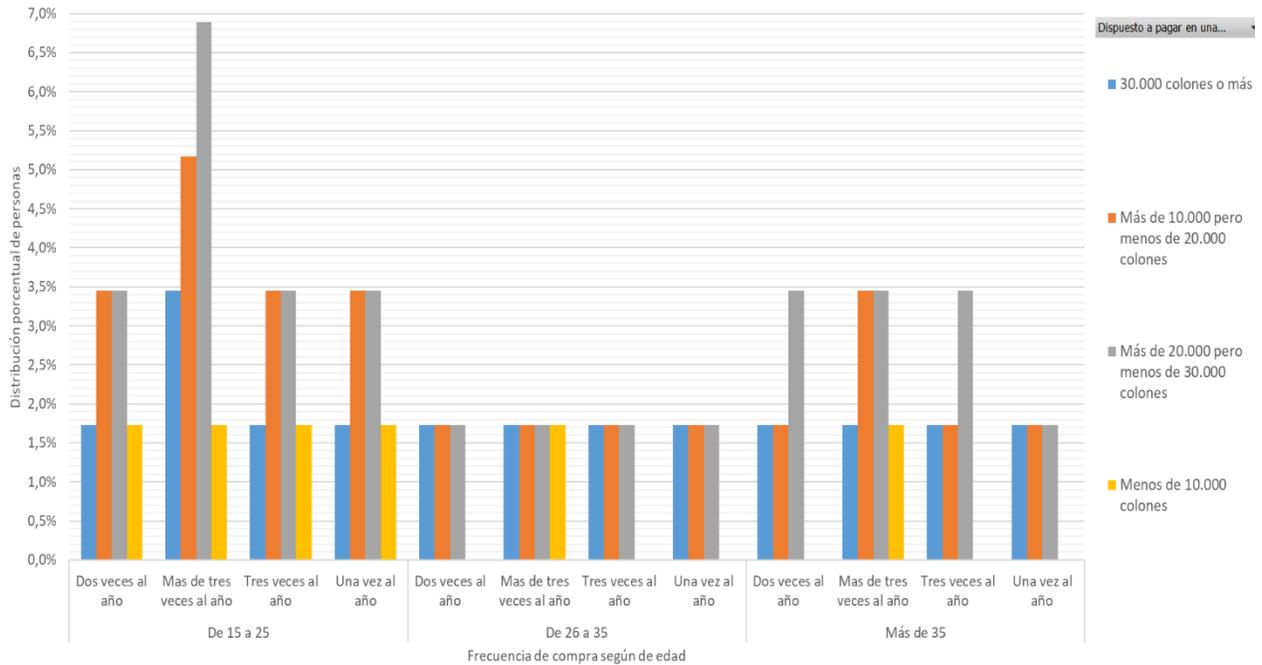
Gráfico 8. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 223 personas mayores de 15 y menores de 55 años que gustan de la ropa de moda urbana, según horario más común para asistir a comprar. Agosto 2019



Fuente: Elaboración propia (2019)

El gráfico anterior se puede inferir que el horario más común de las personas que gustan de la ropa de moda urbana para realizar sus compras es entre las 2 p.m. y las 5 p.m.

Gráfico 9. Cantón de Nicoya: distribución de una muestra de 253 personas mayores de 15 y menores de 55 años, según frecuencia de compra y monto a gastar en cada compra. Agosto 2019



Fuente: elaboración propia (2019).

En el gráfico anterior se muestra el monto que las personas encuestadas que volverían a comprar en las tiendas Génesis Surf-Skate están dispuestas a gastar en cada compra, según la frecuencia con la que asistirían a comprar. Al respecto, se observa que un 6,9 % de personas de 15 a 25 años estaría dispuesto a pagar más de 20.000 colones en una compra, realizando más de 3 compras al año, por lo que se podría concluir que al año un 6,9 % de personas de edades de entre los 15 a 25 compran en la tienda mercadería por un monto mínimo de 60.000 colones. Igual se podría deducir que un 3,4 % de personas de entre los 15 a 25 años están dispuestas a pagar más de 30.000 colones por compra, realizando 3 compras anuales. Por lo tanto, se deduce que gastaran aproximadamente 90.000 colones anuales en la tienda.

CAPÍTULO IV. Propuesta de plan integral para la expansión de la empresa Génesis Surf - Skate

Tomando en consideración el proyecto que desarrolla la tienda Génesis Surf - Skate, así como las condiciones adversas que se puedan encontrar durante la expansión, es indispensable estructurar un plan de gestión integral, el cual pueda mediar como una guía, de modo que el proceso se lleve a cabo bajo los lineamientos que precedan el finiquito de un proyecto exitoso. Así las cosas, dentro de los fines que se buscan en el desarrollo de este plan de gestión integral es enmarcar las fortalezas para hacerlas valer en la gestión del proyecto, así como las debilidades para evitar que amenacen el éxito de este. Lo anterior, además de fomentar los cambios organizacionales que a continuación se expondrán.

4.1. Propuesta de mejora del proceso administrativo

Según el progreso en la investigación de la situación actual de la tienda Génesis Surf - Skate, sus dificultades organizacionales radican en la poca o nula estructuración de sus procesos y planeación, ya que no presentan un control en sus actividades administrativas, comerciales y financieras, lo cual perjudica su desempeño y su formulación de estrategias.

Según lo mencionado, se plantea la propuesta de un plan de gestión integral, el cual, tomando en cuenta los puntos vulnerables que presenta la organización, aborda a grandes rasgos una gestión organizacional. Esta se compone de una estrategia de mercadeo, una estrategia financiera y una estrategia de cambio organizacional.

De esta forma, se establecen los cimientos para que el cambio organizacional cuente con las mejoras adecuadas y el proceso de expansión sea administrado de la misma manera, lo cual favorece el cumplimiento de los objetivos plasmados tanto a corto, mediano y largo plazo. Toda empresa debe tener definido cómo desea ser percibida en un futuro, tanto cercano como lejano. Por tales motivos, se considera fundamental definir la trayectoria a seguir mediante los siguientes factores.

4.1.1. Estrategia propuesta de mejora de la situación actual de tienda Génesis Surf - Skate

A pesar de que la compañía ha generado resultados positivos con el paso del tiempo, siempre existirán detalles que se pueden hacer mejor, así como habrá otros de los cuales sea preferible renunciar para dar espacio a nuevas y mejores ideas que aporten un mayor valor agregado a la empresa. En estas situaciones es común percibir una importante fuerza que obstaculiza la fluidez de las variaciones, la cual es comúnmente denominada resistencia al cambio. Aquí la importancia del papel que desempeña el cuerpo administrativo de la cooperación, para generar aceptación y convencimiento de que los cambios no son el enemigo, sino una herramienta más para obtener el rendimiento necesario para subsistir. A continuación, se presentan las estrategias que ayudarán a un mejor manejo de los recursos y gestión de los procesos para aumentar el valor de la empresa.

4.1.1.1. Estrategia organizacional

Para una reestructuración se deben tener en cuenta los factores claves para el cumplimiento de los objetivos, los cuales tienen que ser la base del negocio, ya que de ellos depende que el negocio entre en la cabeza de los consumidores. Por esa razón, es importante saber seleccionar dichos factores.

Los factores que la tienda debe sacarle el mayor provecho son dos de sus principales fortalezas:

- Ubicación del local.
- Estrategias de promoción.

De manera que, a partir de estos dos puntos se debe plantear la estrategia organizacional de la tienda, ya que ubicándose en un lugar céntrico y con estrategias de promoción idóneas mediante eventos populares en la región, así como personas influyentes, se puede llegar más rápido a la mente del público.

Con respecto a las preferencias del mercado meta, el local comercial idóneo está localizado en el centro de Nicoya, específicamente al costado sur de la iglesia nueva en Plaza 3B, local 3. Además, el local, aparte que se adapta a las necesidades de los clientes, es una opción rentable, debido a que dentro de la mensualidad, la cual es de 200 000 colones, está incluido el pago de agua, cable e internet, lo que reduce los gastos operativos. Dentro de los beneficios que presenta este local están:

- Al encontrarse en una plaza o centro comercial, cuenta con seguridad privada nocturna.
- El precio del alquiler es bajo, ya que locales comerciales con características similares cuentan con una mensualidad más alta y sin servicios adicionales incluidos.

4.2. Estrategia de 4 P de mercadeo

Los avances tecnológicos han modificado enormemente el modo y la comodidad con la que la empresa llegaba hasta el consumidor y le vendía sus productos o servicios. En la actualidad, este tema, más que una ventaja, es un problema a resolver, dicho sea de paso, mediante una estrategia

de mercadeo tan elaborada que logre atravesar las barreras que la misma tecnología ha impuesto, entre los consumidores y las publicidades y promociones que lanza una organización, ofreciendo mejores alternativas para satisfacer sus necesidades. En este sentido, era común que los consumidores se encontrarán atraídos por una oferta o publicidad que llegaba hasta sus hogares mediante una diversidad de medios, que ya de por sí existía en aquel entonces. Sin embargo, estos ahora tienen el poder de decidir qué desea que le ofrezcan y a qué precio, con características específicas y en tiempo real.

De modo que, el consumidor actual desea adquirir el artículo que ofrece una tienda en el centro de Nicoya, Guanacaste, desde la comodidad de su hogar, sin la necesidad de molestarse en salir a la calle a comprarlo. Por tal motivo, es importante el desarrollo inclusivo de un plan de mercadeo que defina la trayectoria que se desea seguir para llegar hasta los consumidores, lo cual únicamente se descifra estudiando dicho segmento. Esto puesto que, por región, cultura, religión, costumbres y clases sociales, entre otras, las preferencias, gustos y opiniones varían de consumidor a consumidor.

Pues bien, al tomar en consideración la investigación y el análisis de los datos recolectados en su momento, mediante el método de cuestionarios realizado en la región de interés, respecto a sus deseos, necesidades, preferencias y opiniones, parece muy conveniente buscar una estrategia de mercadeo que genere una ventaja competitiva, y a la vez, gran valor para los clientes potenciales, basándose en la utilidad de lugar, es decir, la utilidad que proporciona la ubicación del local comercial. Esto debido al significativo interés de la población en estudio de que este se encuentre ubicado en la zona céntrica de la región. Esta ventaja competitiva se debe fortalecer y acompañar por una mezcla de *marketing* que genere valor para el consumidor.

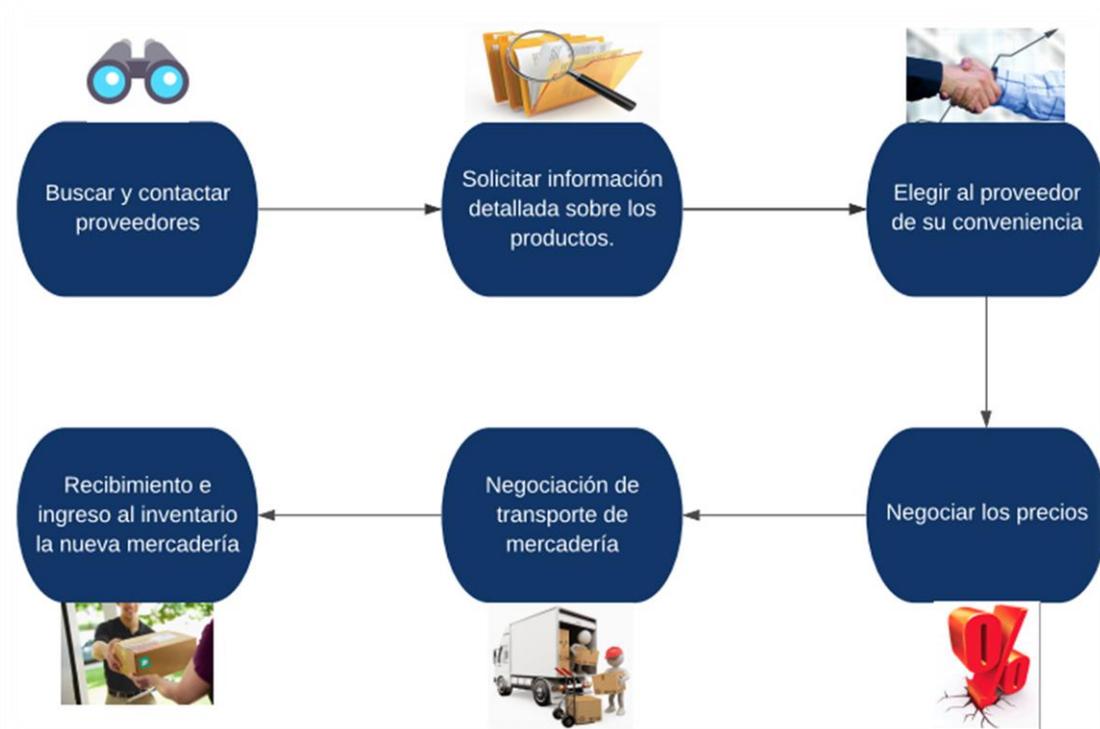
4.2.1. Producto

Tomando en consideración el nivel de aceptación que ha tenido la tienda Génesis Surf - Skate con su propuesta respecto a los productos y sus características, se puede ofrecer como propuesta fortalecer la línea de artículos al promover una mayor diversidad de estos. Los consumidores se han encontrado muy a gusto con los artículos que encuentran en la tienda, sin embargo, para nadie es un secreto que la diversidad de posibilidades a las que se ven expuestos es muy limitada, por lo cual es importante diversificar, de modo que los gustos de los consumidores no se vean reprimidos por una pequeña oferta. Además, es necesario proponer una mayor oferta no solo en ropa de hombre, sino también en ropa de mujer.

En el mismo sentido, se deben evaluar alternativas para incluir esta nueva idea de negocio, buscando el mayor beneficio a menor costo. Es decir, para la expansión en Nicoya, Guanacaste, hacerlo en un local amplio, que permita la exposición de una mayor variedad de ropa, no solo para caballeros, sino con alternativas para las damas, puesto que el costo en el que se incurriría para alquilar dos locales diferentes dividiendo los artículos para caballeros, así como para las damas, es muy elevado. Además, respecto al abastecimiento de esta nueva mercadería, es importante evitar los límites de los proveedores actuales y considerar la ampliación de la cartera de proveedores, de forma que se disminuya la fuerza de estos; por consiguiente, la dependencia de la tienda..

Según el estudio y análisis de campo llevado a cabo en la población de interés, del total de encuestados, el impresionante 88,14 % de estos revelan su buen gusto por los artículos que trabaja e impulsa la tienda Génesis Surf-Skate. Por ello, se debe insistir en dirigir todos los esfuerzos sobre esa misma línea de productos. En resumen, se plantea la siguiente propuesta respecto al producto:

Integrar opciones para el consumo en damas, más allá de lo que estas puedan adquirir para obsequiar a sus allegados. Por consiguiente, el proceso que se utilizará para obtener la mercadería que estará disponible para la venta en el local comercial se ilustra en el siguiente flujograma.



Fuente: elaboración propia (2020).

De acuerdo con el flujograma anterior, primero se debe buscar y contactar proveedores de ropa femenina de estilo urbano, con el fin de recopilar información de los productos que ofrecen. De este modo, se podrá elegir de la cartera el mejor precio dentro de los proveedores que presten el

servicio de entrega del producto en el local comercial, listo para ser registrado en el inventario de la tienda, y puesto a la venta.

4.2.2. Precio

En lo que respecta el precio, a pesar de que la tienda Génesis Surf -Skate compite contra rivales que ofrecen precios más elevados, el mercado internacional en el que vivimos actualmente obliga a todas y cada una de las empresas a ofrecer su mejor precio a los consumidores. Tomando en consideración el estudio y análisis aplicado precisamente en la población de interés, se evidencia una leve preferencia a obtener los artículos que comercializa la tienda a un precio menor, racionalmente hablando.

En este sentido, como propuesta y a sabiendas que el margen de ganancia de cada artículo es de 40 %, se podría considerar estudiar la posibilidad de reducir los precios, con lo cual se obtendría un margen de ganancia por cada artículo de 5 puntos porcentuales por debajo del que se obtiene actualmente con cada artículo, siempre y cuando esto sea suficiente para que la empresa pueda crear valor. De esta forma, cada artículo vendido proporciona un margen de ganancia menor, pero se complementa con un mayor volumen de ventas, esto bajo los fundamentos de la economía, los cuales especifican que: a mayor precio menor demanda y viceversa. Lo anterior, se ilustra en el siguiente cuadro comparativo.

Tabla 3. Relación precio – ganancia

Margen de ganancia	Precio de una prenda	Ventaja	Desventaja
40%	₡20.000	Mayor margen de ganancia	Menor volumen de ventas
35%	₡19.000	Menor margen de ganancia	Mayor volumen de ventas

Fuente: elaboración propia (2020).

4.2.3. Plaza

En relación con la plaza se propone un avance sustancial, puesto que además de distribuir los artículos en las zonas de Liberia y Santa Cruz, Guanacaste, ahora estaría también abordando la zona de Nicoya. Al ser regiones similares en cuanto a crecimiento, culturas, ideología, el efecto esperado en la zona de Nicoya es muy positivo.



Fuente: Facebook (2020).



Fuente: elaboración propia (2020).

En cuanto a la “P” de Plaza, se propone que el local comercial se localice en el centro de Nicoya, ya que es un punto en donde convergen los principales lugares del cantón. Así mismo, el local se va a ubicar específicamente en el centro comercial Plaza 3B, el cual es de fácil acceso tanto para los residentes del distrito central como para sus visitantes. Aunado a ello, la venta personal es una

herramienta fundamental en el proceso de compra de este negocio, la cual presenta los siguientes beneficios o atributos:

- ✓ Los clientes tienen la libertad de entrar a la tienda y probarse o revisar la calidad de la prenda que desee.
- ✓ La confrontación personal hace que las tácticas de negociación del vendedor resulten ser más efectivas.
- ✓ Resulta más sencillo conocer los gustos y preferencias de los clientes.
- ✓ Favorece la creación de vínculos de amistad con los clientes, lo cual generaría fidelidad y confianza.
- ✓ Facilidad para asesorar a los clientes respecto a las dudas que tengan con los productos.

4.2.4. Promoción

En lo que respecta a la promoción del nuevo local de Génesis Surf - Skate, se debe mencionar que esta es una herramienta que se utiliza para incentivar a los consumidores a comprar los productos que se comercializan en ella. De igual manera, logra posicionar la marca en la mente de las personas a la hora de comprar una prenda de vestir del tipo Surf & Skate. Para este fin, se proponen dos alternativas mediante los medios electrónicos:

4.2.4.1. Las redes sociales

Considerando el gran impacto que poseen las redes sociales no solo en jóvenes y adultos, sino que en la población en general, es relevante considerar explotar este medio para llegar a los

consumidores finales. Así pues, se pueden incorporar en actividades varias a los clientes potenciales; por ejemplo, rifas de uno o varios artículos, en las cuales los usuarios pueden participar compartiendo la publicación de la misma actividad. Con esa iniciativa, así como muchas otras que se pueden implementar en las redes sociales, se crea en la mente de los consumidores la imagen de la tienda, al tiempo que se llega a la de muchos otros que inclusive desconocen la tienda. Esto genera confianza en la tienda, puesto que la publicidad no llegó por medio de la empresa, sino por medio de sus propios amigos; es decir, lo perciben como una recomendación de alguien en quien confían. La propuesta de las redes sociales de acuerdo con su importancia e impacto en el consumidor serían “Facebook” e “Instagram”.

Perfil de Facebook:



Fuente: elaboración propia (2020).

Perfil de Instagram:



Fuente: elaboración propia (2020).

En lo que respecta a las propuestas de las publicidades para estas redes, es importante tener en cuenta los días festivos y diversas celebraciones a lo largo del año para dirigir las publicaciones y promociones que se posteen en sentido con la fecha en la que se encuentra. Por ejemplo, si se trata del “black Friday”, ofrecer promociones y combos que guste a la población adquirir como alternativa a la celebración del momento, y de la misma manera para la época navideña.

En definitiva, es de vital importancia aprovechar las redes sociales como herramienta de publicidad. Por ende, se presentan las siguientes propuestas publicitarias para diferentes épocas del año, con la finalidad de impulsar las ventas de la tienda y aumentar la interacción con los clientes por medio de las redes sociales, al ofrecerles promociones atractivas y así captar la atención del público.

- “Black Friday” (última semana de noviembre): para la última semana de noviembre la tienda tendrá a su disposición descuentos desde un 15 % hasta un 35 % en toda su mercadería. Esto con el objetivo de promocionarse y aumentar su cartera actual de clientes.



¡REBAJAS DE BLACK FRIDAY!

Hasta un 50% de descuento
en ropa y accesorios

**Date prisa: rebajas a partir
del 23 de noviembre de 2020**

Más información en
https://www.facebook.com/genessurfska_tenicoya

Fuente: elaboración propia (2020).

➤ Inicio de verano (mes de enero): aprovechando que es inicio de año y gran parte del país se encuentra de vacaciones, se plantean las siguientes acciones:

- Por la compra de una camisa de tirantes más pantaloneta de surf, se lleva gratis unas medias.
- El segundo artículo a mitad de precio.
- Por la compra de tres artículos se lleva el de menor valor gratis.



Fuente: elaboración propia (2020).

- Época navideña (diciembre): para el mes de diciembre se aplicarán promociones desde un 5 % hasta un 25 % en mercadería seleccionada.



Genesis
Visita
www.facebook.com/genessurfskaternicoya

Fantásticas Ofertas de Diciembre

Celebra la Navidad con nuestros geniales descuentos para las fiestas.

The advertisement features a green background with a large white circle. Inside the circle, the text 'Fantásticas Ofertas de Diciembre' is written in a bold, red, sans-serif font. Below this, a cursive script reads 'Celebra la Navidad con nuestros geniales descuentos para las fiestas.' To the right of the text, there is a circular inset image showing a wooden clothing rack with several garments hanging on it. Below the text, there is another circular inset image showing a pair of black sneakers with white laces and soles, resting on a skateboard. In the top right corner of the advertisement, the 'Genesis' logo is displayed, along with the text 'Visita' and the Facebook URL 'www.facebook.com/genessurfskaternicoya'.

Fuente: elaboración propia (2020).

WhatsApp:

Por la comodidad que ofrece esta aplicación, en cuanto a costo, es un medio trascendental para interactuar con los consumidores y evacuar cualquier consulta, incertidumbre o duda que tengan respecto a los artículos de la tienda, para de esta forma ayudar a agilizar el proceso en la toma de decisiones y concretar las negociaciones. Además, se propone, al igual que en las redes sociales,

aprovechar la estacionalidad del año y mantener actualizados los estados de la aplicación. De esta forma, se fomenta una mayor cercanía y una comunicación más personalizada con los consumidores, acorde con la publicidad que se genere con la aplicación. Así mismo, se cuenta con la comodidad de hacer llegar los lanzamientos importantes a la cartera de clientes como una notificación de WhatsApp, lo cual genera lazos estrechos y una mayor fidelidad de los consumidores.

Ahora bien, dicha aplicación debe manejarse con inteligencia, ya que es un contacto más íntimo con los clientes. En esta sentido, hay ocasiones donde los clientes preguntan por los productos en general, promociones especiales en días festivos, cuándo puede llegar nueva mercadería y demás información relevante (horario y fechas especiales). Pues bien, teniendo en cuenta lo anterior se plantea enviar mensajes al cliente mediante dos opciones:

- Estado de WhatsApp.

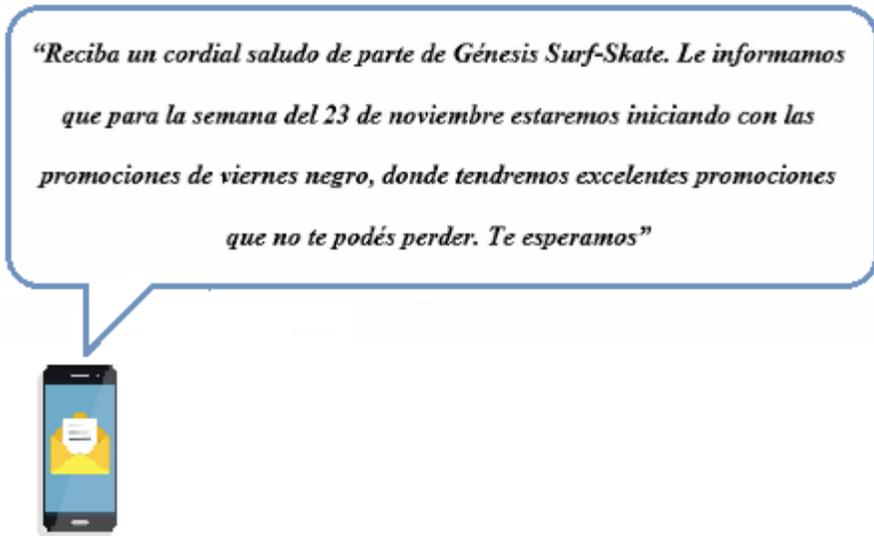
Estos tipos de publicación deben contener información clara y concisa, con textos cortos y con los datos de mayor relevancia sobre lo que se quiere anunciar, ya sea si la información es de mercadería nueva o promoción especial. Información importante en estado de WhatsApp:



Fuente: elaboración propia (2020).

- Mensaje directo.

En el caso de un mensaje directo se debe manejar con más tacto, y debe ser enviado con información muy específica a toda la cartera de clientes recurrentes que tenga la tienda; esto con su debida autorización. La propuesta del contenido e información del mensaje que se enviará es el siguiente:



Fuente: elaboración propia (2020).

Esta práctica se da con el objetivo de profundizar de manera más efectiva la llegada de información de la tienda hacia nuestros clientes, estrechar los lazos, generar confianza. Esto porque la persona tiene su teléfono a la mano, y en el momento en que le llegue la notificación sabrá de la información sin necesidad de buscarla.

4.2.4.2. Perifoneo

Es una alternativa eficiente siempre y cuando se utilice correctamente. Es decir, el uso de esta herramienta en la apertura o inauguración del local, así como en promociones y descuentos significativos, genera resultados atractivos, puesto que en la apertura es necesario darse a conocer, y de esta forma resulta bastante fácil. La propuesta del mensaje a transmitir por este medio es el siguiente:



Fuente: elaboración propia (2020).

En los descuentos y otras diversas promociones, lo que se espera es complementar el descuento o el margen que se está dejando de percibir de los artículos seleccionados con un amplio volumen de ventas. De esta forma, aunque los consumidores no estén interesados en comprar, y no busquen por sus propios medios alternativas para comprar, con este medio se puede llegar hasta sus oídos y crear interés, invitándolos a aprovechar las ofertas, con lo cual se logra la afluencia esperada para la actividad en desarrollo. Este tipo de actividades no solo propicia la prospectación y fidelización de nuevos clientes, sino además una mayor rotación de inventario.

4.2.4.3. El volanteo

Al tratarse de un local nuevo, hablando de manera específica del cantón de Nicoya, es interesante la propuesta de un volanteo, puesto que con este método se logrará tener un acercamiento con los consumidores cara a cara, de modo que durante el mensaje a dar el mismo emisor se encargará de que los consumidores lo reciban como realmente se espera que lo hagan. Se propone que, en dichos volantes, se induzca a la población de interés a que visiten y sigan la página de la tienda en Facebook e Instagram, así como que agreguen el contacto de WhatsApp para que tengan conocimiento de las interesantes ofertas y descuentos que se estarían lanzando en su momento. A continuación, se presenta la propuesta del volante:



Fuente: elaboración propia (2020).

Así pues, lo que se quiere con esta técnica es atraer clientes, ya que muchos lugares utilizan este método para dar a conocer sus productos, y es importante estar cerca de la competencia. Además, basándose en la afluencia, se propone repartirlos en lugares estratégicos, dentro de los cuales se destacan:

- ✓ La parada municipal.
- ✓ Parque central.
- ✓ Parada de buses frente a Palí.
- ✓ Plaza Amara.

Dichos lugares fueron debidamente escogidos por la gran afluencia de gente que los visita a diario. Además, son puntos de reuniones de muchas personas, lo cual es ventajoso, ya que se pueden encontrar personas de las zonas aledañas al centro de Nicoya, así como de zonas a mayor distancia.

4.2.4.4. Actividad publicitaria

A continuación, se presentará la calendarización de actividades y el presupuesto publicitario disponible para invertir en la promoción del nuevo local comercial de la tienda Génesis Surf - Skate, para el cual se tomarán en consideración los primeros 12 meses de actividad del negocio.

Calendarización de actividades publicitarias propuestas

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
REDES SOCIALES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VOLANTEO	✓											
PERIFONEO	✓											

Fuente: elaboración propia (2020).

En lo que respecta a las actividades de volanteo y perifoneo, se tiene presupuestado ejecutarlas cuando esté la apertura de la tienda. Esto con el objetivo de captar la atención del público desde un inicio, ya que la primera impresión es fundamental para cualquier negocio. Por su parte, las redes sociales serán el principal medio publicitario de la tienda, al conocer bien la influencia que tienen en las personas hoy en día. En consecuencia, se propone que este sea el medio primordial en el cual se basen las estrategias de promoción durante todo el año.

Presupuesto publicitario

A continuación, según cotizaciones realizadas de las diferentes opciones, se llegó a la mezcla publicitaria ideal para la tienda. Cabe resaltar que no se considera imprescindible un presupuesto de publicidad muy elevado; esto por el tamaño de la tienda, así como por el monto que estipula el propietario para promocionar su negocio.

	Redes sociales	Volanteo	Perifoneo	Total
Mes 1	\$ 10	\$ 38	\$ 34	\$ 82
Mes 2	\$ 10			\$ 10
Mes 3	\$ 10			\$ 10
Mes 4	\$ 10			\$ 10
Mes 5	\$ 10			\$ 10
Mes 6	\$ 10			\$ 10
Mes 7	\$ 10			\$ 10
Mes 8	\$ 10			\$ 10
Mes 9	\$ 10			\$ 10
Mes 10	\$ 10			\$ 10
Mes 11	\$ 10			\$ 10
Mes 12	\$ 10			\$ 10
Total	\$ 120	\$ 38	\$ 34	\$ 192

Fuente: elaboración propia (2020).

Así pues, se puede apreciar que el gasto de publicidad en el que incurriría la compañía, tomando en consideración el primer año, sería la suma de \$ 192. Sin embargo, para los siguientes años, se asumiría únicamente el gasto de publicidad de las redes sociales, el cual asciende a \$ 120 anuales.

4.3. Estrategia de Porter

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, la herramienta conocida como las cinco fuerzas de Porter es imprescindible para tener una visión externa e interna del mercado en el cual se va a desempeñar la tienda. A continuación, se explican las estrategias propuestas para cada una de las variables en las que se divide.

4.3.1. Poder de los proveedores

Considerando el peso que ejerce el poder de los proveedores con los que cuenta una compañía, es necesario que la tienda Génesis Surf - Skate amplíe su cartera, ya que en la actualidad solo cuenta con los servicios de dos proveedores. Esto con la finalidad de restar fuerza a sus proveedores, ya que al diversificar su cartera es posible ofrecer una mayor variedad de productos y disminuir el costo de ventas, lo cual implica un aumento en sus utilidades.

4.3.2. Poder de los clientes

Ofrecer productos de mayor calidad a precios accesibles y promoviendo planes de fidelidad, con el fin de crear lazos a largo plazo con los clientes. Si bien es cierto, la compañía estará incursionando en un nuevo mercado, es fundamental el esfuerzo para lograr la fidelización y el

posicionamiento en la mente de los consumidores mediante los programas de promoción propuestos.

4.3.3. Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Considerando que en este caso la tienda Genesis Surf - Skate es el nuevo competidor en el mercado, se entiende como la nueva amenaza. Por ende, la fuerza como nuevo competidor la ejerce la tienda Génesis sobre la competencia que está posicionada en el mercado de Nicoya, Guanacaste.

4.3.4. Amenaza de productos sustitutos

En el caso de la amenaza de los productos sustitutos, como se mencionó con anterioridad, no ejerce una fuerza a considerar que exponga la rentabilidad de la empresa, puesto que por la industria en la que se desenvuelve no es fácil sustituir los artículos que comercializan. Sin embargo, se pueden enfocar esfuerzos para que la calidad y los precios de dichos artículos dificulten las posibilidades de ser sustituidos.

4.3.5. Rivalidad entre los competidores

Como estrategia se propone realizar un análisis de la competencia cada cuatro meses. Esto con el objetivo de tener un panorama más amplio respecto a los rivales, para dotar a la compañía de ideas innovadoras que ayuden a reforzar y mejorar las estrategias operativas, publicitarias y financieras que se lleguen a implementar dentro de la organización, y así lograr el posicionamiento sobre los competidores.

4.4. Estrategia de gestión del recurso humano

Esta estructura generará un esquema en el cual cada integrante del equipo de trabajo encontrará tanto los derechos como obligaciones en la empresa. De esta forma, se podrá abrir un espacio a la conservación de los valores organizacionales, empezando con la responsabilidad como colaborador.

4.4.1. Estructura de equipos de trabajo

En este apartado se plantea que la compañía reduzca su organigrama de trabajo, por lo que se propone prescindir de los servicios del encargado de la contabilidad para el local comercial en Nicoya, ya que están inscritos bajo un régimen simplificado. Por tal razón, no es necesario la presentación de estados financieros al Ministerio de Hacienda. Esto generaría una disminución en costos por honorarios. Seguidamente, se expone la propuesta de organigrama para tienda Génesis Surf - Skate:



Fuente: elaboración propia (2020).

Sumado a ello, se propone definir específicamente las tareas que sean asignadas a cada uno de los puestos de trabajo. Además, el colaborador deberá velar por el cumplimiento de sus funciones a cabalidad, de modo que la operación de la tienda no se vea perjudicada por una mala asignación o distribución de responsabilidades. A continuación se definen las funciones de cada puesto.

Propietario

- Es el encargado de la toma de decisiones.
- Realizar inventarios periódicos a la tienda cuando lo considere necesario.

- Es el encargado de llevar el control del flujo de efectivo del local.

Encargado de la tienda

- Deberá llevar un registro de los ingresos y egresos que reporta la tienda.
- Mantener un entorno limpio y ordenado en el local.
- Ofrecer una excelente atención y servicio al cliente.
- Proveer de suministros al negocio cuando sea necesario.
- Encargado de la apertura y cierre del local.

Así las cosas, el objetivo del cambio en el sistema organizacional es procurar que el personal vaya por el mismo camino y se realicen las tareas de forma correcta. Esto evita confusiones para el personal y se fortalece la parte operativa, estratégica y financiera de la empresa.

4.4.2. Líneas de comunicación

Se plantea orientar la marca bajo un modelo de organización lineal, aprovechando la flexibilidad del tamaño de la empresa, de modo que los obstáculos jerárquicos se tornen menos perceptivos. Esto da cabida a la comunicación multidireccional dentro de la entidad, promoviendo un ambiente donde se escuchen y evalúen los criterios de cada persona, y que el entendimiento entre cada uno de los departamentos se fortalezca, ya que todos los procesos deberán ir ligados con las decisiones tomadas desde la gerencia.

Además, se sugiere la programación de una o dos reuniones mensuales de forma presencial o mediante video conferencias. El objetivo es planear las actividades mensuales, hacer una mesa redonda donde haya una comunicación activa, y se tome en cuenta el punto de vista de cada uno

de los empleados, lo cual mejora la relación entre departamentos. De esta forma, se tendrá una mejor visión de las metas y objetivos colectivos y si dirigirán los esfuerzos en la consecución de estos.

4.4.3. Talento humano

Tienda Génesis Surf-Skate no tiene una estructura de gestión del talento humano, ya que es un negocio donde predominan los familiares del gerente. Por tal motivo, es necesario implementar procesos que beneficien y fortalezcan la escogencia de personal nuevo, así como identificar las políticas que rigen la empresa para evitar problemas, los cuales se presentan a continuación.

4.4.3.1. Reclutamiento y selección de personal

Debido a que la compañía carece de un procedimiento formulado para el proceso de reclutamiento y selección del personal, además de la importancia y magnitud del proyecto de expansión, es indispensable proponer los métodos para lograr dicha transición de la forma más oportuna posible, permitiendo la contratación del personal de trabajo más adecuado y capacitado para desempeñarse en las tareas requeridas dentro de la empresa. Estos colaboradores podrían cambiar el rumbo de la compañía no solo para bien, sino que, además, para mal, marcando el éxito o el fracaso de la compañía. De aquí la importancia de que esta tarea no se tome a la ligera y se le dé la atención e importancia que amerita. De manera que, cuando se proceda a buscar personal a nivel externo se plantea utilizar dos métodos para reclutamiento:

1. Recomendaciones personales: a este método se le puede llamar popularmente “de boca en boca”, ya que el dueño es bastante conocido en la región, y en caso de tener una vacante puede

recibir referencias de amigos, proveedores y hasta de clientes. Además se adapta a la empresa, porque debido a su tamaño no puede tener un proceso de reclutamiento tan extenso. No obstante, el objetivo de reclutar es tener material humano calificado para los puestos que lo requieran.

2. Anuncios en redes sociales: este proceso sería en específico por medio de su página de Facebook, anunciando sobre la vacante en la tienda. También, puede reforzar su mensaje compartiendo la publicación en páginas de empleo, las cuales también tienen presencia en Facebook. A continuación, se detalla la propuesta del anuncio a publicar en redes sociales:

Perfil profesional de la vacante

Lugar	Nicoya, Guanacaste
Vacantes	1
Funciones	Se busca encargado de tienda. La persona seleccionada será la responsable de las siguientes funciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un registro de los ingresos y egresos que reporta la tienda. 2. Mantener un entorno limpio y ordenado en el local. 3. Ofrecer una excelente atención y servicio al cliente. 4. Proveer de suministros al negocio cuando sea necesario. 5. Encargado de la apertura y cierre del local.
Requisitos	Se requiere: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bachillerato en educación media. 2. Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. 3. Conocimientos en contabilidad básica. 4. Responsable, proactiva. 5. Conocimientos básicos en aplicaciones ofimáticas. 6. Inglés básico.
Tipo de contrato	Indefinido
Salario	Salario de ley

Fuente: Elaboración propia (2020).

El proceso de selección comienza cuando se ha reclutado al personal con mayor acierto según las cualidades y características que se buscan. Seguido de eso, se empieza a seleccionar a la persona que más se adapte a las políticas organizacionales, y que más cerca esté del perfil laboral requerido,

ya que todo es un equilibrio, y debe ir de la mano los valores y políticas de la empresa con el perfil del colaborador. Cabe destacar que la persona seleccionada estará tres meses a prueba.

4.5. Estrategia de gestión financiera

El análisis financiero permite recopilar información financiera valiosa, lo cual posibilita medir la factibilidad y viabilidad del nuevo local comercial en Nicoya, Guanacaste. Es por ello, que a continuación se desarrollará dicho análisis, el cual se fundamenta en el estudio de tres distintos escenarios: el base, el optimista y el pesimista. Los análisis mostrados en este apartado hacen referencia al escenario base de la investigación y la sensibilidad de los resultados se verá reflejada en un escenario pesimista y en uno optimista.

4.5.1. Supuestos

En esta sección se expondrán los supuestos de la investigación, como lo es la estimación de ingresos, el cual es considerado determinante para la valoración financiera del local comercial y la elaboración de los estados financieros, los cuales son una posibilidad de que ocurra un evento.

4.5.1.1. Estimación de ingresos

Para determinar el tamaño del mercado meta y la cantidad de personas interesadas en adquirir productos de la tienda se utilizó la población total del cantón de Nicoya, Guanacaste, con edades que oscilan entre los 15 y los 55 años, así como los resultados obtenidos en la encuesta realizada.

Tabla 4. Estimación de ingresos

15-25 años	Hombres	4701	17%	Total	9515	32%
	Mujeres	4814	18%			
26-35 años	Hombres	3706	13%	Total	7581	25%
	Mujeres	3875	14%			
36-55 años	Hombres	6216	22%	Total	12634	42%
	Mujeres	6418	24%			
					29729	100%

Fuente: elaboración propia (2020).

Como se puede observar en el cuadro anterior, la población del cantón de Nicoya que se ubica entre 15 y 25 años corresponde a 9515 habitantes; entre 26 y 35, es de 7581 personas; y 12634 individuos se encuentran entre 36 a 55 años, para una población meta final de 29729 personas. Asimismo, según datos del INEC, mostrados en la ilustración 1, la distribución de los habitantes entre edades de 15 a 55 años respecto a la población total del cantón de Nicoya corresponde a 17 % y 18 % los hombres y las mujeres entre 15 y 25 años respectivamente, 13 % y 14 %, los hombres y mujeres entre 26 y 35 años, 22 % y 24 % los hombres y mujeres en edades de 36 a 55 años, respectivamente.

4.5.1.2. Estimación de porcentajes de ingreso según escenarios de estudio

Para determinar el 10 % de ingreso del escenario base en el local comercial de Nicoya, Guanacaste, se utilizó el mismo comportamiento presentado en los estados financieros del local de Liberia en los últimos dos años. Según la experiencia, aunque existían factores que puedan alterar la demanda, el comportamiento debería ser similar. Según la experiencia del dueño del local para un escenario pesimista, sus ingresos disminuirán a lo sumo un 5 %, mientras que, en un escenario optimista, estos aumentarían a lo sumo un 5 %.

4.5.1.2.1. Cálculo de ingreso anual y mensual

Tabla 5. Cálculo de ingreso anual y mensual

Entre 15 y 25 años	Veces al año	Porcentajes	Gasto promedio por compra	Gasto total
951,5	1	1,70%	\$ 50	\$ 807
		3,40%	\$ 17	\$ 538
		3,40%	\$ 33	\$ 1 077
		1,70%	-	-
	2	1,70%	\$ 50	\$ 1 615
		3,40%	\$ 17	\$ 1 077
		3,40%	\$ 33	\$ 2 153
		1,70%	-	-
	3	1,70%	\$ 50	\$ 2 422
		3,40%	\$ 17	\$ 1 615
		3,40%	\$ 33	\$ 3 230
		1,70%	-	-
	4	3,40%	\$ 50	\$ 6 459
		5,20%	\$ 17	\$ 3 293
		6,40%	\$ 33	\$ 8 106
		1,70%	-	-
			Ingreso anual	\$ 32 391
			Ingreso Mensual	\$ 2 699

Fuente: elaboración propia (2020).

Para calcular el ingreso anual del escenario base del local comercial en Nicoya, Guanacaste, tomando como referencia el gráfico 10, el cual, como se puede apreciar en el cuadro anterior, explica el gasto total de la población según su rango de edad, número de veces que compra al año y el gasto promedio de cada compra. De esta forma, el ingreso anual para el local comercial proveniente de la población entre 15 y 25 años sería de \$32 391. Por consiguiente, se puede apreciar que el 1,70 % de la población de 15 a 25 años compran una vez por año 50 dólares, lo cual genera un gasto total de 807 dólares. Al respecto, la fórmula utilizada es la siguiente:

*Población por edad * veces al año * Porcentaje * gasto promedio = Gasto total*

De la misma manera, se utiliza el mismo procedimiento y fórmula para calcular el gasto total de los rangos de edad que van de los 26 a 35 años y de los 36 a los 55 años, los cuales, aunados al gasto total correspondiente al rango de edad entre 15 a 25 años, generan un ingreso total anual de \$ 74 561 y mensual de \$ 6 213.

4.5.2. Financiamiento

En cuanto a la inversión inicial, tras valorar varias opciones de financiamiento en distintas entidades de renombre, se propone la opción de obtener un préstamo mediante el Banco Nacional de Costa Rica, con un valor de 10 000 000 de colones a una tasa de 14 % anual y a un plazo de 5 años. Esta opción es la que más se adecua a las necesidades y expectativas del negocio.

4.5.3. Flujo de caja proyectado

Con el objetivo de comprobar la rentabilidad del proyecto de expansión de la tienda Génesis Surf - Skate, se desarrolla el flujo de caja, el cual refleja la solvencia de la empresa, así como su capacidad para lograr los ingresos necesarios para afrontar los distintos factores financieros de los cuales se vería afectada, tales como la inversión inicial, gastos, impuestos, costo de la mercadería, entre otros.

Tabla 6. Flujo de efectivo

Genésis Surf & Skate, Nicoya, Guanacaste						
Flujo de Caja						
Del 01 de Enero del 2021 al 31 de Diciembre del 2025						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		\$ 74.561	\$ 75.463	\$ 76.376	\$ 77.300	\$ 78.235
CMV		\$ 48.464	\$ 49.051	\$ 49.644	\$ 50.245	\$ 50.853
Utilidad Bruta		\$ 26.096	\$ 26.412	\$ 26.732	\$ 27.055	\$ 27.382
Gastos operativos						
CCSS		\$ 1.897	\$ 1.940	\$ 1.984	\$ 2.029	\$ 2.074
Luz		\$ 998	\$ 1.008	\$ 1.018	\$ 1.028	\$ 1.038
Alquiler		\$ 3.993	\$ 4.042	\$ 4.091	\$ 4.140	\$ 4.190
Salarios		\$ 7.157	\$ 7.320	\$ 7.485	\$ 7.655	\$ 7.828
Suministros		\$ 403	\$ 407	\$ 412	\$ 417	\$ 422
Gastos de publicidad		\$ 192	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Depreciación		\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170
Total gastos operativos		\$ 14.810	\$ 15.006	\$ 15.280	\$ 15.558	\$ 15.843
Utilidad antes de impuestos e intereses		\$ 11.286	\$ 11.406	\$ 11.452	\$ 11.497	\$ 11.539
Utilidad antes de impuestos		\$ 11.286	\$ 11.406	\$ 11.452	\$ 11.497	\$ 11.539
Impuestos		\$ 1.129	\$ 1.141	\$ 1.145	\$ 1.150	\$ 1.154
Utilidad neta		\$ 10.157	\$ 10.265	\$ 10.307	\$ 10.347	\$ 10.386
Depreciación		\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170
Capital de Trabajo	\$ -5.435					
Inversión Inicial	\$ -16.639					
Valor Terminal						\$ 63.802
Flujo de caja Neto	\$ -22.074	\$ 10.327	\$ 10.435	\$ 10.477	\$ 10.517	\$ 74.357

Fuente: elaboración propia (2020)

Como se observa en el flujo de caja anterior, tomando en consideración los ingresos y egresos de la tienda Génesis Surf - Skate, se tiene la capacidad de generar la liquidez para recuperar la inversión en el año 2023. De esta forma, bajo un escenario base, para el año 2021 se muestra un comportamiento similar a los números que ha presentado el local de Liberia en los periodos del 2019 al 2020, ya que se trabajó en gran medida con los datos que los propietarios suministraron.

Cabe destacar que para los años del 2022 al 2025 se aplicó un incremento en los ingresos, así como en algunos egresos, debido a la inflación, la cual se pronosticó en un 1,21 %, según datos de los últimos 5 años. Para otros gastos como el servicio de electricidad se tomó en cuenta la proyección del Instituto Costarricense de Electricidad para los años en cuestión. Además, se consideraron los aumentos salariales, respecto a las variaciones en años anteriores.

4.5.4. Análisis de sensibilidad

En el siguiente análisis se proyectan los escenarios pesimista y optimista respecto a un escenario base, lo cual permite pronosticar el grado de viabilidad que posee el proyecto en relación con el ingreso que estaría percibiendo la tienda. Esto permite determinar las condiciones en las que la tienda seguiría siendo rentable. Asimismo, cabe destacar que se toma como punto de referencia dicha variable por su relevancia en este proyecto de investigación.

Escenario base

ÍNDICES FINANCIEROS	
VAN	\$ 37.674,15
TIR	59%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	3
ÍNDICE DE DESEABILIDAD	2,71

Fuente: elaboración propia (2020).

Como se puede apreciar, a pesar de que el periodo de recuperación sería durante el 3° año y que el índice de deseabilidad es positivo, el VAN da positivo y la TIR por encima de la tasa de descuento, lo cual indica que, bajo estas circunstancias, se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Escenario pesimista

ÍNDICES FINANCIEROS	
VAN	\$ -29.370,73
TIR	0%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	-
ÍNDICE DE DESEABILIDAD	- 0,47

Fuente: elaboración propia (2020).

En el escenario pesimista los pronósticos para el proyecto no son atractivos como en el escenario base, puesto que, considerando una disminución en los ingresos del 5 %, todos los indicadores en cuestión determinan que el proyecto no es rentable, ya que no existe la posibilidad de recuperar la inversión, el índice de deseabilidad y el VAN son negativos y no se refleja la TIR.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se puntualizan las conclusiones adquiridas a lo largo de la exhaustiva investigación, así como las recomendaciones propuestas a la tienda Génesis Surf - Skate en Nicoya, Guanacaste. Estas ayudarán a tener un panorama más claro para poder tomar la decisión sobre invertir o no en esta región.

5.1. Conclusiones

Las conclusiones que se van a destacar con base en el trabajo son las siguientes:

- Como lo refleja la presente investigación, la empresa carece de una planeación estratégica bien fundamentada, por lo que a pesar de que tienen visualizado a dónde quieren llegar, no tienen plasmada la ruta a seguir para materializar su idea de negocio.
- A nivel de organización, la tienda no presenta una división de trabajo o descripción de funciones bien definidas, ya que los empleados llevan a cabo tareas que no concuerdan con sus obligaciones contractuales, lo cual genera sobrecarga de trabajo en algunos puestos de la empresa, debido a que se duplican funciones.
- Considerando que la tienda Génesis Surf - Skate va a incursionar en un nuevo mercado, la falta de reconocimiento de la marca y un mejor posicionamiento de la competencia, significan factores que pueden llegar a afectar su desempeño inicial, de forma tal que le impidan obtener la rentabilidad esperada.
- La ubicación es un aspecto que podría definir la rentabilidad de cualquier negocio y en el caso de la tienda Génesis Surf - Skate, esta ha sido muy acertada, puesto que sus locales actuales se

encuentran ubicados en zonas céntricas de fácil acceso para gran parte del mercado de su interés.

- En la actualidad, la tienda enfoca sus estrategias de publicidad usando como herramientas las redes sociales. Ahora bien, teniendo en cuenta que la mayoría de su mercado objetivo se mueve alrededor de estos medios, no se le da la relevancia económica idónea a este tema para lograr un mejor resultado.
- Tomando en consideración que la empresa Génesis Surf - Skate se ha caracterizado por ofrecer productos enfocados hacia los caballeros, esto repercute en el mercado en el que se desenvuelve, limitándolo de forma significativa, con lo cual pierde la opción de abarcar una mayor audiencia al comercializar ropa para dama.
- Debido a la industria tan competitiva en la que se desenvuelve la tienda Génesis Surf - Skate es indispensable que concentre esfuerzos en reinventarse de manera constante, con el objetivo de acaparar las nuevas tendencias que la globalización y los avances tecnológicos traen consigo al mercado.
- Se considera además que los proveedores ejercen una gran presión sobre la tienda debido a que la cartera en la actualidad está compuesta por solo dos participantes. Esto le resta capacidad de negociación y opciones de adquirir los mismos artículos a un menor costo, con lo cual hace más difícil ofrecer a los clientes precios más atractivos.
- Debido al poco enfoque que los propietarios le han dado a su estructura organizacional, la compañía muestra una mala conformación de sus equipos de trabajo. Esto genera que la empresa incurra en gastos innecesarios, ya que existen puestos de trabajo de los cuales podrían prescindir.
- Teniendo en cuenta la importancia que representa para toda empresa el recurso humano, la tienda Génesis Surf - Skate no refleja un proceso de reclutamiento adecuado para la

contratación de su personal, lo cual podría generar que la selección del colaborador no sea la mejor opción para los requerimientos del puesto a desempeñar.

- Según el análisis financiero basado en dos escenarios, los cuales son, pesimista y base, además, tomando en consideración indicadores como el VAN, ID, Payback y la TIR, es oportuno concluir que el desarrollo del proyecto bajo un escenario base generaría un resultado positivo.
- Respecto al financiamiento, la empresa debe adecuarse a las exigencias de las entidades financieras, debido a que las tasas de interés son muy elevadas, puesto que el tipo de financiamiento corresponde a capital de trabajo, lo cual obligaría a la tienda a generar una mayor solvencia para asumir sus obligaciones.

5.2. Recomendaciones

Las principales recomendaciones originadas de la investigación son las siguientes:

- Se deben doblar esfuerzos para mantener un manejo más ordenado y detallado de sus estados financieros, los cuales faciliten el análisis y el control de los factores internos y externos que puedan impactar de forma negativa el entorno económico de la tienda.
- Dada la importancia de que todos los locales de una misma empresa mantengan un estándar, respecto a la comercialización de sus productos y su servicio al cliente, resulta indispensable mantener un mejor control de sus puntos de venta. En este sentido, se propone que el administrador realice visitas semanales con el fin de cumplir lo antes mencionado.
- Tomando en cuenta la importancia que conlleva la buena ubicación de un negocio para lograr acaparar un mayor número de clientes, se recomienda ubicar el local comercial de la tienda Génesis Surf - Skate Nicoya, Guanacaste, en la inmediación de la ciudad, proporcionando mayor facilidad de acceso a los consumidores potenciales, tanto del distrito central del cantón como de los lugares aledaños.
- Se recomienda dirigir esfuerzos en campañas de publicidad de forma tal que le permita a la tienda consolidar la marca en el mercado en que incursionan, con lo cual lograr el posicionamiento necesario en la mente de los nuevos consumidores, y así interponerse sobre la competencia.
- Definir todos los lineamientos y normativas de los contratos según las regulaciones del Código de Trabajo. Esto con el fin de propiciar buenas relaciones entre colaboradores y patrono, mediante la formalización de procesos, con lo cual evitar confusiones o problemas respecto a las tareas o funciones de cada empleado.

- Asimismo, se recomienda que los contratos de trabajo tengan los mismos beneficios y reglas para empleados que sean familiares o personas externas.
- Se sugiere dar relevancia a factores como, precio, calidad, variedad de productos. Además, mantenerse actualizado sobre las nuevas tendencias del mercado; esto para cumplir con las expectativas y exigencias de los consumidores, para lograr la fidelización de los compradores activos y para captar la atención de los clientes potenciales.
- Expandir su cartera de productos por medio de una mayor diversidad de proveedores para reducir sus costos, a la vez que se ofrecen diferentes tipos de vestimenta para dama. Esto con la intención de acaparar un mercado que aún no se ha tomado en cuenta y que podría generar un ingreso significativo para el éxito y consecución de los objetivos de la empresa.
- Fortalecer sus actividades publicitarias y de promoción en sus redes sociales para fomentar el consumismo, manteniendo el dinamismo e interacción con los consumidores y usuarios que visiten los perfiles que la tienda maneja en Facebook e Instagram. De igual forma, se recomienda invertir en otras estrategias de mercadeo, tales como, el volanteo y perifoneo, con el fin de atraer nuevos clientes.
- Incentivar otras técnicas de comercialización que generen espacios para nuevos negocios que ayuden al crecimiento económico de la tienda, como lo puede ser el método denominado “Polaqueo”. De esta forma se puede hacer llegar el producto y el nombre de la tienda hasta los hogares de los consumidores.
- Debido a que el financiamiento muestra una tasa de interés muy elevada, se recomienda llevar un control de los gastos para que no haya un desequilibrio respecto a los ingresos del local, lo cual podría complicar honrar las obligaciones con la entidad bancaria correspondiente.

Referencias bibliográficas

Arenas & NiduxeCommerce. (24 de abril de 2019). Arenas Online. Obtenido de:
<https://www.arenascr.com>

Arias, J. P. (21 de febrero de 2018). CRHoy.com. Así afectará el impuesto al valor agregado (IVA).
Extraído de: <https://www.crhoy.com/economia/asi-le-afectaria-el-impuesto-al-valor-agregado-iva/>

Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing: un enfoque basado en el
proceso de dirección. ESIC Editorial. Extraído de:
<https://books.google.co.cr/books?id=aj7wABSD7-MC&pg=PA62&dq=Producto+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6-fSif3dAhWHzlkKHYNxBiwQ6AEINTAD#v=onepage&q=Producto%20definici%C3%B3n&f=false>

Alvarado, O. (2015). Administración Estratégica. Extraído de:
<http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>

Antinori, E. (2006). Conceptos básicos del derecho. Catamarca: Universidad de Aconcagua. Recuperado
de http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitaes/208/conceptos-basicos-del-derecho.pdf

Antonio Morales, J. (2009). Proyectos de inversión. McGraw-Hill Interamericana. Página 1. Tomado de
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>

Ardura, I. R. (2011). Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC. Extraído de: :
<https://books.google.co.cr/books?id=-3j-OkJ4IBYC&pg=PA282&dq=precio+definici%C3%B3n+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUK>

Ewiop6O1x_3dAhXGk1kKHUPUB0IQ6AEIKjAB#v=onpage&q=precio%20definici%C3%B3n%20marketing&f=false

Arenas & NiduxeCommerce. (24 de octubre de 2018). Arenas Online. Extraído de:
<https://www.arenascr.com>

Arturo, k. (2018). ¿Qué es el mercado meta y cuál es su importancia? Extraído de:
<https://www.crecenegocios.com/que-es-el-mercado-meta-y-cual-es-su-importancia/>

Ballou, R. (2004). Logística: administración de la cadena de suministro. Pearson Educación de México.
Extraído de:
https://books.google.co.cr/books?id=ii5xqLQ5VLgC&pg=PA28&dq=como+se+definen+los+costos+de+operaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwis8fj4hq_gAhVEo1kKHQfHCZ4Q6AEIJzAA#v=onpage&q=como%20se%20definen%20los%20costos%20de%20operaci%C3%B3n&f=false

Bloomberg. (21 de Marzo de 2017). Paraísos de surf ayudan a impulsar la economía. La República .

Bolaños, A. (23 de Junio de 2017). Vecinos activos, carpio de luz. Obtenido de
<http://carpiodeluz.vecinosactivos.news/en-carpio-se-vive-el-skate-a-toda-hora/>

Bereneche, D. (2010). Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa.

Extraído de:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel_BerenecheGiraldo_2010.pdf;sequence=1

Bueno, M. J. (2008). El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público. Netbiblo. Extraído

de:

<https://books.google.co.cr/books?id=pz1vRJ-mhVEC&pg=PA1&dq=Innovaci%C3%B3n+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJw7->

SuP3dAhWyxFkKHcTrAfYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Innovaci%C3%B3n%20definici%C3%B3n&f=false

Bisquerra, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. La muralla S.A. Extraído de:
https://books.google.co.cr/books?id=VSb4_cVukkcC&pg=PA181&dq=que+es+el+neopositivismo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjY9IXM_6_eAhWwsaQKHT6EC2w4ChDoAQgmMAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20neopositivismo&f=true

Biger, D. (2018). Tecnología y surf: Conoce el futuro del surf. Extraído de:
<https://totalsurfcamp.com/es/blog/tecnologia-y-surf-conoce-el-futuro-del-surf>

Comité Olímpico Internacional. (2018). Tópico B: Proceso para la incorporación de nuevas disciplinas. Extraído el 06 de Junio de 2019, de http://www.muntcp.org.mx/bgr/MUN15th_COI-B.pdf

Caneda, M. C. (2004). La Responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos. ESIC Editorial. Extraído de:
https://books.google.co.cr/books?id=FpPDPz5_Q4gC&pg=PA32&dq=responsabilidad+social+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj8riruv3dAhXst1kKHS

Carrero, V., Soriano, R.M., Trinidad, A. (2012). Teoría fundamentada "grounded theory" : el desarrollo de la teoría desde la generalización conceptual. CIS. Extraído de:

https://books.google.co.cr/books?id=VKx6mGGn2IEC&pg=PA15&dq=Teor%C3%ADa+fundamentada+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_346G3PfeAhUJUVMKHcXmByIQ6AEILjAB#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20fundamentada%20definici%C3%B3n&f=false

Castaingts, J. (2000). Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente. Universidad Autónoma Metropolitana. Extraído de:

<https://books.google.co.cr/books?id=SI77rHTRtXsC&pg=PA56&dq=que+es+industria+especializada&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiG38WeucXgAhWvslkKHQ-rBj8Q6AEIPjAE#v=onepage&q=industrias%20especializadas&f=true>

- Castillo, V. (2013). Paradigma fenomenológico. Extraído de:
<https://es.calameo.com/read/002887194942c383213d6>
- Chaves, E. (2005). Administración de Materiales. Universidad Estatal a Distancia. Extraído de:
<https://books.google.co.cr/books?id=yQcwaOB0IvkC&pg=PA60&dq=como+se+define+inventario&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEwonFwf3dAhXILVAKHX60BwkQ6AEIJTAA#v=onepage&q=como%20se%20define%20inventario&f=falsemfCtgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=responsabilidad%20social%20definici%C3%B3n&f=false>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Páginas 128-144. Tomado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. Extraído de:
<https://books.google.co.cr/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA200&dq=fortalezas+definici%C3%B3n+foda&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjFgb3cvP3dAhXFk1kKHZAADzcQ6AEILzAC#v=onepage&q=fortalezas%20definici%C3%B3n%20foda&f=false>
- Checa, F. (6 de abril de 2018). El surf se sube a la ola de los Juegos Olímpicos. Expansión. Extraído de:
<https://www.economista.com.mx/empresas/Mercado-de-lujo-en-Mexico-mantendra-crecimientos-de-6-20180522-0020.html>
- Dahnke. (1989). Extraído el 21 de enero de 2015, de <http://www.terras.edu.ar>:
<http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/15/biblio/SAMPIERI-HERNANDEZ-R-Cap-4-Elaboracion-del-marco.pdf>
- Díaz, A. (2013). Estadística aplicada a la administración y la economía. McGraw-Hill Interamericana. Páginas 3-374. Extraído de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>
- Díaz de Santos. (1996). La ventaja competitiva. Ediciones Díaz de Santos. Extraído de:

<https://books.google.co.cr/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PR7&dq=ventaja+competitiva+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiGtdr9yf3dAhUm01kKHT9gDJEQ6AEIJTAA#v=onepage&q=ventaja%20competitiva%20definici%C3%B3n&f=false>

Díaz de Santos. (1998). Estrategías de crecimiento. Ediciones Díaz de Santos. Extraído de:

<https://books.google.co.cr/books?id=O1eOufVVzVYC&pg=PA19&dq=Estrategia+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjh8ikqP3dAhXyt1kKHUKqBMAQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Estrategia%20definici%C3%B3n&f=false>

Economía Simple (2016). Definición de competencia. Extraído de <https://www.economiasimple.net/glosario/competencia>

Esteban, I. G. (2005). Marketing de los servicios. ESIC Editorial. Extraído de: https://books.google.co.cr/books?id=qTBg-oZ6WcYC&pg=PA26&dq=servicio+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD1O_fr v3dAhWyslKkHYgZDSUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=servicio%20definici%C3%B3n&f=false.

Estrategia Magazine. (2019). La Matriz AODF: Análisis de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas para el desarrollo de estrategias. Extraído de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>.

Fermoso, P. (1989). El modelo Fenomenológico de investigación en pedagogía social. Universidad Autónoma de Barcelona. Extraído de:

<https://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/42218/90165>

Fiorito, F. (2006). La Simulación como una herramienta para el manejo de la incertidumbre. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Extraído de https://ucema.edu.ar/u/ffiorito/Handout_Simulacion_y_RISK_06.pdf

Flores Zavala, E. Elementos de Finanzas Públicas Mexicanas. Ed. México D.F. 1946, p. 33.

Fundamentos de administración (2009). Definición de planeación. Extraído de:
<http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administración/PDF/tema%202.pdf>, p. 02

Filardo, V., Aguilar, S., Amen, G., Bassi, G., Cardeillac, J., Echarte, C., . . . Scuro, L. (2002). Tribus urbanas en Montevideo. Ediciones trilce. Extraído el 10 de Mayo de 2019, de
https://books.google.co.cr/books?id=1Q9RWJ3x0nwC&pg=PA32&dq=skate+mitos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwio8f_avpHiAhWxs1kKHVjjCUQQ6AEIJjAA#v=onepage&q=skate%20mitos&f=false

Granados, I. (11 de febrero de 2018). El skateboarding mexicano rumbo a Tokio 20

García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. Página 641. Extraído de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>

Hernández Mangones, G. (2006). Diccionario de economía. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Extraído de
https://books.google.co.cr/books?id=3qyj8HQ4H_YC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista, L. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw-Hill. Extraído de:
https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf

Hill, M. (2008). Planeación financiera. Extraído de
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/elena/Contabilidad_administrativa/Punto_de_equilibrio_web.pdf

Herrera, W. (26 de Febrero de 2019). La República. Obtenido de Circuito Nacional de Surf entre los mejores del continente con tecnologías primer mundo:

<https://www.larepublica.net/noticia/circuito-nacional-de-surf-entre-los-mejores-del-continente-con-tecnologias-primer-mundo>

Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., Ferrer, C., (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Ediciones Paraninfo, S.A. Extraído de:

https://books.google.co.cr/books?id=X9v7CAAQBAJ&dq=definicion+an%C3%A1lisis+Pestel&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). Estadísticas vitales 2016. San José.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Diseño de la muestra en proyectos de encuesta.

Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Extraído de

https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos_genbasica/muestra_encuesta.pdf.

Jiménez, F. J., Espinoza, C. G. y Fonseca, L. R. (2007). Ingeniería Económica. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Extraído de:

<https://books.google.co.cr/books?id=LVLZA74NNwwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Evanston: ESAN. Extraído de

<http://miguelangelherrera.com/catedras/administracion-mercadotecnia/dmpk.pdf>

Luna, N. (18 de Enero de 2018). Liquidez financiera: ¿qué es y por qué es importante? Extraído de

<https://www.entrepreneur.com/article/307396>

López, B. (08 de Marzo de 2017). Tambalea. Obtenido de Los efectos del surf en la contaminación marina

y ambiental: <https://tambaleaclothing.com/huella-ecologica/efectos-surf-contaminacion-marina-ambiental/>

ambiental/

McCarthy. (2018). Definición de marketing. Extraído de <https://definicion.de/marketing/>

Maddala, S. (1993). Microeconomía. Extraído de <https://es.scribd.com/doc/253327216/Microeconomía-Maddala-pdf>

Mejía, T. (2005). Estructura Presupuestal de un Proyecto Económico. Universidad Santo Tomás. Extraído de:

<https://books.google.co.cr/books?id=4XNtmDJWxU8C&pg=PT34&dq=que+son+gastos+administrativos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0846s5f3dAhWRYVAKHwByDPIQ6AEIRzAG#v=onepage&q=que%20son%20gastos%20administrativos&f=true>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2014). Decreto 2041 Ley sobre licencias ambientales. Extraído de <http://www.cornare.gov.co/Tramites-Ambientales/Normatividad/Dec-2041-del-2014.pdf>

Márquez, I. y Díez García, R. (2015). La cultura skate en las sociedades contemporáneas:. Extraído el 05 de Junio de 2019, de <file:///C:/Users/Administrador/Desktop/Dialnet-LaCulturaSkateEnLasSociedadesContemporaneas-4921734.pdf>

Martínez, R. (20 de 1 de 2019). Estructura y situación actual de Tienda Génesis. (J. Vidaurre, B. Rodríguez, J. Alfaro y B. Cerdas, Entrevistadores)

Namakforoosh, M. N. (2000). Metodología de la investigación. Editorial Limusa. Extraído de:<https://books.google.co.cr/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&dq=Metodolog%C3%ACa+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDh9ab8LHeAhXK3IMKHaiUBhIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Metodolog%C3%ACa%20descriptiva&f=false>

Newstrom, J. (2007). Dirección. (9a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 2. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>

Norma internacional de contabilidad 18. Ingresos de actividades ordinarias. Extraído de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/18_NIC.pdf.

Novillo Maldonado, E. F. (2012). Estudio de perfil de los consumidores en las cadenas de supermercados de la ciudad de machala y modelo de fidelización. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Extraído de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3321/1/UPS-GT000357.pdf>

Peris, S. M. (2006). Distribución comercial. ESIC Editorial. Extraído de: https://books.google.co.cr/books?id=jkdY41JpjY4C&pg=PA53&dq=distribuci%C3%B3n+defini%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0g8DKv_3dAhVEs1kKHalZBh4Q6AEIMzAC#v=onepage&q=distribuci%C3%B3n%20definici%C3%B3n&f=false

Revista Summa (2015). Costa Rica: empresas de diferentes sectores se destacan con marca país. Extraído de: <http://revistasumma.com/costa-rica-empresas-de-diferentes-sectores-se-destacan-con-marca-pais/>

Rivera Camino, J. y De Juan Vigaray, M. D. (2002). La promoción de ventas: variable clave del marketing. ESIC Editorial. Extraído de: <https://books.google.co.cr/books?id=TYA3HjTUjEsC&pg=PA17&dq=promoci%C3%B3n+defini%C3%B3n+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKzriDxf3dAhVxoFkKHRVWAnYQ6AEIMjAC#v=onepage&q=promoci%C3%B3n%20definici%C3%B3n%20marketing&f=false>

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson Educación. Extraído de: <https://books.google.co.cr/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA419&lpg=PA414&focus=viewport&dq=administraci%C3%B3n+que+es+controlar&hl=es#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20que%20es%20controlar&f=false>

Robbins, S. P. (2005). Administración. Pearson Educación. Extraído de: https://books.google.co.cr/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA234&dq=estructura+organizaciona

l+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYq6qLq_3dAhVBo1kKHQy4DuUQ6AEI

KjAB#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20definici%C3%B3n&f=false

Robles, B. (2001). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Extraído de: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

Rodríguez, R. (2013). El emprendedor de éxito. (4a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. pág. 200. Extraído de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>

Robles Roman, C. L. (2012). Fundamentos de administración financiera. México: RED TERCER MILENIO S.C. Extraído de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>

Rubio Cebrián, S. (2012). Conceptos e indicadores básicos en economía. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad. Extraído de: http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500542/n1.2_Conceptos_e_indicadores_de_la_economia.pdf

Ruiz, J., Gaitán, J., Morato, J. (2005). Logística comercial. MGH Formación Técnica. Pág. 7. Extraído de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048>

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education. Extraído de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.

Sobrero, F. S. (2009). Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión. Santa Fe: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. Extraído de: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>

Suniaga , J. M., Del Canto , E., Fernandes Martins , V. y Mendes Neto, E. B. (2015). La Planificación Estratégica en la Venezuela Turbulenta. Gestión Joven. Extraído de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=9454e2c6-55ce-484b-ac6c-dc04b72524a3%40sessionmgr104>

Sobrino del Toro, J. (2013). El deporte, sector de actividad económica. Extraído el 26 de Julio de 2019, de <https://books.google.co.cr/books?id=EckaAgAAQBAJ&pg=PA96&dq=el+deporte+como+desarrollo+social+en+el+mundo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSnZ7Bx9XjAhUIvIkKHYJ1DNcQ6AEIKzAB#v=onepage&q=el%20deporte%20como%20desarrollo%20social%20en%20el%20mundo&f=true>

Otero Paz, I. (26 de Abril de 2014). La economía que mueven las olas. Extraído el 08 de mayo de 2019 de: https://www.eldiario.es/canariasahora/premium_en_abierto/economia-mueve-olas_0_253724627.html

Toro Jaramillo, I. D. y Parra Ramírez, R. D. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa. Universidad Eafit. Extraído de: <https://books.google.co.cr/books?id=4YkHGjEjy0C&pg=PA158&dq=Dise%C3%B1o+de+investigaci%C3%B3n+no+experimental&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjtnu3I4vfeAhWro1kKHccMDjEQ6AEIQDAE#v=onepage&q=Dise%C3%B1o%20de%20investigaci%C3%B3n%20no%20experimental&f=false>

Urcola, J. T. (2008). Dirigir Personas: Fondo Y Formas 5 Edic. ESIC Editorial. Extraído de: https://books.google.co.cr/books?id=UGmk_XxyBQkC&pg=PA44&dq=dirigir&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiojIvOzJThAhWlUt8KHSujBPAQ6AEIMTAC#v=onepage&q=dirigir&f=false

Vázquez, A. S. (1999). Ética. Grupo Planeta (GBS). Extraído de : https://books.google.co.cr/books?id=XdWhSNiEXVoC&pg=PA24&dq=%C3%A9tica+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjmt_Cotv3dAhWC1VvKkHbs1AKoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=%C3%A9tica%20definici%C3%B3n&f=false

Yanez, D. (2015). Población estadística: características principales y tipos. Extraído de <https://www.lifeder.com/poblacion-estadistica/>

Zamora Torres, A. I. (2011). Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de michoacán. España: EAE Editorial Academia Española. Extraído de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

20. XCITY. Extraído de <https://xcity.com.mx/el-skateboarding-mexicano-rumbo-tokio-2020/>