

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS, PARA LA
EMPRESA ARIAS ARQUITECTOS Y CONSTRUCTORES DE
COSTA RICA, S. A. PARA EL AÑO 2023**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

AUTORA:

LCDA. FANNY ALEJANDRA ARIAS PICADO

TUTOR:

MBA. MARCO ANTONIO BETANCOURT QUESADA

SEDE ARANJUEZ

ENERO, 2023

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
Código de Ética.....	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
CONTENIDO.....	11
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
ÍNDICE DE GRÁFICOS	16
CAPÍTULO I. PROBLEMA	18
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación.....	19
Antecedentes	20
Antecedentes Internacionales	21
Antecedentes Nacionales.....	24
Proyecciones de la Investigación	27
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	28
Administración	28
Cadena de Valor	28
Cadena de Suministro.....	28
Competencia.....	29
Diseño Organizacional	29
Estrategia.....	29
Análisis PESTEL.....	30
Análisis FODA	31
Análisis CAME	32
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	34
Macroentorno y Microentorno	35
Organización	36

	12
Planeación.....	36
Sectores y Mercados.....	37
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	38
Enfoque.....	38
Selección de Enfoque	40
Diseño.....	40
Diseño de la Investigación.....	40
Fuente de Información.....	42
Fuentes Primarias	42
Fuentes Secundarias	43
Población	43
Muestra	44
Variables y Unidades de Análisis.....	45
Instrumentos de Medición	48
Cuestionario.....	48
Entrevista.....	48
Proceso para la Recolección de Datos.....	49
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50
Análisis de la Entrevista	50
Análisis del Cuestionario a Colaboradores.....	54
Análisis de Cuestionario a Clientes	63
<i>Focus Group</i>	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	77
CAPÍTULO VI. PROPUESTA	78
Portada del Plan de Negocios	78
Logo.....	79
Colores Corporativos.....	79
Historia	79
Misión.....	80
Visión	80

Valores Empresariales.....	80
Objetivos de la Empresa.....	81
Objetivos Estratégicos.....	81
Descripción de la Ventaja Competitiva.....	81
Cartera de Productos y Servicios.....	82
Arquitectura Organizacional	83
Análisis de Diagnóstico de Situación de la Empresa Arias Constructores	85
El Análisis PESTEL	85
El Análisis FODA	86
El Análisis CAME.....	86
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	87
Información Financiera	90
Acciones a Realizar	96
Medios de comunicación de la empresa.....	98
Propuesta Económica	102
Estado de Resultados.....	105
REFERENCIAS	109
ANEXOS.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. FODA.....	31
Tabla 2. Definición de estrategias.....	34
Tabla 3. Planeación	36
Tabla 4. Variables.....	46
Tabla 5. Competencia.....	73
Tabla 6. Cotizaciones.	90
Tabla 7. Ingresos.	91
Tabla 8. Gastos.	92
Tabla 9. Flujo proyectado.....	94
Tabla 10. Flujo de caja.	96
Tabla 11. Cronograma de comunicación.....	100
Tabla 12. Programación de actividades.....	101
Tabla 13. Diagraman de Gantt.....	102
Tabla 14. Presupuesto.	104
Tabla 15. Estado de resultado proyectado 2022.	106
Tabla 16. Estado de resultado proyectado 2023.	107
Tabla 17. Estado de resultado proyectado 2024.	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PESTEL.....	30
Figura 2. FODA.	32
Figura 3. Matriz CAME.....	33
Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	35
Figura 5. Portada.	78
Figura 6. Logo.....	79
Figura 7. Colores corporativos.....	79
Figura 8. Organigrama.	84
Figura 9. PESTEL.	85
Figura 10. FODA.....	86
Figura 11. CAME.	87
Figura 12. Cinco Fuerzas de Porter.	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tiempo de trabajar con la empresa.	55
Gráfico 2. Tipo de colaborador.....	55
Gráfico 3. Funciones claras.	56
Gráfico 4. Cantidad de funciones.....	57
Gráfico 5. Le gustan las funciones.....	57
Gráfico 6. Manual de procedimientos y políticas.	58
Gráfico 7. Valoración en su trabajo.....	59
Gráfico 8. Objetivos y valores.....	59
Gráfico 9. Ánimo y energía.....	60
Gráfico 10. Satisfacción al trabajar en la empresa.....	60
Gráfico 11. Satisfacción servicio al cliente.....	61
Gráfico 12. Ambiente laboral.....	62
Gráfico 13. Motivación.....	62
Gráfico 14. Tiempo de ser cliente.....	63
Gráfico 15. Gusto por los trabajos.....	64
Gráfico 16. Conoce todos los productos y servicios.....	65
Gráfico 17. Satisfacción con los trabajos o servicios.....	65
Gráfico 18. Contrataría nuevamente los servicios y productos.....	66
Gráfico 19. Recomendación.....	67
Gráfico 20. Pronta respuesta.....	67
Gráfico 21. Ha solicitado más de una vez los servicios o productos.....	68
Gráfico 22. Servicio de los colaboradores.....	69
Gráfico 23. Satisfacción como cliente.	70
Gráfico 24. Satisfacción servicio al cliente.....	71
Gráfico 25. Seguimiento.....	71
Gráfico 26. Cotizaciones.	91
Gráfico 27. Ingresos.....	92
Gráfico 28. Gastos.	93
Gráfico 29. Ingresos y gastos.	94

Gráfico 30. Flujo proyectado.....	95
Gráfico 31. Proyección ventas.	102

CAPÍTULO I. PROBLEMA

Todas las empresas, independientemente del tamaño de su organización, o de la actividad que realicen, requieren de un plan de negocios que le brinde una estructura para llevar la planificación estratégica, financiera, organizativa y el control de sus actividades, para lograr sus objetivos y alcanzar su misión a futuro. Si no se plantea bien todo lo anterior, puede provocar un gran inconveniente para la empresa. Hernández y Mendoza (2018) definen que “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria” (p. 40).

En el caso de la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A., que para efectos de este documento y de aquí en adelante se denominará “Arias Constructores”, el problema que tiene es que no posee un plan de negocios. El motivo obedece a que es una empresa pyme, con poco tiempo en el mercado costarricense, tiene poco personal y no posee ninguna estructura que le guíe y que le permita consolidarse. La empresa requiere tener una estructura bien definida en todas las áreas, que sea formal y legal, que le permita desarrollarse con confianza, utilizando todos los recursos que tiene y aprovechar su ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado.

La empresa requiere hacer un plan de negocios para tener clara la ruta empresarial que va a seguir, definiendo los objetivos, las acciones y las medidas para la implementación del modelo de negocio; tomando en cuenta estrategias para maximizar la eficiencia y productividad, para lograr hacer crecer la empresa y minimizar riesgos e impactos. Además, el personal carece de una guía documentada y estructurada para hacer su trabajo de una manera más ágil y estandarizada, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, lo cual genera que, en algunos casos, los colaboradores tengan recargo de funciones y no priorizan, o hacen los trabajos según cada uno crea conveniente.

Este trabajo pretende brindar un apoyo a la empresa Arias Constructores. Para ello, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo sería el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A. para el periodo del año 2023?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Arias Constructores para el periodo del año 2023.

Objetivos Específicos

1. Investigar un plan de negocios para la empresa Arias Constructores.
2. Explicar herramientas para los planes de negocios de la empresa Arias Constructores.
3. Desarrollar un manual de procesos como guía para la mejora de la estructura documental en la empresa.

Justificación

Según Hernández y Mendoza (2018), la justificación de la investigación señala el para qué de la investigación, exponiendo sus razones. “Por medio de la justificación se demuestra que el estudio es necesario e importante” (p. 45).

La presente investigación se realizará para comprobar si Arias Constructores requiere el desarrollo de un plan de negocios para el año 2023, para que la empresa disponga de un documento donde se explique de manera detallada en qué consiste el negocio, y tenga claro el rumbo que debe seguir para lograr sus objetivos, metas, misión y visión de forma fundamentada.

Si la empresa tiene un plan de negocio, el personal actual y el de nuevo ingreso tendrán mayor claridad sobre el propósito de la empresa y la forma de trabajar que tiene, facilitando la inducción, la estandarización de documentos y agilizando las labores diarias. Incluso, socios e inversores se sentirán más seguros al leer el documento, lo cual les permitirá tener un panorama más claro del norte que lleva la empresa, logrando validar si les es conveniente invertir en el negocio, y podrán identificar la metodología de trabajo de la empresa Arias Constructores.

En esta investigación se analizarán las oportunidades de mejora mediante un estudio exploratorio, verificando si la empresa aplica criterios bien definidos en la toma de decisiones, con instrumentos que le permitan orientar el negocio hacia un proceso estandarizado y de mayor control interno, con orientación al fortalecimiento de las labores de los departamentos, de acuerdo

con las necesidades de la empresa; y si utiliza las fortalezas que tiene para minimizar las debilidades y amenazas del mercado.

La importancia de este estudio radica en la relevancia social que tendrá, junto con los alcances prácticos, que serán de gran beneficio y valor teórico, dado que servirán de orientación a las personas de la empresa Arias Constructores, y junto con esto, que va a permitir tener un indicador para esta empresa y para nuevas empresas nacionales e internacionales que deseen desarrollar un plan de negocios, de modo que se pueda recomendar o diseñar un manual que funcione como guía para mejorar la estructura documental en la empresa, que sea acorde con las situaciones y los descubrimientos identificados.

Antecedentes

Este estudio va a comprender tres grandes partes: la historia del tema en estudio, las investigaciones internacionales y las nacionales que se han realizado entorno a la temática que se explora, presentando de lo más general a lo más específico. De acuerdo con Gutiérrez (2020), la planeación es el puente entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de que la organización alcance los resultados deseados y la ayuda a garantizar que estén preparadas para cualquier eventualidad razonable y para todos los cambios necesarios (p. 84).

Siguiendo con el autor, la planeación es la primera de las cuatro funciones del proceso administrativo, mediante la cual se establecen la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, los planes y las actividades por desarrollar. La planeación permite establecer la dirección que debe seguir la compañía, promueve un mayor desempeño empresarial, marca los lineamientos generales que serán base del proceso administrativo, reduce la ambigüedad y la incertidumbre que pueda tener la compañía, y también es la base del desarrollo organizacional, pues permite aumentar la competitividad al menor costo posible (p. 84).

Los tipos de planes, según Gutiérrez (2020), son:

1. Planes por su alcance: grado de impacto que tenga en la organización, ya sea general (planes estratégicos) o específicamente, al área operativa de la organización (planes operativos).
2. Planes por su marco temporal: tiempo en que se desarrollaran los planes en la organización, ya sea en menos de años (planes a corto plazo) o en marcos de tiempo superiores a tres años (planes a largo plazo).

3. Planes por su especificidad: curso que se le darán a los planes dentro de la organización, ya sea para atender objetivos definidos (planes específicos) o para responder a cambios inesperados donde se requiere mayor flexibilidad (planes direccionales).
4. Planes por su frecuencia de uso: refieren al propósito por el cual se requiere desarrollar, ya sea para atender una situación particular por una única vez (planes de un solo uso) o para desarrollar planes de manera continua (planes permanentes). (pp. 96- 98).

De acuerdo con lo anterior, un plan de negocios ayuda a la empresa a mejorar su desempeño y alcanzar mejores resultados, preparando a la empresa con lineamientos, dirección y desarrollo para eventos que puedan surgir. Refleja varios aspectos claves, como: estudios del mercado, qué productos o servicios se ofrecen, la segmentación del público sobre los servicios o productos, entre otros. Estos planes deben tener en cuenta la situación de la empresa y sus objetivos. Se realizan para mostrar una guía de trabajo a realizar y que ayude en la toma de decisiones.

Antecedentes Internacionales

En cuanto al área internacional, el primer antecedente internacional seleccionado para el desarrollo de una investigación tipo cuantitativa lleva por título: *Estructura de un Plan de Negocio para la creación de la empresa Constructora Arkon SAS*, de la investigadora Mauren Andrea López Vaca (2021), en su tesis de Ingeniería para Universidad Católica de Colombia, cuya línea de investigación es gestión estratégica enfocada en la prestación de servicios que satisfagan las necesidades de mantenimiento, infraestructura y edificaciones.

Esta investigación radica en un plan de negocio para la creación de una empresa constructora en la ciudad de Bogotá D.C., con el fin de satisfacer necesidades de ingeniería y arquitectura, ya sea en construcciones, remodelaciones, mantenimientos o acabados, que logre mantener activa la empresa en el mercado, y que brinde herramientas para la optimización de costos, tiempos de respuesta y ejecución.

Se trazó como objetivo general: “Estructurar un plan de negocio para la creación de la Empresa constructora ARKON INGENIERÍA Y ARQUITECTURA SAS, en la ciudad de Bogotá D.C., enfocada en satisfacer las necesidades de mantenimiento, infraestructura, obra civil y edificaciones en Colombia”. Asimismo, los objetivos específicos son: “Realizar un plan de

mercado para la estructuración del plan de negocios que permita determinar la situación social, económica y financiera, en los diferentes tipos de clientes”, “Realizar un análisis técnico, de contexto y competitivo, para la estructuración de un plan de negocios, capaz de definir las bases en las cuales debe enfocarse la empresa, para satisfacer las necesidades de la sociedad actual”, y “Estructurar un plan financiero para determinar las características económicas que respalden el plan de negocios y la constitución legal de la empresa”.

Parte de las conclusiones que estableció Mauren Andrea López Vaca fueron:

Se implementó un plan de Negocio para la creación de la empresa Constructora ARKON INGENIERÍA Y ARQUITECTURA SAS, la cual ya se encuentra legalmente inscrita ante la cámara de comercio. La viabilidad prevista a partir del estudio realizado demuestra que los servicios que ofrece la empresa son del interés de la población, debido a las necesidades.

Debido a que es una empresa nueva en el mercado, es posible que no pueda suplir con los gastos que genera una nómina de ingeniero o arquitectos, la ventaja de esta empresa es que los accionistas cumplen con el perfil necesario para la ejecución de los proyectos, esto implica que los sueldos estén sujetos a la rentabilidad que pueda generar una contratación. Identificó que hay muchas obras y proyectos que han quedado aplazados debido a la contingencia del COVID-19, pero el gobierno ha destinado altas inversiones para reactivar el sector.

Finalmente, logró evidenciar que la empresa quedó fortalecida profesionalmente, con un grupo de trabajo que puede iniciar de manera inmediata la ejecución de un proyecto, sin necesidad de sueldos iniciales, lo cual le genera un impulso a la compañía.

El segundo antecedente corresponde al programa de Licenciatura, cuyo tema lleva por título: *Impacto de un Plan de Negocio en el incremento de clientes en la Constructora Mantenimiento y Construcciones S.A.C.*, de Patricia Janet López Zárate (2019), una tesis orientada al área de Administración y Gerencia, para la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú, cuyo tipo de investigación fue cuantitativo.

El objetivo general trazado fue: “Determinar cómo un Plan de negocios impacta en el incremento de los clientes de la Constructora ‘Mantenimiento y Construcciones SAC’”, que deriva en los siguientes objetivos específicos: “Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la satisfacción de los clientes de la constructora ‘Mantenimiento y Construcciones SAC’”, “Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la optimización del tiempo de entrega de la

obra para la constructora ‘Mantenimiento y Construcciones SAC’”, y “Determinar cómo un Plan de Negocios impacta en la rentabilidad de la constructora ‘Mantenimiento y Construcciones SAC’”.

Como conclusiones, Patricia Janet López Zárate estableció que la meta será el incremento de clientes, lo cual se verá cuando se haga la implementación del Plan de Negocios; no obstante, debido al tiempo, solo fue posible desarrollar un Plan de Marketing. La decisión que tomaron los directivos para el próximo año fue el *e-mail marketing* como primera opción, debido a que se muestra que el correo electrónico es una de los medios más usados por el público objetivo.

Se determina también poner más énfasis a la difusión de servicios; por ello, se ha decidido hacer estas campañas tres veces al año. Al haber hecho las encuestas a los colaboradores ha dado luces, de cuál es la problemática y qué procesos se deben mejorar para así poder hacer el respectivo flujo de cada puesto de trabajo. Con respecto al nivel de satisfacción, se recalca que el modo de captar clientes no era uno de los puntos álgidos que se deben atacar, por lo que propone implementar un área de Marketing y Ventas. Con respecto a la optimización de tiempos de entrega, los colaboradores han expresado puntos importantes que se toman en cuenta. Es importante la implementación del MOF para que el colaborador tenga claras las funciones que debe realizar en la empresa.

Elver Sánchez Díaz (2018) elaboró la tesis de posgrado titulada *Plan de negocios para la rentabilidad de una empresa consultora y constructora de Lambayeque*, para la Universidad César Vallejo de Chiclayo, en Perú. El diseño metodológico utilizado fue de tipo cualitativo.

El objetivo general planteado es: “Elaborar el Plan de Negocios a fin de Lograr Rentabilidad en una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque”. Por su parte, los objetivos específicos son: “Diagnosticar la necesidad y competitividad del mercado meta, para el desarrollo de una Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque”, “Identificar los factores influyentes que permiten lograr la rentabilidad de una empresa Consultora y Constructora de Lambayeque”, y “Proyectar los resultados que generará la elaboración del Plan de Negocios a fin de lograr Rentabilidad en nuestra Empresa Consultora y Constructora de Lambayeque”.

El trabajo concluyó que entre los factores influyentes que permite lograr la rentabilidad de una empresa consultora y constructora están: análisis de mercado, análisis interno de la empresa, análisis estratégico y análisis operativo. A través de esta investigación, se han proyectado los resultados que generará la elaboración del plan de negocios, a fin de lograr rentabilidad en la

Empresa Consultora y Constructora en Lambayeque, cuyo VAN (S/. 4,584), TIR (10%) y relación B/C demuestran la rentabilidad esperada. Asimismo, el monto de las actividades proyectadas es de s/. 12,000.00 soles, de esta manera se podrán asegurar la rentabilidad deseada por la organización.

Antecedentes Nacionales

En cuanto a nivel nacional, se considera la tesis de Bachillerato de Castillo García (2021), para la Universidad Internacional de las Américas. El primer antecedente nacional desarrolló una investigación mixta, llamada: *Desarrollo de un Plan de Negocios y de Mercadeo Integral para la pastelería Caprichos Hakari, en la GAM para el segundo cuatrimestre del 2021*. La investigación menciona que la razón de ser del trabajo es conocer las variables que deben estar presentes en un plan de negocio para una empresa, además de entender cómo piensa un consumidor y cuáles son sus necesidades. Por otro lado, que variables determinan el crecimiento o estancamiento de una empresa.

El objetivo general de la investigación es: “Desarrollar un plan de negocios y mercadeo integral para el posicionamiento de la pastelería Caprichos Hakari, en el GAM para 2021”. Sus objetivos específicos son: “Establecer las variables que deben estar presentes en un plan de negocios y mercadeo integral en la pastelería Caprichos Hakari”, “Identificar las tendencias, el público meta, sus gustos y preferencias y Buyer persona de la pastelería Caprichos Hakari”, “Analizar detalladamente las variables de micro y macroentorno que influyen en el crecimiento del negocio” y “Diseñar un plan de negocios y mercadeo que permita el posicionamiento de la empresa Caprichos Hakari en el área del GAM”.

Dentro de su conclusión, menciona que la empresa es pequeña y se podría decir familiar; no cuenta con expertos detrás de ella, por lo cual tampoco cuenta con una estrategia clara de adónde planea llegar la empresa y qué acciones debería aplicar para lograrlo, puesto que no posee objetivos bien claros de hacia dónde va, por el momento, ya que la pastelería fue creada por el gusto de la propietaria, porque ella es muy conocida en la comunidad, y como sustento para su familia.

Actualmente, Caprichos Hakari no cuenta con un plan de mercadeo que le permita potenciar su negocio o crear un criterio de cuál es el público meta de la empresa, y esto ha dificultado su expansión. Sin embargo, cuenta con clientes fieles, que apoyan su trabajo. Este

objetivo se desarrolló con el fin de entender cómo piensa el consumidor de la empresa, y se logró determinar que se siente muy identificado con Caprichos Hakari.

El segundo antecedente se denomina: *Desarrollo de un Plan de Negocios Estratégico y Organizacional para la empresa Hoffman Mascotas para el segundo semestre del 2021, en la Gran Área Metropolitana*, elaborado por Arce Badilla (2021), como tesis de Bachillerato para la Universidad Internacional de las Américas.

El objetivo general es “Desarrollar un plan de negocios estratégico y organizacional de la empresa Hoffman mascotas, para su operación en el Gran Área Metropolitana (GAM), en el segundo semestre del 2021”, que deriva en los siguientes objetivos específicos: “Analizar la situación actual de la empresa Hoffman mascotas a nivel interno y externo, acorde con sus procesos administrativos y organizacionales, en el segundo semestre del 2021”, “Determinar los gustos y preferencias del público meta de la empresa Hoffman Mascotas para ser tomados en cuenta, en el proceso de evaluación y capacitación del personal a la hora de interactuar con los clientes”, “Establecer las variables del mercado que afectan a lo interno y externo, a la empresa Hoffman Mascotas para el logro de sus objetivos de negocio” y “Desarrollar una propuesta estratégica y organizacional para impulsar la ventaja competitiva de la empresa Hoffman Mascotas, en la GAM para el segundo semestre del 2021”.

La tesis concluye que a nivel interno se cuenta con una excelente atención a los clientes. La mayoría de sus clientes se sienten satisfechos con el servicio y el trato que se les brindó al momento de acudir al lugar; sin embargo, dentro de algunas opiniones de los clientes, se evidencia que hay aspectos en los que el personal podría mejorar para una excelente atención.

Una de las preguntas que se les realizó a los encuestados fue cómo conocieron la empresa. Una gran parte respondió que llegaron a esta por buenas recomendaciones de un familiar, amigo o conocido, lo cual da a entender que las interacciones en redes sociales y publicidad tiene gran peso en las visitas de la página, ya que es allí donde surge la mayor parte de las recomendaciones. También se realizó una pregunta sobre las instalaciones de la empresa; se obtuvo una buena aceptación por una gran parte de los clientes, los cuales se sienten cómodos y dicen que son aptas para los servicios que se brindan.

La empresa Hoffman Mascotas se encuentra en una etapa de rediseño del negocio y expansión con la intención de introducir nuevos productos, por lo cual es importante identificar los gustos y preferencias de su público meta, cuyo fin es que los trabajadores puedan brindar un

mejor servicio a los clientes para cumplir con sus expectativas. Se logró identificar que el rango de edad al que la empresa está enfocado se extiende de los 18 a los 35 años, en una clase socioeconómica media-alta.

Dentro de las variables importantes para el público meta, como es el precio que paga por los servicios, se concluye que el precio, los servicios y los productos son aceptados de buena manera por los clientes hacia los que se enfoca la empresa; sin embargo, para otro segmento del mercado no es del todo bueno, lo cual hace entender que se debe trabajar para lograr atraer la mayor cantidad de compradores, quienes, al observar que el precio no es el que buscan, deciden optar por la competencia.

Con respecto al servicio al cliente, es calificado como muy bueno, lo cual define que el desarrollo de capacitaciones al personal da fruto a la hora de interactuar con las personas que ingresan al establecimiento; la empresa busca que los clientes se lleven una experiencia excelente y agradable. El estudio concluye que la empresa Hoffman Mascotas no cuenta con un plan de mercadeo. Esto quizás puede afectar su posicionamiento y reconocimiento con los principales competidores, respecto al segmento en el que se desea incursionar.

Se concluye que la empresa no cuenta con las variables de mercado, las 7 P del marketing que ayudan a definir mejor los aspectos en que se debe mejorar para obtener un excelente posicionamiento, atraer a nuevos consumidores, y ser competitivos ante los precios de la empresa homónima directa. Se determinó que no se cuenta con una amplia variedad de productos, porque muchos de los consumidores buscan otras opciones para poder adquirir sus productos; esto es una debilidad que le hace perder algunos clientes, y de esta manera se reducen los ingresos.

En la empresa no se cuenta con un plan estratégico que permita orientar a sus colaboradores sobre los planes que tienen a futuro; no contar con un plan definido causa que la organización no trace el rumbo con claridad, lo cual es delicado para las expectativas de la empresa. De la misma manera, se logra concluir que se cuenta con una estructura organizacional que permita identificar el respectivo orden que se debe tener en toda empresa; al no contar con un organigrama definido, los equipos de trabajo tienden a tener mayor responsabilidad, la figura del líder tiene menos autoridad; por esta razón, es de mucha importancia establecer un plan estratégico que permita mejorar operacionalmente a la organización.

A nivel local, Arias Constructores es una empresa pyme relativamente nueva en el mercado costarricense. Se dedica a realizar proyectos de mantenimiento, módulos de autoconsumo,

complementando con los diseños de arquitectura y construcción. El enfoque de los módulos de autoconsumo forma parte del diseño, de la arquitectura, la ingeniería y la construcción, que es un gran árbol con diversas ramas. Los módulos son una rama de ese gran árbol.

Proyecciones de la Investigación

A continuación, se señalan de manera numerada y justificada los logros que se espera obtener como resultado del proceso investigativo. Las metas propuestas se realizan considerando el tema, la respuesta a la pregunta, los objetivos, el enfoque y el diseño de la investigación. Con el fin de desarrollar el análisis de un plan de negocios para la empresa Arias Constructores, se procederá a realizar tres proyecciones, las cuales permitirán considerar aspectos relevantes para la empresa.

1. Se procede a investigar un plan de negocios para la empresa Arias Constructores. Se explicará un plan de negocios acorde a la realidad, en función a las necesidades de la empresa, estableciendo las oportunidades que este ofrece, tomando en cuenta su viabilidad económica, el modelo de negocio, las operaciones y la gestión de la empresa.
2. Se explican las herramientas para los planes de negocios de la empresa Arias Constructores. Para comprender mejor las herramientas que se pueden utilizar en la elaboración de un plan de negocios, se procederá a desarrollar estos instrumentos que sirven de diagnóstico: análisis FODA, análisis Pestel, las Cinco Fuerzas de Porter y CAME, para comprender mejor los entornos micro y macro de la empresa Arias Constructores.
3. Se desarrollará un manual de procesos como guía para la mejora de la estructura documental en la empresa. La intención de desarrollar un manual de procesos es ayudar en la orientación de la empresa, para comprender el funcionamiento de Arias Constructores. Este instrumento es importante ya que ayuda en la eficacia y eficiencia en la ejecución de trabajos para alcanzar los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo corresponde al sustento teórico de la investigación, donde se exponen y analizan las teorías y conceptualizaciones que se consideren válidas para el estudio. Hernández y Mendoza (2018) definen que el marco teórico implica dos cuestiones a la vez: una etapa y un producto. “Por un lado, constituye una fase muy importante en la ruta cuantitativa porque ayuda a afinar el planteamiento del problema e ilumina a lo largo de todo el camino. Sin embargo, también es un producto entregable de la investigación” (p. 68). Por lo anterior, se expondrán varios términos que son importantes de tener claros para la investigación.

Administración

Todas las empresas necesitan y deben tener una administración, para que guíe y oriente a la empresa en los procesos y decisiones. Como indica Gutiérrez (2020): “La administración es un proceso mediante el cual se toman decisiones para obtener, desarrollar y utilizar los recursos que se requieren en una organización para el logro de resultados de manera eficiente y eficaz” (p. 08). La administración da las pautas a las diferentes etapas de la planeación, dirección y utilización de las herramientas, entre otras, lo que lleva a las empresas a tener una cadena de suministro.

Cadena de Valor

Las cadenas de valor buscan crear ventajas competitivas para la empresa y se pueden dividir en dos actividades, las cuales son: las primarias y las secundarias. Como indica Chiavenato (2019): “la cadena de valor es un conjunto de actividades centrales de la organización, y tiene también actividades de apoyo, que son aquellas que no son centrales, pero sirven para que las actividades centrales puedan ser realizadas” (p. 124). La cadena de valor también incluye la cadena de suministro, ambas son parte importante de la empresa.

Cadena de Suministro

Las empresas requieren de suministros para lograr sus actividades, ya sea materias primas, para transformarlas; o servicios muy diversos, según la actividad de cada empresa. Gutiérrez (2020) define que una cadena de suministro es “una red global de diversas organizaciones y actividades que proveen de insumos y de servicios a una empresa” (p. 377). La cadena de

suministro puede involucrar varias áreas u operaciones, incluso distintos niveles o varios proveedores y clientes. Esta cadena de suministro permite conocer el valor agregado del producto o servicio, y va muy ligada a la cadena de valor.

Competencia

Las competencias de una persona o empresa son las capacidades que se tienen para desarrollar algo. Como indica Chiavenato (2019):

Las competencias dependen del entorno en el que se emplean o aplican. Si una persona se traslada a otro ambiente, perderá competencia. Svelby entiende el concepto “competencia” como sinónimo de “saber” (conocer una disciplina) y también como “habilidad adquirida”; estas se reúnen en el comportamiento observable, las actitudes y las capacidades del individuo. (p. 234)

Entre más competencias tenga una empresa, mejor afrontará los desafíos que le aparezcan en su entorno.

Diseño Organizacional

Para lograr los objetivos definidos de la empresa, es necesario tener un proceso para construir, ajustar y reajustar todo el tiempo el diseño de la estructura organizacional. Como indica Chiavenato (2019), el diseño organizacional no es un dato inmutable, sino más bien “un conjunto de variables complejas sobre las cuales pueden hacerse innumerables decisiones” (p.113). Se puede decir que las empresas deben tener la capacidad para ser flexibles y cambiantes en todas las variables que intervengan en la empresa, tomando en cuenta, la función estratégica organizacional definida.

Estrategia

Las empresas utilizan bastante las diferentes estrategias para la toma de decisiones y para cumplir los objetivos establecidos. Según lo indicado por Gutiérrez (2020):

La estrategia consiste en cursos de acción con que la organización llegará a cumplir su propósito, su misión, su visión, sus objetivos y sus planes establecidos, con el fin de que subsista en el mercado al que pertenece y, además, sea competitiva y atractiva para sus clientes. (p. 99)

Las estrategias son planificadas, para lograr cumplir los objetivos y alcanzar las metas, con procedimientos definidos que permitan a la empresa tener mayor éxito. Las estrategias se pueden definir de una mejor manera si se utiliza un análisis FODA.

Análisis PESTEL

Otra herramienta de apoyo para establecer los planes estratégicos en las empresas es el análisis PESTEL, el cual es un instrumento utilizado para identificar los factores externos a nivel macro, que contiene el negocio. Como señala Chiavenato (2019): “El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, esto es, el entorno demográfico, el económico, el político, legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales” (p. 66). El diagnóstico estratégico que se obtiene de este análisis descriptivo es muy amplio y usado para conocer el contexto del entorno de la empresa. Debe permitir conocer el ambiente en el cual está inmersa la empresa, profundizando en elementos que la rodean. Se presenta una imagen de la herramienta a modo de referencia.

	P	E	S	T	E	L
	Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
O p o r t u n i d a d e s						
A m e n a z a s						

Figura 1. PESTEL.

Nota: Arias.

Análisis FODA

El análisis FODA es una matriz de medición que se utiliza para comprender la situación del entorno externo e interno de una empresa. La aplicación de esta matriz es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. Chiavenato (2019) lo menciona como Matriz SWOT. La matriz SWOT ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo (p. 139). Chiavenato (2019) detalla las siglas SWOT o FODA, que se compone de las siguientes palabras:

Tabla 1

FODA.

Strengths = Fortalezas.	Weaknesses = Debilidades.	Opportunities = Oportunidades.	Threats = Amenazas.
Competencias básicas en áreas claves.	Falta de enfoque en el negocio.	Cambio de hábitos del consumidor.	Cambio de hábitos del consumidor.
Recursos financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas.	Surgimiento de nuevos mercados.	Entrada de nuevos competidores.
Liderazgo e imagen en el mercado.	Ausencia de competencias básicas.	Diversificación.	Aumento de las ventas de productos sustitutos.
Acceso a economías de escala.	Problemas operaciones internos.	Caída e barreras comerciales.	Cambios en la regulación.
Curva de experiencia en investigación y desarrollo.	Confiabilidad de los datos, planes y previsiones.		Nuevas tecnologías, servicios, ideas.
	Sucesión d liderazgo.		Crisis en la economía.

Nota: Arias.

Fuente: Chiavenato, 2019, p. 138.

Este modelo es muy utilizado antes de realizar cualquier estrategia para la empresa, ya que toma en cuenta: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, permitiendo mezclar cada uno de estos cuatro puntos para generar diferentes estrategias y valorar los resultados, tanto positivos como negativos, externos e internos, y que la empresa pueda tomar la mejor decisión ante los resultados.

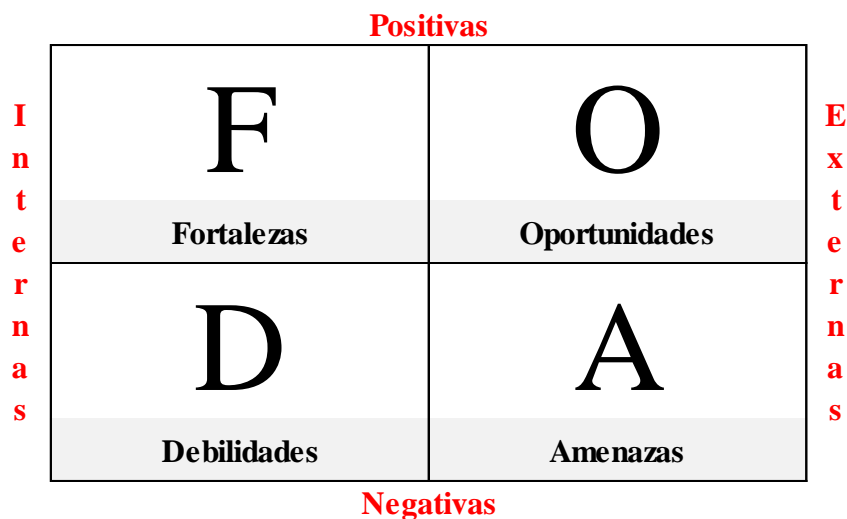


Figura 2. FODA.

Nota: Arias.

Análisis CAME

Para Ruiz (s.f.), el análisis CAME es la herramienta o mecanismo que permite identificar estrategias, una vez creada la matriz FODA en el ejercicio de la planificación estratégica. El objetivo es ayudar a determinar estrategias más adecuadas, con distintos tipos de caminos, con estructura y claridad, permitiendo, de ser necesario, cambiar el rumbo del negocio, tomando como base el resultado del análisis DOFA.

Las siglas de la matriz CAME significan:

1. **Corregir** las debilidades que presenta tu negocio (factores internos).
2. **Afrontar** las amenazas externas que se puedan presentar en el mercado en el cual se desenvuelve el negocio.
3. **Mantener** las fortalezas que caracterizan a tu negocio.
4. **Explotar** las oportunidades que presenta el mercado.

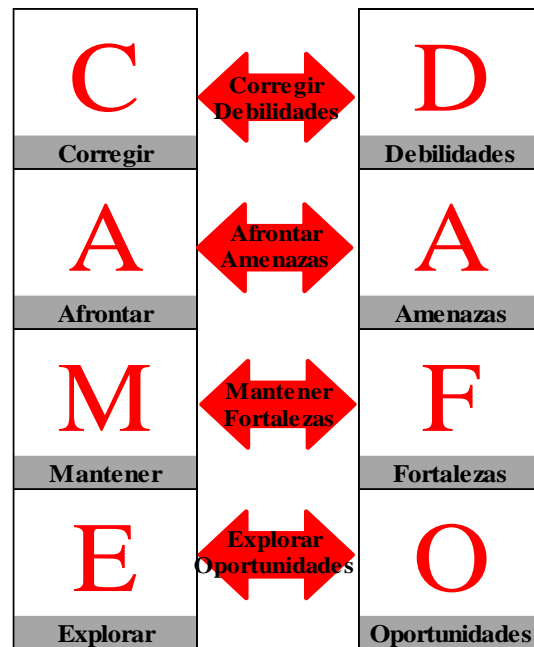


Figura 3. Matriz CAME.

Nota: Arias.

El análisis CAME da cuatro estrategias:

1. Estrategias ofensivas: de ataque y posicionamiento (fortalezas y oportunidades). La finalidad es corregir y mejorar la situación en la que se encuentra el negocio, explorando oportunidades y conservando las fortalezas.
2. Estrategias de supervivencia (debilidades y amenazas): eliminar o minimizar los aspectos negativos que perjudican al negocio. Corrigen las debilidades y se afrontan las amenazas, para evitar que crezcan.
3. Estrategias defensivas (amenazas y fortalezas): afronta las amenazas y mantener las fortalezas, para evitar que la situación del negocio empeore y mantener la ventaja competitiva.
4. Estrategia de reorientación (debilidades y oportunidades): enfocadas a transformar la situación actual de la empresa, generando cambios que permitan eliminar las debilidades y aumentando nuevas fortalezas.

Tabla 2.

Definición de estrategias.

		Análisis Externo.	
		Amenazas.	Oportunidades.
Análisis interno.	Fortalezas	Estrategia Defensiva.	Estrategia Ofensiva.
	Debilidades	Estrategia de Supervivencia.	Estrategia Reorientativa.

Nota: Arias.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Otra metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en un negocio es la metodología de las cinco fuerzas de Porter. Chiavenato (2019) comenta:

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y las amenazas que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores. (p. 78)

Entre mejor fuerza tenga una de las cinco fuerzas, menos margen de mejora u oportunidad tendrá la empresa. Esta herramienta ayudará a las empresas a comprender mejor el entorno o ambiente en que se desarrollan.

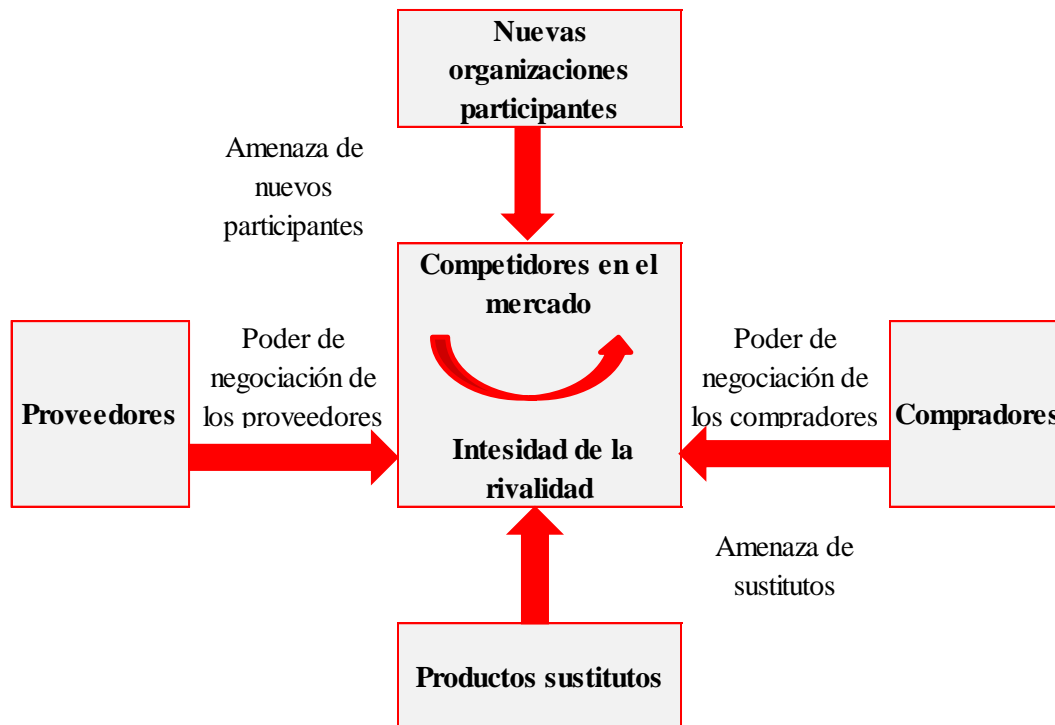


Figura 4. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Nota: Arias.

Macroentorno y Microentorno

Siempre es importante conocer el macro y micro entorno de la situación en la que se encuentra sumergida la empresa, para conocer puntos importantes que afectan de manera directa o indirecta las decisiones que la empresa pueda tomar, ya que se debe aprender a ser una empresa con flexibilidad y adaptabilidad organizacional en un mundo de negocios tan cambiante. Como indica Chiavenato (2019):

El entorno contextual o macroentorno se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto; por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su entorno interno. (p. 64)

Asimismo, Chiavenato (2019) define que el entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: la amenaza de nuevas organizaciones, los proveedores, el poder de negociación de compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual ejerce influencia directa en la organización, en sus acciones y reacciones

comparativas (p. 73). Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que las empresas puedan rastrear, monitorear, prever y evaluar la mayor cantidad de información que pueda, para asegurar la evolución de la empresa por medio de las oportunidades y amenazas que se le puedan presentar.

Organización

Las organizaciones están conformadas por los colaboradores de la empresa, y cada empresa establece sus metas y objetivos. Como indica Gutiérrez (2020), “la organización es un grupo de personas que colaboran conjuntamente y coordinan sus actividades para conseguir resultados y metas futuras” (p. 08). Estas personas interactúan en diversos roles o cargos, con responsabilidades para alcanzar los objetivos o metas, y así poder cumplirlos y hacer que la empresa sea exitosa y agregar valor. Para que las empresas puedan lograr lo anterior, deben tener una buena planeación estratégica.

Planeación

La planeación es parte fundamental de las empresas, es la que marca el norte que la empresa, sus dirigentes y colaboradores deben seguir. Como indica Gutiérrez (2020), la planeación es la “función en la cual se establecen los lineamientos superiores de la organización (en políticas, reglas, normas u otros documentos) las metas, los objetivos, las estrategias, los planes y las actividades o los proyectos a realizar” (p. 44). La planeación se plasma, generalmente, en un documento denominado plan estratégico, en el cual se marca la ruta que seguirá la empresa en el futuro. Se determinan los recursos necesarios y el cumplimiento de los propósitos dispuestos y se establecen las tareas específicas que se deben llevar a cabo a lograr las metas (p. 44).

Tabla 3.

Planeación.

Elementos claves de la planeación	Objetivos: actividades que se proponen realizar.
	Estrategias: cómo alcanzar los objetivos.
	Metas: alcances que se pretenden en la organización.
	Planes: programa que establece cómo se llevará a cabo lo que se pretende.
	Actividades: acciones, proyectos, labores por realizar para alcanzar los objetivos.

Nota: Arias.

Sectores y Mercados

Para que las empresas puedan realizar los análisis de los factores internos y externos, es necesario que conozca muy bien el sector y el mercado en el que se desarrolla la empresa. Chiavenato (2019) indica que sector no es lo mismo que mercado. “Los sectores están constituidos por organizaciones con tecnología y productos en común, mientras que los mercados están constituidos por públicos y clientes que se vinculan por necesidades similares” (p. 73).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se refiere al procedimiento metodológico que se utiliza para dar respuesta a la pregunta de investigación. Se especificará el enfoque, el método y el diseño que tendrá la investigación, desarrollando cada uno de estos puntos.

Enfoque

En una investigación, siempre hay diversos enfoques o rutas científicas para lograr obtener un resultado del proyecto. Hernández y Mendoza (2018) definen investigación como un: “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p. 04).

En este apartado, se muestran tres enfoques para una investigación científica. Luego, se seleccionará el enfoque que se aplicará para la resolución del proyecto.

El primer enfoque en el proceso de investigación es la ruta cuantitativa. Según Niglas (2010, citado por Hernández, 2018), “el significado original del término cuantitativo (del latín “*quantitas*”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos” (p. 05). Por lo tanto, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no puede eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, puede redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y genera objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

De las preguntas se derivan hipótesis y se determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, es como “el mapa de la ruta”), se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo), se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis (Hernández y Mendoza, 2018, p. 06).

El segundo enfoque en el proceso de investigación es la ruta cualitativa. Según Niglas (2010, citado por Hernández, 2018):

El término cualitativo tiene su origen en el latín “*qualitas*”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos. El enfoque cualitativo estudia fenómenos de manera sistemática. El investigador comienza el proceso examinando los

hechos en sí y revisado los estudios previos, de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. El problema planteado no es tan específico como en la indagación cuantitativa. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio (p. 07).

El tercer enfoque en el proceso de investigación es la ruta mixta. Hernández y Mendoza (2018) indican al respecto:

Enfoque Mixto: los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 612)

Además, Chen (2006, citado por Hernández, 2018) define los métodos mixtos como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las rutas cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”) (p. 612).

Los mismos autores indican que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (forma modificada de los métodos mixtos). Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo con diversas secuencias (p. 10). Definidos los tres enfoques de investigación, se selecciona el enfoque que más se adapte a la investigación.

Para el enfoque mixto, existen diferentes clasificaciones, pero las más sencillas y utilizadas son las que se detallan a continuación, descritas por Hernández y Mendoza (2018):

1. El enfoque que como investigador pienses que armoniza o se adapta más a tu planteamiento del problema. Es importante recordar que aquellos problemas que necesitan establecer tendencias se acomodan mejor a un diseño cuantitativo; y los que requieren ser explorados para obtener un entendimiento profundo empatan más con un diseño cualitativo. Asimismo, cuando el problema o fenómeno es complejo, los métodos mixtos pueden ser la respuesta (Creamer, 2018).

2. El enfoque en el cual como investigador poseas más conocimientos y entrenamiento.
(p. 614)

Selección de Enfoque

Se decide tomar para la investigación la ruta mixta, ya que agrega valor al estudio y a los objetivos de la investigación, dado que son de carácter exploratorio y se quiere investigar datos cuantitativos (numéricos) y datos cualitativos (cualidades), ofreciendo una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno en estudio, siendo integral en lo cuantitativo y cualitativo. Este enfoque permite que el estudio tenga diversidad al explorar y analizar variables numéricas y cualitativas.

A la vez, este enfoque acepta que el proceso de investigación y las estrategias utilizadas se adapten a la situación y a los requerimientos que se presenten en la indagación, lo que permite que se adecue de mejor manera a la investigación, ofreciendo información selecta para la mejor resolución de las circunstancias, los recursos y el planteamiento del problema.

Diseño

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el diseño de la investigación se refiere al: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requeridos en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (p. 150). Asimismo, agregan:

... realmente cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, por lo que resulta una tarea más artesanal que los propios diseños cualitativos: sin embargo, se han identificado modelos generales de diseños que combinan los métodos cuantitativos y cualitativos, y que guían la construcción y el desarrollo del diseño particular (Creswell y Creswell, 2018; Tashakkori y Teddlie, 2010)”. (p. 625)

Diseño de la Investigación

El diseño relaciona el valor de la estrategia a emplear y cómo da camino a toda la investigación. El plan adoptado va junto con lo expuesto en el primer capítulo, referente a la pregunta: ¿Es necesario, el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Arias Constructores para el periodo del año 2023? Hernández y Mendoza (2018) indican sobre los diseños mixtos:

1. Diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Hay dos modalidades:
 - A) Derivadas: esta modalidad la recolección y análisis de datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos. El foco esencial del diseño es efectuar una exploración inicial del planteamiento.
 - B) Comparativa: en la primera fase recolectas y analizas datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en la segunda etapa se recaban y analiza datos cuantitativos y se obtiene otra base de datos.
2. Diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos. Cabe señalar que la segunda fase se constituye sobre los resultados de la primera. Finalmente, los descubrimientos de ambas etapas se integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio.
3. Diseño transformativo secuencial (DITRAS): incluye dos etapas de recolección de datos. La prioridad y fase inicial puede ser cuantitativa o cualitativa, o bien, otorgarles a ambas la misma importancia y comenzar por alguna de ellas. Los resultados de las etapas cuantitativas y cualitativas son integrados durante la interpretación.
4. Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC): modelo más popular, se utiliza cuando la persona investigadora pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración.
5. Diseño anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC): se recaban simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos. Su diferencia con el diseño de triangulación concurrente reside en que un método predominante guía el proyecto

(pudiendo ser este cuantitativo o cualitativo). El método que posee menor prioridad es anidado o insertado dentro del que se considera central.

6. Diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV): se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en diferentes niveles, pero los análisis pueden variar en cada uno de estos. O bien, en un nivel se recolectan ya analizan datos cuantitativos; en otro, datos cualitativos, y así sucesivamente.
7. Diseño transformativo concurrente (DISTRAC): conjunta varios elementos de los modelos previos: se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo momento (concurrente), y pueden dar o no mayor peso a uno u otro método, pero al igual que el diseño transformativo secuencial, la recolección y el análisis son guiados por una teoría, visión, ideología o perspectiva, incluso un diseño cuantitativo o cualitativo.
8. Diseño de integración múltiple (DIM): implica la mezcla más completa entre los métodos cuantitativo y cualitativo, y es sumamente itinerante.

El diseño elegido fue el explicativo secuencial (DEXPLIS), porque la investigación necesita obtener una perspectiva más amplia y profunda. Se traza la manera en la cual se comprobará la idea del estudio y se formulará el plan en el que se espera obtener la información, los datos y las respuestas. El diseño de la investigación brinda una referencia para la selección y análisis de datos (cuantitativos y cualitativos), tomando los criterios determinados en la pregunta mencionada en la parte del planteamiento del problema y el contexto de la investigación, para saber el proceder normal de la empresa Arias Constructores.

Fuente de Información

En este apartado se explicará cuáles datos componen la fuente de información, ya que pueden ser de diversos tipos. En las fuentes de información se encuentran recursos o datos relevantes, que pueden ayudar en una investigación, para satisfacer las necesidades informativas de un tema en estudio. Se iniciará con las fuentes primarias y luego las secundarias.

Fuentes Primarias

Hernández y Mendoza (2018) indican:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplo de

fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 61)

Fuentes Secundarias

Según Hernández y Mendoza (2018), las fuentes secundarias “pueden ayudar a entender o analizar mejor las fuentes primarias; estas pueden ser listas, compilaciones y resúmenes de referencias u otros documentos especializados” (p. 149). Las fuentes de información brindan a la investigación datos importantes, que pueden ser utilizados para el análisis y toma de decisiones. Sin embargo, se debe tomar en cuenta varios puntos importantes, entre ellos: qué tan reciente es la información, qué tan confiable es la fuente, si hay referencias o datos que se puedan corroborar, qué propósito tiene la fuente en la investigación, entre otros.

Población

La población es parte fundamental del estudio. Esta debe estar acorde con los objetivos y la pregunta de investigación. Según Chaudhuri (2018) y Lepkowski (2008, mencionados por Hernández y Mendoza, 2018), la población es: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 198). Siguiendo con los autores anteriores, señalan: “Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad. De nada sirve plantear un estudio si no es posible tener acceso a los casos o unidades de interés” (p. 199).

Para esta investigación, la población consiste en todos los socios y los colaboradores directos e indirectos de la empresa Arias Constructores. Al ser una población pequeña, se trabajará con uno de los socios y con todos los colaboradores directos e indirectos de la empresa, ya que todos pueden brindar información relevante y precisa para tener datos e información que se pueda validar y sirva para la toma de distintas variables. Para este caso de investigación, no se va a calcular muestra, ya que se trabaja con la población. Sin embargo, se describe información relevante sobre lo que es una muestra.

Muestra

Hacer un estudio de investigación sobre toda la población conlleva, en algunos casos, muchas variables, en especial si es una población muy grande, ya que lleva un sobreesfuerzo en tiempo, recursos, entre otros, y por lo general se trabajará con una muestra. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), “muestrear” es la acción de seleccionar un subconjunto de un conjunto mayor, universo o población de interés para recolectar los datos necesarios, a fin de responder a un planteamiento de un problema de investigación. Al determinar la muestra en un estudio, se toman dos decisiones fundamentales: el número de casos a incluir (tamaño de muestra) y la manera cómo se van a seleccionar estos casos (ya sean participantes, eventos, episodios, organizaciones, productos, etc.) (pp. 650-651). Para la elección de las muestras mixtas se debe considerar:

1. Tradicionalmente, los esquemas para elegir las muestras se han asociado con determinado enfoque (el muestreo probabilístico con el enfoque cuantitativo y el muestreo guiado por razones con el enfoque cualitativo).
2. La realidad es que en diversas ocasiones se toman las decisiones de muestreo con base en los recursos disponibles, la oportunidad y el tiempo. Son dos las consideraciones que se deben tomar en cuenta para definir las muestras en un estudio mixto.
3. El factor temporal o secuencia del diseño (concurrente o secuencial).
4. La prioridad del estudio (dominante en una de las ramas, ligeramente dominante o mismo peso). Esta última se fundamenta en la relación entre las muestras cuantitativa y cualitativa, la cual representa el factor central que influye en la decisión primaria: la elección de la unidad de muestreo y/o análisis por fase del estudio (Sharp, 2012). Tal relación puede ser idéntica, paralela, anidada o multiniveles.
 - A) Relación idéntica: significa que la misma muestra participa en ambas ramas (cuantitativa y cualitativa), se trata de una sola muestra.
 - B) Paralela: indica que la muestra de las fases son diferentes, pero fueron seleccionadas de la misma población (igual tipo de casos o unidades).
 - C) Anidadas: se especifica que la muestra que participa en una fase representa un subconjunto de la muestra de la otra fase.

D) Multiniveles: implican que la muestra de las dos o más fases es extraída de diferentes poblaciones o estratos de un mismo universo, dependiendo de cómo se les visualice. (p. 650).

Siguiendo con Hernández y Mendoza (2018), la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados (p. 196). Los autores detallan:

Existen dos tipos de muestras:

1. Muestra probabilística: subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.
2. Muestra no probabilística: subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (p. 200)

De este modo, para poder realizar el análisis de la información, se considerará para el estudio una población presente y multinivel. Como referencia, se tomará a uno de los socios de Arias Constructores y a los 16 colaboradores, para entender la información relevante de la empresa y poder extraer datos que brinden información para el estudio. Para ello, se utilizarán variables y unidades de análisis cuantitativas y cualitativas, detalladas en la Tabla 4.

Variables y Unidades de Análisis

Las variables cuantitativas y cualitativas se van a definir conceptualmente, operacionalmente e instrumentalmente, recopilando la información necesaria para el tema de investigación.

Tabla 4

Variables.

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumentalización
1. Investigar un plan de negocios para la empresa Arias Constructores.	Plan de negocios	Plan se refiere a “3. m. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. 4. m. Escrito en que sumariamente se precisan los detalle para realizar una obra” (RAE, definiciones 3 y 4).	Documento en el cual los responsables de una organización fundamentan los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.	Entrevista y cuestionario.
		Negocio se refiere a “Local en que se negocia o comercia.” (RAE, definición 6).	Mejora en acciones dirigidas a la estrategia, maximizando la eficiencia y disminuyendo fallas.	Entrevista y cuestionario.
2. Explicar herramientas para los planes de negocios de la empresa Arias Constructores.	Herramienta	Herramienta se refiere a “Instrumento que sirve para hacer algo o conseguir un fin” (RAE, definición 3)	Conjunto de instrumentos modernos y efectivos que permiten a los gerentes y directivos de las organizaciones tomar decisiones cruciales y oportunas tanto ante alguna dificultad como en el día a día y, además, gestionar y planificar proyectos.	Entrevista y cuestionario.

	Plan de negocios	Plan se refiere a “3. m. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. 4. m. Escrito en que sumariamente se precisan los detalle para realizar una obra” (RAE, definiciones 3 y 4).	Documento en el cual los responsables de una organización fundamentan los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.	Entrevista y cuestionario.
		Negocio se refiere a “Local en que se negocia o comercia” (RAE, definición 6).	Mejora en acciones dirigidas a la estrategia, maximizando la eficiencia y disminuyendo fallas.	Entrevista y cuestionario.
3. Desarrollar un manual de procesos como guía para la mejora de la estructura documental en la empresa.	Manual de procesos.	Manual se refiere a “Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia” (RAE, definición 9).	Son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa.	Entrevista y cuestionario.
		Proceso se refiere a “Acción de ir hacia delante” (RAE, definición 1).	Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se realizó la administración, las mismas que se interrelaciona y forman un proceso integral.	Entrevista y cuestionario.

Nota: Arias.

Instrumentos de Medición

En este apartado se indica cuáles son los instrumentos y por qué se seleccionaron para la recolección de la información. Hernández y Mendoza (2018) establecen que un instrumento de medición es “un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente” (p. 228). Asimismo, definen que “toda medición o instrumento de recolección de datos cuantitativos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad” (p. 228). Se desarrolla cada término de los tres requisitos esenciales:

1. “Confiabilidad o fiabilidad: grado en que un instrumento produce resultados consientes y coherentes en la muestra o casos” (p. 229).
2. “Validez: grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p. 229).
3. “Objetividad del instrumento: grado en que el instrumento es o no permeable en la influencia de sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan” (p. 238).

Cuestionario

De acuerdo con la información anterior, se utilizará el cuestionario. Según Bourke, Kirby y Doran (2016, citados por Hernández y Mendoza, 2018), un cuestionario consiste en: “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 250). Se utilizará Google Forms para la elaboración y aplicación del cuestionario. Este se generará con preguntas abiertas y cerradas, y se aplicará a los 16 colaboradores de la empresa.

Entrevista

Hernández y Mendoza (2018) definen que: “en una entrevista cualitativa, pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (p. 453). Se realizará una entrevista a uno de los asociados de la empresa Arias Constructores, con preguntas previamente formuladas, donde el socio podrá responder de forma abierta y como considere de la mejor forma.

Proceso para la Recolección de Datos

En este apartado se presenta y desarrolla el proceso de recolección de datos. Según indican Hernández y Mendoza (2018), “la recolección de los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que te conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 226). Se explicará cómo se recolectaron los datos y cómo se realizó el análisis. Según Hernández y Mendoza (2018), el investigador debe decidir los tipos de datos cuantitativos y cualitativos que habrá de recolectar (p. 651).

Para la recolección y el análisis de la investigación de la empresa Arias Constructores, se utilizarán las siguientes herramientas: el cuestionario, que será aplicado a los todos colaboradores directos e indirectos de la empresa Arias Constructores para conocer la opinión de cada uno. Será por medio de un enlace que llevará a la aplicación de Google Forms, el cual tendrá las preguntas previamente elaboradas, tanto abiertas como cerradas, donde cada uno responderá de forma individual. Se recolectarán resultados para poder ser analizados.

Además, se utilizará un cuestionario que será aplicado a 10 clientes de la empresa Arias Constructores, para conocer su opinión. Será por medio de un enlace que llevará a la aplicación de Google Forms, el cual tendrá las preguntas previamente elaboradas, tanto abiertas como cerradas. Cada uno responderá de forma individual. Se recolectarán resultados para poder ser analizados.

La entrevista se efectuará a uno de los socios de la empresa Arias Constructores. Será presencial, de acuerdo a la fecha y hora definida con el socio. Para determinar la perspectiva y la visión que el socio tiene referente a la empresa, la entrevista contará con una elaboración previa de las preguntas, intentando que la entrevista sea eficaz y los resultados sean fundamentales para la solución del problema planteado.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrolla un análisis según las herramientas utilizadas en la investigación. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), para analizar los datos en investigaciones de método mixto, el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados (p. 657). Se iniciará con el análisis de la entrevista realizada al socio de la empresa, y luego proseguirá el análisis del cuestionario aplicado a los 16 colaboradores de la empresa.

Análisis de la Entrevista

La entrevista se realizó con el propósito de conocer la perspectiva de uno de los socios de la empresa Arias Constructores, dado que es el mayor interesado y uno de los involucrados, y quien posee más conocimiento acerca de cómo se rige la empresa. Para lo cual, se le consulta sobre la estructura actual de la empresa y sobre cómo quiere o desea que sea la estructura de la empresa, a lo que responde que actualmente solo hay una persona fija que se encarga de la mayoría de las cosas, en especial de toda la documentación, y los demás son subcontratados, ya que la empresa trabaja por proyectos.

El entrevistado desea hacer crecer la empresa para que tenga una gerencia general, así como tres gerencias: una financiera, una administrativa y una creativa; esta última con tres departamentos, creativo o técnico, administrativo y ventas. La empresa quiere crecer, actualmente trabajan por subcontratación y desea tener una estructura formal por gerencias y departamentos.

Seguidamente, se le consulta sobre qué necesita la empresa actualmente, para tener una mejor estructura, a lo que responde que, administrativamente, requiere procesos, formularios, implementar un sistema de gestión operacional, ventas, estructura para darle un sentido lógico a la operación, también más clientes, y en cuanto a inventario de materiales, ocupa más herramientas, vehículos y capital. En cuanto a las necesidades, el socio brindó varias opciones de necesidades que tiene la empresa, estas van más enfocadas en documentación para control, con visión a que la empresa crezca.

Con el fin de validar si la empresa requiere un plan de negocios, de acuerdo con lo planteado en esta investigación, se le consultó: ¿qué espera usted como socio de la empresa, con

este trabajo de investigación? A lo que respondió: “Canalizar más el enfoque que ya hay con documentación, darle más sentido con la hoja de ruta (plan de negocios). De un paso a otro, hay muchas cosas que completar, y se requiere dirección” (Comunicación personal). En cuanto a la expectativa que el socio tiene, es el desarrollo de formularios (hoja de ruta), lo que llevaría a desarrollar un plan de negocios bien estructurado.

Con respecto a la propuesta empresarial, el entrevistado comenta que la propuesta va orientada a hacer proyectos de mantenimientos, módulos de autoconsumo, asesoramiento y generar capital, para desarrollar más proyectos. El propósito de la empresa es muy amplio, ya que se puede desarrollar en varias áreas de la arquitectura, construcción y mantenimientos, por lo que tiene gran potencial para trabajar en diversas áreas. Asimismo, ante la consulta de si el producto o servicio está dirigido a un mercado viable, el entrevistado contesta que sí, en su totalidad, porque la empresa está enfocada en una parte de la línea de producción de un país.

El mercado actual es el costarricense; no obstante, se puede llevar a otros países, porque también hay necesidades en otras zonas. La visión que actualmente tiene de la empresa es de crecimiento, incluso en otros países. No obstante, esta estructura de subcontratación en la mayoría de los colaboradores hace que se recargue el puesto de la persona que trabaja directamente. Por eso, se requieren manuales, para que, al contratar directamente a uno o varios colaboradores, estos tengan por escrito todo lo necesario para la operativa de la empresa.

Seguidamente, se preguntó: ¿Qué diferencia tu producto o servicio a la competencia? A lo que indicó:

Respaldo profesional, porque muchas personas que trabajan en esta rama son ingenieros mecánicos, eléctricos, la arquitectura abarcando todas las áreas. Atención personalizada, los costos, se ofrece servicio completo desde asesoría, diseño, construcción y tramitología. Suministro de repuestos e insumos de materiales. Cosa que no todas las empresas ofrecen de todo, sino que se enfocan en algún área en específico. La empresa siempre se ha esforzado por tener profesionales atendiendo a sus clientes, para así brindar un trabajo de excelencia, con atención personalizada y completa. (Comunicación personal)

Luego de esto, se consultó sobre la posibilidad de llevar el negocio a niveles importantes, y su respuesta fue muy firme y concreta en un “sí” claro, reafirmando que él, como socio, ve el potencial que la empresa tiene, y cree que con un plan de negocios la empresa puede llegar a tener

datos importantes y una presencia fuerte en el mercado. De la mano con esta pregunta, la empresa tiene la idea de crecer y llevar el negocio a niveles importantes, tanto en lo nacional como en lo internacional.

Para poder saber más acerca de la empresa, se consultó sobre las fortalezas que posee, ante lo cual se mencionaron diversas aristas, como la experiencia en la actividad de los módulos de autoconsumo, pero mucho se complementa con los diseños de arquitectura y construcción. El enfoque de los módulos de autoconsumo forma parte del diseño la arquitectura, ingeniería y construcción, que es un gran árbol. Los módulos son una rama de este gran árbol o área.

Asimismo, se toman en consideración el aprendizaje, y los contactos con clientes, proveedores y funcionarios públicos; también, la mano de obra especializada. La experiencia se divide en varias cosas: seguimiento, asesoría, diseño, construcción y tramitología. Con respecto a la programación de obras, todo está pensado para ofrecer un valor agregado de forma holística, porque la arquitectura engloba las ramas de la ingeniería. También se mencionan el suministro de materiales y los repuestos. Seguidamente, la calidad de la atención personalizada y rápida. Por ende, la empresa cuenta con bastantes fortalezas que se pueden aprovechar para tener una ventaja competitiva de forma integral para el cliente.

Con respecto a las debilidades de la empresa. La respuesta obtenida fue:

Falta de capital o flujo de efectivo. Aunque, muchos de los trabajos se hacen o trabajan con el dinero del cliente. Falta estructuración en el sistema de gestión. La parte operativa, el espacio de taller es muy necesario y ahorita no se cuenta con eso. (Comunicación personal)

Estas debilidades la empresa debe convertirlas en oportunidades de mejora o fortalezas, para minimizarlas lo más posible. Para que esté preparada por algún cambio en el mercado y la empresa no se vea afectada.

En relación con las oportunidades de la empresa, comenta que una oportunidad es la generación de confianza con nuevos clientes, por no ser tan conocidos en el mercado. Este nicho de mercado está ubicado en la línea de producción, por lo cual es muy importante tener clientes potenciales que se podría contactar. Se debe crear la estructuración del sistema de gestión a nivel contable, administrativo y de diseño, estableciendo funciones por departamento y puestos de trabajo. Si la empresa sabe aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado, podrá lograr sus objetivos más pronto.

El socio, además, se refiere a las amenazas de la empresa, las cuales involucran las innovaciones tecnológicas como energías más limpias, ya que puede afectar el nicho de mercado del autoconsumo. Asimismo, crisis o recesiones que paralizan la construcción, porque mucha gente no pensaría en construir si debe pensar en lo básico, como los alimentos. En referencia a las debilidades, la empresa debe minimizar las amenazas lo más posible, para que cuando lleguen, no le afecten tanto y así pueda tener planes de contingencia.

Buscando conocer sobre el nicho de mercado, se le pregunta: ¿Qué precio están dispuestos a pagar sus clientes? A lo que el socio responde:

Los justos de acuerdo al tipo de trabajo que se realice, porque no se cobra de más, si no lo justo. La empresa tiene su política de precios, de no cobrar de más, cobra lo que corresponde, según cada proyecto, materiales, mano de obra y ganancia. Así, se convierte en ganar-ganar. (Comunicación personal)

Seguidamente, se le cuestiona: ¿qué poder tienen sus clientes, en cuanto a negociaciones con la empresa? A lo cual exterioriza que: “Se ve las necesidades de los clientes y el presupuesto, la empresa se ajusta a lo que el cliente necesita y quiere. La empresa ve las necesidades del cliente y su presupuesto, para así poder ajustarse y lograr un trabajo adecuado” (Comunicación personal).

En relación con lo anterior, ¿qué poder tienen sus proveedores, en cuanto a negociaciones con la empresa? La respuesta que se obtuvo fue que “se negocia mejores precios, descuentos, fechas de entrega principalmente. Al igual que con los clientes, la empresa Arias Constructores negocia con sus proveedores para lograr obtener un ganar-ganar” (Comunicación personal).

De acuerdo con lo anterior, ¿cómo debe vender su producto o servicio? El socio responde:

La empresa tiene redes sociales, aunque el fuerte es el boca a boca de los clientes. A pesar de que las redes sociales ayudan mucho en que las personas conozcan las empresas, productos, la empresa Arias Constructores utiliza más las referencias de sus clientes. (Comunicación personal)

Con respecto a la pregunta: ¿qué peligro existe de entradas de competidores? El socio indica: “Siempre hay, en todo lado posibilidad de que la competencia aumente. Las amenazas están latentes, por esto siempre hay posibilidad que nuevos competidores y la empresa es muy consciente de esto” (Comunicación personal). En relación con lo anterior, se le consultó: ¿cómo protege su propiedad intelectual? La respuesta fue:

Con formularios, que no se deben difundir, solo al cliente. Contratos de trabajos con colaboradores, cláusulas de confidencialidad. Hay información para socios 100%, colaboradores 80% y clientes 25%. Hay información que se puede compartir y otra no. La confidencialidad es muy importante para la empresa. (Comunicación personal)

Para conocer más sobre el entorno interno, desde la perspectiva del socio, se le preguntó: ¿cómo mantiene a los trabajadores felices? La respuesta fue: “Escuchando las necesidades que tienen. Aunque son subcontractados, se trata de ayudar y pagar el precio adecuado. La empresa siempre se ha preocupado por sus colaboradores, aunque sean subcontractados, los escuchan y ayudan” (Comunicación personal).

Finalmente, se le consulta: ¿la empresa cuenta con manuales y procedimientos? La respuesta fue: “No, aún la empresa no cuenta con manuales ni procedimientos, pero sí los necesita” (Comunicación personal). De acuerdo con esta respuesta, queda claro que es sumamente necesaria la creación de manuales, procedimientos y plan de negocios, para orientar a la empresa hacia donde quiere llegar.

Análisis del Cuestionario a Colaboradores

La aplicación y los resultados del cuestionario realizado a los 16 colaboradores de la empresa Arias Constructores permite tener un diagnóstico de la situación, de acuerdo con las perspectivas o respuestas de cada uno de los colaboradores directos o indirectos. La información se mostrará sustentada a partir de gráficos.

Gráfico 1

Tiempo de trabajar con la empresa.

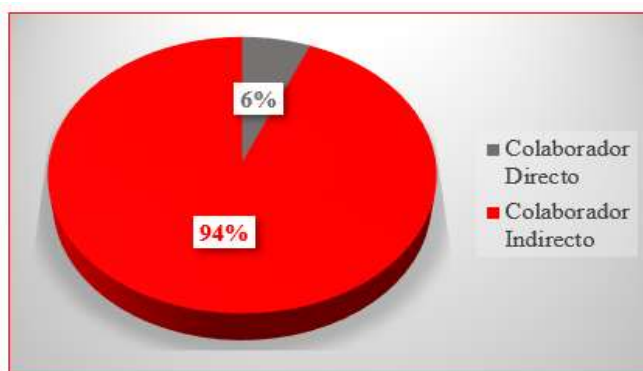


Nota: Arias.

Se consultó a los colaboradores de la empresa sobre el tiempo que tienen de laborar en ella, para evidenciar la experiencia y el tiempo que llevan de relación laboral, además de valorar qué tan estable es el personal, o si hay mucha rotación. Se halló que la mayoría del personal tiene más de un año de trabajar con la empresa, y que el promedio es de 2,5 años, para nueve colaboradores. Queda demostrado que la empresa es estable y consistente con el personal. Esto demuestra que, si la empresa implementa alguna práctica o proceso, el personal podría tener sentido de pertenencia, motivación, y su rendimiento podría aumentar al mejorar las prácticas empresariales. Se muestra el gráfico con los datos.

Gráfico 2.

Tipo de colaborador.

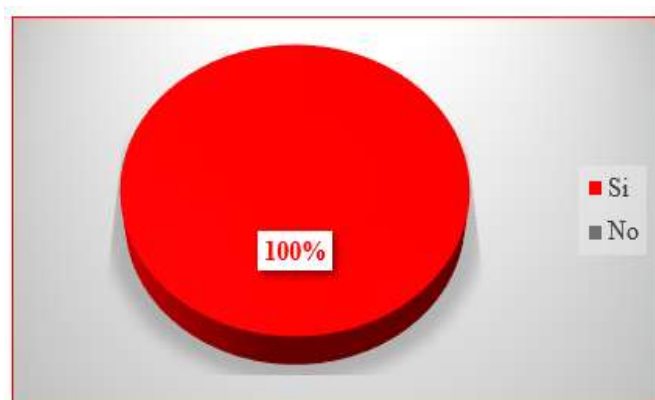


Nota: Arias.

Continuando con el análisis, se evidencia que el 6% de los colaboradores son directos y un 94% son indirectos. Esto demuestra que la empresa Arias Constructores subcontrata la mayoría del personal para la realización de los proyectos, con el fin de reducir costos y tiempo en la contratación y capacitación del personal directo. A su vez, la subcontratación permite que la empresa cuente con personal especializado para cada trabajo, sin dejar de lado toda la responsabilidad que tiene la empresa como figura representativa ante los clientes.

Gráfico 3

Funciones claras.



Nota: Arias.

A pesar de que la empresa Arias Constructores actualmente no cuenta con una estructura documentada con manuales, procesos y políticas, los colaboradores indican que todas las funciones que realizan las tienen claras. Lo anterior indica que en la empresa se utiliza una buena comunicación y se tiene un correcto funcionamiento, ya que cada uno opera su tiempo y se hace responsable de sus funciones. No se buscan excusas para incumplir los trabajos, esto ha permitido a la empresa desenvolverse en sus labores diarias de una forma ágil.

Gráfico 4

Cantidad de funciones.

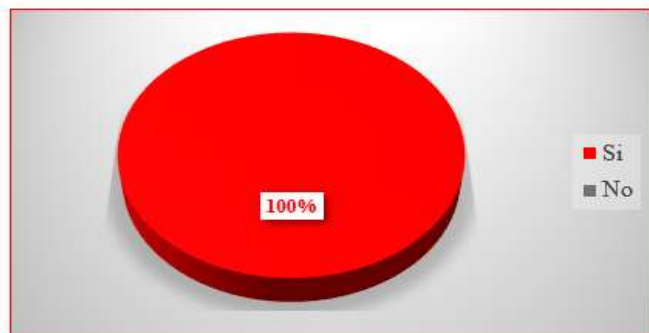


Nota: Arias.

Dado que la mayoría de los colaboradores son subcontratados, se consultó sobre la cantidad de funciones que deben realizar al día; para determinar la carga laboral que tiene cada uno. Se halló que la carga laboral varía según el trabajo o proyecto que tengan que realizar, puesto que, para algunos casos, la empresa ocupa más personal que para otros casos. Incluso, hay personal que es especializado y solo realiza una función en específico, como se muestra en la gráfica adjunta.

Gráfico 5

Gusto por las funciones.



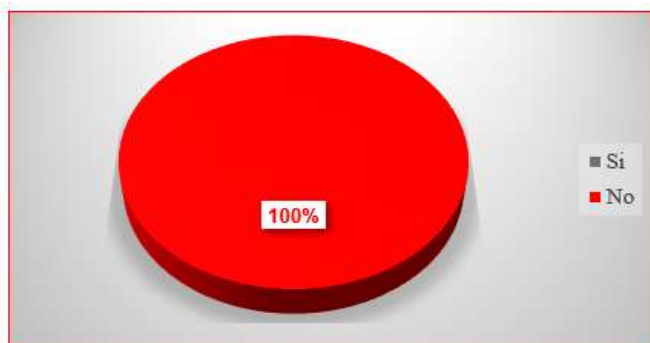
Nota: Arias.

Continuando con las funciones, se consultó a los colaboradores si les gustan las funciones que realizan, esto para valorar la satisfacción que puedan tener al trabajar en la empresa Arias Constructores. Si un colaborador no está a gusto con su trabajo, puede demostrar falta de

compromiso con la empresa, con el puesto y con las funciones que le corresponden, provocando baja productividad laboral, incumplimiento de los objetivos de la empresa, pérdida de ingresos, aumento de errores e inestabilidad, e incluso un ambiente pesado en la empresa. Sin embargo, este no es el caso, puesto que todos los colaboradores afirmaron tener gusto hacia las funciones que realizan. Esto puede ir de la mano con ser personal subcontratado y especializado.

Gráfico 6

Manual de procedimientos y políticas.

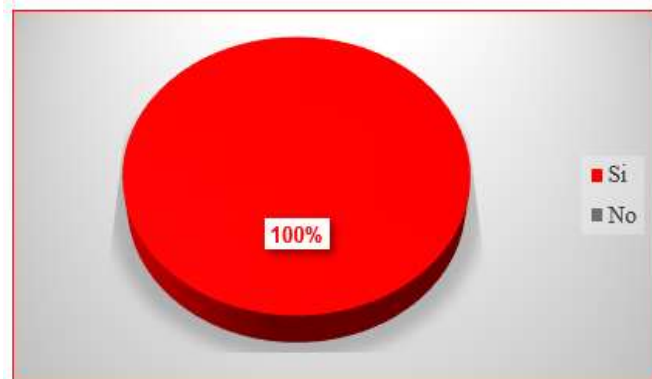


Nota: Arias.

Se consultó al personal si la empresa tiene un manual de procedimientos y políticas, para evidenciar si existe documentación que los colaboradores utilicen como guía. Sin embargo, todas las respuestas fueron negativas. La falta de estos documentos representa una gran limitante para la empresa, puesto que no va a permitir que los colaboradores tengan un panorama claro del proceder de la empresa, al no contar con herramientas idóneas para plasmar los procesos de las actividades específicas dentro de la organización, con aspectos tan importantes como lo son las políticas, procedimientos y controles, para que puedan realizar las actividades de una manera más eficaz y eficiente.

Gráfico 7

Valoración en el trabajo.

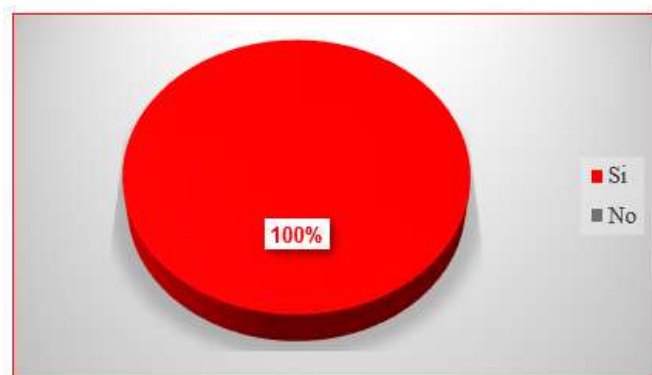


Nota: Arias.

Con el fin de corroborar el ambiente laboral de la empresa Arias Constructores, se consultó sobre si el personal se siente valorado en su trabajo, a lo que se obtuvo un 100% de respuestas afirmativas. En la empresa existe un buen trato hacia el personal, por lo cual el personal se siente motivado y hace lo mejor posible en sus funciones y trabajos asignados, hechos que dan bienestar a la empresa y a los colaboradores, permitiendo un buen ambiente para trabajar.

Gráfico 8

Objetivos y valores.



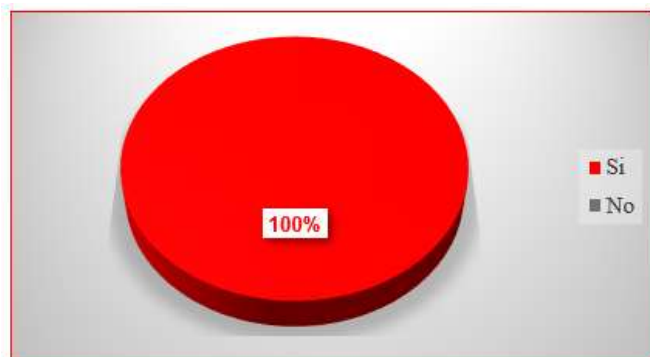
Nota: Arias.

Los objetivos y los valores que tenga una empresa son de alta importancia para esta y para sus colaboradores. Esto se refleja en la pregunta que se realizó al personal, sobre si los objetivos y los valores de la empresa reflejan sus intereses. Un compromiso laboral tiene que ver con sentirse

identificado con los valores y objetivos de la empresa, que el personal tenga el sentimiento de formar parte de algo. Esto permite que tanto la empresa como los colaboradores tengan la misma orientación y se efectúen los trabajos de una mejor manera, ya que los colaboradores se van a involucrar más en el proceso, realizando aportes más significativos.

Gráfico 9

Ánimo y energía.

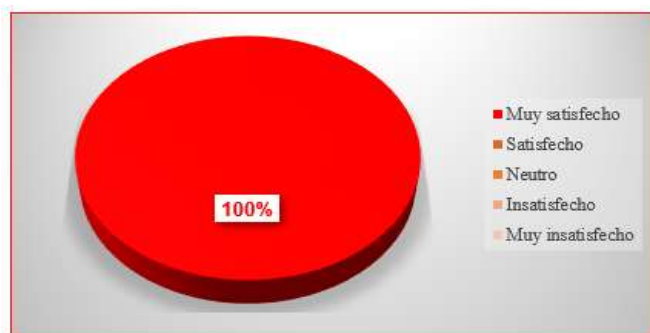


Nota: Arias.

Continuando con el análisis de las opiniones de los colaboradores, se identificó que todos se sienten con ánimo y energía al realizar su trabajo, hecho que queda una vez más claramente identificado. El estado de ánimo y la energía que tengan los colaboradores van a evidenciar la productividad y el buen humor que pueda tener el ambiente laboral, puesto que el personal va a estar más entusiasmado y enfocado en sus labores, generando un mejor trabajo.

Gráfico 10

Satisfacción al trabajar en la empresa.

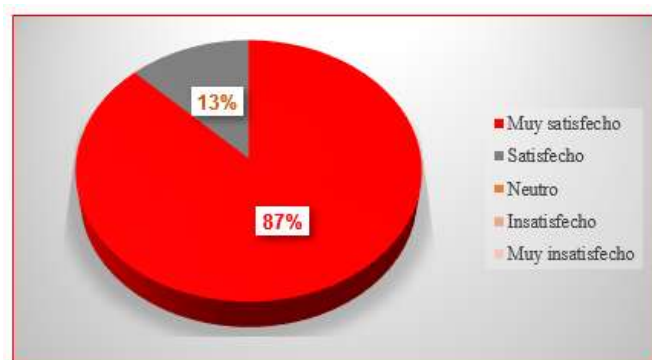


Nota: Arias.

Lo anterior va de la mano con la satisfacción que sienten los colaboradores al trabajar en Arias Constructores. El 100% se siente muy satisfecho al trabajar en la empresa. Esto demuestra que la experiencia del colaborador ha sido positiva, lo cual se refleja en el servicio y la calidad que se brindan en los trabajos para los clientes. Por eso, es importante para la empresa contar con personal especializado y de alto rendimiento, el cual lo consigue subcontratando, de acuerdo con las necesidades de cada proyecto.

Gráfico 11

Satisfacción servicio al cliente.

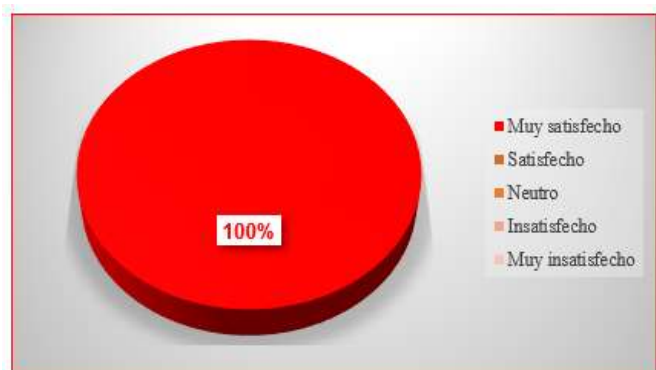


Nota: Arias.

Analizando la satisfacción que los colaboradores de Arias Constructores tienen hacia el servicio al cliente que ofrecen, queda demostrado que el 87% se siente muy satisfecho, y el 13% se siente satisfecho. Esto refleja que, de acuerdo con el criterio, el servicio al cliente que brinda cada uno se puede mejorar. Esta es una oportunidad de mejora que Arias Constructores puede utilizar para validar cuáles cambios puede realizar la empresa.

Gráfico 12

Ambiente laboral.

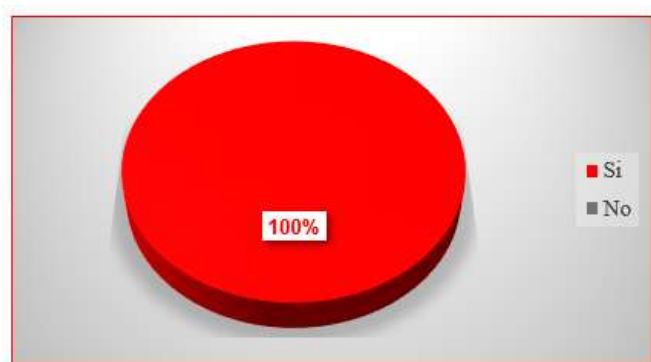


Nota: Arias.

Queda demostrado que para la empresa Arias Constructores es de suma importancia el equipo de trabajo con el que cuenta y el ambiente laboral. En las diferentes preguntas realizadas, los colaboradores demuestran un completo agrado hacia el ambiente, el trato y la empresa en general, lo cual se refleja en el servicio y la calidad de los servicios y trabajos que realiza la empresa. Esto le puede permitir a la empresa posicionarse como una de las empresas más agradables.

Gráfico 13

Motivación.



Nota: Arias.

La respuesta anterior va ligada a la pregunta: ¿se siente motivado(a) en su trabajo? Dado que el personal se siente muy satisfecho con el ambiente laboral, también tiene motivación, lo cual es muy bueno, ya que muestra que todo es un conjunto que hace agradable a la empresa.

Nuevamente, el 100% de los colaboradores respondieron estar muy satisfechos, lo cual se evidencia en la continuidad de la relación laboral.

Al consultar sobre que mejoras haría a la empresa Arias Constructores, los colaboradores respondieron:

- “Tener manuales, procedimientos y metodologías de trabajo por escrito”.
- “Las reuniones con los clientes”.
- “Nada, es una excelente empresa”.

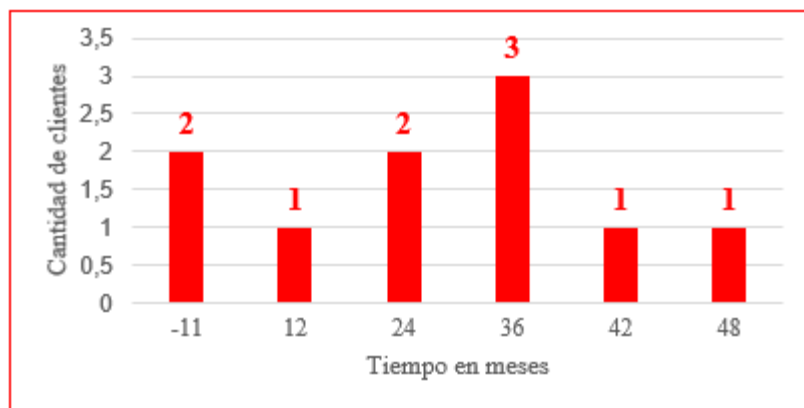
Por último, se solicitó a los colaboradores algún comentario, aporte adicional o sugerencia. La mayoría de los colaboradores respondieron con agradecimientos y demostraron una vez más que se sienten satisfechos en trabajar con la empresa Arias Constructores.

Análisis de Cuestionario a Clientes

La aplicación y el resultado del cuestionario aplicado a los 10 clientes de la empresa Arias Constructores permite tener un diagnóstico de la situación, de acuerdo con las perspectivas o respuestas de cada uno de los clientes. La información se mostrará sustentada en gráficos.

Gráfico 14

Tiempo de ser cliente.



Nota: Arias.

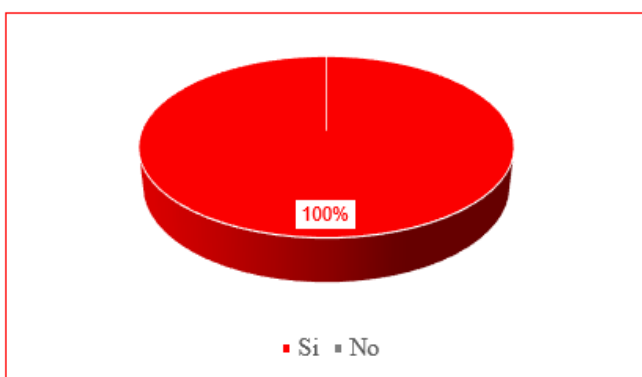
Se consultó a los clientes sobre el tiempo que tienen de trabajar con Arias Constructores, con el propósito de identificar el tiempo que llevan de relación con la empresa y apreciar el valor temporal de vida de cliente, ya que esto ayudará a identificar si la empresa requiere invertir en la

adquisición de nuevos clientes y en la retención de los existentes. Además, la empresa puede valorar la métrica del total de ingresos que ha aportado el cliente durante la relación comercial, tomando en cuenta el periodo de tiempo, las compras efectuadas y su valor en los ingresos.

Se puede apreciar que tres clientes tienen tres años de trabajar con la empresa, lo cual representa un valor importante, dado que evidencia constancia, confianza y estabilidad en la relación comercial y el valor de tendencia medio. Otro dato a resaltar es que dos clientes tienen más de cuatro años de ser clientes, lo cual demuestra que están desde los inicios de la empresa y que se han mantenido con el tiempo.

Gráfico 15

Gusto por los trabajos.

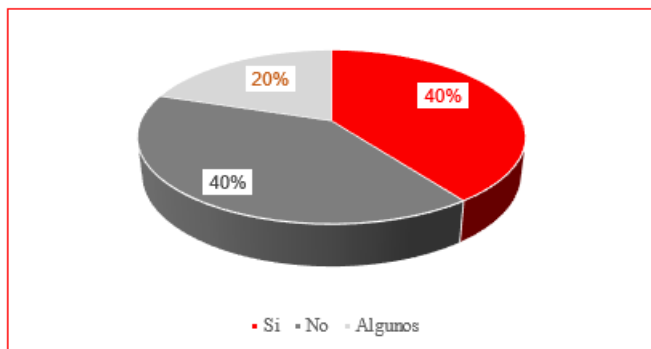


Nota: Arias.

Con el fin de conocer si a los clientes les gustan los trabajos que realiza Arias Constructores, se les consultó sobre esto. El 100% de los clientes contestaron afirmativamente. Esto demuestra que la empresa ha cumplido con las expectativas de los clientes en los trabajos que ha realizado, ya sea con diseño, estructura o acabados.

Gráfico 16

Conoce todos los productos y servicios.



Nota: Arias.

En relación con la pregunta anterior, se consultó a los clientes si conocen todos los productos y servicios que brinda la empresa. Queda en evidencia que solo el 40% indica conocer todos los productos. Esto conlleva a una posibilidad de mejora, para mostrar a los clientes todos los productos, servicios y repuestos que ofrece la empresa. Así, la empresa puede tener mayor posibilidad de hacer más negocios con sus mismos clientes y mayor posibilidad de mostrar el valor de los productos y servicios que brinda.

Gráfico 17

Satisfacción con los trabajos o servicios.



Nota: Arias.

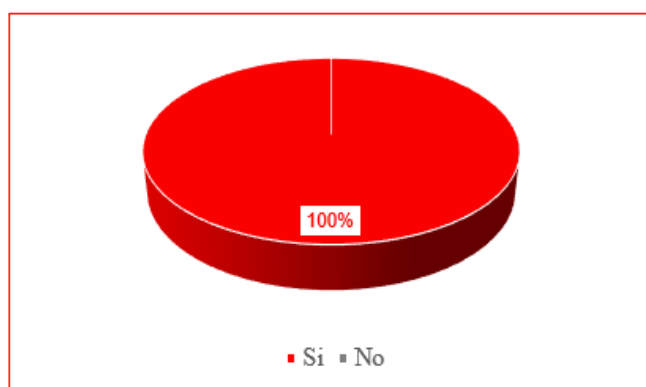
Se consultó sobre la satisfacción que tienen los clientes en los trabajos o servicios que brinda Arias Constructores. Todos los clientes consultados indicaron un 100% de satisfacción. Esto confirma la importancia que le da la empresa a los detalles como la atención al cliente, la

excelencia en los trabajos y la calidad. Esto genera que los clientes sean los promotores de la oferta que brinda la empresa, puesto que siguen contratando a Arias Constructores y recomendando a la empresa con sus conocidos.

Se debe recordar que la satisfacción del cliente es una medición de la respuesta que los clientes tienen con respecto al servicio o producto que adquirieron, siendo estas mediciones o calificaciones referentes para que la empresa pueda mejorar o mantener lo que los clientes están evaluando. La satisfacción de un cliente evita que la empresa tenga una lista de quejas o cosas por solucionar, permitiendo que la empresa trabaje más fluidamente y de mejor manera.

Gráfico 18

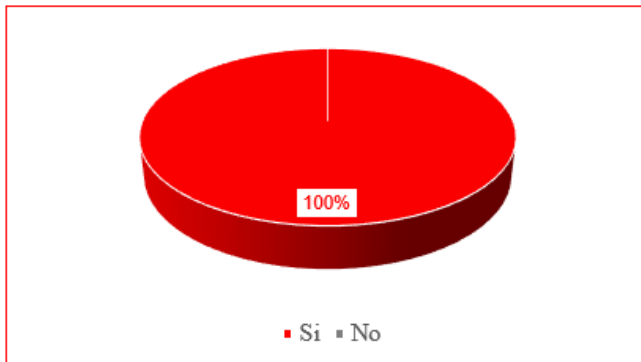
Contrataría nuevamente los servicios y productos.



Nota: Arias.

En estas respuestas se observa la preferencia que tienen los clientes hacia Arias Constructores, y evidencia la excelente relación que existe entre el proveedor y los clientes. Igualmente, demuestra que la empresa ha sabido manejar la retención de clientes, y podría aprovechar las opiniones de ellos para generar testimonios e historias de los clientes, para mostrar a los posibles clientes potenciales el valor que recibirán a través de los productos y servicios de Arias Constructores.

Gráfico 19

Recomendación.

Nota: Arias.

Se sabe que cuando una persona recomienda algún producto, servicio o empresa es porque ya lo ha utilizado, y está aconsejando a otra persona porque le gustó el resultado que obtuvo. Una recomendación ayuda mejorando la reputación del negocio, lleva más clientes a la empresa y favorece su crecimiento. Estas recomendaciones señalan que los clientes perciben que el valor del producto o servicio es recompensando.

En el caso de los clientes de Arias Constructores, han demostrado que están satisfechos, también han indicado que sí recomendarían a la empresa. Esto es sumamente importante, ya que es el boca a boca que ha utilizado la empresa para darse a conocer, lo cual queda reflejado a partir de lo expuesto por el socio de la empresa.

Gráfico 20.

Pronta respuesta.

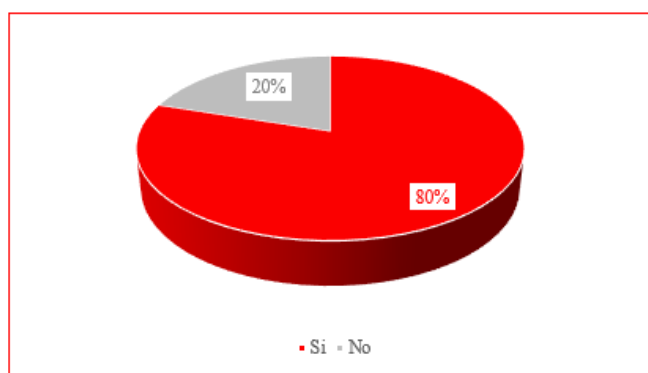
Nota: Arias.

Una pronta respuesta a un cliente puede generar una gran oportunidad de negocio. Esto lo sabe la empresa Arias Constructores. Si un cliente solicita alguna información, cotización o cualquier otro dato, es porque lo requiere para alguna cosa. La solicitud puede ser por medio de correo electrónico, llamada telefónica o personalmente. Sea cual sea el medio que utilicen los clientes o la empresa, siempre van a esperar que la empresa responda rápido, con calidad en la atención y preferiblemente una respuesta positiva.

La empresa Arias Constructores se ha enfocado en brindar esa experiencia efectiva al cliente y ha tratado de dar una respuesta ágil para no dejar perder negocios y no dejar a ningún cliente sin atender. Esto va muy de la mano con los objetivos y valores de la empresa, lo cual queda demostrado en las respuestas de los clientes.

Gráfico 21

Ha solicitado más de una vez los servicios o productos.



Nota: Arias.

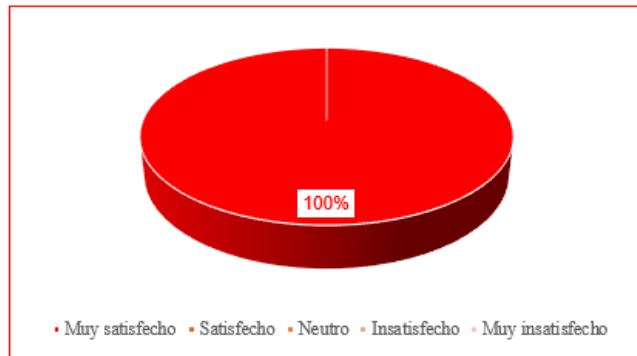
Con el fin de conocer la reincidencia de los clientes al utilizar los servicios y productos de la empresa, queda evidenciado que el 80% de los clientes sí han sido frecuentes o han utilizado más de una vez los servicios o productos que la empresa ofrece. Estos clientes son los que más tiempo tienen de trabajar con Arias Constructores. Al otro 20% que no, se les podría asignar que son clientes nuevos que solo han realizado un trabajo o están iniciando algún proyecto. Esto es favorable para la empresa, ya que ese 20% podría significar posibles negocios para el futuro, al igual que el resto de los clientes.

Relacionado con la pregunta anterior, algunos clientes indicaron que han utilizado varias veces los servicios de la empresa en limpiezas y mantenimientos de tanques, remodelaciones y

asesoramientos. Esos son los trabajos que más reincidencia tienen y son los que periódicamente los clientes necesitan.

Gráfico 22

Servicio de los colaboradores.



Nota: Arias.

Aun cuando la empresa cuenta con un alto porcentaje de personal subcontratado, siempre se ha caracterizado por la calidad en el servicio al cliente. Ha sabido trasladar al personal para que este realice su trabajo de forma profesional, rápida y con calidad, permitiéndole a la empresa obtener un 100% de respuesta “Muy satisfecho” por parte de los clientes. Esta respuesta es muy positiva para Arias Constructores, pues posiciona a la empresa en la mente de los clientes con un servicio de calidad.

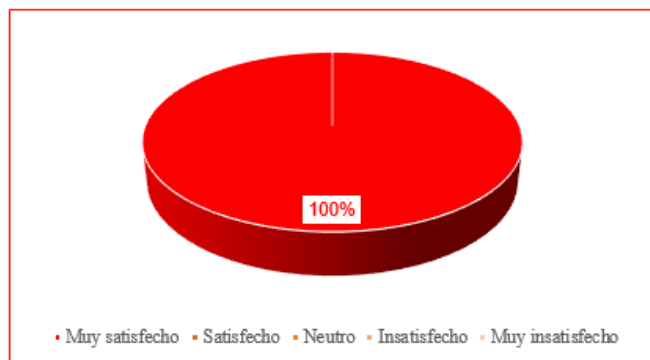
Relacionado con la pregunta anterior, los comentarios más relevantes serían:

- “Son muy rápidos y buenos”.
- “Me han atendido muy bien”.
- “Excelente, muy atentos”.
- “Son muy amables”.
- “Profesionales y trabajan muy bien”.

Estos comentarios demuestran el compromiso de la empresa y de los colaboradores con los trabajos y con los clientes, reflejando lo muy satisfechos que están los clientes con la atención y servicio que brindan los colaboradores.

Gráfico 23

Satisfacción como cliente.



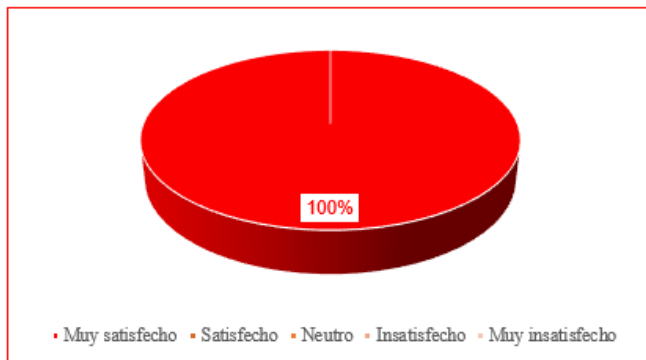
Nota: Arias.

Es muy importante que los clientes se sientan cómodos trabajando con sus proveedores. La satisfacción del cliente es una métrica que indica qué tan felices están los clientes con los productos o servicios que brinda una empresa. Se basa en la percepción del cliente, la cual se puede ver influenciada por la atención de alguna persona de la empresa y puede dejar una buena o no tan buena vivencia, en cuanto a amabilidad, precisión, pronta respuesta. Cuando la satisfacción del cliente está alta, esto demuestra que existe compatibilidad entre lo que la empresa ofrece y lo que el cliente necesita.

Esto brinda una métrica para comprender que la atención que la empresa da y la experiencia creada tienen sentido para el cliente. Incluso, si se superan las expectativas del cliente, es mucho mejor, ya que ambas partes se ven favorecidas. Caso contrario si hay insatisfacción, es perjudicial para la empresa porque daña la reputación y la imagen del negocio, y el cliente no va a obtener una buena experiencia, incluso puede dejar de ser cliente e ir a la competencia. Con lo anterior, queda demostrado que Arias Constructores mantiene a sus clientes muy satisfechos, lo cual es muy favorable para la empresa.

Gráfico 24

Satisfacción servicio al cliente.

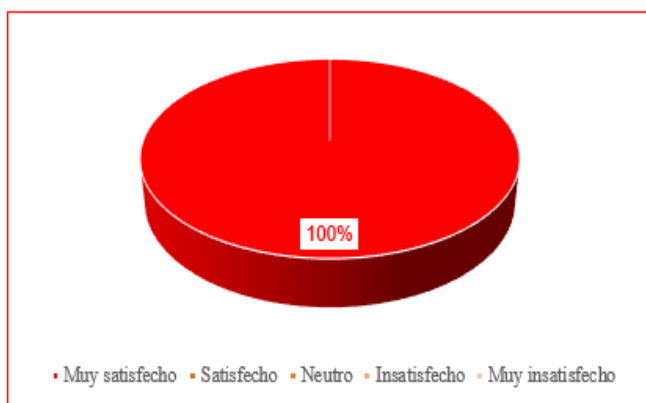


Nota: Arias.

Continuando con la valoración de satisfacción de servicio al cliente, la empresa obtuvo una respuesta muy positiva con un 100% de muy satisfecho. Quedando claro que los clientes perciben un excelente servicio al cliente, lo cual va paralelo con lo que empresa desea y aplica en cuanto a brindar asesoramiento y el establecimiento de una relación con el cliente, con el propósito de resolver las necesidades del cliente y dar una atención personalizada, donde ambos se beneficien.

Gráfico 25

Seguimiento.



Nota: Arias.

El seguimiento que le brindan a un cliente debe estar presente en todas las etapas del proceso del negocio, ya que es el soporte que le ofrecen al cliente antes, durante y después de la compra o cierre del negocio. El seguimiento ayuda en la resolución de dudas o consultas de los

clientes. También, en la resolución de inconvenientes, y genera una excelente experiencia, la cual podría influir en aumentar la lealtad de los clientes, en mejorar la reputación de la empresa e incrementar las ventas. Esto va de la mano con la empatía y el trato personalizado que brinda Arias Constructores a sus clientes.

Continuando la misma línea, se consultó a los clientes qué le gustaría que mejorara la empresa Arias Constructores. En las respuestas más sobresalientes están: “que estuvieran más cerca”, esto podría verse influido ya que la empresa Arias Constructores se encuentra en San José y atiende a clientes de todo el territorio nacional. Otro punto importante que mencionaron los clientes es que tengan página web y más presencia en redes. A algunas personas les gusta más la comunicación por medio de redes sociales o página web, además de que es una herramienta que facilita la comunicación, también ayuda en el proceso de captar información y a posibles clientes.

Se solicitó algún comentario, aporte adicional o sugerencia. Entre los puntos que más sobresalieron están: la empresa es muy responsable, la atención y los trabajos son muy buenos. Además, que es una empresa de confianza y los diseños son innovadores. Lo anterior ratifica todo lo expuesto en el análisis de la encuesta, ya que demuestra la gran satisfacción que tienen los clientes, el servicio que brinda la empresa y el compromiso que tiene Arias Constructores con sus clientes y los trabajos.

Focus Group

Luego de que se realizó la entrevista a uno de los socios, las encuestas a los colaboradores y a los clientes, se aspiró a ampliar un poco más con respecto a algunos conceptos. Por lo cual, se realizó un *focus group* o grupo de enfoque. Es una técnica fácil de utilizar por su sencillez, y permite conocer de manera rápida lo que piensan las personas participantes sobre el tema en estudio. El *focus group* se realizó con los socios y algunos de los colaboradores de la empresa, en representación de la población de colaboradores, con tal de observar la opinión de forma abierta y espontánea de los participantes, para así lograr extraer esas opiniones y las ideas más significativas de este grupo y comprender la perspectiva de cómo ven el mercado y la competencia.

En el *focus group* se realizaron varias preguntas abiertas, y la persona que deseaba podía hablar y expresar su opinión, mientras los demás escuchan de forma atenta y respetuosamente. Luego de que la persona terminaba de hablar, si otras personas querían agregar algo sobre el tema,

lo podían hacer. Para el presente trabajo, se anotaron las respuestas más significativas, uniendo y abarcando todas las respuestas en una sola.

En cuanto a la competencia, la empresa Arias Constructores tiene bastantes competidores. Sin embargo, se pueden destacar los siguientes, en dos grupos de autoconsumo y de arquitectura.

Tabla 5

Competencia.

En autoconsumo sería:	En arquitectura sería:
Arce y Vargas.	Mota y Vietto.
Repgas.	JyM Arquitectura.
Equipsa.	Mas Constructora.
Ecopetrol.	

Nota: Arias.

La ventaja competitiva de Arias Constructores es que la empresa ofrece servicios de forma holística, dado que tiene la capacidad de ver a la empresa, a los colaboradores y a los clientes como un todo. Arias Constructores puede tomar las decisiones con un panorama amplio, completo, y logrando tener una visión a largo plazo de las necesidades. Asimismo, la empresa logra que los colaboradores trabajen cada proyecto usando contexto interno de la empresa como un todo. Depende de cómo los colaboradores realicen bien el trabajo hoy, serán tomados en cuenta para posteriores proyectos, de los cuales se benefician en el futuro los clientes, los colaboradores y la empresa.

Asimismo, se tiene la ventaja de que Arias Constructores brinda un servicio personalizado, rápido e integral, ya que trabaja todas las áreas desde la asesoría, la tramitología, el diseño, la construcción y los materiales. En cambio, la competencia se enfoca solo en alguna área, en arquitectura, en construcción, en mantenimiento o en venta de equipo y materiales.

Los clientes necesitan que la empresa les asesore para que tomen la decisión correcta. Para eso, la empresa debe ser capaz de entender la necesidad del cliente desde todos los puntos de vista, de requerimientos, presupuesto, disponibilidad de espacio, permisos, entre otros. Arias Constructores ofrece asesoramiento, tramitología, construcción, mantenimiento y repuestos. La empresa emplea acciones en función de las necesidades de los clientes; para ello, fusiona los

conocimientos y experiencias de sus colaboradores con los servicios y productos que ofrece la empresa.

Arias Constructores está conformada por varios puntos importantes, que le permiten a la empresa ser la empresa que es y brindar el servicio que brinda hoy día. Para iniciar, se debe conocer el negocio, ya que la empresa brinda diferentes servicios y productos, como la tramitología, la asesoría, el diseño, el mantenimiento, la construcción, y la venta de repuestos o equipos.

La empresa da un servicio personalizado a cada cliente, un representante visita y atiende al cliente en el lugar y en el horario que más le convenga al cliente. Los colaboradores escuchan las necesidades del cliente, se conoce el presupuesto que tiene destinado para el proyecto, con lo cual la empresa ofrece alternativas para mejorar lo que el cliente tiene pensado, le propone soluciones diferentes que satisfagan de igual o mejor manera la necesidad del proyecto, como cambio de materiales, en el caso de que no esté dentro del presupuesto lo que el cliente desea. La empresa ofrece un mejor precio, ya que, por la estructura operativa de la empresa, es posible que tenga un mejor personal al subcontratar para realizar los trabajos, ajustando el presupuesto del cliente, pero siempre manteniendo un alto estándar en la calidad, el servicio y el profesionalismo.

La ventaja competitiva de la empresa es que brinda un servicio que es holístico, porque se adapta a las necesidades del cliente, ya que conoce el mercado y sabe escuchar al cliente, por la cercanía y atención personalizada que brinda. Por eso, la ventaja competitiva la conforman varias aristas, ya que lo que hace mejor la empresa es ofrecer un servicio integral para todas las áreas, con valor agregado en la atención personalizada y rápida.

La empresa generara valor para los clientes, que no tienen que buscar distintos proveedores y coordinar con diferentes personas, sino que todo lo pueden trabajar con un solo proveedor, y esto le permite a la empresa ser sostenible en el tiempo, porque tiene diferentes proyectos, no solo un área. Esto la diferencia de la competencia, ya que algunos competidores solo trabajan la parte de arquitectura, otros la construcción, el mantenimiento y otros los módulos de autoconsumo.

Con respecto a lo que la empresa tiene o hace mejor que la competencia, esta ofrece un servicio integral, que incluye la tramitología, el asesoramiento, el diseño, la construcción, el mantenimiento y la venta de repuestos o equipos, a diferencia de otros (competencia) que solo se enfocan en módulos de autoconsumo o en la parte de arquitectura. La empresa se caracteriza por hacer trabajos de calidad, con profesionales de alto nivel en las diferentes áreas. Hace un trabajo

completo, ofrece suministros e instalación de equipos, diseño y construcción. Con trato personalizado y con rapidez.

La empresa quiere tener más fuentes de trabajo, más clientes para movilizar las ventas y los ingresos. Luego de esto, se prevé contratar más personal y hacer que la empresa crezca, ofreciendo servicios y productos a nivel nacional e internacional. Además, se trabajará en un formato o una estructura para la documentación de la empresa, bajo la idea de que, si la empresa crece, se tenga todo estandarizado. Arias Constructores ambiciona tener dos o tres proyectos de trabajo a la vez y poder abarcar más el territorio nacional, ser más conocidos.

Lo que la empresa puede hacer, son numerosas cosas, hay gran potencial, deseos de superación y muchas áreas que se puede trabajar. La empresa ofrece diversificación de servicios y productos, no es un solo tipo de negocio, sino que es variado, puede hacer muchas cosas. Los clientes buscan un servicio completo con un solo proveedor de confianza, que le resuelva sus necesidades de tramitología, asesoramiento, diseño, construcción, mantenimiento y suministros de equipo y repuestos, con tal de que el cliente no tenga que buscar diferentes empresas para hacer sus trabajos.

El mercado busca facilidades, que le visiten en sus instalaciones, que le lleven repuestos o materiales, que el proveedor le resuelva rápido y con un mejor precio. Busca calidad y profesionalismo, que le hagan las cosas bien, con calidad y a un precio económico. Los clientes buscan tener un solo proveedor, con un solo contrato, que le brinde todos los servicios y le cobre un mejor precio por todo el trabajo, en vez de buscar diferentes proveedores, tener diferentes contratos y que el precio sea mayor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo contiene dos apartados, correspondientes a las conclusiones y las recomendaciones que surgieron en la investigación y del análisis de resultados. En la primera parte se expondrán las conclusiones, seguidas de las recomendaciones, en función de la mejora de la empresa Arias Constructores, las cuales contribuirán a la orientación de la propuesta.

Conclusiones

- Se pudo detectar la necesidad y la reincidencia de una oportunidad de mejora en la empresa Arias Constructores.
- La empresa cuenta con amplias posibilidades de generar negocio.
- Se halló la carencia de un portafolio de productos y servicios.
- La empresa cuenta con mano de obra especializada, experiencia, seguimiento constante, y calidad en la atención, con servicio personalizado.
- La empresa requiere la contratación de más personal directo.
- Existe la oportunidad de crear manuales, políticas y procedimientos, para desarrollar un plan de negocios.
- Se detectó que la empresa no hace inversión en mercadeo ni publicidad. Utiliza el marketing boca a boca.
- La empresa tiene redes sociales; sin embargo, no son muy utilizadas.
- Arias Constructores se encuentra en un punto de desarrollo y crecimiento empresarial, por lo que desea mayor participación en el mercado.
- Actualmente, la empresa requiere implementar una estructura para el plan de negocios.
- Se percibió que es necesario el desarrollo de un plan de negocios para la empresa Arias Constructores para el periodo del año 2023.
- El objetivo planteado en esta investigación se logró, ya que se pudo confirmar que el propósito con el cual se concibió la investigación se ha cumplido satisfactoriamente.

Recomendaciones

Se presentan las recomendaciones realizadas a la empresa Arias Constructores, que serán de refuerzo para la implementación de las estrategias de mejora para la empresa.

- A los socios de la empresa Arias Constructores se les recomienda la creación de un portafolio de productos y servicios, que la empresa brinda, para que los clientes tengan mayor comprensión de todo lo que la empresa ofrece.
- Se recomienda a la empresa Arias Constructores invertir un porcentaje en mercadeo y publicidad, para comercializar y ampliar el ámbito de llegada a los clientes o posibles clientes.
- A la empresa Arias Constructores se le recomienda que implemente una página web, para que establezca la imagen de marca y alcance nuevos mercados.
- También, se le recomienda a la empresa realizar publicaciones seguidas en redes sociales, para que tenga mayor presencia en la red e interactúe con los clientes.
- Se recomienda a la empresa la contratación de más personal directo, para que el personal no esté sobrecargado de funciones.
- A la empresa Arias Constructores se le recomienda realizar capacitaciones de negocios para mejorar su estructura interna.
- Se recomienda a los socios de la empresa Arias Constructores la creación de manuales, políticas y procedimientos, para que la empresa tenga una base documental y formal.
- Se recomienda a los socios y a los colaboradores de la empresa Arias Constructores utilizar formatos sencillos, que contengan el logo de la empresa en toda documentación formal, para estandarizar los formatos y que tengan identidad empresarial.
- Se recomienda a la empresa la creación e implementación de un plan de negocios, para que logre sus objetivos.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la propuesta de desarrollar un plan de negocios, que sería la solución sugerida a la empresa Arias Constructores, tomando en cuenta todos los datos anteriormente obtenidos en el transcurso de la investigación. Se inicia con la portada del plan de negocios, la cual lleva el logo de la empresa, el año y el nombre de la empresa.

Portada del Plan de Negocios



Figura 5. Portada.

Nota: Arias.

Logo

Se inicia con el logotipo de la empresa, el cual es un símbolo compuesto por texto, el cual indica el nombre de la empresa, Arias Constructores de Costa Rica. Sirve para facilitar la identificación visual de la marca empresarial, para que las personas la reconozcan más rápidamente y la diferencien de la competencia. Este logotipo representa el quehacer de la empresa, su identidad, y tiene la paleta de colores que representa a Arias Constructores.



Figura 6. Logo.

Fuente: Arias Constructores.

Colores Corporativos

Color RGB: R: 000 G: 000 B: 000

Color CMYK: C: 000 M: 000 Y: 000 K: 000

Paleta de Colores



Figura 7. Colores corporativos.

Fuente: Arias Constructores.

Los colores que utiliza una empresa son muy importantes, ya que reflejan la esencia de la empresa y se vuelven referencia o imagen de la marca. Los colores representan la identidad visual de la empresa, ya que crean estructuras de memoria que forman conexiones con los clientes y la marca, lo cual puede influir en la percepción del cliente. En el caso de Arias Constructores, los colores empresariales son el rojo y el gris.

Historia

Arias Constructores inició en el año 2018, en atención a las solicitudes de la comunidad. Uno de los socios se encontraba estudiando Arquitectura y varias personas que lo conocían le solicitaban ciertos trabajos de planos, diseños, renders, entre otras labores relacionadas, además de la asesoría en diseño y construcción. Valorando esta necesidad en el mercado, aprovechó la

oportunidad e inició sus primeros pasos en el nicho de mercado de asesoría y construcción. Como estaba estudiando y aún no tenía el título, acudía a subcontratar a personas que pudiesen firmar los permisos.

Luego de algún tiempo, al apreciar que el negocio estaba creciendo, tuvo que formalizar la empresa a nivel tributario y legal. Primero, a título personal; posteriormente, con la creación de la razón social Arias Constructores.

Misión

Brindar valor agregado y servicio de calidad a todos los clientes, en asesoría, diseño y construcción. Con el apoyo de nuestros colaboradores, que cuenta con alto intelecto y excelencia en la atención, siendo conscientes de las necesidades y requerimientos que existen en el sector industrial de la construcción, y el medio ambiente.

Visión

Ser una empresa reconocida por trabajar para los clientes con calidad y excelencia en la asesoría, el diseño, la construcción y el cuidado del medio ambiente, logrando bienestar para las personas e impactando a largo plazo.

Valores Empresariales

- Calidad
- Confianza
- Honestidad
- Innovación
- Mejora constante
- Profesionalismo
- Reciclaje
- Seriedad
- Transparencia

Objetivos de la Empresa

- Satisfacer las necesidades del mercado costarricense y extranjero, referente a asesoría, diseño, construcción y cuidado del medio ambiente.
- Participar en el desarrollo industrial de la construcción, entregando trabajos de calidad y excelencia, maximizando recursos.
- Proponer proyectos con tendencias innovadoras, rentables y responsables, que minimicen la afectación del medio ambiente.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados están enfocados en el corto y mediano plazo, considerando que este plan de negocios es para el año 2023. Estos objetivos son específicos, medibles y realistas, lo cual permite a la empresa tomar acciones para el cumplimiento de cada punto detallado.

1. Aumentar la participación en el mercado costarricense.
2. Desarrollar la marca en las redes sociales.
3. Incorporar nuevos colaboradores a la empresa.
4. Desarrollar un programa de capacitación para colaboradores.
5. Crear un departamento de gestión de proyectos para estandarizar los procesos.
6. Estandarizar los puestos.

Descripción de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Arias Constructores es que ofrece un servicio holístico, el cual permite que la empresa considere en un proyecto todo y no algunas partes o áreas. El cliente solo necesita un proveedor, ya que el servicio que la empresa brinda es desde la asesoría, tramitología, diseño, construcción, mantenimiento y materiales. La diferencia con la competencia es que ellos solo trabajan alguna área y no todo; ya sea que trabajen el diseño, pero no la construcción, o realizan la construcción, pero no la tramitología; incluso, si construyen, no hacen mantenimientos. Arias Constructores ofrece todos los servicios y materiales.

Toda la empresa trabaja en función del cliente, esto le ha permitido a Arias Constructores sobrevivir en la industria en la que se encuentran, y la ventaja competitiva es la que genera el valor

agregado para los clientes, los colaboradores y la empresa. Lo anterior crea una idea positiva y homogénea con respecto al servicio y productos que ofrece la empresa, garantizando que los clientes prefieran a Arias Constructores y no a la competencia, ya que pueden encontrar todos los servicios con un solo proveedor, y no van a tener la necesidad de trabajar con varios proveedores. Es un servicio integral que ofrece como valor agregado la atención personalizada y rápida.

Este servicio holístico la empresa lo puede mantener en el tiempo e ir mejorando de acuerdo con las nuevas necesidades de los clientes. La Real Academia Española define ‘holístico’ como: “1. Adj. Fil. Perteneciente o relativo al holismo”. Por su parte, la Real Academia Española define ‘holismo’ como: “1. M. Fil. Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen”. Por eso, la empresa se enfoca en el todo y no en partes.

Cartera de Productos y Servicios

Arias Constructores es una empresa enfocada en el desarrollo de espacios para vivienda, comercio, industria, oficinas, estaciones para combustible, desarrollos turísticos y mantenimiento general. Los servicios que brinda incluyen:

- Estudios preliminares.
- Diseño de espacio enfocado a las necesidades.
- Planos constructivos.
- Costos y presupuestos.
- Permisos de construcción.
- Construcción de obra civil.
- Construcción de obras eléctricas y mecánicas.
- Inspección de obras.
- Informes de evaluación de edificaciones, instalaciones civiles y eléctricas.
- Suministro e instalación de materiales para estaciones de combustible.
- Modalidades de construcción.
- Permisos para almacenamiento de Hidrocarburos (bunker, diésel, gas).
- Demoliciones.

Arquitectura Organizacional

El mundo de los negocios es cambiante, y las estructuras organizacionales de las empresas también lo son. Por esta razón, y dada la naturaleza de la empresa Arias Constructores, se propone un organigrama circular, donde la gerencia general se encuentra en el centro de la organización, y luego las otras gerencias o departamentos están alrededor.

El gerente general es el responsable y encargado de dirigir y organizar el desarrollo de la empresa. Es quien mejor tiene definido el rumbo, la visión y misión que quiere lograr la empresa.

La Gerencia Creativa es la encargada de encauzar el proceso de diseño, comunicación y servicios. Por lo anterior, es que tiene a cargo los departamentos de Ventas, Creativo y Técnico, dado que están en contacto con los clientes.

La Gerencia Financiera resguarda y dirige la parte financiera de la empresa, valorando los presupuestos, asignando recursos y analizando costos e ingresos. Tiene a cargo los departamentos de Contabilidad, Compras y Tesorería.

Finalmente, la Gerencia Administrativa es la encargada de planificar y organizar la parte administrativa. Tiene a cargo los departamentos de Recursos Humanos, Outsourcing y Legal.

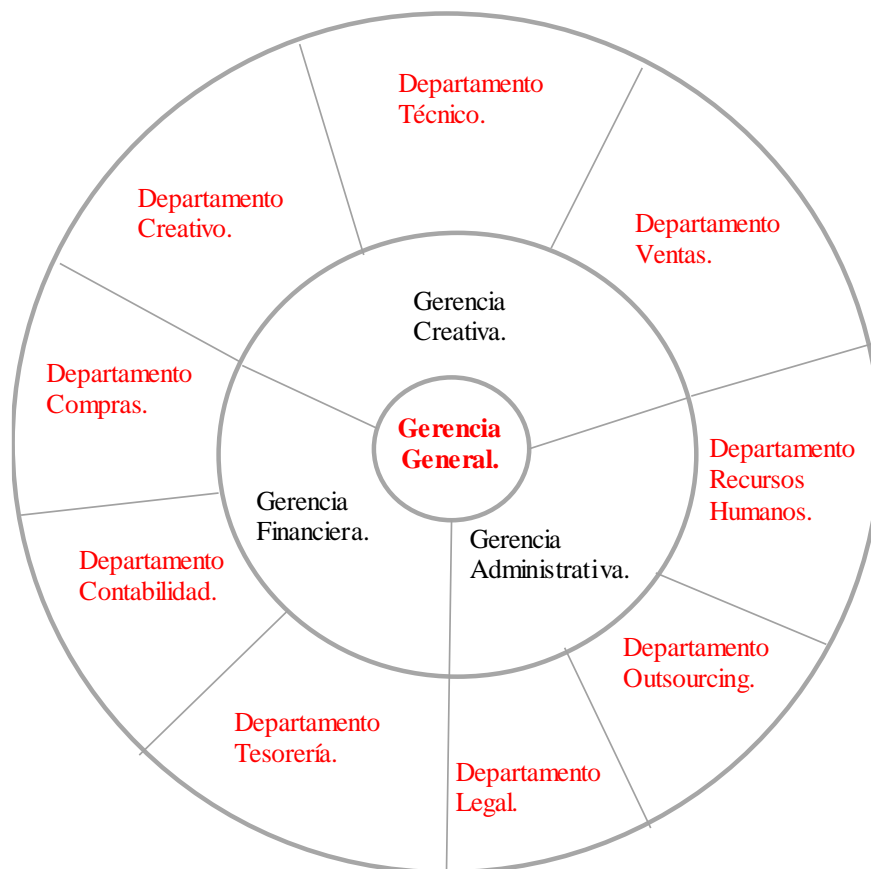


Figura 8. Organigrama.

Nota: Arias.

Es importante subrayar que aproximadamente el 90% de los colaboradores son de *outsourcing*, dado que muchos de los trabajos son por contrato y por tiempo definido. Aun así, la empresa cuenta con un equipo de:

- Dos arquitectos.
- Un ingeniero estructural.
- Dos ingenieros electromecánicos.
- Un asistente administrativo.
- Dos vendedores.
- Una cuadrilla de cinco obreros para obra civil.
- Un soldador.
- Dos técnicos electromecánicos.

Análisis de Diagnóstico de Situación de la Empresa Arias Constructores

En esta sección del documento se realiza el análisis de la empresa Arias Constructores. Se utilizaron varios instrumentos que se desarrollaron uno a uno, para entender mejor la situación actual de la empresa. Al unirlos y correlacionarlos con los diferentes resultados de las encuestas y la entrevista, se generan estrategias y planes de trabajo que ayudarán a la empresa a crecer.

El Análisis PESTEL

Utilizado para conocer el contexto de la empresa, profundizando en elementos que rodean al negocio, evaluando la perspectiva, el crecimiento y la orientación de las operaciones.

	P Político	E Económico	S Social	T Tecnológico	E Ecológico	L Legal
O p o r t u n i d a d e s	Acuerdos internacionales.	Aumento en la tasa de empleo.	Hábitos y tendencias.	Software en la nube.	Cultura de reciclaje.	Seguridad laboral.
	Participar en licitaciones.	Crecimiento económico.	Movimiento del mercado.	Programas para diseñar.	Políticas medioambientales.	Reglas sanitarias.
A m e n a z a s	Cambios de gobierno cada cuatro años.	Cambios en los precios de materias primas.	Demografía.	Rápida obsolescencia de software y hardware.	Cambio climático.	Normativas propias del sector.
	Políticas gubernamentales sobre el sector de construcción.	Nuevos impuestos.	Nivel educativo y de ingresos.	Seguridad.	Riesgos naturales.	Leyes nuevas

Figura 9. PESTEL.

Nota: Arias.

El Análisis FODA

Utilizado para determinar el entorno actual de la empresa, profundizando en elementos como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, profundizando en el estado interno de la empresa.

	Fortalezas	Debilidades
I n t e r n a s	Experiencia en módulos de autoconsumo, diseño de arquitectura y construcción. Al igual que en seguimiento, asesoría, diseño, construcción, tramitología y programación de obras.	Falta de capital o flujo de efectivo. Muchos de los trabajos se hacen o trabajan con dinero del cliente.
	Calidad en la atención personalizada.	Ausencia de controles y reportes. Falta de estructuración en el sistema de gestión.
	Contactos de clientes, proveedores, funcionarios públicos.	La parte operativa, el espacio de taller es muy necesario y ahorita no se cuenta con eso.
	Mano de obra especializada.	Falta de personal
	Capacitación constante.	No se cuenta con oficinas físicas.
	Suministro de materiales y repuestos.	Falta de tiempo al realizar algunas labores.
	Oportunidades	Amenazas
E x t e r n a s	Nuevos clientes.	Riesgos en trabajos de construcción.
	Estructura del sistema de gestión a nivel contable, administrativo y diseño.	Innovaciones y tecnológicas como energías más limpias, ya que puede afectar el nicho de mercado del autoconsumo.
	Establecer funciones por departamento y puestos de trabajo.	Crisis o recesiones que paralicen la construcción.
	Mercado en constante crecimiento.	Ingreso de nuevos competidores.
	Precios negociables.	Aumentos en precios de materiales, mano de obra e impuestos.

Figura 10. FODA.

Nota: Arias.

El Análisis CAME

El análisis CAME es aplicado para unificar las fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para lograr las estrategias del negocio, para competir y crecer. Este análisis es fundamental para poder crear acciones y planes diferentes, que permitan mejorar a la empresa.

En este análisis se combinan las fortalezas con las amenazas, para crear estrategias defensivas y aprovechar las fortalezas para afrontar posibles amenazas. Se combinan las fortalezas con las oportunidades, para entender de qué forma ser más agresivos.

Siguiendo con la combinación de las oportunidades y debilidades, que pueden generar estrategias significativas para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Luego de esto, se combinan las debilidades con las amenazas, para crear estrategias de supervivencia, para evitar un posible riesgo mortal para la empresa.

		Amenazas.	Oportunidades.
Análisis interno	Fortalezas	Mantener a la empresa por encima de la competencia. Reduciendo la probabilidad de ataques de la competencia y buscando proteger la cuota de mercado con acciones que minimicen el riesgo en las crisis, incluso cuando haya cambios en el mercado como aumentos en precios de las materias primas o mano de obra. Maximizando las fortalezas de la empresa como la experiencia, la calidad y el trato personalizado, junto con la mano de obra especializada y la capacitación constante.	Impactar el mercado de manera sólida y positiva, estableciendo más presencia de marca. Direccionando los esfuerzos a nuevos clientes, negociando mejores precios. Con una robusta estructura del sistema de gestión a nivel contable, administrativo y diseño.
	Debilidades	Satisfacer las necesidades básicas de la empresa, tales como la falta de capital, sistema de gestión, espacio y personal. Para evitar riesgos como el ingreso de competidores, aumento de precios y mano de obra. Además de la innovación, tecnología, que podrían afectar la atención al nicho de mercado y provocar una crisis en la empresa.	Corregir las debilidades mediante el aprovechamiento de las oportunidades. Dado que la falta de capital, afecta la operativa de la empresa. Se debe aprovechar el crecimiento que se pueda tener en el mercado, con nuevos clientes. Un sistema de gestión, permite la oportunidad de establecer funciones por departamentos y puestos de trabajo, mejorando la parte operativa, el espacio de taller y las oficinas físicas. Para poder contratar más personal y tener más tiempo al realizar las labores.

Figura 11. CAME.

Nota: Arias.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Luego de conocer el estado interno y externo de la empresa Arias Constructores, se procede a analizar y desarrollar las cinco fuerzas de Porter. Se seleccionó la más relevante y concerniente con los análisis anteriores, para trabajar y dirigir las estrategias en esa orientación. Se seleccionó el poder de negociación de los compradores, ya que los clientes son parte fundamental de la empresa y poseen poder para adquirir los servicios y productos de la empresa. Además, en la

mayoría de los casos, la empresa se ajusta al presupuesto que tiene el cliente para realizar los proyectos. Se muestra imagen con el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter.

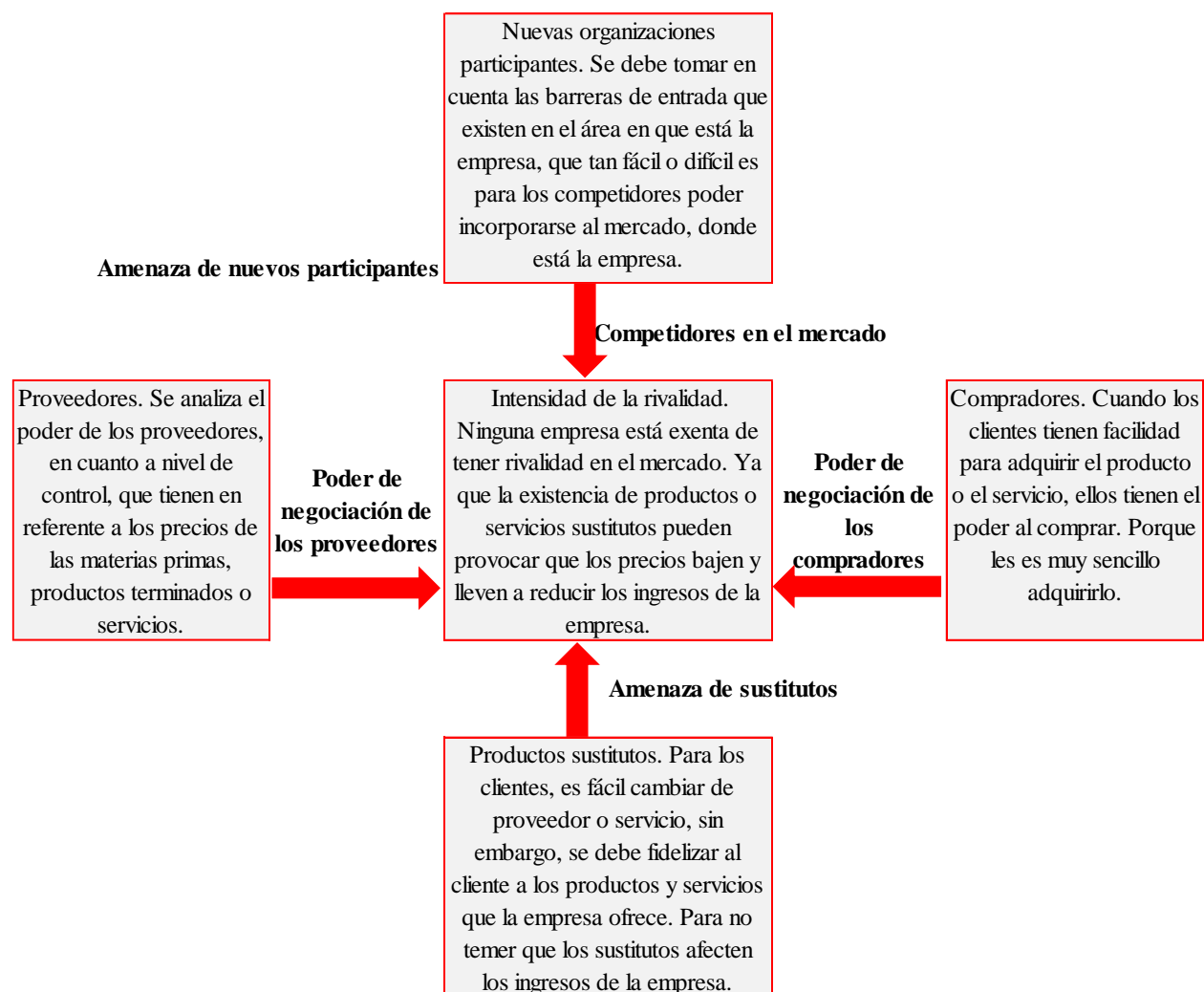


Figura 12. Cinco Fuerzas de Porter.

Nota: Arias.

Cuando los compradores tienen poder para negociar, siempre van a buscar el beneficio propio, con condiciones superiores, mejores precios, e incluso pueden crear enfrentamientos entre proveedores. En especial, si el producto o servicio no presenta diferenciación o si el cliente tiene varios proveedores que le ofrecen los mismos servicios y productos, o incluso sustitutos. En cuanto más abiertas son las transacciones, más poder tienen los compradores, ya que eso reduce los costos de investigación y el cliente logra conseguir más por menos dinero.

Entre más cantidad de compradores tenga la empresa, y si la rotación de las compras de estos clientes de forma individual es poca, los clientes van a tener menos poder de negociación, lo cual le va a permitir a la empresa poder definir sus precios sin tanto arreglo y de forma más ágil. Contrario si la empresa tiene pocos clientes y sus compras son mayores o frecuentes, los clientes van a tener más poder de negociación y la empresa se tendrá que ajustar a las solicitudes para poder competir. El exceso de oferta en relación con la demanda también provoca una guerra de precios.

Otro punto que le da poder a los compradores es cuando el mismo cliente puede integrarse hacia atrás, o sea, abastecerse solo, cuando el cliente puede producir el bien para el mismo. El poder de los clientes se incrementa en el momento que se organizan, cuando el producto no presenta diferenciación, en relación con los productos o servicios de los competidores. Además, si los precios son sensibles porque el beneficio percibido por el cliente no es suficiente de acuerdo con lo que espera, incluso si para el cliente es fácil cambiar de proveedor y no le afecta en nada su compra, le va a resultar indistinto quién le brinde el servicio o el producto.

Para contrarrestar el poder de los compradores, la empresa puede utilizar diversas estrategias, entre las que están: prestar atención y escuchar activamente las solicitudes de cada uno de los clientes, para que la empresa pueda conocer y analizar bien a cada cliente, detectando con qué tipo de comprador está trabajando. Anticiparse a posibles argumentos y tener un plan b y c, en caso de que el cliente quiera manipular la situación o negociación. Establecer límites bien claros y los términos del trabajo por medio de un contrato de servicios.

Estas estrategias facilitan la labor de la empresa, evitando que se presenten situaciones de confrontación o disgusto con los clientes. Permiten que los términos y condiciones queden claros y aceptados por ambas partes antes del inicio del proyecto. Las responsabilidades y deberes están por escrito, facilitando la interpretación legal, en caso de ser necesario. Esto aporta mucho valor a la empresa, evitando pérdida de tiempo, dinero y clientes. La inversión de implementación es baja, en tiempo y en dinero. Por tanto, la empresa no debe incurrir en costos excesivos, sino que un colaborador visite al cliente, tome nota de los requerimientos del cliente, los puntos negociados y lo observado. Luego de que un abogado le realice el formato bien detallado del contrato, lo revisan con el cliente, firman y pueden realizar el proyecto.

Para el desarrollo del plan de negocios, se deben considerar varios puntos importantes, entre ellos, el ambiente organizacional, la comunicación adecuada al informar sobre la existencia

del plan a los colaboradores, para que el personal la acepte, la comprenda y se comprometa con este. Luego de la implementación, la empresa debe evaluar las acciones, los resultados y valorar la rentabilidad, tomando en cuenta el aprendizaje y los nuevos aportes.

Información Financiera

De acuerdo con la información financiera suministrada por la empresa Arias Constructores, se graficaron los ingresos, los costos, los gastos y la liquidez de forma mensual. En la siguiente tabla se muestran algunas de las cotizaciones que realizó la empresa, para diferentes tipos de proyectos: de construcción, remodelación, venta de equipo y asesoría; donde se indica el nombre del cliente y el monto cotizado.

Tabla 6

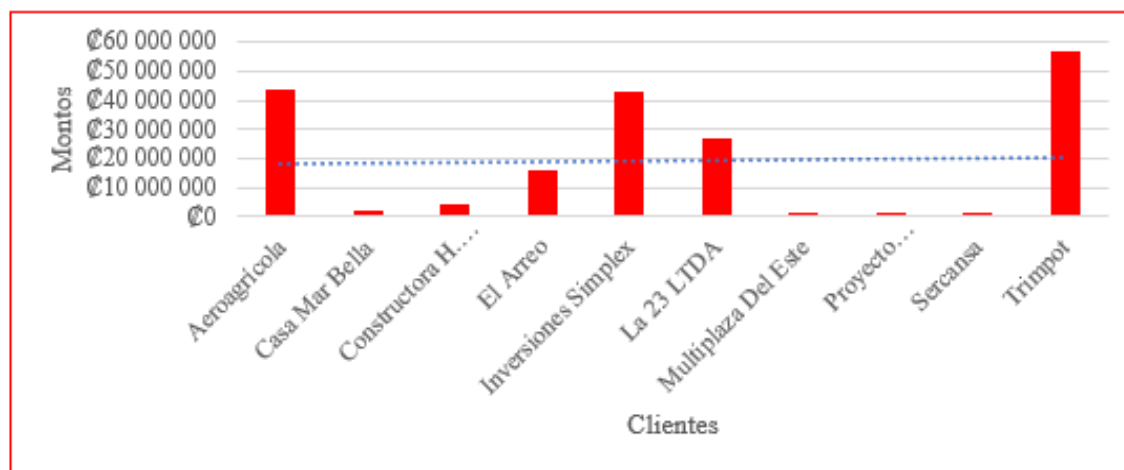
Cotizaciones.

Cotizaciones.	
Cliente	Monto
Aeroagricola	€43 067 897
Casa Mar Bella	€1 977 500
Constructora H. Hutchinson	€4 128 294
El Arreo	€15 901 932
Inversiones Simplex	€42 386 667
La 23 LTDA	€26 411 910
Multiplaza Del Este	€113 000
Proyecto bouganvillea	€135 600
Sercansa	€991 438
Trimpot	€56 774 433
Total general	€191 888 672

Nota: Arias.

Gráfico 26

Cotizaciones.



Nota: Arias.

Se observa que los proyectos que realiza Arias Constructores incluyen servicios profesionales de asesoría, mantenimiento, remodelación, construcción y venta de equipo. Los precios cotizados varían según el tipo de trabajo. Estos montos van desde los cien mil colones en adelante, hasta los cincuenta y siete millones de colones, pues la empresa cobra un precio según el tipo de trabajo que va a realizar. Se aprecia que la línea de tendencia se encuentra aproximadamente en los veinte millones de colones. Seguidamente, se presenta la información del flujo de efectivo proyectado a un año y expresado en colones de Costa Rica, la unidad monetaria de la República de Costa Rica.

Tabla 7

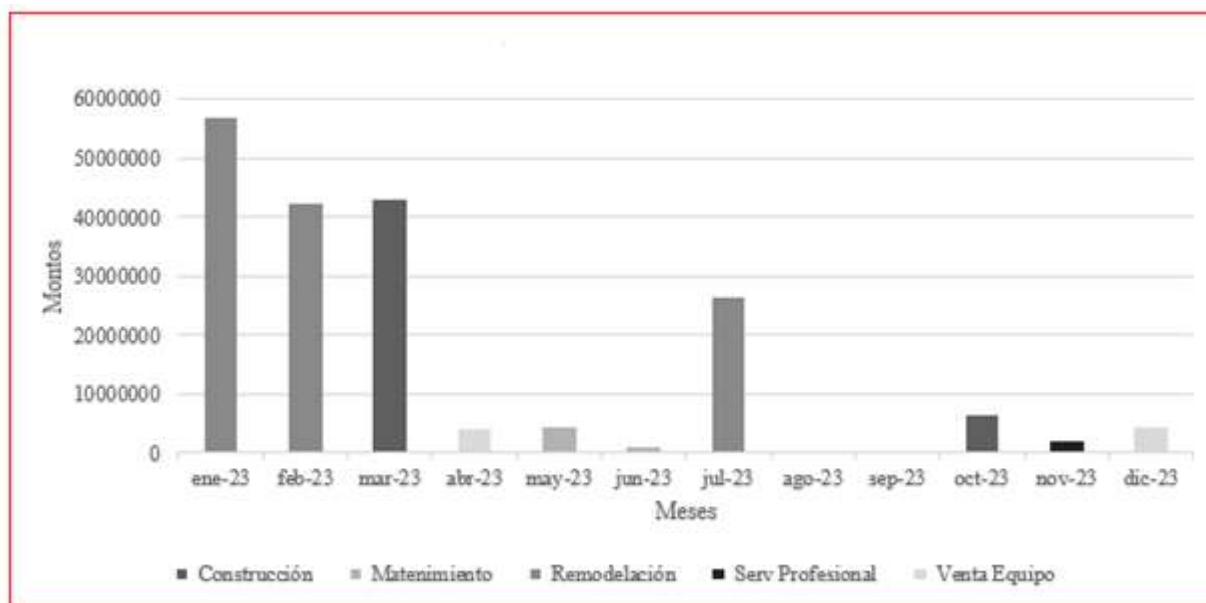
Ingresos.

Ingresos	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Construcción			€43 067 897							€6 530 037		
Mantenimiento					€4 364 476	€991 438						
Remodelación	€57 024 433	€42 386 667					€26 411 910	€248 600				
Serv Profesional											€1 977 500	
Venta Equipo				€4 128 294					€295 133			€4 462 285
Total Ingreso	€57 024 433	€42 386 667	€43 067 897	€4 128 294	€4 364 476	€991 438	€26 411 910	€248 600	€295 133	€6 530 037	€1 977 500	€4 462 285

Fuente: Arias.

Gráfico 27

Ingresos.



Nota: Arias.

Se percibe que los montos mayores corresponden a trabajos que están en los primeros seis meses del 2023, ya que son los trabajos más próximos que la empresa tiene por realizar y que la empresa ha ido trabajando para poder realizarlos en ese periodo. Las remodelaciones y la construcción son los fuertes del momento. Continúa la presentación de los gastos, donde el principal gasto es el operativo, dado que es parte fundamental de los proyectos que realiza la empresa.

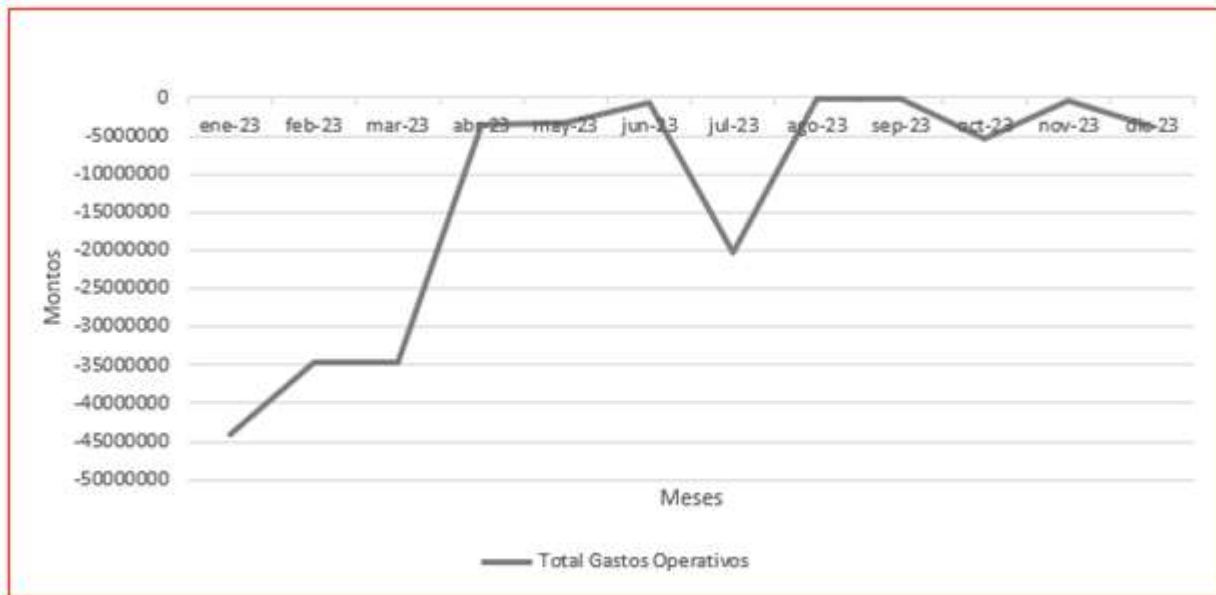
Tabla 8

Gastos.

Gastos	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Total Gastos Operativos	-C44 056 001	-C34 608 673	-C34 769 458	-C3 422 585	-C3 334 215	-C790 115	-C20 270 024	-C233 560	-C218 000	-C5 296 330	-C507 000	-C3 734 266

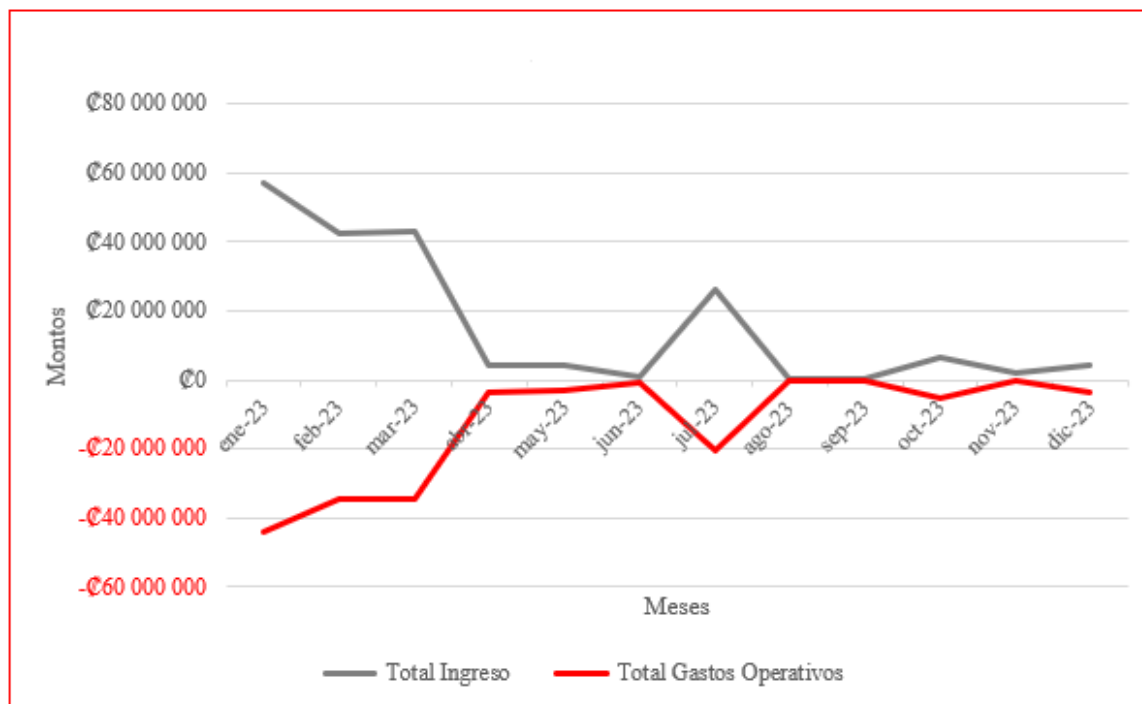
Nota: Arias.

Gráfico 28

Gastos.*Nota:* Arias.

En los gastos se notan los montos en negativo, ya que son costos que la empresa va a tener por los proyectos; además, los montos mayores se encuentran al inicio del año, dado que es el momento cuando la empresa va a realizar los proyectos más grandes que anteriormente se detallaron. Los gastos operativos van relacionados con las operaciones principales de la empresa.

Gráfico 29

Ingresos y gastos.*Nota: Arias.*

Este gráfico muestra una proyección de los ingresos y los gastos de la empresa, los cuales van correlacionados y están influenciados según los proyectos a realizar. La línea gris son los ingresos que la empresa obtendría, y la línea roja son los gastos operativos. Esta información se refiere a cambios en los activos financieros de la empresa, producidos por las operaciones de esta. Para que la empresa tenga una utilidad o ganancia, los ingresos deben ser mayores que los gastos o egresos. De igual forma, en la siguiente información están el flujo proyectado y el flujo disponible para la empresa.

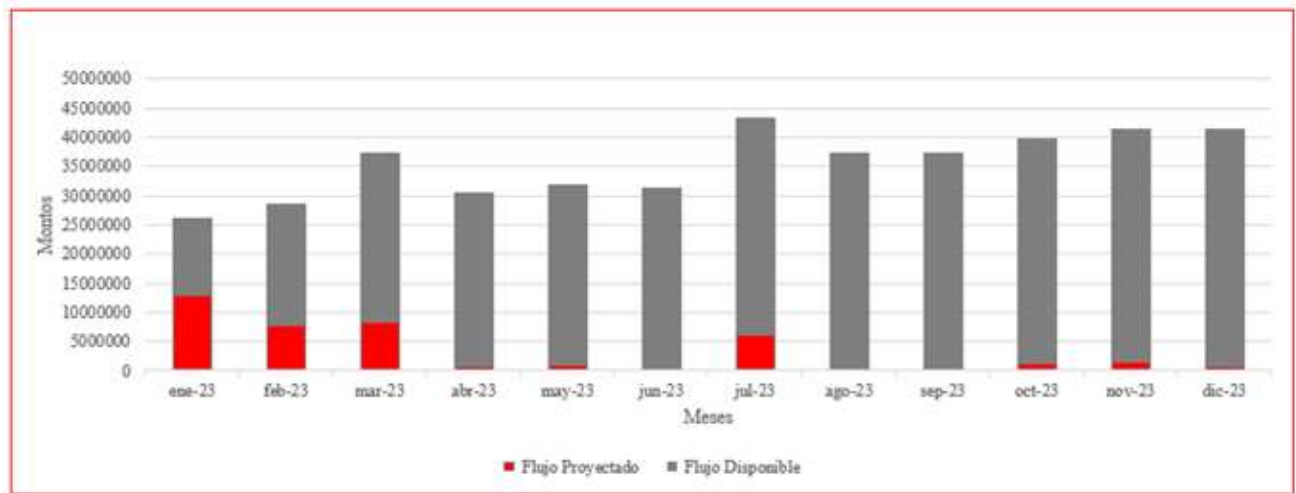
Tabla 9

Flujo proyectado.

	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Flujo	€12 968 432	€7 777 994	€8 298 439	€705 710	€1 030 261	€201 323	€6 141 887	€15 040	€77 133	€1 233 707	€1 470 500	€728 019
Proyectado												
Flujo	€12 968 432	€20 746 426	€29 044 865	€29 750 574	€30 780 836	€30 982 159	€37 124 045	€37 139 085	€37 216 219	€38 449 926	€39 920 426	€40 648 445
Disponible												

*Fuente: Arias.**Nota: Arias.*

Gráfico 30

Flujo proyectado.*Nota:* Arias.

De acuerdo con la información brindada por la empresa, se graficaron los flujos, tanto el proyectado como el disponible, para observar el comportamiento. Uno de los aspectos más importantes para lograr que una empresa tenga impulso y que sea exitosa es el bienestar financiero que tenga. El flujo de caja le permite a la empresa lograr un buen desempeño en cualquier proyecto, ya que es un indicador que deja conocer cómo se encuentra la liquidez de la empresa en un determinado momento, permitiendo identificar los ingresos y los gastos generados por la actividad. Seguidamente, se observa el dato de los ingresos por rubro de trabajo, entre ellos: construcción, mantenimiento, remodelación, servicios profesionales y venta de equipo.

Tabla 10

Flujo de caja.

Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica SA (3-101-858630)												
Flujo de Caja Proyectado (en colones de Costa Rica)												
Para el periodo comprendido entre enero 2023 y diciembre 2023												
Ingresos	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Construcción			€43 067 897							€6 530 037		
Matenimiento					€4 364 476	€991 438						
Remodelación	€57 024 433	€42 386 667					€26 411 910	€248 600				
Serv Profesional											€1 977 500	
Venta Equipo				€4 128 294					€295 133			€4 462 285
Total Ingreso	€57 024 433	€42 386 667	€43 067 897	€4 128 294	€4 364 476	€991 438	€26 411 910	€248 600	€295 133	€6 530 037	€1 977 500	€4 462 285
Gastos Operativos												
Gastos	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Recibo de internet	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000
Pago de teléfonos	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000	-€20 000
Servicios profesionales	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000	-€25 000
Bono Anual	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000	-€30 000
Transporte (Gasolina)	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000	-€40 000
Gastos proyectos	-€43 899 001	-€34 451 673	-€34 612 458	-€3 265 585	-€3 177 215	-€633 115	-€20 113 024	-€76 560	-€61 000	-€5 139 330	-€350 000	-€3 577 266
Comercialización (camisas, tazas, tarjetas)	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000	-€12 000
Total Gastos Operativos	-€44 056 001	-€34 608 673	-€34 769 458	-€3 422 585	-€3 334 215	-€790 115	-€20 270 024	-€233 560	-€218 000	-€5 296 330	-€507 000	-€3 734 266
<i>Fuente: La empresa, 2022.</i>												
Flujo Proyectado	€12 968 432	€7 777 994	€8 298 439	€705 710	€1 030 261	€201 323	€6 141 887	€15 040	€77 133	€1 233 707	€1 470 500	€728 019
Flujo Disponible	€12 968 432	€20 746 426	€29 044 865	€29 750 574	€30 780 836	€30 982 159	€37 124 045	€37 139 085	€37 216 219	€38 449 926	€39 920 426	€40 648 445

Nota: Arias.

La presente información refleja un flujo de efectivo proyectado a un año, mostrado en meses. Se realizó con el fin de revelar el comportamiento de los ingresos y gastos de la actividad que realizará la empresa Arias Constructores, para el periodo de 12 meses, iniciando en enero del 2023 hasta diciembre del 2023.

Acciones a Realizar

A continuación, se puntualizan las acciones a realizar para optimizar el rendimiento de la empresa, según los análisis previos. Estas estrategias son el plan de acción, mediante el cual la empresa pretende lograr los objetivos, y las tácticas son el medio operacional mediante el cual se instrumenta la estrategia en el día a día.

1. Crear un portafolio con los productos y servicios que brinda la empresa, para que el prospecto de cliente o nuevo cliente pueda tener una idea más clara de que ofrece la empresa, y así pueda conocer todo lo que la empresa puede realizar. Además, se potencializan la marca, los productos y servicios que la empresa brinda, posibilitando que la empresa pueda tener mayor participación en el mercado.
2. Realizar publicaciones periódicas en redes sociales, para que la empresa tenga más presencia en las diferentes redes sociales.
3. Instaurar formularios o documentos de control, que le ayuden a la empresa a mantener el orden y registro de las diversas acciones que realiza, permitiéndole conocer y medir los resultados en el tiempo, para las buenas prácticas y corrección de inconsistencias.
4. Implementar acuerdos con los proveedores, para que se mantengan los precios fijos el mayor tiempo posible, así descuentos, y que brinden un crédito revolutivo, estableciendo acuerdos por escrito con los diferentes proveedores.
5. Establecer un plan de fidelidad con los clientes, otorgando beneficios cada vez que contraten un servicio o producto, ya sea con descuentos, tarjetas de fidelización o productos promocionales.
6. Solicitar una línea de crédito bancario que sea revolutive y con tasa preferente para pymes, que permita satisfacer las diferentes necesidades operativas de la empresa.
7. Contratar más personal que forme parte directa de la empresa, para liberar al colaborador actual de funciones que limitan el tiempo, la negociación y el crecimiento de la empresa.
8. Crear el plan de negocios, estableciendo las indicaciones por departamento para la operativa de la empresa, permitiéndole enfocarse en el crecimiento y desarrollo del mercado, con el aumento de la cantidad de clientes nuevos.

Medios de comunicación de la empresa

La comunicación interna de una empresa promueve objetivos, estrategias y métricas para que los colaboradores conozcan lo que se espera de ellos, tengan conexión de grupo y se sientan productivos y participantes del negocio. Además, puedan alcanzar sus metas personales y colectivas dentro de la misma. Siendo el objetivo principal de la comunicación interna, mejorar los resultados, permitiéndole a la empresa que tenga un buen clima laboral, evitando ambigüedades y pérdidas del talento humano.

A continuación, se muestra el conjunto de pasos de las estrategias de comunicación interna que la empresa puede utilizar, para informar a sus colaboradores directos y subcontratados, la implementación de las actividades del plan de negocios. Con el objetivo de transmitir de forma adecuada, la información relevante de la empresa. Permittedole a Arias Constructores tomar decisiones con mayor acierto y motivando a sus colaboradores para que asuman como propia la cultura de la misma e informar sobre los puntos colectivos del negocio.

Arias Constructores debe analizar la situación actual en la que se encuentra, referente a sus colaboradores. Entendiendo cuantos y quienes son colaboradores directos y subcontratados. Que espera de cada uno de ellos y que les debe de brindar. La empresa, debe tener muy claros los objetivos que desea comunicar, que sean reales, medibles y como los desea implementar. Para que los colaboradores tengan conocimiento de todo el proceso y que este, sea de forma transparente, directo y real.

Luego, la empresa debe tomar en cuenta que estrategias seguir y las acciones que debe realizar. Considerando los canales de comunicación que utilizará para informar el plan. Entre las herramientas que la empresa puede utilizar están:

1. Experiencia de formación interactiva con e-learning (aprendizaje electrónico), videos, cuestionarios, infografías, e-books.
2. Con eventos fuera de la oficina, donde puedan realizar juegos para mejorar las aptitudes de gestión de equipos, para acercar a los colaboradores y lograr una mayor conexión, entre ellos y la empresa.

3. Capacitaciones constantes y formación en temas importantes para la empresa y el personal. Que ayuden a mejorar los conocimientos del equipo de trabajo.
4. Intranet, plataforma digital para que los colaboradores se comuniquen por medio chats internos, correos electrónicos, envío de información y archivos.
5. Blog empresarial, donde la empresa puede publicar contenidos útiles y de calidad para sus colaboradores y clientes.
6. Buzón de sugerencias, para conocer las ideas, quejas o iniciativas de los colaboradores y clientes.
7. Newsletter o boletín, la empresa puede publicar contenido de interés para los colaboradores y clientes, con novedades.
8. Contratar un experto o una consultoría para una capacitación del tema deseado.
9. Utilización de software como Microsoft Teams, Zoom u otros.
10. Reuniones presenciales o virtuales.
11. Realizar memorándums informativos.

Luego de que la empresa elija las herramientas de comunicación interna, debe informar a todos los colaboradores directos y subcontractados los diferentes puntos del plan, para que los puedan realizar. Inmediatamente, es muy importante que la empresa analice los resultados y valore si están cumpliendo los objetivos o si deben realizar cambios o ajustarlos para el cumplimiento esperado.

Se presenta un cronograma de actividades a realizar por parte de la empresa para el control de la candelarización de los puntos de comunicación, indicando actividad y fecha de realización.

Tabla 11

Cronograma de comunicación.

Arias
 Construccion de Costa Rica

Cronograma de comunicación

Versión 1

Ítem	Actividad	Mes Semana	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	E-learning																																																	
2	Eventos fuera de la oficina																																																	
3	Capacitaciones																																																	
4	Intranet																																																	
5	Blog empresarial																																																	
6	Buzón de sugerencias																																																	
7	Newsletter o boletín																																																	
8	Experto o consultoría																																																	
9	Software																																																	
10	Reuniones presenciales o																																																	
11	Realizar memorándums																																																	

Fecha:

Elaborado por: _____

Fuente: Arias.

Se presenta una programación de actividades a realizar por parte de la empresa para implementación y seguimiento de los puntos recomendados, indicando actividad, duración, persona responsable, la fecha de realización y la persona encargada de la revisión.

Tabla 12

Programación de actividades.

Programación de Actividades.

Ítem	Actividad	Duración	Responsable	Fecha	Realizado por
1	Hacer portafolio de productos y servicios de la empresa.	Un mes	Socios	Enero	
2	Crear cronograma para publicaciones en redes sociales.	Un mes	Socios	Febrero	
3	Hacer formatos de documentación para el control de la empresa.	Dos meses	Socios	Marzo y abril	
4	Hacer lista de puntos para negociar con los proveedores.	Un mes	Socios	Febrero	
5	Crear plan de fidelidad para los clientes frecuentes.	Un mes	Socios	Mayo	
6	Información bancaria para solicitar crédito.	Un mes	Socios	Enero	
7	Definir perfiles de puestos a contratar.	Un mes	Socios	Mayo	
8	Desarrollar el plan de negocios para la empresa.	Tres meses	Socios	De junio a agosto	
9					
10					

Fecha:

Elaborado por:

Nota: Arias.

Además de la programación de actividades, se muestra un diagrama de Gantt, para la implementación de las actividades, indicando fecha (mes y semana), marcado en color para que sea más visual, organizado, fácil de identificar y de gestionar.

Tabla 13

Diagrama de Gantt.

Versión 1

Diagrama Gantt para Implementación.

Ítem	Actividad	Mes Semana	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mago				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Hacer portafolio de productos y servicios de la empresa.		■	■	■	■																																												
2	Crear cronograma para publicaciones en redes sociales.						■	■	■	■																																								
3	Hacer formatos de documentación para el control de la empresa.										■	■	■	■	■	■	■	■																																
4	Hacer lista de puntos para negociar con los proveedores.						■	■	■	■																																								
5	Crear plan de fidelidad para los clientes frecuentes.																		■	■	■	■																												
6	Información bancaria para solicitar crédito.		■	■	■	■																																												
7	Definir perfiles de puestos a contratar.																		■	■	■	■																												
8	Desarrollar el plan de negocios para la empresa.																						■	■	■	■	■	■	■	■																				
9																																																		
10																																																		

Fecha: _____
 Elaborado por: _____

Fuente: Arias.

Propuesta Económica

En esta sección se incluyen los cálculos del presupuesto que requiere la empresa, para validar la posibilidad de realizar los puntos más relevantes de las estrategias. Se debe recordar que los mayores responsables y quienes toman la decisión de realizar cada punto son los socios, por lo que en cada labor se muestran como responsables a los socios de la empresa. Se indicará la actividad y luego el requerimiento, para cada una de las estrategias a realizar. Algunas de estas mejoras son cambios internos, que no requiere que la empresa tenga mayor gasto, sino que la empresa lo ponga en práctica.

1. Elaboración de un formato para el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa. Requiere una computadora para la preparación del portafolio; sin embargo, dado que la empresa cuenta actualmente con equipo de cómputo, no es necesario que realice una inversión en equipo de cómputo. La empresa debe valorar si va a subcontratar los

servicios de una persona para que realice el portafolio, o si lo va a realizar el colaborador directo de la empresa. En el caso de que lo realice el colaborador directo, lo haría en horas laborales, dedicando cierto tiempo para su realización. En el caso de que subcontrate la empresa, debe mantener un presupuesto mínimo de ¢100.000 (cien mil colones) anuales, este monto puede variar en función del trabajo que la empresa desea realizar en el portafolio de productos y la cantidad.

2. Fijar cronograma para publicaciones en redes sociales. Para la empresa, sería conveniente que se realizaran como mínimo dos publicaciones por semana. Si del todo la empresa no pudiese por falta de recursos (tiempo, información u otros), sería bueno que por lo menos realice una publicación a la semana. En cuanto al presupuesto, la empresa puede publicar en redes sociales, sin necesidad de promocionar, así no invierte dinero en gasto de publicidad. Sin embargo, si Arias Constructores desea realizar propaganda pagada, debe establecer un monto que considere conveniente. Para estos efectos, se estima un monto de ¢100.000 (cien mil colones) por mes.

Lo que la empresa debe considerar es si estas publicaciones las va a realizar personal propio de la empresa o personal de *outsourcing*, dado que la empresa requiere hacer la publicación, subirla a las redes y contestar si alguna persona escribe. Para este caso, se establece un presupuesto de ¢100.000 (cien mil colones) por mes.

3. Formatos para la documentación y el control de la empresa. Esto le permitirá a Arias Constructores dar identidad a la papelería que utilizará la empresa. Al utilizar documentos preimpresos por imprenta, el arte no lo cobran, ya que es parte del servicio que brinda la imprenta. El precio de la documentación varía según la cantidad que la empresa envíe a elaborar. Para estos efectos, el presupuesto sería de ¢150.000 (ciento cincuenta mil colones) por mes.
4. Elaboración de lista con los puntos a negociar con los proveedores. Esto lo deben realizar los socios de Arias Constructores, por lo que no hay ningún costo directo incluido en esta labor. Ellos evalúan cuáles son las necesidades a negociar con los proveedores, tales como plaza, descuento, y monto de crédito revolutivo.
5. Crear plan de fidelidad para los clientes frecuentes. Existen muchas herramientas para hacer que los clientes sean leales a la empresa, entre ellos están tarjetas de fidelización, productos promocionales, descuentos exclusivos, privacidad de datos, mejora continua

de procesos, entre otros más. Para este presupuesto se tomará un monto de ¢300.000 (trescientos mil colones) mensuales, los cuales la empresa tomará a su total discreción para dicho propósito.

6. Información bancaria para solicitar crédito. Esta solicitud la debe realizar alguno de los socios de Arias Constructores. La empresa debe presentar personería jurídica e información financiera el presupuesto asignado sería de ¢100.000 (cien mil colones).
7. Definir perfiles de puestos a contratar. Esta labor es de suma importancia para la empresa, ya que en este punto se revelará cuánto personal podría requerir Arias Constructores para desarrollar un equipo de trabajo adecuado. El presupuesto sería de ¢150.000 (ciento cincuenta mil colones) por mes, si la empresa subcontrata a una persona para la definición de estos perfiles.

Hay puntos clave en la implementación, entre ellos la asignación de recursos monetarios, para lo cual se procede con una proyección o presupuesto necesario. Se muestra el resumen de los montos que requiere Arias Constructores para desarrollar los aspectos más importantes de la mejora para la empresa.

Tabla 14

Presupuesto.

Presupuesto plan de mejora.

Mejora.	Descripción de labor.	Monto.	Porcentaje.
1. Catálogo de productos y servicios.	Subcontratación de personal.	¢100 000,00	10,00%
2. Publicaciones en redes sociales.	Propaganda.	¢100 000,00	10,00%
	Personal.	¢100 000,00	10,00%
3. Formato de documentación.	Papelería preimpresa.	¢150 000,00	15,00%
4. Negociación con los proveedores.	Puntos a negociar.	¢0,00	0,00%
5. Plan de fidelidad para los clientes.	Lealtad de clientes.	¢300 000,00	30,00%
6. Solicitar crédito.	Información financiera y personería	¢100 000,00	10,00%
7. Definir perfiles de puestos a contratar.	Persona subcontratada.	¢150 000,00	15,00%
Total.		¢1 000 000,00	100,00%

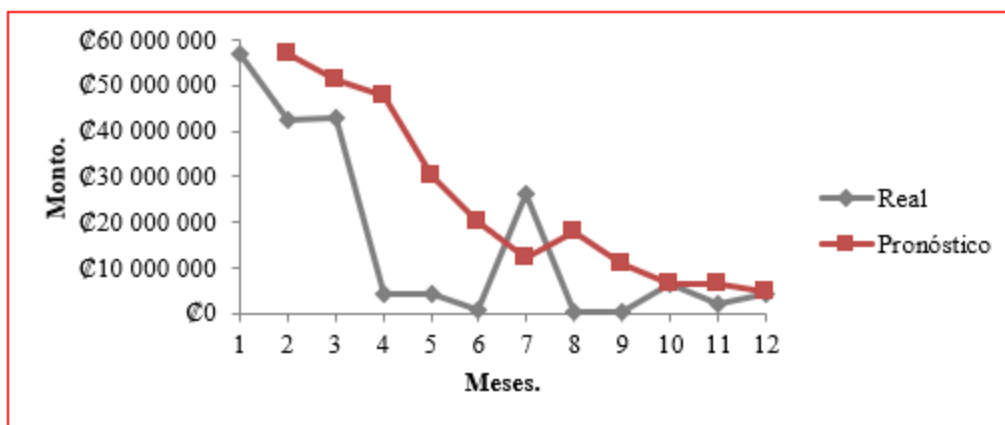
Nota: Arias.

La autorización de fondos y el fortalecimiento del presupuesto para el cumplimiento de la operación del plan de negocios es primordial, porque la esencia de la estrategia está en números, y no solo está definido en los resultados deseados, sino determinados en los activos y las actividades requeridas para alcanzarlos.

Los precios de cada proyecto varían según su tamaño, y el tipo de servicio o de producto que la empresa ofrezca. No se puede estipular un monto específico que los clientes estén dispuestos a pagar. Sin embargo, en la investigación se observó que la empresa cobra los precios justos, de acuerdo con el tipo de trabajo que deba realizar. Además, por experiencia de uno de los socios, que es el experto en el área del cobro de servicios y productos. Se realizó una proyección de ventas. En el siguiente gráfico, se muestran los valores reales y una proyección bajo el método de suavizamiento exponencial.

Gráfico 31

Proyección ventas.



Nota: Arias.

Estado de Resultados

Se tomó la información suministrada por la empresa para el periodo 2022, y se generaron los estados de resultados proyectados para el 2023 y 2024, para conocer el estado actual y futuro de la empresa, de acuerdo con las estrategias planteadas.

Tabla 15

Estado de resultado proyectado 2022.

Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica S. A.

Estado de Resultados (en colones de Costa Rica)

Para el periodo comprendido entre enero 2022 y diciembre 2022

	Monto	Porcentaje
Ventas	¢170 780 636,62	
Devoluciones sobre ventas	¢0,00	
Ventas netas	¢170 780 636,62	100,00%
Costo de ventas	¢1 941 630,94	1,69%
Utilidad bruta	¢168 839 005,68	98,31%
Gastos operacionales	¢91 355 505,26	81,00%
Utilidad operacional	¢21 430 500,42	19,00%
Otros ingresos	¢0,00	
Utilidad antes de impuestos	¢21 430 500,42	12,69%
Impuesto	¢2 785 965,05	
Utilidad neta	¢18 644 535,37	16,25%

Nota: Arias.

Actualmente, la empresa genera una utilidad de ¢18.644.535,37, que corresponde a un 16,25% anual, lo que representa un monto mensual de ¢1.553.711,28 y un porcentaje de un 1,35% mensual. Esto subcontractando al personal y tomando en cuenta el gasto operativo, que es bastante alto, por lo mismo de la subcontractación y por los materiales que debe utilizar para cada proyecto. Para el periodo del 2023, se muestra un estado de resultados proyectado, esperando subir el porcentaje de utilidad a un 17,93% anual y a un 1,49% mensual.

Este crecimiento se justifica por dos cosas, uno el crecimiento normal que tiene la empresa año a año, que ronda un 10% y la diferencia del 1,68% por la implementación de las herramientas que se describieron anteriormente, para el plan de negocios, ya que la empresa va a tener mayor control, una guía de trabajo y además el portafolio que le puede mostrar a los clientes, junto con esto más presencia en redes sociales, lo que va a hacer que la empresa tenga más clientes y aumente el monto a facturar mes a mes, permitiendo a la empresa lograr la meta propuesta en esta investigación.

Tabla 16

Estado de resultado proyectado, 2023.

Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica S. A.
Estado de Resultados proyectado
(en colones de Costa Rica)
Para el periodo comprendido entre enero 2023 y diciembre 2023

	Monto	Porcentaje
Ventas	¢191 888 671,73	
Devoluciones sobre ventas	¢0,00	
Ventas netas	¢191 888 671,73	100,00%
Costo de ventas	¢2 987 124,53	1,56%
Utilidad bruta	¢188 901 547,20	98,44%
Gastos operacionales	¢149 356 226,56	79,07%
Utilidad operacional	¢39 545 320,64	20,93%
Otros ingresos	¢0,00	
Utilidad antes de impuestos	¢39 545 320,64	20,61%
Impuesto	¢5 140 891,68	
Utilidad neta	¢34 404 428,96	17,93%

Nota: Arias.

Tabla 17

Estado de resultado proyectado 2024.

Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica S. A.
Estado de Resultados proyectado
(en colones de Costa Rica)
Para el periodo comprendido entre enero 2024 y diciembre 2024

	Monto	Porcentaje
Ventas	¢211 077 538,90	
Devoluciones sobre ventas	¢0,00	
Ventas netas	¢211 077 538,90	100,00%
Costo de ventas	¢3 285 836,98	1,56%
Utilidad bruta	¢207 791 701,92	98,44%
Gastos operacionales	¢164 291 849,22	79,07%
Utilidad operacional	¢43 499 852,70	20,93%
Otros ingresos	¢0,00	
Utilidad antes de impuestos	¢43 499 852,70	20,61%
Impuesto	¢5 654 980,85	
Utilidad neta	¢37 844 871,85	17,93%

Nota: Arias.

Apoyado en los cálculos anteriores, se establece una meta de ventas mensual de ¢15.990.722,64 para el año 2023, independientemente del producto o servicio que se venda. De igual forma, para el año 2024, se establece una meta de ventas mensual de ¢17.589.794,91, independientemente del producto o servicio que se venda. Para el año 2024, se tomó como referencia el año anterior y se le aumentó un 10%, esperando un aumento mínimo de este porcentaje. Para ambos periodos, los montos de ventas son bastante altos, sin embargo, la utilidad no llega a un 25%, esto porque los gastos operativos son muy altos. Tanto por la mano de obra que es subcontratada como los materiales que debe usar la empresa en cada proyecto.

Aun así, el porcentaje de utilidad para la empresa se mantiene en un 17,93% para ambos periodos, pero el monto de utilidad anual sí aumentó a ¢3.440.442,89, lo que representa un incremento mensual de ¢286.703,57. Sin embargo, la inversión anual que debe realizar la empresa para la implementación del plan de negocios y la mejora del negocio es de ¢1.000.000,00, lo que representa que mensualmente sería un monto de ¢83.333,33. Esto simbolizaría que la empresa podría tomar de la utilidad esperada, el millón para la implementación del plan y le quedaría una utilidad de neta de ¢2.440.442,89.

Con todo lo demostrado en la investigación realizada, se demostró que la empresa Arias Constructores tiene mucho potencial en el mercado costarricense. Que es una empresa rentable y requiere un plan de negocios, para darle mayor estructura a la empresa. Además, se demuestra que Arias Constructores debe invertir poco para poder obtener un aumento significativo en las ventas y en la participación del mercado costarricense.

Si la empresa implementa el plan de negocios, va a tener formatos estandarizados, programación y más presencia en redes sociales, lo que llevará al incremento de clientes, permitiéndole a la empresa potenciar su ventaja competitiva, contratar más personal y ser más reconocida.

REFERENCIAS

- Alcázar Rodríguez, R. (2020). *El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw-Hill.
- Arce Badilla (2021). *Desarrollo de un Plan de Negocios Estratégico y Organizacional para la empresa Hoffman Mascotas para el segundo semestre del 2021*. [tesis de Bachillerato] Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.
- Banco General. (2023). Préstamos comerciales. *Banco General*. <https://www.bgeneral.fi.cr/empresas/prestamos-comerciales/>
- Banco Nacional de Costa Rica. (2020). Financiamiento para pymes Costa Rica. *Banco Nacional de Costa Rica*. <https://www.bncr.fi.cr/pymes/financiamiento-para-pymes-costa-rica>
- Coopealianza. (s.f.). ¿Cuáles son los requisitos para un crédito del Sistema de Banca para el Desarrollo?. *Coopealianza*. <https://coopealianza.fi.cr/cuales-son-los-requisitos-para-un-credito-del-sistema-de-banca-para-el-desarrollo/>
- Castillo García. (2021). *Desarrollo de un Plan de Negocios y de Mercadeo Integral para la pastelería Caprichos Hakari, en la GAM para el segundo cuatrimestre del 2021*. [Tesis para Bachillerato en Administración de Empresas]. Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.
- Chacón Rivas. C. A. (2018). *Desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de una PYME, en la Era del Conocimiento, para lograr que las Personas Adultas Mayores puedan ofrecer sus productos y servicios a través de un mercado virtual a partir del segundo semestre del 2018 en AGECO*. [Tesis de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia]. Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2019). *Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill Education.
- Fred R., D. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Gutiérrez Durán, J. E. y Godoy Sandoval, V. (2020). *Principios de Administración*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Learning Legendario. (2023). Análisis DAFO y creación de estrategia (CAME, DAFO, Cruzado). *Learning Legendario*. <https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>
- London, P. (s.f.). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. [Mensaje de blog]. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing>
- López Vaca, M. A. (2021). *Estructura de un Plan de Negocio para la creación de la empresa Constructora Arkon SAS*. [Tesis de Ingeniería Civil]. Universidad Católica, Colombia.
- López Zárate, P. J. (2019). *Impacto de un Plan de Negocio en el incremento de clientes en la Constructora Mantenimiento y Construcciones S.A.C.* [Tesis de Licenciatura en Administración y Gerencia]. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Meardon, E. (s.f.). ¿Qué son los diagramas de Gantt?. *Atlassian*. www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart#:~:text=El%20diagrama%20de%20Gantt%20es,barras%20que%20representan%20el%20trabajo
- Román Muñoz, O. (2015). *Planeación Estratégica*. Editorial Académica Española.
- Real Academia Española. (s.f.). Entorno. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/entorno>
- Real Academia Española. (s.f.). Fortaleza. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/fortaleza>
- Real Academia Española. (s.f.). Herramienta. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/herramienta>
- Real Academia Española. (s.f.). Holismo. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/holismo>

Real Academia Española. (s.f.). Holístico. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/hol%C3%ADstico>

Real Academia Española. (s.f.). Manual. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/manual>

Real Academia Española. (s.f.). Mejora. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/mejora>

Real Academia Española. (s.f.). Negocio. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/negocio>

Real Academia Española. (s.f.). Oportunidad. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/oportunidad>

Real Academia Española. (s.f.). Plan. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/plan>

Real Academia Española. (s.f.). Proceso. En Diccionario de la lengua española. Recuperado de <https://dle.rae.es/proceso>

Ruiz Barroeta, M. (s. f.). ¿Qué es análisis CAME, estrategia de negocio?. *Ruizbarroeta*. <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-came/>

Sánchez Díaz, E. (2018). *Plan de negocios para la rentabilidad de una empresa consultora y constructora de Lambayeque*. [Tesis de Maestría en Administración de Negocios]. Universidad César Vallejo de Chiclayo, Perú.

Ulate Soto, I. y Vargas Morúa, E. (2016). *Metodología para elaborar una Tesis*. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Valverde Valverde, A. M. (2021). *Plan de Negocios para la creación de una empresa virtual orientada al diseño, fabricación y comercialización de bisutería fina y accesorios para hombres y mujeres de 18 a 45 años*. [Tesis para Licenciatura en Mercadeo]. Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

Wikidad. Plan de Negocios. <https://es.wikidat.com/info/plan-de-negocio>

ANEXOS

En esta sección del documento se incluye la información adicional que se utilizó en la investigación, para ampliar aspectos como los formularios para las encuestas y entrevistas.

Entrevista Socio

Entrevista para socio de la empresa Arias Constructores. Le agradezco el tiempo que me permite para hacer la siguiente entrevista, le recuerdo que es totalmente confidencial y que sus respuestas son muy importantes. Además, serán tomadas en cuenta para el análisis y resultados de la investigación. Al hacerle las preguntas, puede contestar de la forma como usted considere mejor, ya sea de forma abierta, amplia y espontánea.

1. ¿Cómo está estructurada actualmente la empresa?
2. ¿Cómo quiere o desea que sea la estructura de la empresa?
3. ¿Qué necesita la empresa actualmente, para tener una mejor estructura?
4. ¿Qué espera usted como socio de la empresa, con este trabajo de investigación?
5. ¿Cuál es su propuesta empresarial?
6. ¿Está dirigido su producto o servicio a un mercado viable?
7. ¿Qué diferencia su producto o servicio a la competencia?
8. ¿Es posible llevar al negocio a niveles importantes?
9. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
10. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
11. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?
12. ¿Cuáles son las amenazas de la empresa?
13. ¿Qué precio están dispuestos a pagar tus clientes?
14. ¿Qué poder tienen sus clientes, en cuanto a negociaciones con la empresa?
15. ¿Qué poder tienen sus proveedores, en cuanto a negociaciones con la empresa?
16. ¿Cómo debes vender su producto o servicio?
17. ¿Qué peligro existe de entradas de competidores?
18. ¿Cómo proteges su propiedad intelectual?
19. ¿Cómo mantiene a los trabajadores felices?
20. ¿La empresa cuenta con manuales y procedimientos?

Cuestionario Colaboradores

Encuesta para los colaboradores de la empresa Arias Constructores. Se agradece que por favor tome unos minutos para completar la siguiente encuesta. Es totalmente confidencial y anónima. Sus respuestas son muy importantes y serán tomadas en cuenta para la mejora general de la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar con la empresa? _____
2. Es un colaborador directo de la empresa o indirecto.
Directo _____ Indirecto _____
3. ¿Tiene claras las funciones que debe realizar en su trabajo?
Sí _____ No _____
4. ¿Qué cantidad de funciones debe realizar al día? _____
5. ¿Le gustan las funciones que realiza en su trabajo?
Sí _____ No _____
6. ¿Tiene un manual de procedimientos?
Sí _____ No _____
7. ¿Tiene un manual con las políticas de la empresa?
Sí _____ No _____
8. ¿Se siente valorado(a) en su trabajo?
Sí _____ No _____
9. ¿Los objetivos de la empresa, reflejan sus intereses?
Sí _____ No _____
10. Por favor comente su respuesta sobre la pregunta anterior.
11. ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?
Sí _____ No _____
12. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente de trabajar en Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S.A.?



13. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el servicio al cliente que brinda?



14. Considera que el ambiente laboral es el adecuado.



15. ¿Se siente motivado(a) en su trabajo?

Sí _____ No _____

16. ¿Qué mejora haría en la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?

Se agradece algún comentario, aporte adicional o sugerencia.

Muchas gracias por completar la encuesta.

Cuestionario Clientes

Encuesta para los clientes de la empresa Arias Constructores. Se agradece que por favor tome unos minutos para completar la siguiente encuesta. Es totalmente confidencial y anónima. Sus respuestas son muy importantes y serán tomadas en cuenta para la mejora general de la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.? _____

2. ¿Le gustan los trabajos que realiza Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____

3. ¿Conoce todos los productos y servicios de arquitectura y construcción que ofrece la empresa Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____ Algunos _____

4. ¿Ha quedado satisfecho(a) con los trabajos o servicios que le ha brindado Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____

5. ¿Contrataría nuevamente los servicios y productos de Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____

6. ¿Recomendaría a sus conocidos la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____

7. ¿Recibe pronta respuesta a sus solicitudes al contactar a la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____

8. ¿Ha solicitado más de una vez los servicios o productos de la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?
Sí _____ No _____

9. Por favor comente su respuesta sobre la pregunta anterior.

10. ¿Cómo ha sido el servicio que ha recibido de los colaboradores de Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.?



11. De acuerdo a la respuesta anterior, por favor indicar a que se debe su respuesta.

12. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente como cliente de la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S.A.?



13. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el servicio al cliente que le brinda la empresa?



14. ¿La empresa le da seguimiento antes, durante y después de realizar el trabajo?
Sí _____ No _____ Algunas veces _____

15. ¿Qué le gustaría que mejorara la empresa Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica?


Agradecemos algún comentario, aporte adicional o sugerencia.

Muchas gracias por completar la encuesta.

Ejemplo de Portafolio



Nota: Arias.

 Constructores de Costa Rica	Fecha: _____	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Descripción:				
	Descripción:						
Nombre del proyecto: _____							
Ubicación: _____							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Imágenes del proyecto.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 50px;"></td> </tr> </tbody> </table>		Imágenes del proyecto.					
Imágenes del proyecto.							
<table border="1"> <tr> <td style="width: 150px; height: 100px;"></td> <td style="width: 150px; height: 100px;"></td> </tr> </table>			<table border="1"> <tr> <td>Estado:</td> </tr> <tr> <td>Metros cuadrados:</td> </tr> <tr> <td>Año construcción:</td> </tr> <tr> <td>Elaborado por:</td> </tr> </table>	Estado:	Metros cuadrados:	Año construcción:	Elaborado por:
Estado:							
Metros cuadrados:							
Año construcción:							
Elaborado por:							

Nota: Arias.

Calendario Redes Sociales

 Calendario Redes Sociales Enero		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	17	18	19	20	21	22	23	24
30	31							

Nota: Arias.

Formato Cotización

Item	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo General
1			1	€0,00	€0,00
2			1	€0,00	€0,00
3			1	€0,00	€0,00
4			1	€0,00	€0,00
				Sub total	
				Impuesto	
				Total General	€0,00

Arias
Constructores de Costa Rica
 Constructores de Costa Rica
 Ident. Jurídica: 3-101-858630
 Correo: earias@constructoresdecostarica.com
 Teléfono: +(506) 2250-0919
 Fax: +(0) 0
 Dirección: San José, Desamparados

Cotización.

Fecha: _____


Nombre del Cliente: _____

Ubicación: _____

Nombre de Proyecto: _____

Nota: Arias.

Formato Factura

 Arias Constructores de Costa Rica	ARIAS ARQUITECTOS Y CONSTRUCTORES DE COSTA RICA Constructores de Costa Rica Ident. Jurídica: 3-101-858630 Correo: earias@constructoresdecostarica.com Teléfono: +(506) 2250-0919 Fax: +(0) 0 Dirección: San José, Desamparados	Factura Electrónica N° 00100001010000000001 Clave Numérica 50609012300310185863000100001010000000001174827754 Fecha de emisión 09/01/2023 8:55:27PM Condición de Venta Crédito Plazo del crédito 30 Ord. Compra 225850 Medio de Pago Transferencia-Depósito Bancario					
	Actividad económica 742105						
Código	Unidad	Cantidad	Precio	Descripción	Descuento	Subtotal	Impuesto
CD1	St	1.00			0.00		
	St	1.00			0.00		
Comentarios:		Separación de IVA por tasa		Servicios gravados			
Cuenta Bancaria		IVA 1%	0.00	Servicios exentos	0.00		
		IVA 2%	0.00	Bienes gravados	0.00		
		IVA 4%	0.00	Bienes exentos	0.00		
		IVA 8%	0.00	Total de descuentos	0.00		
		IVA 13%	0.00	Precio Neto (Subtotal)	0.00		
				Más IVA	0.00		
				Más IVA Bienes Usados	0.00		
				Más Otros Impuestos	0.00		
				Valor Total de la Factura	0.00		
				Menos IVA Devuelto	0.00		
				Más Otros Cargos	0.00		
				Total del Comprobante	0.00		
				Tipo cambio	1.00		

Nota: Arias.

Proyección de Ventas

Arias <small>Construcciones de Costa Rica</small>		Proyección de ventas.											
Ventas anuales por mes.													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año
Proyecto 1													€0,00
Proyecto 2													€0,00
Proyecto 3													€0,00
Proyecto 4													€0,00
Proyecto 5													€0,00
Total	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00

Fecha: _____

Elaborado por: _____

Nota: Arias.

Descripción de Puesto

<p>Arias Constructores de Costa Rica</p>	<h3 style="color: red;">Descripción de Puesto</h3>																																
Puesto: _____ Departamento: _____ Jefe inmediato: _____																																	
Identificación del puesto en el organigrama																																	
<p style="font-size: small; text-align: center;">Fuente: Arias.</p>																																	
Objetivo general del puesto																																	
Funciones generales del puesto																																	
Habilidades y conocimientos requeridos																																	
Nivel de estudios: _____ Experiencia: _____ Capacitaciones y certificaciones: _____ Idiomas: _____																																	
Requisitos generales																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Género:</td> <td style="width: 5%;">M</td> <td style="width: 5%;">F</td> <td style="width: 10%;">Edad:</td> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 15%;">Nivel de estudios:</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Título universitario:</td> <td>Sí</td> <td>No</td> <td>Capacitaciones o certificaciones:</td> <td>Sí</td> <td>No</td> <td>Cambio de residencia:</td> <td>Sí</td> <td>No</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Requiere viajar:</td> <td>Sí</td> <td>No</td> <td>Rango salarial:</td> <td>€</td> <td>Horario laboral:</td> <td colspan="5"></td> </tr> </table>		Género:	M	F	Edad:		Nivel de estudios:					Título universitario:	Sí	No	Capacitaciones o certificaciones:	Sí	No	Cambio de residencia:	Sí	No			Requiere viajar:	Sí	No	Rango salarial:	€	Horario laboral:					
Género:	M	F	Edad:		Nivel de estudios:																												
Título universitario:	Sí	No	Capacitaciones o certificaciones:	Sí	No	Cambio de residencia:	Sí	No																									
Requiere viajar:	Sí	No	Rango salarial:	€	Horario laboral:																												

Nota: Arias.

Evaluación del Desempeño

Arias <small>Constructores de Costa Rica</small>			
Evaluación de Desempeño de Colaboradores.			
Nombre del evaluado:	_____		
Cargo:	_____		
Fecha:	_____		
Valoraciones: Excelente 5 - Muy bueno 4 - Bueno 3 - Regular 2 - Malo 1			
Desempeño			
Descripción	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
RESPONSABILIDAD - Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.			
CALIDAD Y EXACTITUD EN EL TRABAJO - Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo			
SENTIDO COMÚN - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.			
CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.			
GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNICO - Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (Programas, bases de datos, leyes, normas, sistemas, etc.)			
Factor Humano - Actitudes			
Descripción	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
ACTITUD HACIA LA EMPRESA - Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.			
ACTITUD HACIA LOS SUPERIORES - Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.			
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS - Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.			
COOPERACIÓN CON EL EQUIPO - Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.			
CAPACIDAD DE ACEPTAR CRÍTICAS - Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.			
PRESENTACIÓN PERSONAL - Manera de vestir, prolijidad.			
PREDISPOSICIÓN - Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.			
PUNTUALIDAD - Puntualidad en horario laboral y reuniones.			
Habilidades			
Descripción	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
INICIATIVA Y CREATIVIDAD - Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje. Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.			
RESPUESTA BAJO PRESIÓN - Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.			
CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS - Mantiene en orden sus tareas incluso			
LIDERAZGO Y COORDINACION - Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los			
POTENCIAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE - Tiene perfil funcional. Inquietud y			
Observaciones			
_____	_____	_____	
Firma del colaborador	Firma del Jefe Inmediato	Firma del Gerente del Área	
Fecha: _____			
Elaborado por: _____			

Nota: Arias.

Minuta

Arias <small>Constructores de Costa Rica</small>		Minuta.	
		Fecha: Hora inicio: _____ Hora final: _____ Lugar: _____ Tema: _____	
Objetivo: _____			
Asistentes			
Nombre:	Puesto:	Asistencia:	Firma o motivo:
Asuntos tratados			
#	Tarea	Responsable:	Fecha de entrega:

Nota: Arias.

Fidelización



Nota: Arias.



Nota: Arias.

Requisitos Bancarios Crédito

Banco Nacional de Costa Rica



¿TIENE ALGÚN PROYECTO EN MENTE? LE OFRECEMOS FINANCIAMIENTO PARA HACERLO REALIDAD

Tenemos soluciones para solventar las necesidades de su negocio con los siguientes beneficios:

- ✓ Asesoría personalizada a través de nuestros ejecutivos de negocios.
- ✓ Acceso a opciones de apoyo empresarial como capacitaciones, participación en ferias y eventos exclusivos.
- ✓ Facilidades de garantía.
- ✓ Plazos flexibles según la necesidad.
- ✓ Tasas de interés accesibles.

¡No deje pasar oportunidades para su negocio!



Maquinaria y equipo

¡Buscamos la eficiencia de su empresa junto con usted! Financiamiento para compra de maquinaria y equipo.



Compra, mejora y construcción de instalaciones

Esta es la oportunidad que ha venido buscando para adaptar su lugar de trabajo.



Vehículo de trabajo nuevo

Desde adquirir un automóvil 0km hasta el camión que necesita para un mejor desempeño de su empresa. ¡Usted lo elige y nosotros se lo financiamos!



Cancelación de pasivos a terceros

¡Aumente su disponibilidad de efectivo y disminuya su cuota! Le cancelamos las deudas que tiene con otras entidades financieras.



Capital de trabajo

Tenemos soluciones a corto plazo para inyectar liquidez a su negocio, tales como pago de proveedores materia prima e inventario y todo aquello que necesita para dinamizar su flujo de caja.

bncr.fi.cr/pymes/financiamiento-para-pymes-costa-rica/programas-financiamiento-pymes

BANCO NACIONAL

Transparencia Sostenibilidad Tutoriales Dónde estamos BN Blog MÁS BENEFICIOS

Personas PYMES Corporativo ABRIR CUENTA BANCA EN LÍNEA

PYME VERDE

Con el Programa PYME VERDE podrá implementar planes de inversión amigables con el medio ambiente en su empresa con un beneficio en su tasa de interés. Le servirá para:

- Adquirir equipos más eficientes.
- Implementar proyectos de eficiencia energética.
- Adquirir tecnologías que reduzcan el impacto al medio ambiente.
- Implementar proyectos de energía renovable.



Programa FIDEIMAS

El Programa FIDEIMAS da oportunidad de financiamiento al aportar un subsidio de la tasa de interés y hasta el 100% de la garantía para proyectos viables dirigido a familias, pequeños productores agropecuarios y mujeres calificadas por el IMAS.

Con este programa podrá:

- Financiar capital de trabajo.
- Compra de equipo.
- Cancelación de pasivos derivados de la misma actividad.

Fuente: Banco Nacional.

Banco General

– Préstamos a corto plazo (hasta 1 año)

Entendemos las necesidades no recurrentes y puntuales de capital de trabajo de su empresa y le ayudamos a aprovechar las oportunidades extraordinarias que se presentan en su negocio. Estos préstamos dependen de su propósito y son repagados con el flujo operativo de su empresa.

Los préstamos comerciales a Corto Plazo son excelentes para:

- ✓ Fortalecer el capital operacional
- ✓ Financiar cuentas por cobrar
- ✓ Adquirir inventario
- ✓ Obtener beneficios de descuento de proveedores

También podrá consultar en Banca en Línea Empresarial saldos, próximas cuotas a pagar, tasas, estados de cuenta, generar reportes y realizar pagos de su préstamo comercial, 24 horas al día desde cualquier parte del mundo.

+ Préstamo a mediano plazo (de 1 a 5 años)

+ Préstamo Hipotecario Comercial (desde 5 hasta 10 años)

Solicitar

Fuente: Banco General.

Coopealianza



¿Cuáles son los requisitos para un crédito del Sistema de Banca para el Desarrollo?

Desde el año 2008, mediante la Ley N. 8634, en Costa Rica, existe el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), conformado por un conjunto de entidades públicas y privadas, que financia e impulsa proyectos productivos y factibles, técnica y económicamente.

Este sistema fue creado para ofrecer alternativas de financiamiento y apoyo empresarial a emprendedores y empresarios de todo el país.

Ante esto, Coopealianza es uno de los operadores financieros autorizados por lo que usted puede tramitar un crédito empresarial con nosotros:

Para esto, se deben cumplir ciertos requisitos:

- Calificar como beneficiario de la ley 9274 (Pymes).
- Tener al menos 12 meses de desarrollar la actividad económica.
- Tener un plan de inversión técnica o financieramente viable.

El monto establecido como máximo es de ₡350 millones.

Este tipo de crédito está enfocado en micros, pequeñas y medianas empresas de cualquier sector de la economía, y la garantía dependerá del tipo de crédito que esté solicitando.

Contáctenos aquí, y solicite su crédito. Con gusto le asesoramos para ayudarle a fortalecer su proyecto.

Fuente: Coopealianza.

Proyectos de Arias Arquitectos y Constructores de Costa Rica, S. A.

Villa.



Fuente: Arias Constructores.



Fuente: Arias Constructores.

Proyecto Renacer

Fuente: Arias Constructores.

Casa Marbella

Fuente: Arias Constructores.



Fuente: Arias Constructores.



Fuente: Arias Constructores.

Casa blanca



Fuente: *Arias Constructores.*



Fuente: *Arias Constructores.*



Fuente: Arias Constructores.

Tanque



Fuente: Arias Constructores.

Cafetería



Fuente: Arias Constructores.