

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN  
GERENCIA**

**DESARROLLO DE PLA DE NEGOCIOS PARA EMPRENDIMIENTO SEVAS BABY**

**ESTUDIANTE**

**ANA REBECA MONGE CALVO**

**TUTOR**

**JESSICA MAYERS MARÍN**

**SEDE SAN JOSÉ**

**JULIO 2024**

## Contenido

CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	6
Planteamiento del Problema .....	6
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación .....	8
Antecedentes.....	10
Antecedentes Nacionales .....	10
Antecedentes Internacionales.....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	23
Fundamentos de la Administración.....	23
Generalidades de la Administración .....	23
Generalidades del Emprendimiento .....	25
Empresario, emprendedor e intraempresario .....	25
El proceso innovador .....	26
Modelo de Negocios .....	28
Problema .....	29
Segmento de clientes.....	30
Propuesta de valor.....	32
Solución .....	33
Canales.....	34
Ingresos.....	35
Costos.....	36
Métricas.....	36
Ventaja competitiva.....	37
Plan de Negocios.....	37
Mercadeo.....	38
Operaciones.....	40
Organizacional .....	42
Financiero .....	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	49
Enfoque de la Investigación.....	49

Método de la Investigación.....	51
Fuentes de Información.....	52
Variables o Unidades de Análisis .....	53
Instrumentos.....	54
Proceso para la Recolección y Análisis de los Datos .....	56
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
Entrevista Dueña de Sevas Baby .....	56
Encuesta Clientes Actuales Sevas Baby.....	62
Encuesta Clientes Potenciales Sevas Baby .....	69
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
Conclusiones .....	77
Recomendaciones .....	78
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....</b>	<b>80</b>
Modelo de Negocios .....	80
Plan de Negocios.....	81
Mercadeo.....	81
Operaciones.....	90
Organizacional .....	96
Financiero .....	108
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>113</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>115</b>
Anexo 1. Consentimiento informado de la propietaria del negocio sobre la información recolectada.....	115
Anexo 2. Entrevistas a propietaria del negocio.....	116
Anexo 3. Encuestas a clientes actuales de Sevas Baby.....	116
Anexo 4. Encuesta a clientes potenciales de Sevas Baby .....	119
Anexo 5. Formulario inventario por prenda.....	122
Anexo 6. Cálculo de salarios .....	123
Anexo 7. Cálculo salarial para costos fijos y variables.....	124
<b>Apéndices.....</b>	<b>125</b>
Trabajos elaborados por Sevas Baby .....	125

## Índice de Figuras

Figura 1. Metas estratégicas PNE 2030. ....	16
Figura 2. Fases de crecimiento del emprendedor. ....	17
Figura 3. Clasificación de los emprendimientos. ....	18
Figura 4. Lienzo de Lean Canvas.....	29
Figura 5. Análisis FODA .....	44
Figura 6. Organigrama Sevas Baby .....	58
Figura 7. Modelo de Negocio Sevas Baby.....	81
Figura 8. Cliente objetivo .....	84
Figura 9. Etiqueta de Elegance Boutique.....	85
Figura 10. Publicación 1 para Redes Sociales. ....	88
Figura 11. Publicación 2 para Redes Sociales.....	89
Figura 12. Publicación 3 para Redes Sociales. ....	89
Figura 13. Tarjeta de agradecimiento .....	90
Figura 14. Diagrama de flujo, proceso de producción. Parte 1.....	94
Figura 15. Diagrama de flujo, proceso de producción. Parte 2. ....	94
Figura 16. Distribución física de sitio de producción. ....	95
Figura 17. Logo de Elegance Boutique.....	97
Figura 18. Análisis PESTEL Sevas Baby .....	103
Figura 19. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter. ....	103
Figura 20. Análisis FODA .....	106

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución por género, clientes actuales. ....	62
Gráfico 2. Rango de edad, clientes actuales.....	63
Gráfico 3. Rango de ingreso mensual, clientes actuales. ....	63
Gráfico 4. Antigüedad, clientes actuales. ....	64
Gráfico 5. Frecuencia de compra, clientes actuales. ....	65
Gráfico 6. Tipo de prendas adquiridas, clientes actuales. ....	66
Gráfico 7. Nivel de satisfacción con los productos, clientes actuales.....	66
Gráfico 8. Calidad de las telas, clientes actuales. ....	67
Gráfico 9. Nivel de satisfacción con el ajuste, clientes actuales. ....	68
Gráfico 10. Experiencia con servicio al cliente, clientes actuales. ....	68
Gráfico 11. Recomendación de Sevas Baby, clientes actuales.....	69
Gráfico 12. Distribución por género, clientes potenciales. ....	70
Gráfico 13. Rango de edad, clientes potenciales.....	70
Gráfico 14. Rango de ingresos, clientes potenciales. ....	71
Gráfico 15. Frecuencia de compra, clientes potenciales. ....	71
Gráfico 16. Lugar de compra de prendas de vestir, clientes potenciales. ....	72
Gráfico 17. Inversión aproximada en prendas de vestir, clientes potenciales.....	72
Gráfico 18. Método de pago, clientes potenciales. ....	73
Gráfico 19. Compra de ropa a la medida en el pasado, clientes potenciales. ....	73

Gráfico 20. Interés de compra según tipo de prenda, clientes potenciales.....	74
Gráfico 21. Principal motivación para comprar prendas a la medida, clientes potenciales. ....	74
Gráfico 22. Preferencia de método de compra, clientes potenciales.....	75
Gráfico 23. Frecuencia de compra, clientes potenciales. ....	76
Gráfico 24. Principal factor para elegir proveedor de ropa a la medida, clientes potenciales. ....	76

## Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución por género, clientes actuales.....	62
Tabla 2. Rango de edad, clientes actuales .....	63
Tabla 3. Rango de ingreso mensual, clientes actuales.....	63
Tabla 4. Antigüedad, clientes actuales. ....	64
Tabla 5. Frecuencia de compra, clientes actuales. ....	65
Tabla 6. Tipo de prendas adquiridas, clientes actuales.....	66
Tabla 7. Nivel de satisfacción con los productos, clientes actuales. ....	66
Tabla 8. Calidad de las telas, clientes actuales.....	67
Tabla 9. Nivel de satisfacción con el ajuste, clientes actuales. ....	68
Tabla 10. Experiencia con servicio al cliente, clientes actuales.....	68
Tabla 11. Recomendación de Sevas Baby, clientes actuales. ....	69
Tabla 12. Distribución por género, clientes potenciales. ....	70
Tabla 13. Rango de edad, clientes potenciales.....	70
Tabla 14. Rango de ingresos, clientes potenciales. ....	71
Tabla 15. Frecuencia de compra, clientes potenciales. ....	71
Tabla 16. Lugar de compra de prendas de vestir, clientes potenciales.....	72
Tabla 17. Inversión aproximada en prendas de vestir, clientes potenciales. ....	72
Tabla 18. Método de pago, clientes potenciales.....	73
Tabla 19. Compra de ropa a la medida en el pasado, clientes potenciales.....	73
Tabla 20. Interés de compra según tipo de prenda, clientes potenciales.....	74
Tabla 21. Principal motivación para comprar prendas a la medida, clientes potenciales. ....	74
Tabla 22. Preferencia de método de compra, clientes potenciales.....	75
Tabla 23. Frecuencia de compra, clientes potenciales. ....	76
Tabla 24. Principal factor para elegir proveedor de ropa a la medida, clientes potenciales.....	76
Tabla 25. Precio estimado por producto.....	86
Tabla 26. Cálculo de costos fijos y variables .....	86
Tabla 27. Tiempos estimados de producción por prenda .....	92
Tabla 28. Activos Fijos.....	93
Tabla 29. Inversión Total Anual .....	108
Tabla 30. Presupuesto de ventas proyectado a un año .....	110
Tabla 31. Presupuesto de costos.....	110
Tabla 32. Estado de Resultados Proyectado.....	111
Tabla 33. Balance General Proyectado. ....	112

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

### Planteamiento del problema

El impulso del espíritu emprendedor es vital para el desarrollo de un país. Son ampliamente reconocidos los beneficios que los emprendimientos brindan a una economía, gracias a sus aportes en la creación de nuevos empleos, diversificación del mercado laboral, impulso a la innovación y desarrollo, su contribución al PIB, al desarrollo social y comunitario, entre otros. No obstante, durante varios años Costa Rica ha enfrentado dificultades significativas en el establecimiento y mantenimiento de emprendimientos.

La Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2022 dio como resultado un total de 395 438 personas trabajadoras independientes y 410 745 el total de microempresas de los hogares. Sin embargo, los resultados de esa misma encuesta aplicados en el 2023 indicaron un total de 380 614 personas trabajadoras independientes y 395 540 microempresas de los hogares. Es decir, una disminución del 3.7% y el 3.9% respectivamente. Otro aspecto importante por recalcar de estas encuestas es que, del total de personas autónomas, para el 2022 correspondía a un 65.4% de hombres y un 34.6% de mujeres; y para el 2023 correspondía a un 68.6% de hombres y un 31.4% de mujeres. Es decir, también se presenta una disminución en la cantidad de mujeres como encargadas de las microempresas.

El Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262, define a los emprendimientos por necesidad como una “acción empresarial iniciada por personas, que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia”. La ley anteriormente citada señala también que, dentro de la categoría de emprendimiento por necesidad, se encuentran los catalogados como emprendimientos de subsistencia, los cuales son “acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir, sin una planificación o estrategia de crecimiento estructurada en el mercado y que tiende a no generar excedentes”. En este sentido, también señala la Encuesta Nacional de Microempresa de los Hogares 2023 que, de los emprendimientos liderados por mujeres, un 60.2% indicaron que la motivación para el inicio de sus actividades fue la necesidad.

Por otra parte, la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2023 indica que se considera como microempresas de los hogares “aquellas empresas que desarrollan alguna actividad productiva dirigida al mercado, sin que estén formalmente constituidas en sociedad” (p.15). Estas microempresas deben cumplir con el menos uno de los siguientes tres criterios de informalidad: no estar inscritos en el Registro Nacional como empresa o razón social con cédula jurídica, no poseer registros contables formales para cuantificar todos los ingresos y gastos de la actividad y no tener asignado un salario fijo para la persona dueña de la actividad por el trabajo que realiza, por lo que su ingreso corresponde a la ganancia de la actividad. Sobre ello, la encuesta señala que un 81.2% de las microempresas de los hogares cumple con los tres criterios de informalidad.

En síntesis, se está frente a tres tipos de problemáticas: la disminución de los emprendimientos (a nivel general y en aquellos liderados por mujeres), el inicio de actividades por necesidad (sin ningún tipo de estructuración previa al inicio de operaciones) y la informalidad de los emprendimientos actuales. En este sentido, resulta una amenaza importante en el mercado actual el no contar con el marco estructural que guíe a los emprendimientos y que sienta las bases en la toma de decisiones con proyecciones a garantizar su permanencia en el mercado. A fin de abordar esta problemática, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para un emprendimiento de fabricación de prendas de vestir a la medida, y para lo cual se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos que enfrenta el emprendimiento Sevas Baby en su entorno actual?
2. ¿Cuál es el perfil del consumidor actual y potencial de Sevas Baby?
3. ¿Cuáles son los factores que componen una estrategia de *marketing* óptima para Sevas Baby?
4. ¿Cómo se puede estructurar financieramente un plan de negocios para asegurar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de Sevas Baby?

## Objetivos

### Objetivo general

Desarrollar un Plan de Negocios para el emprendimiento Sevas Baby en el II cuatrimestre del 2024.

### Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la situación actual de Sevas Baby, incluyendo su estructura, procesos, recursos y finanzas.
2. Analizar el proceso actual de operaciones, cadena de suministro y la gestión de inventario.
3. Calcular una proyección financiera mediante una estimación de ingresos, costos y gastos operativos.
4. Diseñar una estrategia integral de *marketing* mediante el análisis del consumidor y competencia.

## Justificación

En un mercado saturado por la moda rápida y las producciones en masa, un emprendimiento de prendas de vestir a la medida ofrece una propuesta de valor diferenciada. Michael Porter define cuatro estrategias genéricas que ayudan a que las empresas establezcan una ventaja competitiva, y la diferenciación es una de ellas. Esta estrategia se centra en que la empresa tenga la capacidad de crear productos o servicios únicos que logren distinguirla en el mercado.

Gastesi (2020) señala que existe una tendencia en auge, que a las nuevas generaciones los atrapa el lujo de ser su propio diseñador, a través de la personalización de las prendas. Indica además el artículo, que las compañías de moda que han permitido que sus clientes participen de alguna manera en el proceso hasta llegar al producto final, han incrementado las ventas. Es decir, el poder hacer que el cliente brinde sus opciones de preferencia hace que sea más probable que compre la prenda.

“Poder hacer único un producto es tener algo exclusivo, y lo exclusivo es el lujo llevado al máximo esplendor” Gastesi (2020). La esencia de realizar prendas de vestir a la medida es brindar a cada cliente un producto único en el mercado, en cuanto a diseño, pero también en cuanto a ajuste, que sea una prenda con la cual el cliente realmente se sienta cómodo y satisfecho.

Por otra parte, pero ligado a la actual industria textil de producción en masa, es una consecuencia directa con los altos volúmenes de desperdicio, ya sea de retazos de telas sin usar o bien ropa generada de más. Si se toma en consideración las crecientes tendencias y esfuerzos de concientización por la problemática ambiental que esto general, se concluye que la industria de la moda debe migrar hacia modelos más sostenibles. Además, los consumidores están cada vez más interesados en el impacto que sus compras le generan al medio ambiente.

La industria textil suple una de las necesidades básicas de todo ser humano, la cual es la vestimenta. Sin embargo, la sobreproducción y mal manejo de desperdicios han hecho que lejos de que la industria textil apoye una necesidad, se convierta más bien en una problemática. Sobre este punto, señala la Revista Audaces (2023) que la moda sostenible busca promover un consumo consciente, reduciendo el desperdicio y la necesidad de producir prendas en masa.

La Revista Audaces (2023) recomienda una serie de buenas prácticas que se pueden implementar para obtener una industria de moda sostenible. Una de ellas es optar por producciones locales, que reducen la huella de carbono al evitar la necesidad de transporte de largas distancias. Otra recomendación es elegir calidad sobre cantidad. Un diseño que sea duradero y resistente evitará que constantemente las prendas deban ser reemplazadas.

Por lo anteriormente mencionado, Sevas Baby se convierte en una solución apta para lograr diferenciación, a través de prendas a la medida, y para lograr un consumo sostenible, a través de la generación de prendas con material de calidad. Es por ello que el plan de negocios que se le brindará a este emprendimiento sienta las bases para que este negocio se consolide como una opción sustentable y diferenciada en el mercado, a través de una estructuración de su gestión administrativa que consolide su participación en el mercado y sin afectar su esencia que son las prendas personalizadas.

Por otra parte, según la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares ENAMEH realizada por el INEC, para el 2023 se presentaba un total de 394.540 microempresas, las cuales se estima

que generan 561.046 puestos de trabajo. Realizando una comparación con los datos obtenidos por esta encuesta para el año 2022, se observa que el total de microempresas era de 410.745, que generaron un estimado de puestos de trabajo de 647.451. Es decir, se presentó una disminución del 3.9% en cuanto a la cantidad de microempresas y un 13.3% en cuanto a la cantidad de empleos generados.

Siendo las microempresas una fuente de empleo en las comunidades locales, es importante cuestionar el motivo de disminución de estos negocios. Según un artículo publicado por El Financiero en 2019, menciona que una de las causas de los decesos tempranos en el sector de mipymes se debe a la subsistencia: *“la lógica que impera es obtener ingresos para sobrevivir, resolver necesidades inmediatas del hogar, pero no hay visión ni planes para hacer crecer el negocio obteniendo utilidades, reinvirtiéndolas y acumulando capital”*.

Es decir, al no tener un planeamiento formal que defina la situación actual y las estrategias a seguir del negocio, hace que no exista esa visión a futuro que permita establecer una base sólida para el éxito a largo plazo. Por ello, el presente trabajo le brindará a la microempresa Sevas Baby un plan de negocio que le facilite seguir una ruta para poder consolidarse en el mercado de elaboración de prendas de vestir.

## Antecedentes

### Antecedentes nacionales

#### **Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 8262**

En el año 2002 se crea la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, N° 8262. El Artículo 1 de esta ley menciona que tiene por objetivo crear un marco normativo que promueva el desarrollo productivo de la pequeñas y medianas empresas y que, al aplicar esta regulación, se permita que se posicione al sector de las PYMES como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.

A raíz de la Ley 8262, se crea el Consejo Asesor Mixto de la Pequeña y Mediana Empresa, como un órgano asesor del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el cual está integrado

por figuras jerárquicas del MEIC, así como de otros ministerios y sectores relacionados, tales como el Instituto Nacional de Aprendizaje, la Promotora del Comercio Exterior y la Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada, entre otros. En el artículo 5 de la citada ley se mencionan las funciones y facultades de este Consejo, donde para efectos de la presente investigación, se recalca la responsabilidad de procurar la cooperación activa entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las PYMES. Esta colaboración facilita el acceso a los fondos y recursos necesarios para el crecimiento de las PYMES, como lo son los recursos financieros, infraestructura y tecnología y capacidades de desarrollo y formación.

Para Sevas Baby la Ley 8262 es crucial para su crecimiento y sostenibilidad, ya que le proporciona una base y el apoyo necesario para que pueda desarrollarse, innovar y contribuir al bienestar económico y social del país, a través de herramientas como financiamiento, que le permitan fortalecer sus operaciones, además de regular su marco administrativo.

### **Limitaciones y factores de éxito del emprendimiento femenino: una perspectiva costarricense**

El emprendimiento ha emergido como un motor clave para el desarrollo económico y social de un país. Sin embargo, a pesar de los avances significativos, las mujeres emprendedoras aún enfrentan diversas limitaciones y desafíos únicos que pueden obstaculizar su capacidad para iniciar y hacer crecer sus negocios. Incluso, menciona Sandoval Álvarez (2023) que “el emprendimiento femenino representa, en muchas ocasiones, la mejor alternativa para ellas ante la imposibilidad de escalar a puestos de mayor remuneración económica en el contexto corporativo” (p. 13).

Cita el estudio desarrollado por Sandoval Álvarez (2023) que, si bien es cierto se ha evidenciado en los últimos años un crecimiento del emprendimiento femenino en todas las regiones del mundo, su aumento sigue siendo menor en comparación al crecimiento de los emprendimientos masculinos. Es por ello por lo que el autor genera este estudio para comprender las limitaciones y motivaciones del emprendimiento femenino durante las etapas del proceso emprendedor, ya que la mayoría de los estudios se centran en temas de estímulos al impulso emprendedor, retos y políticas públicas que enfrentan, pero no así en las etapas de concepción, inicio, crecimiento y consolidación.

Para lograr su objetivo de estudio, Sandoval Álvarez (2023) realiza un análisis de narrativas de tres casos de empresas costarricenses muy exitosas. Para ello, plantea a las tres emprendedoras cuatro preguntas que tienen por finalidad identificar las motivaciones y limitaciones que han tenido al momento de impulsar el emprendimiento, así como durante el crecimiento y desarrollo de este. También les consulta sobre lo que consideran son los factores clave para el éxito en la consolidación de un emprendimiento y cómo miden ese éxito.

Las entrevistadas señalan como principales motivaciones para el surgimiento del emprendimiento, la necesidad de libertad e independencia, el afán por lograr independencia y el deseo de equilibrar las responsabilidades familiares debido a la mayor libertad y flexibilidad obtenida gracias a trabajar en lo propio. Además, señalan las tres empresarias que “la experiencia laboral facilita el surgimiento de los emprendimientos” (Sandoval Álvarez, 2023, p.23). Respecto a las limitaciones identificadas en la etapa inicial y la etapa de crecimiento, señalan como principales causantes la insuficiencia de recursos económicos, el acceso a financiamiento, así como lidiar con la burocracia en el proceso de registro de marcas y productos. Es importante que estos aspectos puedan servir como reflexión y aprendizaje, teniendo en consideración que durante estas etapas iniciales y de crecimiento es donde típicamente la tasa de supervivencia de los emprendimientos es baja.

Por otra parte, respecto a la consulta sobre los principales factores en la consolidación de la empresa, sobresalen dos factores comunes: el capital social de la empresaria y las actitudes de la empresaria hacia el emprendimiento. Respecto al aporte del capital social, menciona el autor que “conceptualmente se dice que el capital social de las mujeres puede tener un rol determinante en el desarrollo exitoso de sus emprendimientos” (Sandoval Álvarez, 2023, p.24). Sobre las actitudes y los factores intangibles, las empresarias señalan que hay ciertas actitudes que son claves para la consolidación del emprendimiento: la dedicación y la perseverancia.

Por último, al consultarles a las tres empresarias respecto a su percepción de métrica del éxito, señala el autor que las mujeres “por lo general no suelen medir su éxito empresarial por criterios estrictamente económicos” (Sandoval Álvarez, 2023, p.25). En su lugar, aspectos de motivaciones personales como desarrollo profesional y autorrealización son consideradas las métricas. Sus relatos detallan que su manera de medir el éxito por medio de la confianza que han puesto en ellas mismas, el reconocimiento de su esfuerzo, sentirse bien consigo mismas, hacer lo que más les

gusta y poder demostrar a sus familiares (principalmente hijos) que un trabajo duro y correcto da frutos.

Al ser Sevas Baby un emprendimiento femenino, posiblemente algunos de los aspectos mencionados por las tres empresarias puedan replicarse. Lo importante es rescatar que existen pocos estudios que evalúan puntualmente los emprendimientos femeninos, teniendo en cuenta las limitaciones que históricamente han tenido las mujeres en igualdad, y el ámbito de los negocios no es una excepción. Las reflexiones son dirigidas no tanto a la gestión administrativa ante un ente público, ya que existe igualdad, sino a lo que la sociedad espera de una mujer y cómo en ocasiones existe un peso grande por cumplir dichas expectativas.

### **Opciones de capacitación en materia textil para emprendimientos**

La capacitación es una herramienta de gran valor que permite obtener las habilidades y capacidades suficientes para que el desarrollo en ciertas áreas sea óptimo, es para los emprendimientos, no un lujo, sino una necesidad para poder lograr una ventaja competitiva. Siendo así, los emprendedores tienen la gran tarea de ser proactivos en ese sentido y buscar las opciones de capacitación atinentes a su rama de especialización.

Los principales impedimentos que pueden surgir en este aspecto son, el factor tiempo y el factor dinero. Sin embargo, el Instituto Nacional de Aprendizaje pone a disposición del público en general una serie de cursos gratuitos, y algunos en modalidad virtual, que puedan colaborar a que emprendedores del sector textil fortalezcan sus habilidades y capacidades de tal manera que les permita gestionar su negocio de la mejor manera.

Los cursos que actualmente ofrece el INA en su página web a mayo 2024 son y que se puedan relacionar como de valor para un emprendimiento textil son:

- Arreglos y reciclado de ropa
- Elaboración de hojas de cálculo
- Mercadeo y redes sociales
- Ropa para perros

- Técnicas de manipulación textil con diseño sostenible
- Venta de productos textiles

### **Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares**

La Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares ENAMEH es una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC en Costa Rica, cuyo objetivo es llevar a cabo una recopilación de información de las personas que son propietarias de micro o pequeños negocios para conocer el estado, origen y proyecciones de sus negocios. Además, la información recopilada sirve también de suministro para las instituciones, organizaciones y empresas que requieren información relevante sobre las microempresas existentes en el país y su aporte a la producción nacional.

El INEC indica que las microempresas de los hogares:

Son pequeños negocios que nacen en el núcleo familiar, desarrollan diversas actividades en todos los sectores de la economía y generalmente no están inscritas como empresas con cédula jurídica o no tienen una contabilidad formal. También se incluyen aquellos negocios en los cuales la persona dueña no tiene un salario asignado por su trabajo en la actividad económica o bien comparte los gastos e ingresos del hogar con esa actividad económica.

Uno de los principales resultados de la ENAMEH 2023 indica que las microempresas de los hogares generaron para ese año un total de 561.046 puestos de trabajo, de los cuales el 83.5% son empleos permanentes y un 16.5% ocasionales. Siendo las microempresas un aporte fundamental en el desarrollo de una comunidad, por sus aportes a la economía local y generación de empleo, es vital que cuenten con una ruta o plan a seguir con visión a futuro sobre sus negocios, de tal manera que les permita mantener una sostenibilidad en el tiempo y su permanencia en el mercado.

Sin embargo, existe un concepto indicado en el Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N.º 8262, donde se hace referencia a los emprendimientos por subsistencia, definiéndolos como “acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir, sin una planificación o estrategia de crecimiento estructurada en el mercado y que tiende a no generar excedentes.” (Artículo 3, ítem 18). Por ello, resulta de valor ofrecerle a Sevas Baby

un plan de negocios estructurado que le permita fijar esa visión a futuro, con una ruta clara y trazada y acorde a su realidad y posibilidades.

### **Propuesta para la implementación de los modelos de planes de negocio**

(Blanco Arias, J. et al., 2021) elaboraron una Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocio funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en el cantón de Pérez Zeledón. El objetivo de esta propuesta era analizar la importancia que tienen los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocio funcionales en las mipymes del sector comercio del cantón de Pérez Zeledón durante el I Semestre del 2020. Este estudio se realizó a la población de pymes registradas en el cantón según los datos facilitados por la Municipalidad de Pérez Zeledón para el 2019 y bajo un método no probabilístico se seleccionó la muestra del estudio.

Es importante resaltar lo indicado por (Blanco Arias, J. et al., 2021, 6) respecto a la necesidad de los emprendimientos de migrar de modelos de negocio empíricos, donde prevalece la intuición basada en experiencia de los propietarios, hacia modelos científicos, incluyendo aspectos formales de planeación, organización, dirección, control y ejecución para obtener beneficios internos como mayor optimización de recursos, mayor rentabilidad y eficiencia, así como beneficios externos como lo es el impacto socioeconómico que brindan a la sociedad con la reactivación económica y la generación de empleo.

Este estudio, que plantea la interrogante sobre cuál es el nivel de importancia que las pymes le brindan a los procesos de elaboración e implementación de modelos de negocio, señala que si bien es cierto no existe una fórmula concreta para garantizarle a una pyme el éxito seguro, “sí existen maneras de implementar conocimiento, experiencias y buenas prácticas que ayudan a planificar y tomar decisiones” (Blanco Arias, J. et al., 2021, 43)

Una de las conclusiones de la investigación indica que los administradores de las pymes objeto del estudio poseen poco conocimiento sobre las herramientas para elaborar un plan de negocios. Se señala que “esto implica una desventaja para la empresa, ya que están dejando de lado las estrategias que ofrecen los modelos de negocios para alcanzar la rentabilidad” (Blanco Arias, J. et al., 2021, 93).







### **Política Nacional de Empresariedad 2030**

Durante la Administración Alvarado – Quesada (2018 – 2022) se planteó la Política Nacional de Empresariedad (PNE) 2030 que, en lo fundamental “marca el derrotero de las acciones a implementar por la institucionalidad pública con el apoyo de actores privados para impulsar el esfuerzo emprendedor y contribuir al desarrollo del parque empresarial” (MEIC, 2020, p.2). Para ello, los criterios base establecidos son la sostenibilidad, la innovación, la reducción de brechas e inclusión social y territorial, entre otros.

La aspiración de la PNE 2030 es generar mayores oportunidades para los costarricenses, lo cual implica reconocer y promover el talento de las personas, mejorar el posicionamiento competitivo de los emprendimientos e impulsar el crecimiento de las empresas costarricenses para generar empleo y desarrollo económico. Con la PNE 2030 se desarrolla un ecosistema nacional que promueve una actitud emprendedora e innovadora, facilita el entorno para el desarrollo empresarial y define herramientas financieras y de gestión que impulsan a las empresas costarricenses hacia un mejor posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales (MEIC, 2020).

Dado lo anterior, la PNE 2030 delimita las siguientes seis metas estratégicas:

Figura 1. Metas estratégicas PNE 2030.

-  Incrementar un 20% el parque empresarial formal PYME del país.
-  Incrementar en un 20% el empleo que generan las PYMES en el país.
-  Generar las condiciones para que el número de empresas con condición PYME del MEIC represente el 30% del parque empresarial.
-  Mejorar el indicador de apertura de empresas para el Doing Bussines al promedio de los países de la OCDE.
-  Generar las condiciones para una participación del 40% en las compras públicas por parte del parque empresarial PYME.
-  Consolidar ecosistema de apoyo empresarial por ciclo de vida de la empresa y con perspectiva territorial

Fuente: MEIC, 2020.

La PNE 2030 establece que dos tipos de población objetivo: personas y empresas. En la dimensión de personas se centra en el concepto de emprendedor, el cual define como “aquella (s) persona (s) que tiene la motivación o capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico y social por ello” (MEIC, 2020, p. 21). Además, establece que este concepto de puede variar para caracterizar al emprendedor según su fase de crecimiento, adaptando el concepto de *tubería emprendedora* desarrollada por Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Figura 2. Fases de crecimiento del emprendedor.

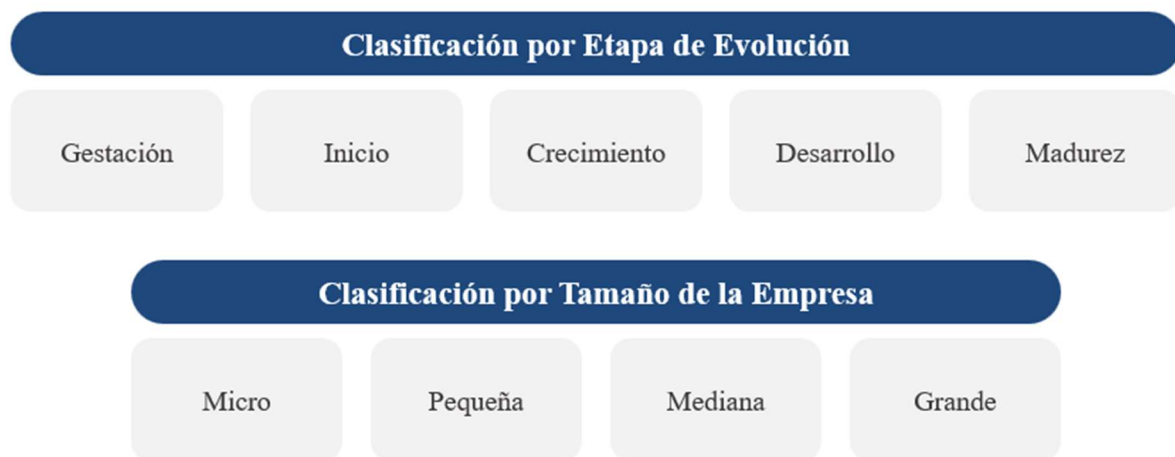


Fuente: MEIC, 2020.

Respecto a la dimensión de las empresas, las conceptualiza como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y los opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica” (MEIC, 2020, p.21). A las empresas también se les realiza una categorización según su etapa de evolución o desarrollo, y según su tamaño, lo anterior con

base en lo estipulado en la Ley de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa N°8262 en su artículo 3.

Figura 3. Clasificación de los emprendimientos.



Fuente: MEIC, 2020.

Por último, la PNE 2030 define siete ejes de intervención y para cada uno se establecen líneas de acción que permiten la identificación de programas, proyectos y acciones relacionadas. A continuación, se detallan los siete ejes:

- a. Fortalecimiento de rectoría y la articulación institucional.
- b. Mejora del clima de negocios.
- c. Impulso a una cultura y mentalidad emprendedora.
- d. Desarrollo de capacidades en Gestión Empresarial.
- e. Mejora permanente del entorno financiero con productos de financiamiento.
- f. Impulso a la innovación y reducción de brechas tecnológicas.
- g. Atención permanente a la articulación productiva y el acceso a mercados.

Es reiterada la importancia del rol de las pymes en la economía local y nacional, además de su aporte en la generación de empleo. Este tipo de planes impulsados por el Gobierno, resultan

necesarios ya que el mismo Estado debería brindar las herramientas de política pública que ordenen la actuación de las instituciones en favor de los sectores productivos y, especialmente, de quienes día a día luchan por sacar adelante su emprendimiento.

**Análisis del proceso de implementación de las políticas públicas para el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa costarricense.** Menciona Castañeda Cortes, 2023, que la Ley N° 8262 de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa, tras 20 años de vigencia y atravesando cuatro administraciones gubernamentales, la política pública sobre las Pymes se implementó con altibajos y dispersiones de forma tal que los problemas de las pymes persisten y además, se incrementa la su mortalidad. Señala el autor que las pymes enfrentan serias limitaciones para su desarrollo, de forma tal que al no tener los medios o recursos para poder sentar bases sólidas en su proceso de consolidación, su mortalidad en los primeros años de vida es de alta a muy alta, ya que la mortalidad de la pyme es de aproximadamente 80% en sus primeros 5 años y de 90% en 10 años.

Es importante recalcar lo citado por Castañeda Cortes, 2023, p.22., “es muy valioso que la política pública de las pymes considere un preponderante componente de capacitación, tutoría y acompañamiento para los gestores de emprendimientos por necesidad que para los emprendimientos dinámicos”. Es decir, la Ley N°8262 vino a solventar una necesidad de regulación sobre las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, en un colectivo debe considerarse temas de capacitación, principalmente en los emprendimientos por necesidad, donde uno de los principales temas de formación debe ser en planes de negocio donde los emprendedores cuenten con los conocimientos técnicos adecuados para gestionar su negocio y lograr permanencia en el mercado.

En la investigación realizada por Castañeda Cortes, 2023, se plantea la existencia de una brecha o déficit de implementación de la política pública de las pymes, “fundamentado en el hecho de que, no obstante existir varias políticas públicas para estimular y promover emprendimientos y pequeñas empresas, han venido en disfuncionales a su propósito”. Lo anterior debido a que si bien es cierto existe un marco normativo, siguen existiendo deficiencias respecto al beneficio real que los sujetos o beneficiarios de estas regulaciones perciben.

## Antecedentes internacionales

### **Sostenibilidad en el sector textil**

El cambio climático se ha convertido en un eje central en la responsabilidad social empresas, tanto para que sus acciones productivas mitiguen el impacto ambiental, como para realizar actividades de concientización en la población. Dado que esta situación es una problemática mundial que se ha venido tratando hace ya varios años, en 1992 entra en vigor la CMNUCC (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático), sobre la cual Costa Rica es parte desde 1994. (Naciones Unidas)

Los 198 participantes con los que cuenta actualmente la convención, se reúnen cada año para evaluar los avances y negociar respuestas multilaterales al cambio climático. Desde su entrada en vigor, la CMNUCC ha sentado bases para negociaciones internacionales sobre el clima, incluyendo acuerdos históricos como el Protocolo de Kioto (1994) y el Acuerdo de París (2015). (Naciones Unidas)

La Conferencia de las Partes (COP) 27 se celebró del 06 al 18 de noviembre de 2022 en Sharm El-Sheikh, Egipto. En esta sesión se resaltó que el sector textil necesita reducir a la mitad sus emisiones de gases de efecto invernadero de aquí a 2030, tomando como base que el mundo de la moda firmó hace cuatro años, en la COP 24 de Katowice (Polonia) un compromiso para reducir a cero sus emisiones de gases de efecto invernadero al 2050. Este es un reto importante, ya que cambiar todas las cadenas de producción e introducir estándares climáticos en los suministradores de materias primas y en los talleres de confección es una gran tarea. (El Financiero, 2022).

Al ser Sevas Baby un emprendimiento del sector textil, resulta un reto que en su cadena de suministro se base en proveedores, materia prima y gestión de residuos que contribuyan a que el impacto ambiental de sus operaciones sea mínimo. Se puede caer en el error de pensar que al ser un emprendimiento su impacto ambiental per se es mínimo; sin embargo, no se puede subestimar el potencial de este negocio, con visión a crecer y con influencia sobre otros emprendimientos. Además, al ser el cambio climático un tema sobre el cual las nuevas generaciones han estado más consientes, el contar con una cadena de suministro libre de emisiones de gases se convierte en un valor agregado y diferenciador en el mercado.

## **Planes de negocio como ventaja competitiva**

En el ámbito internacional también se recalca la importancia de los planes de negocio como ventaja competitiva en el mercado hoy globalizado. Por ello, en Cali, Colombia, se realizó un plan maestro logístico para una pyme dedicada a la producción y distribución de jabón de loza. Señalan (Brand Tejada, A, et al. 471) que el propósito general de una organización eficiente es la mejora continua de la productividad y rendimiento. Es por ello por lo que la logística interna de abastecimiento, producción y distribución debe ser competitiva, flexible y proactiva a fin de garantizar que se cumplan los requisitos solicitados por los clientes.

Señalan los autores que como uno de los principales resultados obtenidos es justamente la identificación del funcionamiento como islas de las áreas internas de abastecimiento, producción y distribución, es decir, funcionan desarticuladamente, no existe una clara conversación y coordinación entre ellas, lo que repercute al final en no lograr los objetivos deseados. Para ello, se sugiere desarrollar registros de demanda, producción, despachos, inventarios, compras y contabilidad para lograr la estandarización de los procesos y procedimientos y que las áreas funcionen articuladamente.

Resulta interesante observar que incluso en el ámbito internacional, se hace énfasis a que la falta de planeación, organización estratégica y gestión financiera representan una debilidad importante en las microempresas locales. Por ello, (Bahamón Escobar, S. 2022) plantea un proyecto de fortalecimiento empresarial estratégico dirigido a las micro y pequeñas empresas ibaguereñas, ubicado en Ibagué, Colombia.

El objetivo del proyecto es fortalecer la gestión empresarial de las microempresas ibaguereñas en una de las tres áreas (estratégica, financiera y mercadeo), ya que según indica el autor, las entidades que han llevado un proceso cuantioso de desarrollo estructural de la organización logran mayor alcance e impacto sobre la economía, sociedad, competitividad y cultura general.

Esta investigación de tipo exploratoria y de acción participativa contó con el insumo facilitado por la Cámara de Comercio de Ibagué, donde se seleccionaron siete empresas a las cuales se les realizó una pasantía, donde a cada una se le intervino en un área específica. Como resultado general de la investigación, se identifica la deficiencia del pensamiento estratégico y el uso de herramientas de gestión organizacional, lo que ralentiza el proceso de crecimiento.

## **Acceso al financiamiento y su impacto en el crecimiento de los negocios de emprendedores**

El inicio de todo emprendimiento normalmente surge ante la necesidad del emprendedor por generar ingresos. En otras ocasiones inician por una necesidad, pero de superación personal. Indistintamente del origen del emprendimiento, el inicio puede ser difícil, pero el mantenerse en pie puede resultar aún más difícil, por ello se resalta la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos antes de los 5 años.

En muchas ocasiones, durante el establecimiento del emprendimiento, es vital el acceso a un crédito como fuente de ingreso, más cuando se requiere la adquisición de maquinaria, materia prima, personal, entre otros. Sin embargo, “los préstamos bancarios a los emprendedores son reducidos, porque no siempre se cumplen los requisitos para otorgar un crédito, como la falta de garantías hipotecarias, negocio formal, entre otros” (Portillo y Rivera, 2020, p.1). Esta limitante podría interpretarse como uno de los factores que contribuyen a la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos.

Portillo y Rivera (2020) elaboran un estudio que tiene por objetivo analizar el impacto del financiamiento en los negocios de los emprendedores y los programas de apoyo que fomentan las instituciones financieras. Para ello, se realizó un análisis en dos poblaciones: los emprendimientos registrados en El Salvador (según se indica en sus bases estadísticas formales) y las instituciones o programas que fomentan y apoyan el emprendimiento en el país.

Dentro de los principales hallazgos de la investigación se indica que “el acceso al crédito para los emprendedores no es un camino fácil y lo convierte en el principal obstáculo para la obtención de capital” (Portillo y Rivera, 2020, p.82). Dentro de este hallazgo, se reporta que un 45.8% de los encuestados no ha recibido un crédito bancario, manifestando que el mayor porcentaje de capital desde el inicio de sus operaciones ha sido los fondos propios o préstamos de amigos o familiares.

Otro hallazgo importante resalta que no existe dependencia de las variables del crecimiento del emprendimiento con el financiamiento bancario. “El crecimiento de los emprendedores de la muestra de investigación no se ve estancado o no depende del acceso al financiamiento externo” (Portillo y Rivera, 2020, p.82). El desarrollo y progreso de estos casos específicos se manifiesta que ha sido a través de recursos propios o préstamos de amigos o familiares.

Por último, se establece como correcta la teoría de que los emprendedores no acceden a créditos bancarios por la principal limitante de la informalidad de su negocio, ya que no cumplen con los requisitos establecidos por las entidades financieras para poder acceder al financiamiento. Debido a que el emprendimiento no cumple con los requisitos regulatorios, tales como estar inscritos en el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Alcandías o estar inscrito en CONAMYPE (Comisión Nacional de la Micro y Mediana Empresa), “es difícil para el emprendedor demostrar ante una entidad financiera la veracidad de su negocio”.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### Fundamentos de la administración

#### Generalidades de la administración

La administración es una ciencia y una disciplina fundamental considerada como básica en la formación de gerentes, directivos y empresarios. Su origen etimológico, del latín *ad- ministrare*, formada por el prefijo *ad* que significa “hacia” y *ministrare* que significa “servir”. En este sentido, el administrar es la acción de servir a otro, encargándose de cuidar y gestionar sus bienes y asuntos; pero también, encargarse de cuidar y gestionar de los bienes y asuntos de uno mismo (Ramírez Cardona et al, 2022).

Henry Fayol, considerado como el padre de la administración moderna, la define como “un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y coordinar y controlar” (1980). Esta definición contempla los pasos de lo que luego se conocería como el *proceso administrativo*. Por otra parte, clasificó las operaciones de la empresa en seis grandes áreas: técnica, comercial, seguridad, financiera, administrativa y contable.

Señala Ramírez Cardona et al (2022) que la administración es considerada como ciencia, técnica y arte. La ciencia como tal se refiere al conjunto de conocimientos que se tienen sobre un fenómeno; y, en ese sentido “la administración es una ciencia nueva cuyo objeto y método de estudio aún se cuestiona, pero, en todo caso, el fenómeno administrativo existe y debe seguirse observando con criterios y métodos científicos, como en el caso de las demás ciencias sociales” (p. 23).

Es considerada una técnica ya que constituye un conjunto de métodos y procedimientos aplicados a la organización y en la ejecución de sus actividades. Indica Ramírez Cardona et al (2022) que “tan cierta es esta afirmación que no hay actividad administrativa, por simple que sea esta, que no se ejecute dentro de un procedimiento o método dado” (p. 24). Aplicado este concepto a técnicas para estructurar planes, técnicas para organizar y distribuir el trabajo, técnicas de control, técnicas para calcular y un presupuesto, entre otros, queda demostrado que la ejecución de las labores administrativas se sustenta bajo una técnica.

Por último, el autor considera la administración como un arte ya que “si arte es hacer bien las cosas, es decir, creación, expresión nueva, perfección, es obvio que la práctica de la administración científica busca lograr resultados perfectos en la ejecución de las actividades” (p. 25). Siendo así, la administración exige una comprensión de los elementos que se involucran en cada proceso y una especial habilidad para el manejo de esos elementos, principalmente el talento humano. Sintetiza el autor que la administración considerada como arte “se refiere a las habilidades del administrador para lograr resultados óptimos” (p.25).

La administración aplicada en las empresas se compone de siete aspectos relevantes, según Reza Trosino (2019):

1. *Sistemas de Información y Manejo Cuantitativo de Datos.* Corresponde al manejo de los registros contables, el origen y la aplicación de los recursos, la programación y presupuestación de fondos para el logro de los objetivos, sistemas manuales y computarizados de información y datos útiles para la correcta toma de decisiones.
2. *Sistemas Financieros.* Incluye el análisis de la función y situación financiera de la empresa, análisis e interpretación de los estados financieros, rentabilidad de inversiones y obtención de fondos.
3. *Recursos Humanos.* Concierno lo relacionado a técnicas de motivación, estilos de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones laborales, políticas y procedimientos del personal, manejo de conflictos y estilos de comunicación.
4. *Planes Estratégicos.* Involucra aspectos tales como cultura organizacional metas, objetivos, misión, visión, valores, estilos de gerencia, compromiso de la dirección y búsqueda de excelencia.

5. *Procesos Productivos*. Corresponde a la actividad de abastecimiento, manejo del local, materiales, transportes, políticas del producto, investigación y desarrollo de nuevos productos.
6. *Comercialización*. Refiere a la estrategia comercial, el producto en función del cliente, excelencia, investigación de mercados, conducta de los clientes, promociones y estrategias modernas de venta.
7. *Macroenvolvente de la organización*. Se relaciona con los factores externos que influyen en el comportamiento de la empresa, como lo son la política gubernamental, índices de inflación, el desarrollo económico, comportamiento político y social.

## Generalidades del emprendimiento

### Empresario, emprendedor e intraempresario

Señala Ramírez Cardona et al (2022) que la palabra *empresa* “se ha usado con el significado de acción ardua que un individuo o grupo de individuos emprendedores realiza para llevar a cabo un intento o designio” (p. 36). En el ámbito de la disciplina de la administración hay un lenguaje que se distingue de otras disciplinas; por ejemplo, los títulos que se les asignan a los administradores de estas empresas según sea su rol o participación como dueños, promotores o gestores de la empresa misma y de sus procesos. Tal es el caso de los *empresarios*, los *emprendedores* y de los *intraempresarios*.

El *empresario* es conceptualizado por Ramírez Cardona et al (2022) como “un emprendedor quien acomete la acción difícil y valerosa de crear y poner en marcha una empresa. Es quién comanda la acción y quién se responsabiliza de ordenar todos los medios para la consecución de los fines”. (p. 45). Algunas de las características que identifican a los empresarios son: gusto por el trabajo independiente, tenacidad y constancia, sentido de logro, visualización de oportunidades, ánimo de lucro, disciplina y amor a la autonomía.

El *emprendedor* es “una persona creativa que sin pretender ser dueño de una persona estimula la creación de entes empresariales, impulsa y promueve empresas y son exitosos en el cambio de la gerencia de empresas y de negocios” (Ramírez Cardona et al, 2022, p.45). Las aptitudes

empendedoras se manifiestan en gusto por el trabajo, creatividad, deseo de innovación, inconformidad con lo rutinario, facilidad para simplificar acciones y amor por la libertad.

Por último, el *intraempresario* es aquella persona que “en empresas ya existentes desarrolla y promueve acciones que redundan en una alta productividad” (Ramírez Cardona et al, 2022, p.46). Los intraempresarios se caracterizan por la redefinición de objetivos y estructuras internas, la introducción y administración de innovaciones de productos y servicios, la promoción de nuevas expresiones de la capacidad empresarial y aplicación de nuevas técnicas para medir el clima organizacional y enriquecer el trabajo.

Es importante señalar que estas tres expresiones (empresario, emprendedor e intraempresario) pueden presentarse en una misma persona, variando su rol según sea el contexto en donde actúe. Por ello, y teniendo en cuenta el gran aporte que generan las empresas o emprendimientos a la economía nacional y local, es fundamental que desde el desarrollo de la persona en los centros de estudio se estimulen mediante la investigación y análisis las capacidades de las personas para simular actividades empresariales y que, de esta manera, se forme un precedente en la instauración de nuevas empresas.

Es este apartado es importante recalcar lo indicado por Antón & Garijo (2024) respecto a dos conceptos íntimamente ligados que contribuyen al crecimiento económico y al empleo: la iniciativa emprendedora y la innovación. “La iniciativa emprendedora es un proceso social y dinámico en el que los individuos (denominados emprendedores) identifican oportunidades para innovar y actúan transformando las ideas en actividades prácticas dentro de un contexto social, cultural o económico” (p. 94).

Respecto a la innovación, la definen como “la puesta en funcionamiento con éxito de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado, o en la introducción de cambios organizativos o de marketing en el mercado o en la empresa” (p.94). Entonces, la innovación se convierte en un aspecto fundamental en el momento de emprender, ya que lograr ese aspecto “nuevo” en la implementación del producto o servicio brinda una ventaja competitiva en el mercado.

El proceso innovador

El mercado suele ser muy dinámico y cambiante, día a día nacen nuevas empresas cuyo reto principal es generar un punto de valor diferenciador que los convierta en un referente en el mercado y cuya imagen los posicione como una ventaja competitiva. Sin embargo, este proceso no es sencillo. Los empresarios y emprendedores deben estar atentos a toda información que los lleve a la generación de nuevas ideas y tener la habilidad y destreza para convertirlo en una idea innovadora. Este proceso es conocido como el proceso innovador.

Citan Anton & Garijo (2024) que el proceso innovador “tiene su origen en la creatividad y en la capacidad de generar y transformar unas ideas en productos novedosos y útiles para el mercado.” (p.95). En el proceso innovador, las ideas tienen distintos orígenes o fuentes:

- Consumidores o clientes.
- Estudios de mercado.
- Competencia.
- Empleados.
- Proveedores.
- Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I)
- Experiencia.

La innovación como punto de valor en una empresa no solo es aplicable al producto o servicio final como tal, sino también se aplica a toda la cadena de producción, estructura empresarial o procesos operativos de apoyo en la gestión de venta que, por ende, afectarán de manera positiva la percepción del producto. Por ejemplo, el innovar en una técnica que permita reducir los tiempos de producción y con ello, garantizar al cliente final entregas en menor tiempo.

Aunado al ejemplo anterior, también se puede presentar innovación en la organización de la empresa, como sus procedimientos o políticas, incluso el lugar de trabajo. Y, por último, también se puede presentar innovación en el marketing, buscando no sólo las maneras clásicas de publicitar el producto o servicio, innovando en los canales de venta, estrategia de precios o incluso el diseño del empaque. Anton & Garijo (2024).

Este proceso o la actividad innovadora, genera beneficios no solo para la empresa que los aplica, sino también para la sociedad. Mencionan Anton & Garijo (2024) que las consecuencias positivas obtenidas son:

- Mejora de la productividad y de la competitividad, permitiendo una disminución de los precios de los bienes y servicios, convirtiéndose en un elemento clave para el crecimiento económico de un país.
- Crecimiento económico producto de la competitividad, incrementando así la renta nacional.
- Satisfacción de los consumidores al obtener productos y servicios diferenciados.
- Menor impacto ambiental, ya que la innovación se aplica principalmente en la gestión de producción y obtener menores costos por unidad producida, lo que permite un ahorro de materiales y energía y por ende un menor impacto ambiental.
- Creación de empleo, ya que, por teoría microeconómica, al haber una disminución en el precio del producto habrá un aumento de la demanda, lo que provocará a su vez un aumento en el empleo.

El proceso innovador en emprendimiento resulta aún más importante, ya que este tipo de negocios por su naturaleza deben constantemente buscar maneras de sostenerse en el mercado, principalmente cuando los recursos o las capacidades son limitadas. Como se ha visto, la innovación no solo depende de las ideas que se perciban, sino de la creatividad que tenga el emprendedor para transformar esas ideas en puntos de mejora para su negocio.

## Modelo de negocios

Un modelo de negocios es un plan o marco que una empresa utiliza para generar ingresos y obtener beneficios. Describe el marco de cómo una organización crea, entrega y captura valor. “Un modelo de negocio es un procedimiento sistemático para la estructuración de un proyecto de emprendimiento”. (Uribe Palacios et al, 2021, p.9). La relevancia de un modelo de negocio reside en su función como una herramienta esencial para desarrollar una visión integral de un proyecto empresarial. Permite examinar y determinar el valor que se ofrecerá en el mercado, los métodos para proporcionar satisfacción, los beneficiarios, y la estrategia para generar ingresos.

Una de las más destacadas metodologías para la elaboración de un modelo de negocio es el *Business Model Canvas*, desarrollado por Alexander Osterwalder, pero adaptado por Ash Maurya. Gracias a la adaptación de Maurya se crea el lienzo *Lean Canvas*, un documento de nueve apartados

donde se contrasta el producto versus el mercado y de esta manera obtener una visión y contexto global del proyecto (Uribe Palacios et al, 2021). A continuación, se presenta una planilla de esta herramienta donde se detallan los nueve bloques que lo conforman:

Figura 4. Lienzo de Lean Canvas



*Fuente: Elaboración propia (2024). Adaptación de Lienzo de Lean Canvas*

Seguidamente se detallan los lineamientos básicos que debe contener cada uno de los nueve apartados:

### Problema

Al momento de plantear un modelo de negocio la base es tener claro cuál es el problema, necesidad u oportunidad a atender, y esto se realiza a través de la descripción del problema. Este apartado tiene como objetivo determinar el problema u oportunidad de negocio. “La descripción del problema es el proceso que ayuda a identificar la situación, la necesidad o la oportunidad que se desea abordar en el proyecto o negocio y en qué efecto dará la guía para construir la solución y propuesta de valor que se va a ofertar en el mercado” (Uribe Palacios et al, 2021, p.12).

Al momento de realizar la descripción del problema, es requerido que se tomen como base diferentes fuentes de información que sustenten y argumenten la necesidad planteada. Algunas

tareas que se pueden llevar a cabo para definir el problema son, buscar tendencias en el mercado, pensar en las necesidades no satisfechas, validar si el emprendimiento es un producto totalmente nuevo o es una mejora a uno ya existente.

Algunas de las preguntas clave que pueden orientar al momento de describir el problema son: ¿Cuál es la situación?, ¿Por qué se presenta la situación?, ¿A quién afecta esta situación?, ¿En qué momento esta situación afecta a los involucrados?, ¿Dónde se presenta esta situación?

El definir correctamente el problema permitirá que el modelo de negocios sea efectivo, ya que los esfuerzos, estrategias y valores agregados que se deseen implementar estarán orientados a satisfacer o solucionar esa necesidad o problema detectado. Sin una definición clara los esfuerzos y recursos pueden orientarse a cumplimiento de tareas que no generen valor.

### Segmento de clientes

Indica Uribe Palacios et al. (2021) que el segmento “es el proceso de dividir o clasificar en grupos la población, teniendo en cuenta características homogéneas de un mercado según las necesidades y comportamientos de los clientes o consumidores” (p.16). Las clasificaciones pueden realizarse por medio de variables como los datos demográficos, la edad, la profesión, el género, el comportamiento de compra, ingresos, intereses, motivaciones, entre otros.

El segmento de clientes tiene como fin descubrir el público objetivo, a través de la división o clasificación en grupos de la población a partir de las características homogéneas de un mercado y las necesidades y comportamientos de los clientes o consumidores clave en el estudio. Esta segmentación permitirá, por ejemplo, un mejor uso de recursos en estrategias de *marketing*, ya que existirá una focalización y personalización de los mensajes que garanticen que lleguen a el público objetivo definido.

Para la elaboración del segmento de clientes, Uribe Palacios et al. (2021) facilita tres herramientas que guían a identificar lo mejor posible el segmento meta:

1. **Mapa perfil del cliente.** Este mapa “es una descripción detallada de su público objetivo. Tiene información acerca de preferencias o necesidades y permite conocer qué es lo verdaderamente importante para ellos a nivel personal” (Uribe Palacios et al, 2021, p.16). El mapa del perfil del cliente debe contener al menos:

- Información demográfica: edad, ubicación, género, ingresos.
- Información psicográfica: motivaciones, aspiraciones, necesidades, gustos, estilos de vida.
- Información conductual: hábitos de compra, productos o servicios que consume, uso de tecnologías, preferencia de medios de comunicación.

2. **Mapa de empatía.** Por definición, la empatía es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de otra persona, implica ponerse en el lugar del otro y experimentar sus emociones como si fueran propias. Esta habilidad permite una comprensión más profunda y una conexión más genuina con la otra parte. En materia de negocios, la empatía es una habilidad clave que permite entender qué es lo que siente el cliente y con base en ello poder ofrecerle un producto o servicios que satisfaga o ese sentimiento. Además, este tipo de comportamiento logran una fidelización del cliente.

Para Uribe Palacios et al (2021), el mapa de empatía es “un esquema para comprender los sentimientos y emociones del cliente” (p.19). Su fin es poder caracterizar, personalizar y conocer mejor al segmento para crear una comprensión compartida de las necesidades de los usuarios y para que sirva como referencia en la toma de decisiones.

Este mapa de empatía se compone de seis segmentos referentes al cliente:

- a. *Lo que ve.* Se debe identificar el contexto social y competitivo al que el cliente puede estar expuesto. El contexto social se relaciona con las personas que tienen un alto contacto con el cliente y sus gustos en común. El contexto competitivo involucra a las marcas, productos o servicios que tienen características similares al negocio y que atraen al cliente.
- b. *Lo que oye.* Involucra los mensajes del entorno que percibe el cliente.
- c. *Lo que piensa y siente.* Se evidencian las emociones, motivaciones y sentimientos que posiblemente el producto o servicio ofrecido le generen al cliente.
- d. *Lo que dice y hace.* Describe los comportamientos que posiblemente puede tener nuestro cliente al momento de comprar y cómo después de hacerlo transmite su experiencia a su entorno.
- e. *Lo que le genera esfuerzo, miedo o frustración.* Aquí se describen las frustraciones, miedos o barreras que pueden afectar en términos emocionales al cliente y que posiblemente afecten la adquisición del producto o servicio.

- f. *Lo que le motiva, desea o necesita.* Se destacan las aspiraciones que tiene el cliente y cómo el producto o servicio se puede convertir en un canal o factor para lograrlo.
3. **Arquetipo.** Un arquetipo es un modelo que representa patrones básicos de comportamiento humano. Para el efecto de identificar el segmento de cliente, el arquetipo resulta valioso ya que “es una descripción de los comportamientos del cliente donde se evidencia la situación que vive, las motivaciones, sus frenos y sus aspiraciones” (Uribe Palacios et al., 2021, p.24). Este modelo se desarrolla a partir del mapa perfil del cliente y el mapa de empatía previamente descritos y se compone por los siguientes pasos, según detalla Uribe Palacios et al, 2021, p.24.:
- a. *Nombre del arquetipo.* Se define un nombre que encierre en un concepto los comportamientos de nuestro cliente. Por ejemplo: una persona apasionada por la ropa.
  - b. *Frase hallazgo.* Se resume en una frase que muestre el hallazgo reflejado en el mapa de empatía.
  - c. *Resumen demográfico y psicográfico.* Se describen de manera resumida las principales variables demográficas y psicográficas que caracterizan mejor al cliente.
  - d. *Situación.* Se detallan los posibles comportamientos que pueden tener los clientes al adquirir el producto o servicio.
  - e. *Motivaciones.* Se profundiza en las motivaciones y necesidades del cliente relacionadas con el producto o servicio.
  - f. *Frenos.* Deben enlistarle las posibles dificultades que enfrente el cliente para poder adquirir el producto o servicio.
  - g. *Esperados del negocio.* Se enlistan las situaciones que el cliente espera vivir al momento de comprar el producto o servicio.
  - h. *Métricas clave para la medición del arquetipo.* Las métricas deben direccionarse al seguimiento del arquetipo. Por ejemplo: ¿el cliente qué tanto recomienda el negocio?, o, ¿qué tan buena fue la experiencia del cliente?

#### Propuesta de valor

Palacios Uribe et al (2021) estable que la propuesta de valor “es el corazón de un modelo de negocio, muestra el beneficio de los productos y/o (sic) servicios como solución de problemas”.

Por ello, el objetivo de esta sección es determinar la necesidad sentida por el cliente que permita establecer los pasos para generar esa conexión con el cliente a través del producto ofrecido. Uribe Palacios et al. (2021) describe la elaboración de la propuesta de valor basada responder varias preguntas segmentadas en tres variables:

a. Trabajos. Estas preguntas se relacionan con que se facilitan los productos o servicios:

- ¿Qué ayudas o trabajos permite realizar el producto o servicio?
- ¿Qué actividades sociales se permiten realizar con el producto o servicio?
- ¿Qué aspectos psicológicos fortalece?
- ¿Qué necesidad satisface el producto o servicio?

b. Satisfactores. Se enfoca en descubrir si el producto es un aliviador de frustraciones:

- ¿Qué ahorros permite el uso del producto o servicio?
- ¿Qué mejoras tiene el producto o servicio?
- ¿Qué problemas soluciona el producto o servicio?
- ¿Qué errores evita el producto o servicio?

c. Beneficios. Busca detallar cómo el producto es creador de alegrías:

- ¿Qué beneficio del producto o servicio hace feliz al cliente?
- ¿Qué resultados espera el cliente al comprar y utilizar el producto?
- ¿Qué facilita el producto o servicio?
- ¿Cuáles son las consecuencias positivas de compra y uso del producto?

## Solución

Este bloque define la solución para satisfacer y optimizar el problema u oportunidad, y para ello “se busca la interrelación entre los problemas y la propuesta de valor con acciones que resuelven las situaciones de los clientes” (Uribe Palacios et al., 2021, p.30). Para una adecuada presentación de la solución, Uribe Palacios et al, 2021, describe los requisitos mínimos que debe contener:

- a. *Descripción del producto*. Debe detallarse si el producto es tangible o es un servicio intangible y con base en ello indicar, en caso que aplique: la marca, la etiqueta, el empaque, el embalaje y los atributos.
- b. *Soporte vigilancia tecnológica*. “La vigilancia tecnológica es la captación de información de diferentes fuentes, que de forma organizada y selectiva podemos analizar para generar conocimiento útil en la toma de decisiones acertadas o anticipadas” (Uribe Palacios et al, 2021, p.34). Este tipo de gestiones resulta de gran valor al emprendimiento ya que permite identificar oportunidades en innovación o tendencias y potenciales competidores.

### Canales

Este segmento busca precisar los canales que ayudarán a que la propuesta de valor y la solución lleguen al público objetivo. “Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de la empresa con los clientes, ya que ellos juegan un papel en la experiencia” (Uribe Palacios et al, 2021, p.38). Por ello, se debe realizar un análisis para determinar qué vía o canal es el mejor para que el producto llegue a los clientes y que puedan aprovechar su propuesta de valor.

Para la elaboración de este segmento, Uribe Palacios et al, 2021, define dos aspectos clave a desarrollar:

1. *Journey map client o mapa de recorrido del cliente*. Esta herramienta busca visualizar la experiencia del cliente en su interacción con la marca. “Esto obliga a ver cómo los clientes realmente experimentan la marca en lugar de cómo cree la empresa que lo hacen” (Uribe Palacios et al, 2021, p.39). El *journey map* se desarrolla después de definir el arquetipo del cliente y se compone de los siguientes elementos:
  - a. Conocimiento o conciencia del consumidor de la existencia de la marca.
  - b. Consideración, cuando el cliente considera la marca dentro de sus opciones de compra.
  - c. Compra, cuando el cliente se decide en optar por el producto.
  - d. Retención post – compra, donde el negocio se esfuerza en crear una fidelización con el cliente que le motive a regresar.
  - e. Recomendación, cuando el cliente satisfecho con el producto elige recomendarlo a su entorno.

2. *Definición de los canales de comunicación.* Para que el mensaje llegue al público correcto, deben elegirse los medios de comunicación adecuados. Por ello, es vital que la empresa identifique el o los canales de comunicación idóneos para que el producto con su propuesta de valor llegue al público que se ha identificado como meta. Para este análisis, deben visualizarse los canales con los que posiblemente el cliente tenga contacto, siendo los principales canales:
  - a. De comunicación. Son aquellos canales que permiten que el cliente mantenga una interacción con la marca. Por ejemplo, la televisión, vallas publicitarias, radio, redes sociales, entre otros.
  - b. De distribución. Son aquellos canales que permiten que el cliente realice el proceso de compra del producto. Por ejemplo, puntos de venta directos, minoristas, mayoristas, internet, entre otros.

## Ingresos

Este segmento “ayuda al emprendedor a definir las fuentes de origen y la participación porcentual que van a tener los ingresos dentro del emprendimiento”. (Uribe Palacios et al, 2021, p.50). Su objetivo es concretar las fuentes de ingreso que beneficiarán al emprendimiento y señalar la importancia de la reinversión de las ganancias como una estrategia financiera en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Existen dos tipos de ingresos: fijos o variables. Los ingresos fijos son aquellos que se perciben de manera periódica y regular. Los ingresos variables son aquellos que no se perciben de manera constante y son ocasionales. Distinguir los ingresos del emprendimiento entre fijos y variables es crucial para una gestión financiera eficaz, ya que permiten que tareas como la planificación, el presupuesto, la gestión de efectivo, el control de costos y gastos y que las decisiones importantes sobre ellas sean realistas y consientes.

Además, Uribe Palacios et al, 2021, brinda una serie de preguntas que también pueden colaborar a definir mejor este segmento:

- ¿El precio de venta será fijo o variable?
- ¿El emprendimiento tendrá temporalidad en sus ventas?

- ¿Cuáles van a ser los canales de venta y cuál es el porcentaje de participación?
- ¿Cómo se originan los ingresos y en qué porcentaje se da?

### Costos

Su fin es estructurar los costos que serán parte de la empresa; es decir, que el emprendedor conozca todos los costos que tiene implícito el emprendimiento. Señala Uribe Palacios et al (2021), que para que este bloque sea efectivo es primordial primero conocer la diferencia entre costo y gasto. Un costo “es el conjunto de recursos utilizados para la elaboración de un bien específico. Están relacionados con la función de producción, es decir, la materia prima directa (MP), la mano de obra directa (MO) y los cargos indirectos (CIF)” (p.52). Por otra parte, un gasto “es la utilización de los recursos que necesitan para la ejecución de la venta del producto y la administración del emprendimiento” (p.52). Dentro de la categoría de gastos se encuentran, por ejemplo, los gastos de ventas como salario de vendedores, alquiler del local, y los gastos administrativos como salarios de colaboradores.

Al igual que los ingresos, indica Uribe Palacios et al. (2021), que los costos pueden ser fijos o variables. Los costos fijos son aquellos que no son sensibles a algún flujo de cambios del emprendimiento, como, por ejemplo, el alquiler de un local o maquinaria, la mano de obra, seguros, entre otros. Los costos variables son aquellos que sí varían de acuerdo a cambios en la actividad del emprendimiento, por ejemplo, materia prima, comisiones por ventas, gastos de envío, entre otros.

### Métricas

Busca establecer las métricas clave para realizar el seguimiento a los objetivos del negocio, por medio de la creación de mecanismos de control de crecimiento y consolidación del emprendimiento; es decir, evalúan su progreso. Señala Uribe Palacios et al, (2021) que las métricas pueden agruparse en cuatro categorías, dependiendo de la fase en la que se encuentre el emprendimiento: adquisición, activación, retención y referencias.

Estas métricas “proveen la información necesaria para la toma de decisiones, además permiten ofrecer información para posibles inversores” (Uribe Palacios et al, 2021, p.54). Su construcción se realiza a través de fórmulas matemáticas que permitan validar si las acciones tomadas están logrando el efecto esperado. Un ejemplo es poder determinar el Costo de Adquisición de Clientes,

que sería el resultado de la división del total de costos en publicidad en determinado período entre el total de clientes nuevos en dicho período. Este tipo de métricas resultan de valor para el emprendimiento, ya que se pueden identificar desviaciones a tiempo y redireccionar los recursos para su corrección.

### Ventaja competitiva

El ideal u objetivo de toda empresa es ser referente, líder o la mejor opción en el mercado, superando a sus competidores y logrando fidelización en sus clientes. Esto se construye a través de un diferencial en el entorno competitivo. “La ventaja competitiva es el diferencial que permite que seas superior desde el punto de vista de tus competidores, es la capacidad interna o externa que no es fácil de adquirir y que no se puede comprar ni copiar” (Uribe Palacios et al, 2021, p.56).

La ventaja competitiva se construye con un previo análisis de la competencia y el negocio, evidenciando y entendido las capacidades de los líderes y participantes del mercado. Para ello, se deben escoger al menos a tres competidores, según recomienda Uribe Palacios et al. (2021):

1. *El líder*. Es el competidor que domina el mercado y a que se desea superar a largo plazo. Se deben enlistar características relacionadas con las ventajas que tiene ese negocio.
2. *El patrón*. Es el competidor considerado como directo y a quién en el corto plazo se desea superar. Igualmente, deben enlistarse las características y ventajas del negocio.
3. *El emprendimiento propio*. Deben enlistarse las características y ventajas que el propio emprendimiento ofrece al mercado.

Luego de identificadas las características, se debe realizar un análisis comparativo sobre los puntos en común entre los tres evaluados; así como las capacidades o atributos que hacen único a cada uno. Con base en ello, debe desarrollarse una estrategia, a través de la innovación, sobre cuál será la característica diferenciadora, recordando que no se puede copiar ni comprar.

### Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento integral que detalla la estrategia, los objetivos y los planes de acción de una empresa. Dependiendo de la etapa de la empresa, este plan de negocios puede ser

enfocado en integrarse al mercado, consolidarse o crecer; por ello, el plan de negocios debe ser un documento que sea sujeto de una mejora continua, evaluando aquellos aspectos que sobre la marcha deben modificarse. El documento en esencia no solo actúa como la hoja de ruta, sino que en muchas ocasiones es una herramienta crucial para atraer inversores y obtener financiamiento.

La importancia de contar con un plan de negocios radica en su capacidad para orientar a los dueños de negocios y así poder prever obstáculos, tomar decisiones informadas y mantener un enfoque alineado en el corto plazo. Además, el plan de negocios permite identificar oportunidades de mejora y adaptar las estrategias en función del entorno cambiante del mercado.

El plan de negocios es constituido tradicionalmente por componentes como el mercado, la parte organizacional o administrativa, la gestión financiera y operaciones, que juntos proporcionan una visión clara y coherente hacia el objetivo planteado. A continuación, se detallan cada uno de sus componentes:

#### **Mercadeo**

Se dice que el cliente es la razón de ser de cada empresa, ya que gracias a su consumo las operaciones pueden seguirse ejecutando. Por ello, en el desarrollo de un plan de negocios, si bien es cierto cada apartado es importante, el mercadeo es fundamental. Menciona Uribe Palacios et al, (2021) que “esta disciplina contribuye a direccionar los esfuerzos del emprendimiento hacia la satisfacción de las necesidades del mercado” (p.61). Además, “el mercadeo brinda herramientas que participan en todo el proceso del ciclo de vida del negocio, desde su creación, hasta el sostenimiento” (p. 61).

La esencia del mercado radica en entender, analizar, diagnosticar y desarrollar estrategias que permitan impulsar al emprendimiento. Y para ello, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

##### **a. Contexto de mercado.**

Este análisis se basa en conocer el entorno situacional empresarial donde opera el emprendimiento. “Tiene el objetivo de diagnosticar los diferentes factores que pueden afectar el desempeño del negocio en el mercado” (Uribe Palacios et al, 2021, p.62). Este análisis se realiza a través de la metodología PESTEL, mediante la que se valoran los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Para un mayor detalle sobre el cómo realizar este análisis, se puede consultar el Capítulo II Marco Teórico, subapartado Análisis FODA.

**b. Mercado de competidores y proveedores.**

Existen dos factores importantes que influyen en el funcionamiento del emprendimiento, como lo son los competidores y los proveedores. En cuanto a los competidores, estos ofrecen productos iguales o complementarios con su propio valor agregado; respecto a los proveedores son aquellas figuras que proveen al emprendimiento toda materia prima e insumos necesarios para poder llevar a cabo el proceso productivo y poder concretar la venta. (Uribe Palacios et al. 2021, p65). La principal metodología para realizar este análisis es mediante las 5 Fuerzas de Porter. Para un mayor detalle sobre el cómo realizar este análisis, se puede consultar el Capítulo II Marco Teórico, subapartado Análisis FODA.

**c. Investigación de mercado.**

El objetivo de esta sección es “establecer el procedimiento de recolección, registro y análisis de la información de manera sistemática, amplia y completa acerca de problemas, oportunidades y situaciones de mercado” (Uribe Palacios et al. 2021, p.69). Este estudio resulta vital ya que permite solucionar problemas y oportunidades a través de la toma de decisiones acertadas respecto a lo concluido en el análisis, en temas, por ejemplo, de hábitos de compra identificados que permitan desarrollar estrategias de acuerdo con el mercado meta establecido.

**d. Mercado del consumidor.**

“El mercado del consumidor describe las características demográficas y psicográfica que va a tener el público objetivo al cual el emprendimiento direccionará su oferta de valor” (Uribe Palacios et al, 2021, p.76). Mediante este análisis se construye el perfil del consumidor, definiendo sus posibles características demográficas, psicográficas y conductuales.

**e. Proyección de ventas.**

“Es el cálculo estimado donde se utilizan técnicas estadísticas para determinar la cantidad de unidades que se venderán en el futuro” (Uribe Palacios et al, 2021, p.77). Esta

proyección se realiza con el objetivo de tener una noción estimada sobre las futuras ventas, gastos y ganancias. Además, señala el autor que no existe un único método correcto para realizar esta proyección; sin embargo, la mayoría se realiza mediante un estimado de ventas mensuales para el siguiente año.

**f. Estrategias de mix – *marketing*.**

También conocido como los 4P del *marketing*, son un conjunto de acciones planteadas a fin de cumplir con los objetivos y satisfacción del cliente y la empresa. Estas estrategias son importantes ya que “permiten tener ventajas sobre los competidores y satisfacer mejor las necesidades y deseos de un segmento de mercado”. Las 4P del marketing incluyen: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

## Operaciones

Señala Uribe Palacios et al (2021) que es una organización las operaciones son el eje principal para que se puedan materializar la propuesta de valor. Para una mejor comprensión, realiza una comparación indicando que “las operaciones son lo que el motor es al vehículo, la suma de partes y engranajes que hacen parte del motor convierten en realidad el movimiento del vehículo permitiéndole al conductor (el cliente) llegar al destino que se haya propuesto (satisfacer su necesidad a través del producto o servicio)” (p.86).

Para establecer la base de este segmento, se deben establecer los objetivos de producción u operaciones. Estos objetivos “son las proposiciones que el emprendedor establece con el fin de enmarcar el alcance del proyecto desde el punto de vista de las actividades que se deben realizar para la materialización de la propuesta de valor” (Uribe Palacios et al, 2021, p.87). El establecimiento de estos objetivos debe responder a las interrogantes: ¿Qué producir?, ¿Cuánto producir?, ¿Dónde producir?, ¿Cómo producir? y ¿Con qué producir?

Luego de establecer los objetivos, deben definirse los siguientes aspectos:

- a. **Recursos materiales necesarios:** corresponden a la “relación de los componentes que conforman el producto a fabricar” (Uribe Palacios et al, 2021, p.89). Para el caso específico

de la producción de bienes tangibles, las variables que se incluyen para calcular la cantidad de los materiales incluyen el pronóstico de ventas y la capacidad de suministro de los proveedores. En este apartado, es recomendable realizar un inventario listando la cantidad de materiales que se requieren para cada producto en específico y de esta manera tener las unidades de medida y la cantidad requerida para la realización del producto. (Uribe Palacios et al, 2021).

- b. **Capacidad de producción o servicio:** corresponde a la cifra de unidades que pueden producirse en un tiempo definido. La capacidad de producción puede establecerse desde el punto de vista de la demanda presente o desde la demanda futura. Uribe Palacios et al. (2021) establece que, si se toma como base la situación actual, corresponde a “la cantidad de unidades que se pueden producir en este momento y que atiende la demanda presente, en cuyo caso se denomina capacidad instalada” (p.91). Por el contrario, si se toma en cuenta la demanda futura, la cual se espera que sea mayor que la actual, “ha de establecerse la capacidad proyectada, lo cual implica la realización de inversiones en infraestructura, inclusive el cambio de la instalación de los espacios de producción y almacenamiento para materias primas, productos en proceso y productos terminados” (p.91).
- c. **Activos fijos:** corresponde a “la relación de máquinas, herramientas y dispositivos que hacen parte directa de la creación del producto o la prestación del servicio” (Uribe Palacios et al., 2021, p.95). Este apartado permite identificar claramente aquellos requerimientos de equipo físico para la fabricación del producto; además, es importante tenerlo presente al momento de gestionar el análisis financiero y la identificación de los activos del negocio.
- d. **Proceso de producción:** debe definirse el paso a paso, de modo claro, ordenado y preciso, que se debe llevar a cabo para la fabricación del producto o la prestación del servicio. En este apartado “se debe establecer claramente cómo se relacionan las actividades entre sí, teniendo en cuenta las funciones que realiza el personal con los equipos y la materia prima” (Uribe Palacios et al., 2021, p.96). La manera más recomendable para presentar este proceso es mediante un diagrama de flujo.
- e. **Distribución de planta:** en este segmento, a través de un plano o gráfico visual se debe ilustrar la disposición del sitio de trabajo donde se llevan a cabo las operaciones de producción o prestación del servicio. (Uribe Palacios et al., 2021).

- f. **Localización:** “es la determinación del lugar geográfico en dónde se llevarán a cabo las operaciones de producción o prestación del servicio” (Uribe Palacios et al., 2021, p.107). Para la presentación de este segmento, es importante que se consideren aspectos tales como las vías de acceso, los factores comerciales y climáticos, los recursos financieros, entre otros.

## Organizacional

En el ámbito empresarial, la estructura organizacional constituye un componente fundamental para el desarrollo y éxito de la empresa. En este apartado se incluye todo lo referente a las bases de la organización, sus metas y objetivos, así como los valores y estrategias que direccionan los recursos hacia el logro de dichos objetivos. En ese sentido, la estructura organizacional influye de manera directa en la eficiencia operativa, la comunicación interna y la capacidad de adaptación ante cambios en el entorno. Como indica Uribe Palacios et al (2021), en este apartado es fundamental que se puedan responder tres preguntas: ¿qué quiere hacer la empresa?, ¿cómo lo va a hacer? y ¿por qué lo va a hacer?

Uribe Palacios et al (2021) orienta que este apartado se debe componer de tres segmentos:

1. **Core Business.** Se debe determinar cuál es el negocio o la actividad principal que realizará el emprendimiento y cómo esa actividad generará ventaja competitiva frente a la competencia. Para realizarlo, primero deben conocerse cómo va a operar la empresa y con base en ello determinar cuál será ese sello único que la distinguirá. “Actualmente se vive en un entorno muy competitivo, por eso hay que buscar los elementos que marquen esa diferencia frente a los competidores y fortalecer las áreas que son el núcleo o razón de ser de la empresa” (Uribe Palacios et al, 2021, p. 111). Este *Core Business* es presentado en el plan de negocios mediante la misión, la visión y los valores organizacionales.
2. **Estructura administrativa.** Todo emprendimiento cuenta con labores tanto administrativas como operativas, todas aquellas tareas necesarias para poner en marcha el negocio. La definición de roles y responsabilidades sobre esas tareas brinda claridad en la definición de compromisos, además que permite establecer las líneas de autoridad y comunicación de todas las partes para lograr los objetivos.

Uribe Palacios et al. (2021) señala que para diseñar la estructura organizacional de un emprendimiento se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Detallar todo el trabajo que sea necesario realizar para producir y comercializar el bien / servicio.
- b. Dividir esa carga total en actividades que pueda realizar una persona o grupo de personas de manera cómoda (sin recargarlas).
- c. Combinar esas actividades de trabajo en una forma lógica y eficiente.
- d. Crear mecanismos de coordinación y control.

La estructura organizativa debe presentarse en el plan de negocios a través de un organigrama.

3. **Necesidades de personal.** De acuerdo con los cargos diseñados en el organigrama, se elabora este documento, el cual “establece las funciones y competencias laborales que deben de poseer los empleados” (Uribe Palacios et al, 2021, p.114). Este manual de funcionales también debe incluir los requerimientos de conocimiento y experiencia que se solicitan para desempeñar cada cargo. El manual de puestos completos debe incluir:
  - a. Identificación del cargo.
  - b. Funciones del cargo, incluyendo su propósito principal y la descripción de sus funciones o tareas básicas.
  - c. Conocimientos básicos.
  - d. Competencias.
  - e. Requisitos académicos y experiencia.

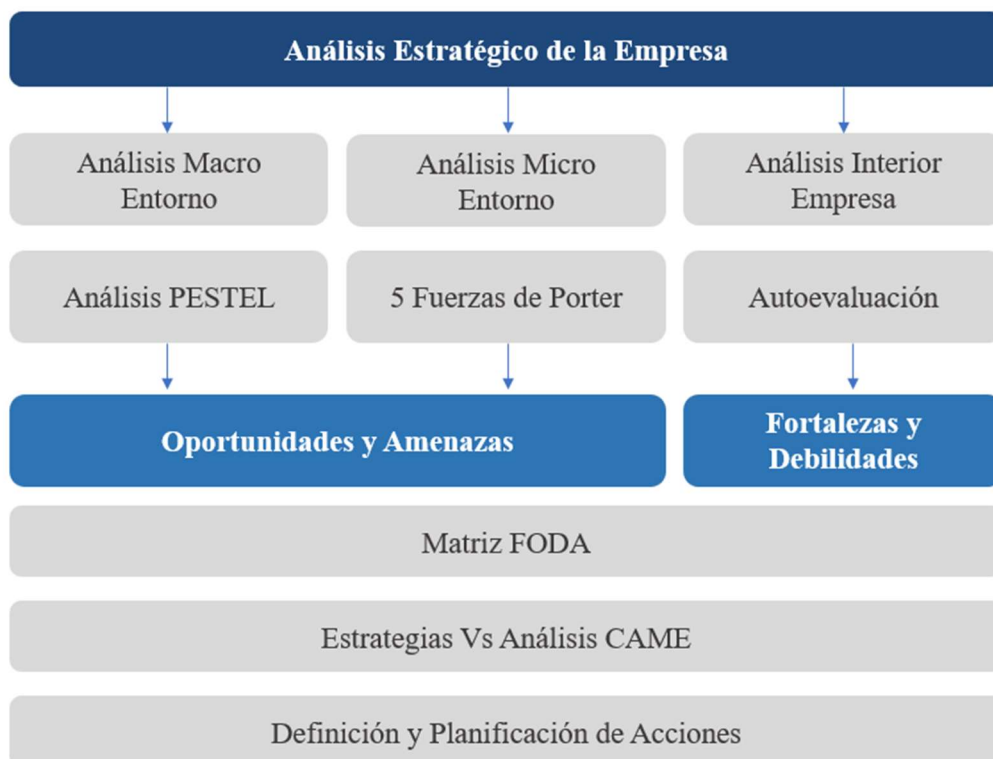
Además de estos tres apartados, y según la revisión de la literatura, es esencial que todo negocio cuente con un análisis FODA, el cual es una herramienta fundamental en la planificación estratégica. Según la define Sánchez Huerta, 2020, “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades o amenazas que ofrece su entorno” (p.15). Siendo así, esta metodología no sólo brinda una visión clara de la situación de una empresa, sino que también resulta una herramienta de valor al ser un referente en la toma de decisiones y permite orientar los esfuerzos y recursos según lo que se requiera.

El análisis FODA se representa de manera tradicional como una matriz de cuatro cuadrantes, donde cada cuadrante representa: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis consolida información tanto del entorno interno como externo de la organización; las fortalezas y debilidades reflejan el entorno interno y las oportunidades y amenazas el entorno externo.

Esta herramienta es tan tradicional como útil, ya que no solo las empresas a nivel macro las emplean, sino también departamentos y unidades dentro de esta. Incluso se utiliza para valoración de proyectos en específico. Su implementación no solo se presenta a nivel empresarial, sino también a nivel de emprendimientos, ya que ayuda a los emprendedores a tomar decisiones informadas, establecer objetivos realistas y diseñar estrategias que le permitan su crecimiento a largo plazo.

Según indica Sánchez Huerta (2020), no solo se recomienda realizar el análisis FODA, sino que también deben definirse los pasos a seguir para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado. Sánchez Huerta (2020) cita además que el análisis FODA se compone de las siguientes fases:

Figura 5. Análisis FODA



### ***Análisis Macro Entorno - Análisis PESTEL - Oportunidades y Amenazas***

Para realizar un análisis del macroentorno de manera efectiva, se puede utilizar el análisis PESTEL. Esta herramienta estudia seis variables que componen sus siglas: Políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológica y legales. Algunos aspectos a tener en cuenta en el análisis a realizar en cada variable son:

- Factores políticos: políticas de gobiernos nacionales o locales, subvenciones públicas, política fiscal.
- Factores económicos: política económica del país, inflación, tasa de desempleo.
- Factores sociales: estructura de las edades cambiantes de la población, estructura familiar, cambios geográficos, características de la población.
- Factores tecnológicos: realidad virtual, realidad aumentada, impresiones en 3D, IOT (*Internet of Things* o Internet de las cosas).
- Factores ecológicos: materias primas sustentables, contaminación, protección ambiental, consumo de energía.
- Factores legales: leyes y regulaciones, propiedad intelectual, registros de marcas.

### ***Análisis micro entorno - 5 Fuerzas de Porter – oportunidades y amenazas***

Para un análisis del microentorno de la empresa se deben tomar en cuenta aquellas fuerzas cercanas, y se realiza a través de las 5 fuerzas de Porter, las que son: proveedores, clientes, públicos, intermediarios y competidores. Esta herramienta fue desarrollada en 1979 por Michael Porter y se fundamenta en que la rivalidad con los competidores se presenta por cuatro elementos o fuerzas:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de los productos sustitutos.
- La amenaza de los nuevos competidores.
- La rivalidad entre competidores existentes.

### ***Análisis interior empresa – autoevaluación - debilidades y fortalezas***

Este proceso debe llevarse a cabo internamente en la organización donde, de ser posible, se cuente con el apoyo de personas y recursos clave que brinden sus opiniones desde sus aristas de trabajo y que así enriquezca el análisis y los resultados. Las debilidades y fortalezas internas van a representar ventajas o desventajas competitivas, por lo que este análisis resulta muy valioso. Sánchez Huerta (2020). Algunos aspectos a tener en cuenta al momento de definir las debilidades y fortalezas son:

- Fortalezas: capacidad de fabricación, capacidad de financiación, habilidades y recursos, instalaciones, gestión de costos, rentabilidad. Lo principal es valorar aquellos puntos donde la empresa está bien, incluso mejor que los competidores.
- Debilidades: falta de dirección estratégica, incapacidad de financiación, deficiencia o ausencia de habilidades clave, problemas operativos internos, costos altos. En este punto es imprescindible considerar aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de crecimiento o desarrollo de la empresa.

### ***Matriz FODA***

Luego de realizar el análisis del micro y macroentorno según las herramientas expuestas, se deben enlistar todas las oportunidades y amenazas y seleccionar las más relevantes. Esa selección se realiza asignando a cada una puntuación de cero a tres en cuanto a la probabilidad que se materialicen en un futuro cercano. Para seleccionar las debilidades y fortalezas más relevantes se deben clasificar por el grado de impacto que suponen para la consecución de los objetivos estratégico. Una vez se tenga identificado el contenido de cada cuadrante, se completa la matriz.

Esta matriz da otro análisis de valor que se puede realizar y es al confrontar sus variables, lo cual se puede realizar de la siguiente manera:

- Fortalezas vs Oportunidades: ¿permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que provee el entorno?
- Debilidades vs Amenazas: ¿impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- Fortalezas vs Amenazas: ¿Permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre la empresa?

- Debilidades vs Oportunidades: ¿Impiden las debilidades internas aprovechar las oportunidades que se presentan?

### ***Estrategias vs análisis CAME***

Luego de realizada la matriz FODA y la confrontación de sus variables, el siguiente paso es realizar el análisis CAME. Este, lo que dicta básicamente es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlas (E).

“Antes de definir y priorizar qué acciones implementar, es fundamental que entendamos cuál es la estrategia de la empresa” (Sánchez Huerta, 2020, p.33). Lo anterior ya que en función de dicha estrategia se definirá que tipo de estrategia utilizar, ya sea de corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades. Sánchez Huerta (2020) enumera algunos aspectos a considerar en cada una de las estrategias:

- **Estrategias defensivas:** esta estrategia se enfoca en evitar que la situación empeore y predominan las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.
- **Estrategias ofensivas:** su objetivo es mejorar la situación actual, donde predominan las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas.
- **Estrategias de reorientación:** se basa en hacer cambios que eliminen las debilidades y crear nuevas fortalezas, a través de acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
- **Estrategia de supervivencia:** su objetivo es eliminar aspectos negativos que perjudican el negocio, enfocado en corregir debilidades y afrontar amenazas.

### ***Definir e implementar acciones***

El principal error que se comente en muchas organizaciones es plasmar su análisis FODA por escrito, ya sea por darse una idea de cómo está su negocio o bien porque es parte de la elaboración de un plan de negocios, y dejarlo allí. Definir e implementar acciones sobre los resultados obtenidos a través de las herramientas que previamente se expusieron es crucial para transformar el conocimiento en resultados.

Señala Sánchez Huerta (2020), una vez que los pasos previos han sido concluidos, se debe enlistar acciones en detalle para cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza en función de la estrategia que se haya elegido adoptar. Y, con este último paso, lo que resta es calendarizar y asignar responsabilidades para cada uno de los planes de acción indicados. Es vital que a este trabajo se le brinde el seguimiento oportuno, ya que se podría caer en el error de dejarlo allí y el esfuerzo aplicado en todo el análisis previo será en vano.

### Financiero

El aspecto financiero es un componente esencial en cualquier plan de negocios y especialmente para un emprendimiento. Este aspecto proporciona una base sólida para la toma de decisiones, la planificación y la gestión del negocio. Menciona Uribe Palacios et al (2021) que “el estudio financiero debe contener información precisa del emprendimiento, para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones” (p.145). En este segmento deben contemplarse aspectos como:

- a. **Inversión total.** Mediante esta herramienta, el emprendedor identificará todos los activos fijos o intangibles del emprendimiento, para poder determinar la inversión de capital que se requiera para el inicio y mantenimiento de las operaciones. En este apartado deben considerarse recursos como maquinaria, mobiliario, vehículos y también incluir el costo de la legalización del emprendimiento.
- b. **Presupuesto de ventas.** Se debe reflejar un estimado de ingresos y se basa en tres variables:
  - *Cantidad:* determinado en el estudio de mercado, donde se determina la cantidad estimada de consumidores o clientes que demandarían el producto o servicio en un período determinado, obtenido también en el estudio de mercado, mediante la periodicidad de consumo consultada.
  - *Precio:* determinado en los segmentos de mercado, operaciones y finanzas en conjunto para definir el precio total de venta por cada artículo.
  - *Período:* normalmente se trabaja a un año y es esencial para determinar las posibles variables macroeconómicas que lo impacten, como el tipo de cambio, la inflación o tasas de interés.

- c. **Presupuesto de costos.** Mediante este presupuesto el emprendedor “realiza un seguimiento a los costos y las compras que requiere el emprendimiento para cumplir con el presupuesto de ventas” (Uribe Palacios et al, 2021, p.148). En este presupuesto deben incluirse los costos; es decir, los insumos o materiales requeridos para la elaboración del producto, y los gastos, tanto los de venta como los administrativos, que contemplan variables tales como salarios, alquileres, servicios públicos, seguros, entre otros.
- d. **Estado de resultados proyectado.** También conocido como el estado de pérdidas y ganancias, es uno de los reportes de control financiero más importantes de toda empresa. Este reporte “muestra el comportamiento de ingresos, costos y gastos generados durante un período, para arrojar al final una ganancia o pérdida para el emprendimiento” (Uribe Palacios et al, 2021, p.150).
- e. **Flujo de caja proyectado.** El objetivo de este flujo es determinar cómo se generan los recursos y cómo se utilizan durante un período definido. “Esta herramienta es esencial para llevar el control de la tesorería, buscando maximizar el uso de los recursos, porque con él se logra visualizar los excedentes y la liquidez de caja” (Uribe Palacios et al, 2021, p.152).
- f. **Balance general proyectado.** Uribe Palacios et al (2021) describe este balance como la fotografía a un período, donde se observa cuáles son los bienes (activos), las deudas (pasivos) y lo que le pertenece al emprendedor (capital). Aquí es donde se muestra a ecuación patrimonial de patrimonio= activo – pasivo.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque de la investigación

Existen tres tipos de enfoque de investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. Definir e implementar correctamente uno de estos enfoques es fundamental para el investigador, pues determina la guía a seguir sobre cómo se abordará el estudio del problema y qué métodos se utilizarán para recolectar y analizar los datos.

El enfoque cualitativo “aborda el hecho investigativo desde las cualidades que lo explican. Estas cualidades, están conformadas por el conjunto de propiedades, características, rasgos y atributos.” (Gregorio Rojas, 2023, p. 135). Este enfoque está caracterizado por la intersubjetividad del proceso

de investigación, donde se les da una especial relevancia a los significados, los conceptos y las percepciones de los sujetos que participan en el estudio.

Sobre el enfoque cualitativo, señala (Gregorio Rojas, 2023, p. 135) que “necesariamente implica asumir una visión holística, integradora de sujetos, contextos y relaciones completas, que requiere de procedimientos minuciosos, laboriosos, en profundidad, con evidencias y sistemas que garanticen resultados sólidos y convincentes.” Es decir, al aplicar este enfoque es necesario el contar una visión sobre el contexto total de la información recabada y de la complejidad del sujeto de investigación, lo que permita realizar una traducción de los datos lo más acercada a la realidad posible, que garantice también la fiabilidad de los resultados.

Respecto al enfoque cuantitativo, refiere (Gregorio Rojas, 2023, p. 137) que “asume las características de realizar planteamientos acotados para medir fenómenos” y para ello, utiliza estadística con el fin de probar una hipótesis. Este enfoque toma como materia prima los datos y, a través de un proceso práctico como la medición, los interpreta y les brinda una explicación. Por ello, la estructura de análisis predominante al momento de interpretar y exponer los resultados de la investigación es a través de la representación numérica.

En este enfoque, señala (Gregorio Rojas, 2023) que sus características principales son el predominio de la objetividad, la estructuración, la rigurosidad en el control de las variables de estricto, la causalidad y la sistematización rigurosa de los procedimientos. Todo ello favorece a la abstracción de la investigación sobre el fenómeno que estudia, evitando de esta manera que pueda verse influenciado y por ende, dar lugar a sesgos en los resultados expuestos.

En relación con el enfoque mixto, la triangulación de ambos enfoques “constituye un procedimiento de significativa importancia, puesto que el contraste de datos numéricos y de información detallada y específica de la cualidad, ofrecen una riqueza incalculable para comprender, desde ambas ópticas, es un mismo estudio, la situación que se investiga” (Gregorio Rojas, 2023, p. 137).

Es importante que luego de conocer de manera teórica cada enfoque, se realice un análisis que permita identificar a aquel que se ajuste a la investigación. Y, para ello, (Gregorio Rojas, 2023) brinda una guía de tres pasos a considerar: 1. Estudiar y conocer cada uno de los enfoques, 2. Analizar la naturaleza del problema que se está investigando (qué situación se requiere conocer,

qué sujetos se ven implicados, cuál es el contexto, etc.) y 3. Tomar en consideración el tiempo y los recursos con los que dispone el investigador.

Con base en la guía indicada por el autor, se determina que la presente investigación posee un enfoque mixto, dado que: 1. A nivel teórico se reflexiona en que el enfoque cualitativo se centra en los conceptos y las percepciones de los sujetos de investigación y el enfoque cuantitativo utiliza los datos como materia prima para a través de estadística probar una hipótesis. 2. El problema de investigación refiere tanto a datos cualitativos como cuantitativos. 3. Para la elaboración de esta investigación se requiere de un cuatrimestre, por lo que la tabulación de datos de datos tanto cualitativos como cuantitativos no supone un impedimento en tiempo.

### Método de la investigación

El tipo o método de investigación se determina tomando como base el objetivo general planteado, por ello, en este punto es necesaria realizar una reevaluación del objetivo a fin de garantizar que el tipo de investigación a aplicar sea el adecuado según lo que se desea investigar (Gregorio Rojas, 2023). Existen varios tipos o métodos de investigación: exploratoria, descriptiva, comparativa, analítica, correlacional y predictiva.

La investigación exploratoria tiene como fin estudiar un tema poco conocido o examinado y sirve como precedente para la realización de próximas investigaciones que deseen profundizar más en el tema. La investigación descriptiva, como su nombre lo indica, busca describir características, propiedades, aspectos o dimensiones del objeto del estudio, a través de la recolección de datos e información. (Gregorio Rojas, 2023).

La investigación comparativa identifica diferencias y semejanzas sobre un evento o eventos en dos contextos diferentes. Sobre la investigación analítica, su objetivo es analizar y comprender a través de la desintegración o descomposición de la información objetiva sus partes, elementos y variables y comprender la naturaleza del fenómeno en su totalidad. (Gregorio Rojas, 2023).

La investigación correlacional evalúa el grado de relación entre dos o más variables en un contexto dado, midiendo el comportamiento de una variable ante alteraciones o modificaciones de las demás. Además, analiza si las variables están relacionadas o no y en dado caso, cómo es que están relacionadas. Por último, la investigación predictiva realiza una visualización del futuro con base

en probabilidades y analítica de datos fundamentado en hechos ocurridos que permitan predecir su ocurrencia ante la presencia de una o más variables del evento principal. (Gregorio Rojas, 2023).

El objetivo general de esta investigación define que su fin es desarrollar un plan de negocios para lo cual se debe realizar un análisis de su situación actual, así como un análisis de aspectos de su entorno que pueden determinar sus operaciones, como lo es el perfil del consumidor actual y potencial. Dado que, para cumplir con el objetivo general, es necesario describir el contexto actual y futuro de Sevas Baby, bajo variables cuantitativas y cualitativas, el estudio adopta un tipo de investigación descriptivo.

### Fuentes de información

En toda investigación y recolección de datos, utilizar fuentes de información correctas y válidas es fundamental para garantizar la confiabilidad, validez y exactitud de los resultados. “Las unidades de análisis son los objetos o personas con ciertas características especiales que proveen información para comprender el problema, y deben reunir ciertos requisitos a fin de que puedan ser útiles en el proceso de la investigación” (Gregorio Rojas, 2023, p. 148).

En muchos casos, la investigación es utilizada para fundamentar decisiones importantes que, en el caso del presente estudio, se toman los datos recolectados para el desarrollo de un plan de negocio donde la información recolectada es clave para el planteamiento de estrategias empresariales adecuadas. Por ello, las fuentes de información deben ser cercanas al objeto del estudio.

Por un lado, están las fuentes de información primarias, que son aquellas que proporcionan datos directos y sin ningún tipo de interpretación o análisis por parte de un tercero, ya que los datos se recopilan desde la experiencia o la observación. Para la recolección de datos a través de estas fuentes se utilizan métodos como las encuestas, entrevistas, cuestionarios, documentos históricos originales, resultados de aplicación de experimentos, entre otros. Esta información resulta muy valiosa ya que permite obtener la información en crudo sin ningún tipo de alteración o interpretación subjetiva de parte de quién la recaba o transmite.

Por otro lado, están las fuentes de información secundaria, que corresponde a la fuente encargada de interpretar y analizar los datos de las fuentes primarias llegando al investigador de manera sintetizada o concreta. Algunas fuentes de información secundaria son los libros de texto, artículos,

ensayos, tesis referenciales, entre otros. Este tipo de información también resulta de gran valor en el proceso investigativo, ya que brinda un contexto o una referencia del problema de estudio que pudo haber sido ya investigado, marcando un referente.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán fuentes de información tanto primarias como secundarias. Como fuentes primarias se presentan las entrevistas aplicadas a la dueña del emprendimiento, así como las encuestas a los clientes actuales y potenciales. Como fuentes de información secundarias, se utilizan los libros de texto y guías que pautan el lineamiento a seguir al momento de realizar un plan de negocios, así como las leyes y regulaciones que dictan el marco referencial en su implementación.

### VARIABLES O UNIDADES DE ANÁLISIS

<i>Objetivo</i>	<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Definición Instrumental</i>
Realizar un análisis de la situación actual de Sevas Baby, incluyendo su estructura, procesos, recursos y finanzas.	1. Estructura organizativa. 2. Procesos operativos	1. Tamaño y composición del equipo de trabajo. 2. Jerarquía y organigrama.	1. Marco formal en que se distribuyen y coordinan las tareas. 2. Actividades llevadas a cabo por la empresa para poder desarrollar sus funciones principales.	Información documentada formalmente	Entrevista a propietaria. (Preguntas 1 – 7)
Analizar el proceso actual de la cadena de suministro y la gestión de inventario.	1. Cadena de suministro 2. Inventario	1. Eficiencia de la cadena de suministro. 2. Rotación del inventario.	1. Procesos y actividades involucrados en la producción y entrega de un producto o servicio, desde el proveedor de materia prima hasta el cliente final. 2. Cantidad de bienes que posee una empresa y espera vender en el curso normal de sus operaciones.	1. Tiempo total desde la obtención del pedido, materia prima y entrega al cliente final. 2. Rotación del inventario.	Entrevista a propietaria. (Preguntas 8 – 11)
Calcular una proyección financiera	1. Presupuesto 2. Análisis de rentabilidad	1. Cumplimiento del presupuesto.	1. Estimación de ingresos y gastos	1. Comparación de gasto real	Entrevista a propietaria.

mediante una estimación de ingresos, costos y gastos operativos.		2. Margen de beneficio neto.	proyectados para un período específico. 2. Proceso financiero que evalúa la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus ingresos, considerando sus costos y gastos.	frente a lo presupuestado. 2. División del margen de beneficio neto entre los ingresos totales.	(Preguntas 12 – 16)
Diseñar una estrategia integral de <i>marketing</i> mediante el análisis del consumidor y competencia.	1. Perfil del consumidor 2. Perfil de la competencia	1. Edad, locación, comportamiento de compra, interés de compra. 2. Ubicación, servicios.	1. Descripción de las características demográficas, psicográficas, de comportamiento y de necesidad de clientes actuales o potenciales. 2. Descripción de características de empresas que operan en el mismo mercado.	Características de la población que pueden ser cuantificadas y categorizadas.	Cuestionario a clientes actuales y potenciales

## Instrumentos

Señala Gregorio Rojas (2023) que la elección de técnicas e instrumentos es una investigación “está estrechamente relacionada con el enfoque predominante en el anteproyecto, ya que existen técnicas e instrumentos derivados de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa” (p.152). Siendo así que los instrumentos de recolección de datos deben garantizar la obtención de la información clave y necesaria según el enfoque de la investigación.

Resulta importante diferenciar entre instrumento y técnica. “Los instrumentos son recursos necesarios para llevar a cabo técnicas, mientras que la técnica puede requerir varios tipos de instrumentos” (Gregorio Rojas 2023, p.151). Por ejemplo, un formulario con preguntas previamente establecidas es un instrumento, pero se puede aplicar a través de técnicas como la entrevista o una observación. Además, indica el autor que algunas técnicas pueden ser utilizadas en ambos enfoques, tanto cualitativo como cuantitativo; sin embargo, su estructura y la forma en

que se presenta la información debe corresponder a cada uno de los enfoques según la naturaleza de su contenido.

Las principales técnicas utilizadas para la recolección de información son la observación, la entrevista, la encuesta y el cuestionario. A continuación, se brinda un detalle sobre sus principales ventajas y escenarios de aplicación según detalla Gregorio Rojas (2023):

- **La entrevista.** Permite generar información entre dos partes: entrevistador y entrevistado. Es principalmente utilizada para fines de investigación. Su aplicabilidad se relaciona con el enfoque cualitativo y puede ser de dos tipos: estructurada, la cual sigue un patrón de preguntas específicas, y la no estructurada, que se basa en una conversación más espontánea pero siempre siguiendo un objetivo específico.
- **La encuesta.** Información que se recolecta de un encuestado, que se guía por una serie de preguntas cerradas y estructuradas. Se utiliza principalmente para medir opiniones, preferencias y tendencias. El enfoque más relacionado a esta técnica es el cuantitativo, donde luego de la obtención de los datos se procede con la tabulación y su representación por medio de estadísticas o gráficos.
- **El cuestionario.** Consiste en una lista de preguntas abiertas y cerradas que se entrega a una persona para que sean completadas, inclusive en ausencia del investigador, por ello, debe ser lo más clara y comprensible posible. En esta técnica normalmente se utiliza la escala de Likert, una escala compuesta de cinco ítems cerrados donde cada extremo es opuesto. Por ejemplo, 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

Con base en lo anterior, y tomando en consideración que el enfoque de la presente investigación es un enfoque mixto, se selecciona la entrevista como técnica para recolectar la información necesaria de la dueña del emprendimiento. Esta técnica permite obtener respuestas abiertas y amplias que faciliten la información clave para la comprensión del emprendimiento y el desarrollo del plan de negocios. Esta entrevista se aplica de manera presencial a la propietaria.

Otro instrumento por utilizar es la encuesta. Este se utilizará para la recolección de la información de los clientes actuales y potenciales del emprendimiento. A través de una serie de preguntas cerradas y estructuradas, se obtendrá los datos necesarios para comprender las necesidades, preferencias y satisfacción de los clientes actuales y potenciales, información que resultará clave

al momento de desarrollar el plan de negocios y direccionar las estrategias de mercadeo al público correcto y por los medios que son preferencia. Estas encuestas se aplican por medio de un formulario digital.

### Proceso para la recolección y análisis de los datos

Una metodología de recolección y análisis de datos bien diseñada asegura que la información obtenida sea confiable y precisa. Además, se recalca la importancia de que sobre estos datos se tomarán decisiones que afectarán a la empresa. Para el presente estudio, el proceso de recolección de datos se realizará por dos vías: entrevistas abiertas presenciales a la dueña del emprendimiento, las cuales estarán bajo una guía de preguntas previamente establecida, y que se detalla en el Anexo 2. Para el análisis de estos datos, se realizará la transcripción de las entrevistas para luego realizar una comparación contra la teoría expuesta.

Para el proceso de recolección de datos de clientes actuales y potenciales, se aplicará una encuesta cerrada por medio de un formulario de encuestas digital. A cada cliente se le enviará el *link* respectivo para el llenado de la información. Al ser las preguntas cerradas, el análisis de estos datos se realizará por medio de la tabulación y elaboración de gráficos con las respuestas. La información contenida en esta encuesta se detalla en el Anexo 3 y 4.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Entrevista a dueña de Sevas Baby

#### **¿Cómo nace el emprendimiento Sevas Baby?**

El emprendimiento Sevas Baby se creó en el año 2020, su propietaria María José Sancho Brenes, indica que el negocio nació a partir de la problemática que trajo la pandemia, la cual sin duda alguna dejó sin empleo a muchas personas. Según el INEC (2020) la tasa de desempleo del 2020 estaba en un 20.1%, el equivalente a 468.000 personas sin trabajo. Además, el INEC reportó para ese año que las mujeres presentaban una mayor tasa de desempleo que los hombres (26% y 16.3% respectivamente).

La propietaria indica que siempre ha tenido experiencia en el tema relacionado con lo textil, por lo cual optó por iniciar este emprendimiento. El nombre de Sevas Baby surge de la unión del nombre de sus dos hijos, Sebastián y Eva (Sevas).

Actualmente, las confecciones de la totalidad de las prendas realizadas por Sevas Baby son llevadas a cabo desde su casa, en la Unión de Tres Ríos, Cartago, como tiene servicio de entregas, puede distribuir sus productos en gran variedad de lugares dentro del territorio nacional.

### **Prendas elaboradas por Sevas Baby**

La propietaria menciona que se especializa en confeccionar prendas enfocadas principalmente hacia los niños, desde vestidos casuales hasta prendas formales como vestidos de fiestas y trajes enteros; igualmente, al ser prendas personalizadas, los diseños no abarcan únicamente para los niños, sino que para todas las edades.

Se prioriza el uso de telas cómodas para la confección de prendas infantiles. Para vestidos casuales o básicos, se emplea principalmente tela de *liverpool*, una combinación de poliéster y spandex, que ofrece comodidad y flexibilidad.

Por otro lado, los vestidos de fiesta se confeccionan mayormente con telas lujosas como el satén, raso, satén licrado, combinadas con tul, encaje, organza, entre otras. Se añaden detalles como pedrería, lentejuelas y cintas de raso para realzar la elegancia de estas prendas.

En cuanto a los pantalones de vestir y sacos, se utilizan telas conocidas como "de vestir", tales como la gabardina, casimir y cincatec, que ofrecen un aspecto pulido y formal. Para quienes prefieren una tela con algo de elasticidad, se opta por opciones como el tipo *french* o prada, que proporcionan un ligero *stretch* sin comprometer el estilo.

La propietaria indica que la cantidad de ropa producida al mes puede variar, pero que por lo general; al ser prendas hechas a la medida, llevan un tiempo de confección más largo, por lo que se confecciona entre 10 y 15 prendas por mes.

### **Misión, visión y valores de Sevas Baby**

*Misión*

“Nos enfocamos en brindar a nuestros clientes la posibilidad de manifestar su personalidad mediante prendas de vestir personalizadas. Nos comprometemos en emplear materiales de excelente calidad y que sean confortables y resistentes a lo largo del tiempo”

### *Visión*

“Ser una opción llamativa y viable de prendas de vestir personalizadas accesible para todas las personas, empleando materiales de excelente calidad a un costo relativamente bajo”

### *Valores*

- Sevas Baby se compromete con la calidad del servicio brindado.
- Atención al cliente excepcional.
- Transparencia con el cliente.

### **Organigrama Sevas Baby**

Si bien Sevas Baby es un emprendimiento familiar pequeño, que consta de 2 trabajadores, en el que la propietaria es la que se encarga prácticamente de todas las funciones, se presenta el siguiente organigrama para detallar más las funciones llevadas a cabo dentro de la empresa.

Figura 6. Organigrama Sevas Baby



Fuente: Elaboración propia (2024)

### **Propietaria:**

María José Sancho Brenes: Encargada de la gestión general del negocio.

### **Costurera/administradora:**

María José Sancho Brenes

Responsabilidades:

- **Compra de materia prima:** Se encarga de seleccionar y adquirir los materiales necesarios para la confección de las prendas personalizadas.
- **Elaboración de productos:** Se encarga de cortar, coser y ensamblar las prendas según las especificaciones de los clientes.
- **Tareas administrativas:** Realiza labores administrativas como llevar registros de ventas, manejar las finanzas básicas y gestionar la comunicación con los clientes.

### **Encargado de entregas:**

Alexander Cintrón Alcázar

Responsabilidad:

- **Coordinación de entregas:** Se encarga de organizar y realizar las entregas de las prendas personalizadas a los clientes (cuando es necesario).

### **Liderazgo y comunicación en Sevas Baby**

En Sevas Baby se maneja una comunicación constante entre ambas partes administrativas con el objetivo de brindar retroalimentación sostenida que permita hacer los ajustes necesarios a tiempo. Además, la comunicación se extiende al entorno, se reciben ideas y sugerencias de personas del entorno, siempre con una amplia perspectiva de mejorar productos y procesos. La propietaria se mantiene en constante capacitación para que sus habilidades y conocimientos también sean los necesarios para garantizar un trabajo al más alto nivel.

### **Proceso de producción**

El proceso inicia con la toma del pedido, el cliente se pone en constado y manifiesta su necesidad. Se coordina una cita presencial para la toma de medidas y definir detalles como el color de la tela, el tipo de tela, estilo, y demás. En este punto, para garantizar un acuerdo entre las partes, se solicita un adelanto económico, de no más del 50% según cada caso.

Luego, se procede con la compra de los materiales necesarios para la elaboración de la prenda y se inicia su confección. El proceso de confección empieza con el patronaje y corte, luego se ensamblan las piezas. Una vez finalizado este proceso, se coordina una cita presencial con el cliente para el ajuste de la prenda.

Durante el proceso de ajuste, se toman todas las medidas necesarias para garantizar la comodidad de la prenda. En casos necesarios, se coordina otra cita de ajuste. Una vez que el cliente esté conforme con la prenda, se procede con los acabados y detalles finales, como lo son los botones, cierres, etiquetas, entre otros.

Como último paso, cuando la prenda está finalizada, se consulta al cliente si desea recoger la prenda en el punto de fabricación o bien si desea que sea enviada al lugar que este indique por medio de la mensajería.

### **Canales de venta de Sevas Baby**

Los canales de ventas principales utilizados son las redes sociales. Las plataformas como Instagram y Facebook han sido fundamentales para mostrar los diseños y conectar directamente con los clientes. Estas redes permiten una interacción visual y personal que es crucial en la industria de la moda. Además, ofrecen herramientas publicitarias segmentadas que ayudan a llegar al público objetivo de manera eficiente.

### **Control de calidad**

Para asegurar la calidad de las prendas fabricadas, se implementa un método de control de calidad que abarca varias etapas en el proceso pre, durante y post producción:

- a. Selección de materiales. La calidad comienza desde la elección de los materiales. Se seleccionan telas de alta calidad, duraderos, cómodos y adecuados para la necesidad específica de cada prenda.
- b. Inspección durante la producción. Se realizan inspecciones periódicas para verificar costuras, corte de piezas, simetría y alineación con los patrones, y de esta manera, poder detectar cualquier desperfecto o variación.

- c. Pruebas de ajuste. Las pruebas de ajuste son cruciales en el emprendimiento, ya que su fin es la confección de prendas a la medida. Esto asegura que la prenda no solo sea de buena calidad, sino también que se ajusta al cliente.
- d. Revisión final. Antes de la entrega final al cliente, se realiza una última revisión de costuras, botones, zippers y cualquier otro detalle. También se revisa que la prenda esté limpia y sin arrugas.
- e. Retroalimentación del cliente. La calidad final se asegura con la satisfacción del cliente, por lo que se consulta acerca de su agrado sobre la prenda. Las observaciones resultan el insumo más valioso para mejorar.

### **Ventas promedio mensuales y definición de precio de los productos**

En promedio, se trabaja un traje completo cada mes a mes y medio. En el intermedio, se realizan trabajos más pequeños en respuesta a solicitudes específicas. Por ejemplo, en el último mes se elaboraron 15 *shorts* para niños para completar la vestimenta para una presentación escolar.

Para la definición del precio de venta se toma en cuenta el valor de todos los elementos que intervienen en el proceso de producción: precio de telas, botones, hilos, agujas, etc. Luego, se toma un promedio correspondiente a la corriente eléctrica o la cantidad de horas invertidas en la confección. Estos valores se suman para sacar el costo por prenda. Por último, se adiciona el margen de utilidad, que es específico para cada caso.

### **Gestión financiera**

Sevas Baby no cuenta con una gestión financiera formal o debidamente documentada. Sin embargo, indica la propietaria que sí mantienen actualizados los costos de los materiales y demás artículos para mantener un precio fijo o estándar en cada prenda. Esto para que en caso de que por factores ajenos al emprendimiento (por ejemplo: aumento excesivo del costo de la materia prima) se deba realizar un ajuste en el precio, se tenga debidamente documentado y desglosado el porqué del incremento y tener un control sobre ello.

### **Principales desafíos y planes de expansión**

Indica la propietaria de Sevas Baby que el principal desafío es a título personal. Muchas veces la desmotivación, ya que aún existen clientes que no comprenden el valor de su trabajo. Señala que no es lo mismo ir y comprar una prenda la cual fue creada en masa, de mala calidad, a tener una prenda única y totalmente a la medida, con un trato personalizado y tomando en cuenta sus inquietudes y gustos.

Respecto a los planes de expansión, señala que lo visualiza en un futuro lejano y que realmente sería un sueño. Sin embargo, recalca que lo haría siempre y cuando sepa que pueden mantener la esencia de su negocio, que es mantener las prendas a precios accesibles, a la medida, personalizados y totalmente a gusto de cada cliente.

### Encuesta clientes actuales Sevas Baby

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los clientes actuales de Sevas Baby.

En total se obtuvieron 17 respuestas, de las cuales un 76.5% corresponden a género femenino y un 23.5% a género masculino.

Gráfico 1. Distribución por género, clientes actuales.

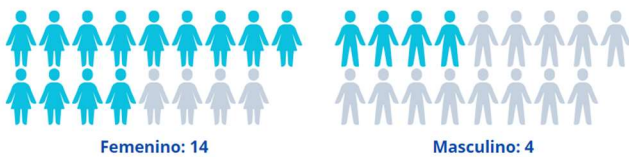


Tabla 1. Distribución por género, clientes actuales.

Género		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Femenino	13	76.5%
Masculino	4	23.5%
Otro	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Respecto a la edad, se observó mayoritariamente una respuesta por parte de clientes en edad entre 35 y 44 años.

Gráfico 2. Rango de edad, clientes actuales.

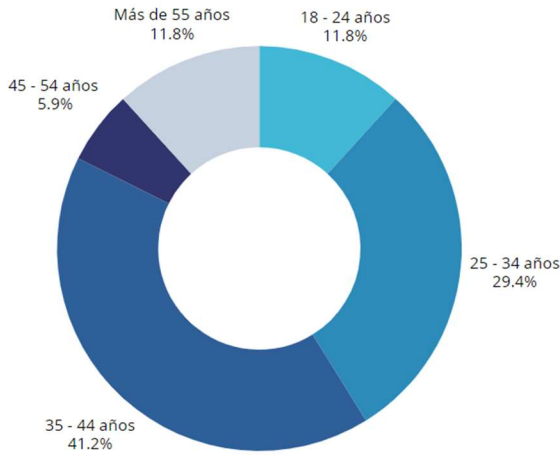


Tabla 2. Rango de edad, clientes actuales

Edad		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Menos de 18 años	0	0.0%
18 - 24 años	2	11.8%
25 - 34 años	5	29.4%
35 - 44 años	7	41.2%
45 - 54 años	1	5.9%
Más de 55 años	2	11.8%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Sobre el rango de ingresos mensuales de los clientes actuales, un 52.9% de los encuestados mantienen un ingreso entre los ¢300.001 a ¢500.000. Esta resulta una variable a considerar para determinar su poder adquisitivo. Además, que un producto cuyo precio está alineado con un presupuesto mensual del cliente es más probable que sea considerado y comprado. Es importante recalcar en este punto que solo se estaría tomando como base lo anteriormente expuesto el precio del producto.

Gráfico 3. Rango de ingreso mensual, clientes actuales.

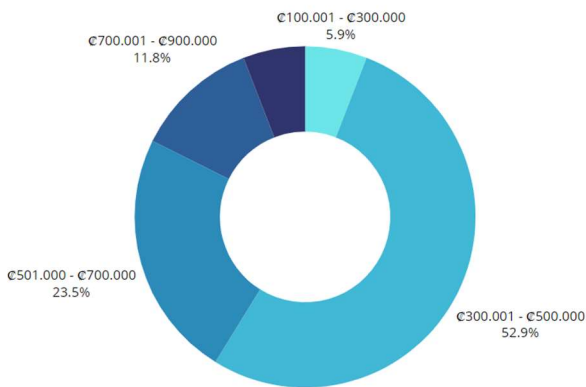


Tabla 3. Rango de ingreso mensual, clientes actuales

Rango de Ingresos Mensuales		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Menos de ¢100.000	0	0.0%
¢100.001 - ¢300.000	1	5.9%
¢300.001 - ¢500.000	9	52.9%
¢501.000 - ¢700.000	4	23.5%
¢700.001 - ¢900.000	2	11.8%
Más de ¢900.001	1	5.9%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Sevas Baby es un emprendimiento creado en el 2020 (hace 4 años). Los resultados de la encuesta indican que un 29.4% son clientes de Sevas Baby hace 6 meses a 1 año, el mismo porcentaje de respuestas obtenido para los que son clientes hace más de 2 años. Un poco más de un cuarto de la población encuestada se ha mantenido con el emprendimiento por dicho período, realizando que es posible lograr una fidelización los clientes.

Gráfico 4. Antigüedad, clientes actuales.

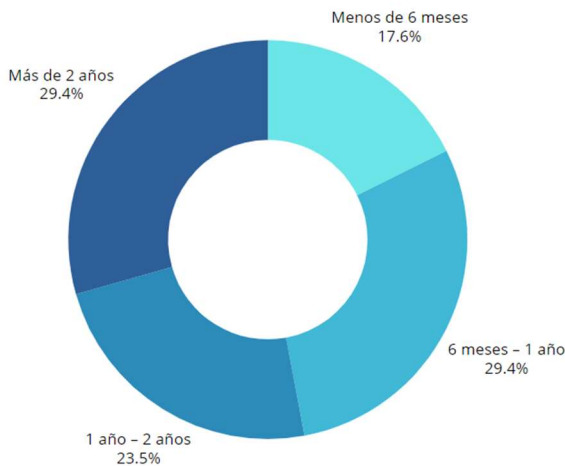


Tabla 4. Antigüedad, clientes actuales.

Antigüedad		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Menos de 6 meses	3	17.6%
6 meses - 1 año	5	29.4%
1 año - 2 años	4	23.5%
Más de 2 años	5	29.4%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Respecto a la frecuencia de compra de prendas de vestir de los clientes actuales, mayoritariamente, un 52,9% de los encuestados indica que lo realiza de manera semestral. En este punto se rescata lo indicado por la propietaria sobre que principalmente sus clientes realizan la adquisición de las prendas para eventos específicos; por ejemplo, graduaciones, bailes de graduación, bodas, presentaciones especiales, entre otros. De ahí que probablemente la frecuencia de compra no sea tan periódica.

Gráfico 5. Frecuencia de compra, clientes actuales.

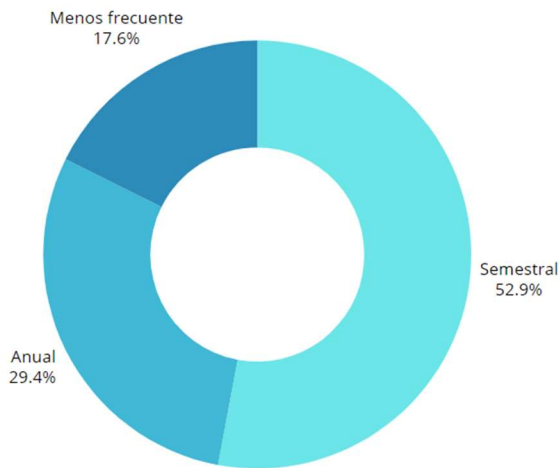


Tabla 5. Frecuencia de compra, clientes actuales.

Frecuencia de compra		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Mensualmente	0	0.0%
Trimestralmente	0	0.0%
Semestralmente	9	52.9%
Anualmente	5	29.4%
Menos frecuentemente	3	17.6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Sobre el tipo de prendas adquiridas por los clientes actuales, se observa que un 32.1% de las compras realizadas por los encuestados corresponde a ropa formal de mujer, seguidamente de ropa formal de niños, con un 25%. Es importante destacar que si bien es cierto Sevas Baby se especializa en la ropa de niños, recibe pedidos también de ropa para adultos. En este apartado es importante destacar que bajo este panorama lo ideal es realizar un cambio organizacional que proyecte a Sevas Baby como un emprendimiento más allá de ropa de niños.

Gráfico 6. Tipo de prendas adquiridas, clientes actuales.

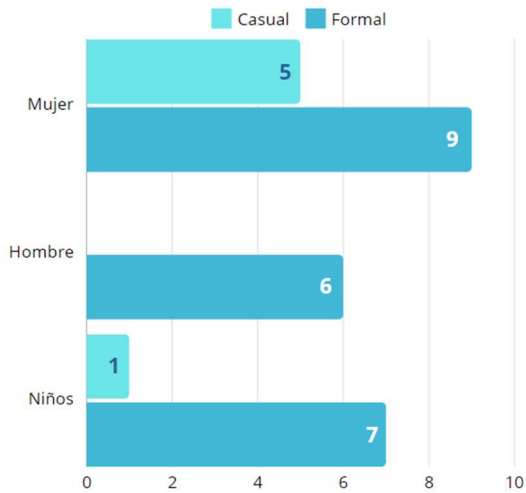


Tabla 6. Tipo de prendas adquiridas, clientes actuales.

Tipo de prendas adquiridas		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Vestimenta casual de mujer	5	17.9%
Vestimenta formal de mujer	9	32.1%
Vestimenta casual de hombre	0	0.0%
Vestimenta formal de hombre	6	21.4%
Vestimenta casual de niños	1	3.6%
Vestimenta formal de niños	7	25.0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Respecto el nivel de satisfacción general con los productos, un 88.2% de los encuestados denotan estar muy satisfechos. Si bien es cierto resulta un indicador agradable, es importante que se mantengan los estándares aplicados para garantizar la calidad de las prendas, así como aplicar procesos de mejora continua con el objetivo de mantener este nivel de satisfacción.

Gráfico 7. Nivel de satisfacción con los productos, clientes actuales.

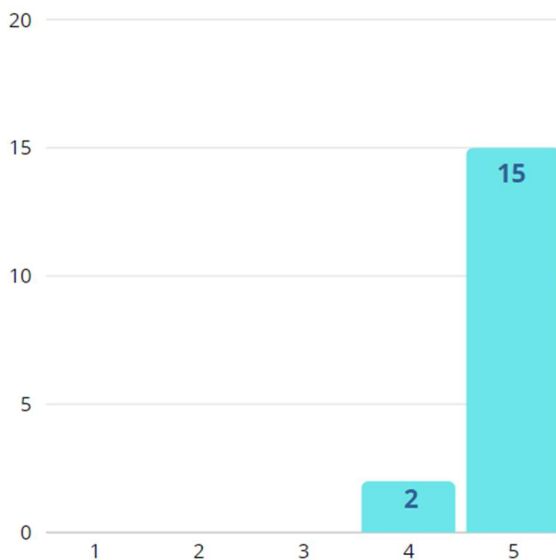


Tabla 7. Nivel de satisfacción con los productos, clientes actuales.

Nivel de satisfacción con los productos		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Regular	0	0.0%
Satisfecho	2	11.8%
Muy satisfecho	15	88.2%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al consultar a los clientes actuales sobre su percepción de la calidad de las telas utilizadas, un 58,8% indican que consideran como muy alta su calidad. Aunado a la pregunta anterior, es un buen indicador sobre el cual deben aplicarse los procesos correspondientes que la calidad utilizada sea igual o mejor para mantener esta percepción. Además, la calidad de la tela influirá de manera significativa en la durabilidad de la pieza.

Gráfico 8. Calidad de las telas, clientes actuales.

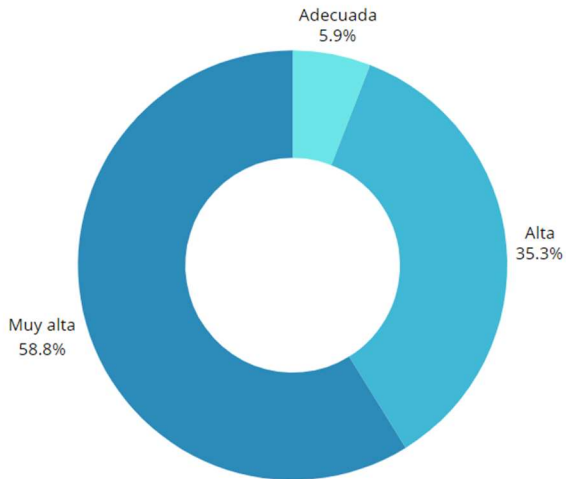


Tabla 8. Calidad de las telas, clientes actuales.

Calidad de las telas utilizadas		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Muy baja	0	0.0%
Baja	0	0.0%
Adecuada	1	5.9%
Alta	6	35.3%
Muy alta	10	58.8%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Otro indicador relevante para garantizar un buen servicio al cliente es el nivel de satisfacción con el ajuste de las prendas, ya que por la naturaleza del servicio que brinda Sevas Baby se deben realizar los ajustes a las prendas necesarios para garantizar que sea adecuado a las medidas personalizadas de cada cliente. Al consultar a los encuestados, un 52.9% indican estar muy satisfechos con el ajuste; además, ningún encuestado indicó respuesta en los niveles bajo de la escala de satisfacción.

Gráfico 9. Nivel de satisfacción con el ajuste, clientes actuales.

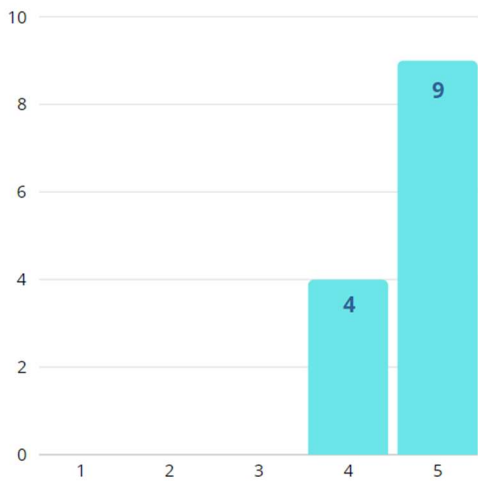


Tabla 9. Nivel de satisfacción con el ajuste, clientes actuales.

Nivel de satisfacción con el ajuste		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Muy insatisfecho	0	0.0%
Insatisfecho	0	0.0%
Regular	0	0.0%
Satisfecho	8	47.1%
Muy satisfecho	9	52.9%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los clientes son la razón de ser de cada empresa, por ello, garantizar un buen servicio al cliente es primordial. Los clientes actuales de Sevas Baby describen que su experiencia con el servicio al cliente ha sido muy buena, correspondiente a un 70.6% de los encuestados. Al igual que la pregunta anterior, ninguno de los encuestados indicó respuestas en los niveles bajos de la escala. Además, es importante destacar que el servicio al cliente en Sevas Baby se da tanto en la parte de toma de medidas, confección y tallaje, como en la entrega final, por lo que es imprescindible que el personal encargado de las entregas esté alineado en lograr también una entrega satisfactoria.

Gráfico 10. Experiencia con servicio al cliente, clientes actuales.

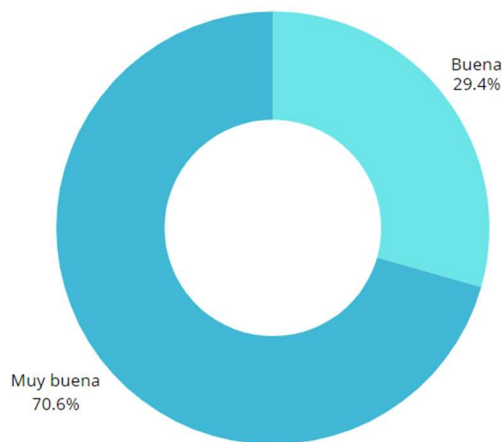


Tabla 10. Experiencia con servicio al cliente, clientes actuales.

Calidad de las telas utilizadas		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Muy mala	0	0.0%
Mala	0	0.0%
Neutral	0	0.0%
Buena	5	29.4%
Muy buena	12	70.6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Por último, en la encuesta a los clientes actuales se les consultó si recomendarían a Sevas Baby a un amigo o un familiar. Un 100% de los encuestados indicaron que sí. Se reitera que estos indicadores son reconfortantes; sin embargo, la meta de la propietaria es orientar sus objetivos, estrategias y procesos en mantener estos niveles altos.

Gráfico 11. Recomendación de Sevas Baby, clientes actuales.

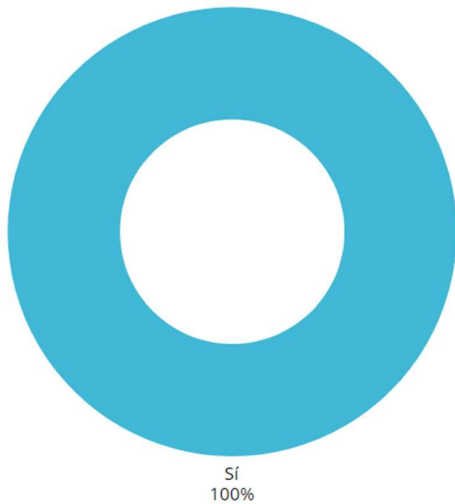


Tabla 11. Recomendación de Sevas Baby, clientes actuales.

Recomendación de Sevas Baby		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	17	100.0%
No	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>0.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

### Encuesta Clientes Potenciales Sevas Baby

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los clientes potenciales de Sevas Baby:

En total se obtuvieron 41 respuestas, de las cuales un 75.6% corresponden a género femenino y un 24.4% a género masculino.

Gráfico 12. Distribución por género, clientes potenciales.



Tabla 12. Distribución por género, clientes potenciales.

Género		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Femenino	31	75.6%
Masculino	10	24.4%
Otro	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Respecto a la edad, se observó mayoritariamente una respuesta por parte de clientes en edad entre 25 y 34 años.

Gráfico 13. Rango de edad, clientes potenciales.

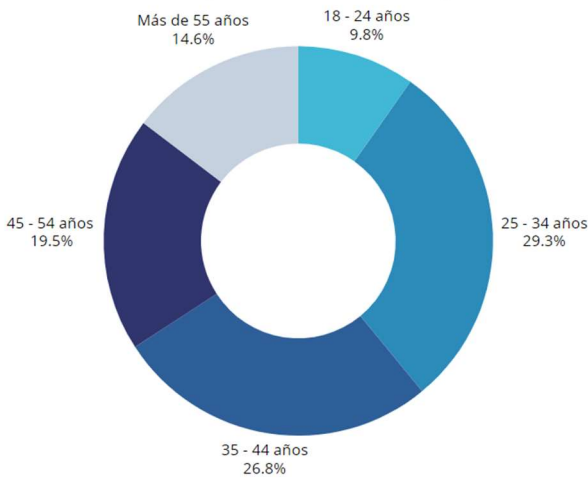


Tabla 13. Rango de edad, clientes potenciales.

Edad		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Menos de 18 años	0	0.0%
18 - 24 años	4	9.8%
25 - 34 años	12	29.3%
35 - 44 años	11	26.8%
45 - 54 años	8	19.5%
Más de 55 años	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al consultar a los clientes potenciales sobre el rango de sus ingresos, se reportan mayoritariamente ingresos dentro de los rangos de ₡300.000 y ₡500.000 y de ₡501.000 a ₡700.000. Esta variable resulta importante para determinar el poder adquisitivo del posible consumidor, tomando como base que las prendas de vestir a la medida representan una inversión un poco mayor que la prendas que puedan conseguirse en tiendas comunes, pero con la ventaja que su durabilidad y ajuste sean mayores.

Gráfico 14. Rango de ingresos, clientes potenciales.

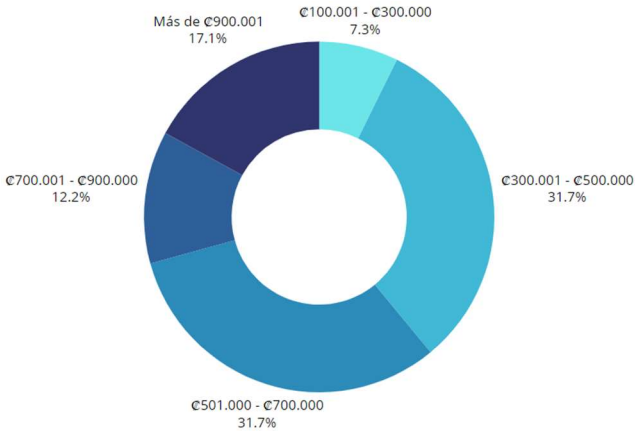


Tabla 14. Rango de ingresos, clientes potenciales.

Rango de Ingresos Mensuales		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Menos de ₡100.000	0	0.0%
₡100.001 - ₡300.000	3	7.3%
₡300.001 - ₡500.000	13	31.7%
₡501.000 - ₡700.000	13	31.7%
₡700.001 - ₡900.000	5	12.2%
Más de ₡900.001	7	17.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al consultar a los encuestados sobre la frecuencia de compra de prendas de vestir, se denota un comportamiento mayoritario en compras anuales, que representan un 48.8% del total. Se puede denotar una conducta a compras poco frecuentes.

Gráfico 15. Frecuencia de compra, clientes potenciales.

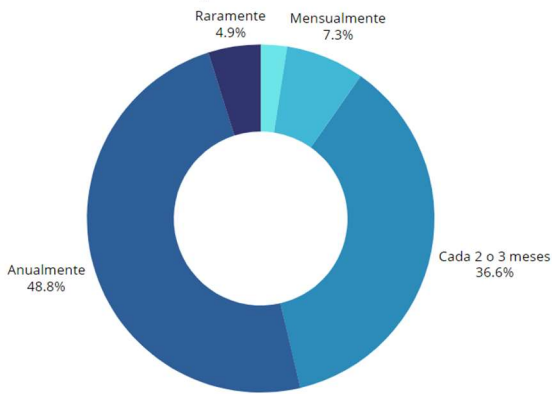


Tabla 15. Frecuencia de compra, clientes potenciales.

Frecuencia de compra		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Semanalmente	0	0.0%
Quincenalmente	1	2.4%
Mensualmente	3	7.3%
Cada 2 o 3 meses	15	36.6%
Anualmente	20	48.8%
Raramente	2	4.9%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Sobre el lugar donde los clientes potenciales realizan principalmente las compras de prendas de vestir, se obtiene una respuesta mayoritaria de tiendas físicas, con un 68.3% del total. Esto denota

un comportamiento de compra a preferencias por tener físicamente la prenda y probarla antes de comprarla, lo que favorece respecto al giro de negocio de Sevas Baby.

Gráfico 16. Lugar de compra de prendas de vestir, clientes potenciales.

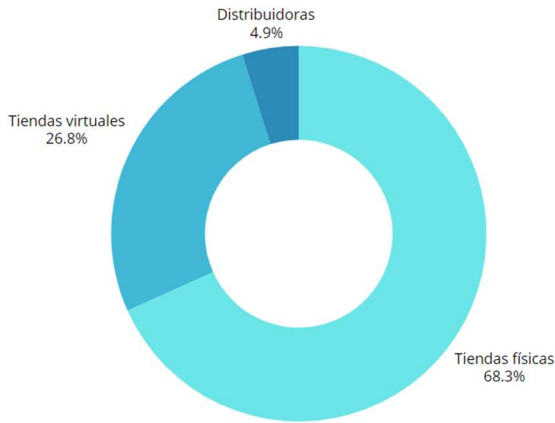


Tabla 16. Lugar de compra de prendas de vestir, clientes potenciales.

Lugar de compra		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Tiendas físicas	28	68.3%
Tiendas virtuales	11	26.8%
Distribuidoras	2	4.9%
Confección a la medida	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al consultar sobre la inversión aproximada en prendas de vestir, un poco más de la mitad de los clientes potenciales indican que por prenda realizan una inversión estimada de ₡15.001 a ₡25.000. Es decir, se puede inferir un comportamiento de destinar una inversión significativa por cada prenda, y no buscar prendas de menor costo.

Gráfico 17. Inversión aproximada en prendas de vestir, clientes potenciales.

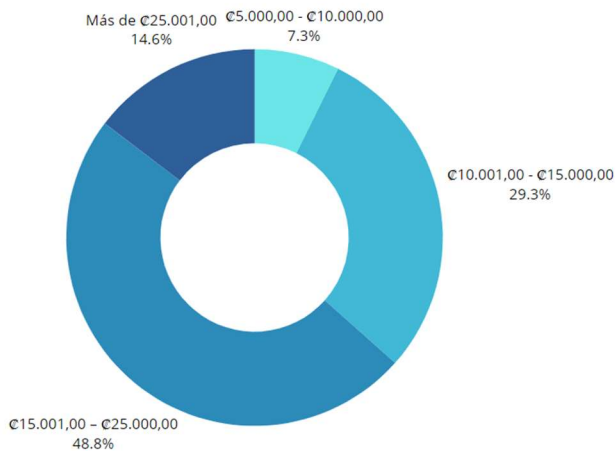


Tabla 17. Inversión aproximada en prendas de vestir, clientes potenciales.

Inversión aproximada en prendas de vestir		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
₡5.000 - ₡10.000	2	4.9%
₡10.001 - ₡15.000	12	29.3%
₡15.001 - ₡25.000	21	51.2%
Más de ₡25.001	6	14.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

El método de pago utilizado principalmente por los clientes potenciales es tanto a contado como a crédito. Actualmente, Sevas Baby utiliza el pago por tractos o adelantos, pero a contado, ya sea en efectivo o por medio de Sinpe Móvil. Esta respuesta de los clientes potenciales sustenta las bases para que Sevas Baby pueda incluir dentro de sus opciones de pago realizarlo por medio de un datáfono, para que, en dado caso, los clientes puedan realizarlo por medio de tarjetas de crédito.

Gráfico 18. Método de pago, clientes potenciales.

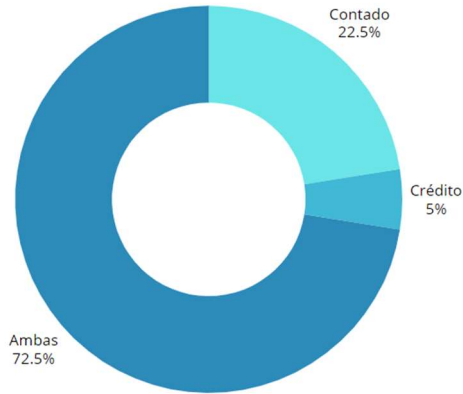


Tabla 18. Método de pago, clientes potenciales.

Medio de pago		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Contado	9	22.0%
Crédito	3	7.3%
Ambas	29	70.7%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Resulta valioso consultar a los clientes potenciales si han adquirido ropa a la medida en el pasado, lo anterior para validar sus experiencias y recomendaciones. Un 63.4% de los encuestados indican sí haberlo hecho.

Gráfico 19. Compra de ropa a la medida en el pasado, clientes potenciales.

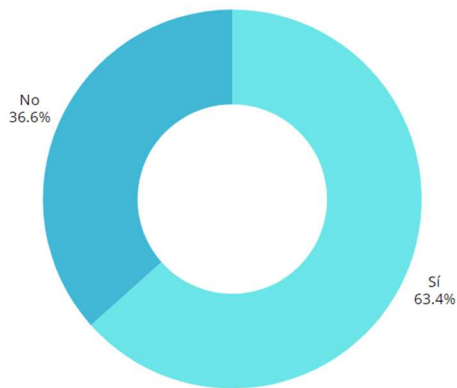


Tabla 19. Compra de ropa a la medida en el pasado, clientes potenciales.

Compra de ropa a la medida en el pasado		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	26	63.4%
No	15	36.6%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para gestionar proyecciones de ventas o bien, dirigir las campañas de *marketing*, se consultó a los clientes potenciales por el tipo de prendas de vestir que les interesaría comprar a la medida. Los resultados fueron variados, siendo las categorías donde se mostró menor interés de compra en la vestimenta formal de hombre y la vestimenta formal de niños.

Gráfico 20. Interés de compra según tipo de prenda, clientes potenciales.

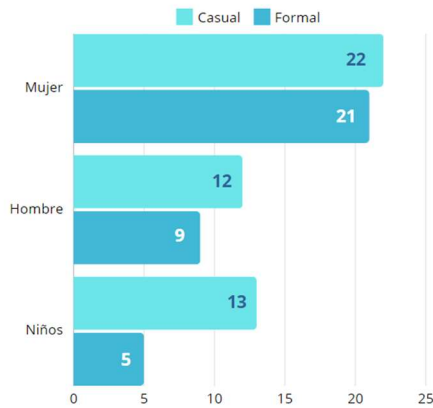


Tabla 20. Interés de compra según tipo de prenda, clientes potenciales.

Interés de compra según tipo de prenda		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Vestimenta casual de mujer	22	26.8%
Vestimenta formal de mujer	21	25.6%
Vestimenta casual de hombre	12	14.6%
Vestimenta formal de hombre	9	11.0%
Vestimenta casual de niños	13	15.9%
Vestimenta formal de niños	5	6.1%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para poder obtener clientes, es primordial conocer primero qué le motiva a comprar. Al consultar a los clientes potenciales sobre su principal motivación para adquirir prendas de vestir a la medida, un 51.2% de los encuestados indicaron la precisión en el ajuste. Este punto también resulta muy valioso para orientar las campañas de *marketing*, haciendo énfasis en el ajuste de las prendas según las medidas de cada cliente.

Gráfico 21. Principal motivación para comprar prendas a la medida, clientes potenciales.

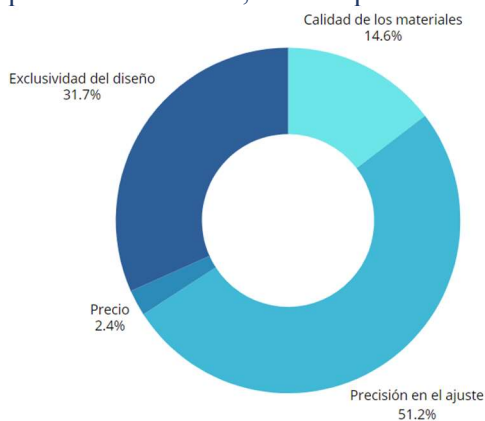


Tabla 21. Principal motivación para comprar prendas a la medida, clientes potenciales.

Principal motivación para comprar prendas a la medida		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Calidad de los materiales	6	14.6%
Precisión en el ajuste	21	51.2%
Precio	1	2.4%
Exclusividad del diseño	13	31.7%
Rapidez en la entrega	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Las preferencias de compra de los clientes potenciales también son clave, ya que Sevas Baby podría diversificar sus estrategias en función de ello. Al consultar a los clientes potenciales sobre la preferencia del método de compra de prendas a la medida, un 70.7% indican que prefieren realizarlo en persona con la modista. Con esta respuesta se refuerza la teoría de una preferencia del consumidor a estar en contacto con la prenda previo a su adquisición.

Gráfico 22. Preferencia de método de compra, clientes potenciales.

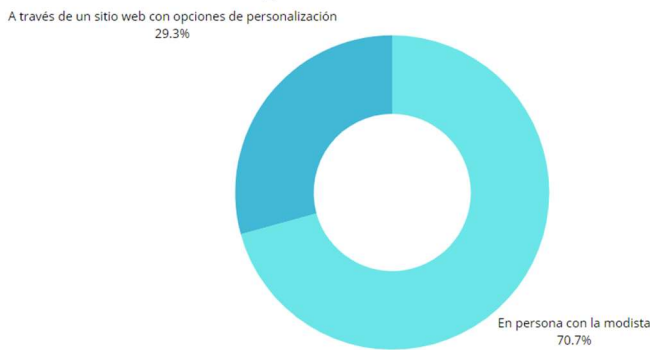


Tabla 22. Preferencia de método de compra, clientes potenciales.

Preferencia de método de compra		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
En persona con la modista	29	70.7%
A través de sitio web con opciones de personalización	12	29.3%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Respecto a la preferencia del canal para recibir publicidad, los clientes potenciales indican una preferencia por redes sociales y WhatsApp. Resulta muy valiosa esta respuesta, ya que como se vio en la entrevista a la propietaria del negocio, Sevas Baby ha tenido poca presencia en sus redes sociales en los últimos años, por lo que la estrategia de *marketing* puede orientarse al rediseño de sus páginas y a una frecuencia menor de publicaciones.

Gráfico 23. Frecuencia de compra, clientes potenciales.

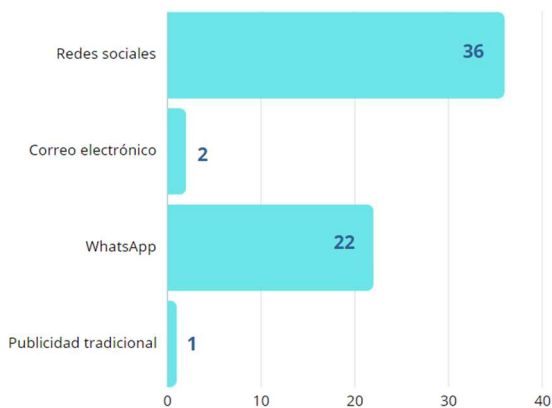


Tabla 23. Frecuencia de compra, clientes potenciales.

Canales para recibir información de ropa a la medida		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Redes sociales	36	59.0%
Correo electrónico	2	3.3%
WhatsApp	22	36.1%
Publicidad tradicional (periódicos, revistas)	1	1.6%
No me interesa recibir información	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Por último, se consultó a los clientes potenciales por el factor más importante que toman en consideración al momento de elegir un proveedor de prendas a la medida. Se obtuvieron mayoritariamente respuestas hacia la calidad y la personalización del servicio, por lo que los objetivos estratégicos de Sevas Baby deben orientarse a mantener estos dos aspectos para lograr la fidelización de sus clientes.

Gráfico 24. Principal factor para elegir proveedor de ropa a la medida, clientes potenciales.

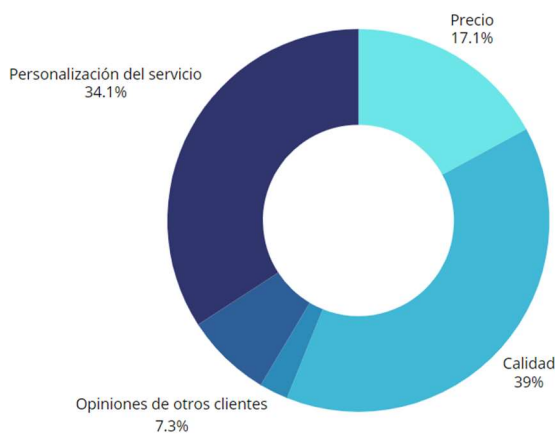


Tabla 24. Principal factor para elegir proveedor de ropa a la medida, clientes potenciales.

Principal factor para elegir proveedor de ropa a la medida		
Categorías	Valor absoluto	Valor porcentual
Precio	7	17.1%
Calidad	16	39.0%
Velocidad de entrega	1	2.4%
Opiniones de otros clientes	3	7.3%
Personalización del servicio	14	34.1%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con base en lo consultado por medio de la revisión bibliográfica y tomando como referencia lo expuesto en el capítulo de Análisis de Resultados, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### Conclusiones

**Objetivo específico:** Realizar un análisis de la situación actual de Sevas Baby, incluyendo su estructura, procesos, recursos y finanzas.

- Un 70% de los encuestados indican preferencia por realizar la compra de la prenda de manera presencial a través de la modista. Sin embargo, en la era actual, donde prevalece la tecnología, no se puede obviar el 29.3% de los encuestados que indicaron como preferencia realizar la compra a través de una página web con opciones de personalización.
- El principal punto de adquisición de prendas de vestir es a través de tiendas físicas, lo que podría inferir un comportamiento del comprador de estar en contacto físico con la prenda previo a su adquisición, ya sea para validar calidad de la tela o validar si se siente a gusto con ella.
- El principal método de pago indicado es tanto contado como crédito. Actualmente Sevas Baby realiza una metodología de pago al contado.

**Objetivo específico:** Analizar el proceso actual de operaciones, cadena de suministro y la gestión de inventario.

- Se evidencia que en el proceso productivo existen varias revisiones de calidad de la prenda, lo que hace que las imperfecciones sean mínimas.
- La frecuencia de compra de ropa indicada es mayoritariamente anual y como segundo lugar cada dos o tres meses.

**Objetivo específico:** Calcular una proyección financiera mediante una estimación de ingresos, costos y gastos operativos.

- No se cuenta con una gestión financiera formal o debidamente documentada.

**Objetivo específico:** Diseñar una estrategia integral de *marketing* mediante el análisis del consumidor y competencia.

- Si bien es cierto existe una especialización hacia la confección de prendas hacia niños, también se cuenta con la apertura para elaborar prendas, ya sean formales o casuales, para mujeres y hombres adultos.
- Los principales canales utilizados para la promoción y venta son Instagram y Facebook. Sin embargo, revisando los perfiles, las últimas fechas de publicación son 24 de septiembre de 2021 y 18 de septiembre de 2023 respectivamente, por lo que no hay una presencia reciente en estos medios.
- En lo indicado durante la entrevista a la propietaria, se evidencia que su enfoque primordial es garantizar prendas de calidad y que contradictoriamente, muchas veces su trabajo no es valorado por los clientes, quienes, acostumbrados a la temática comercial, prefieren prendas de poco precio y mayor rapidez de acceso a la calidad, durabilidad y exclusividad de la prenda.
- Se demuestra un nivel de satisfacción alto, tanto en los productos en general como en el ajuste de las prendas y en el servicio al cliente. Además, se denota un 100% de los encuestados indicando que recomiendan a Sevas Baby.

## Recomendaciones

**Objetivo:** Realizar un análisis de la situación actual de Sevas Baby, incluyendo su estructura, procesos, recursos y finanzas.

- Se recomienda la opción de implementar un plan piloto sobre la elaboración de prendas de vestir a través de un medio digital, donde el usuario pueda colocar, a través de un dibujo o tutorial de muestra, las medidas significativas y necesarias para la elaboración de la prenda.
- Se recomienda que se cree un ambiente acogedor donde los clientes puedan explorar las prendas que se puedan colocar o tener como exhibición y que sirvan como referencia para que el cliente se decida por comprar el producto. Además, se puede participar de las ferias de emprendimientos organizadas para la exhibición de los productos, llevando algunas prendas básicas de talla estándar para la venta y que así el cliente entre en contacto con la prenda y pueda identificar su calidad.
- Se recomienda ampliar la gama de opciones aceptadas de métodos de pago y que sean de conocimiento de los clientes potenciales a través de publicidad.

**Objetivo:** Analizar el proceso actual de operaciones, cadena de suministro y la gestión de inventario.

- Se recomienda mantener el proceso de control de calidad como un estándar operativo. En caso de que a futuro se incluya la participación de otra costurera, este procedimiento debería estar formalmente documentado para que cualquier persona cumpla con las revisiones que garantizan la calidad de la prenda.
- Se recomienda potenciar por medio de publicidad los eventos que puedan significar una adquisición única, tales como graduaciones, bodas, bailes, eventos navideños, entre otros. Además, estos eventos deben significar una previsión de materia prima necesaria para dar abasto a la demanda de solicitudes.

**Objetivo:** Calcular una proyección financiera mediante una estimación de ingresos, costos y gastos operativos.

- Se recomienda implementar un control financiero documentado mediante una herramienta de fácil acceso como lo es por ejemplo Excel. Esto permitirá un mejor seguimiento de ingresos y gastos, lo que facilita la toma de decisiones financieras informadas y la planificación para el crecimiento del negocio.

**Objetivo:** Diseñar una estrategia integral de *marketing* mediante el análisis del consumidor y competencia.

- Por medio de la encuesta a clientes potenciales de Sevas Baby se han identificado las preferencias de la población respecto a qué tipo de prendas de vestir les gustaría adquirir, por lo que, a partir de estos resultados, se recomienda desarrollar líneas de *marketing* dirigidas a cada segmento aprovechando la ya existente especialización en ropa infantil como base.
- Se recomienda reactivar y mantener una presencia constante en las redes sociales, publicando contenido de manera regular. Se recomienda crear un calendario de publicaciones que contenga temas como el detrás del proceso de confección, productos ya terminados, promociones. Además, en la red Instagram frecuentemente existen los llamados “reels en tendencia”, por lo que es posible apalancarse de esos contenidos para lograr mayor visualizaciones y presencia de la marca.
- Se recomienda realizar una concientización sobre el valor de la calidad, durabilidad y exclusividad de las prendas por medio de campañas de marketing que cuenten la historia del emprendimiento y el proceso artesanal detrás de cada prenda. Además, considerar la segmentación de mercado para identificar y dirigirse a clientes que valoran y están dispuestos a pagar por la calidad y la exclusividad. Además, se puede valorar la posibilidad de ofrecer algunas líneas de productos más accesibles como prendas básicas, sin comprometer la calidad.
- Se recomienda una fidelización a los clientes actuales de Sevas Baby, con estrategias como planes de lealtad, comunicación continua o incentivos por referencias.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA.

### Modelo de negocios

Un modelo de negocios es un plan o marco que una empresa utiliza para generar ingresos y obtener beneficios. Describe el marco de cómo una organización crea, entrega y captura valor. “Un modelo de negocio es un procedimiento sistemático para la estructuración de un proyecto de

emprendimiento”. (Uribe Palacios et al, 2021, p.9). La relevancia de un modelo de negocio reside en su función como una herramienta esencial para desarrollar una visión integral de un proyecto empresarial. Permite examinar y determinar el valor que se ofrecerá en el mercado, los métodos para proporcionar satisfacción, los beneficiarios, y la estrategia para generar ingresos.

Debido a que una de las más destacadas metodologías para la elaboración de un modelo de negocio es el *Business Model Canvas*, a continuación, se presenta el modelo de negocio de Sevas Baby bajo esta metodología:

Figura 7. Modelo de Negocio Sevas Baby



Fuente: Elaboración propia (2024)

## Plan de Negocios

### Mercadeo

A continuación, se presenta la propuesta para Sevas Baby del segmento Mercadeo del Plan de Negocios:

## Contexto de mercado

El análisis PESTEL realizado para valorar el contexto de mercado se encuentra en el apartado organizacional de la propuesta del presente plan de negocios.

## Mercado de competidores y proveedores

Se realizó una investigación a nivel digital para validar a los posibles competidores y proveedores.

A continuación, se muestran los resultados:

- **Competidores**

- Retoucherie de Manuela Costa Rica. Este competidor se centra principalmente en realizar ajustes a prendas que lleven los clientes. Una estrategia que utiliza es realizar alianzas con tiendas de venta de ropa para que, en caso de requerir ajuste, presentando la factura de compra de la tienda aliada se le realiza un descuento. Además, brinda servicios adicionales de lavandería, teñido, planchado y *dry cleaning*. Este competidor está ubicado en Town Center Santa Ana, Multiplaza Escazú y Curridabat, Plaza los Laureles, Mall San Pedro, Terramall y Lincoln Plaza Fuente: Página de Facebook: [https://www.facebook.com/retoucherie/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/retoucherie/?locale=es_LA)
- Klayandre. Este competidor realiza prendas de vestir a la medida personalizadas para cada cliente. Su lema “Imagina tus prendas, nosotros las creamos”. Se encuentra ubicado en Heredia. Fuente: Página de Facebook: [https://www.facebook.com/Klayandre/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/Klayandre/?locale=es_LA)
- Manos de Tijera CR. Este competidor realiza confecciones de prendas y arreglos. Además, brinda clases de costura, incluyendo patronaje, corte y confección, desde nivel básico hasta avanzado. Este competidor se encuentra ubicado en San Pedro. Fuente: Página de Facebook: [https://www.facebook.com/manosdetijeracr/?locale=es\\_LA](https://www.facebook.com/manosdetijeracr/?locale=es_LA)

- **Proveedores**

- KG Textiles. Venta de todo tipo de telas, brindando asesoría para elegir la correcta según cada necesidad. Detallan que sus telas ofrecen calidad y

durabilidad. Además, realizan envíos. Cuenta con tres sucursales, dos ubicadas en San José y una en San Pedro. Fuente: <https://kgtextilescr.com/>

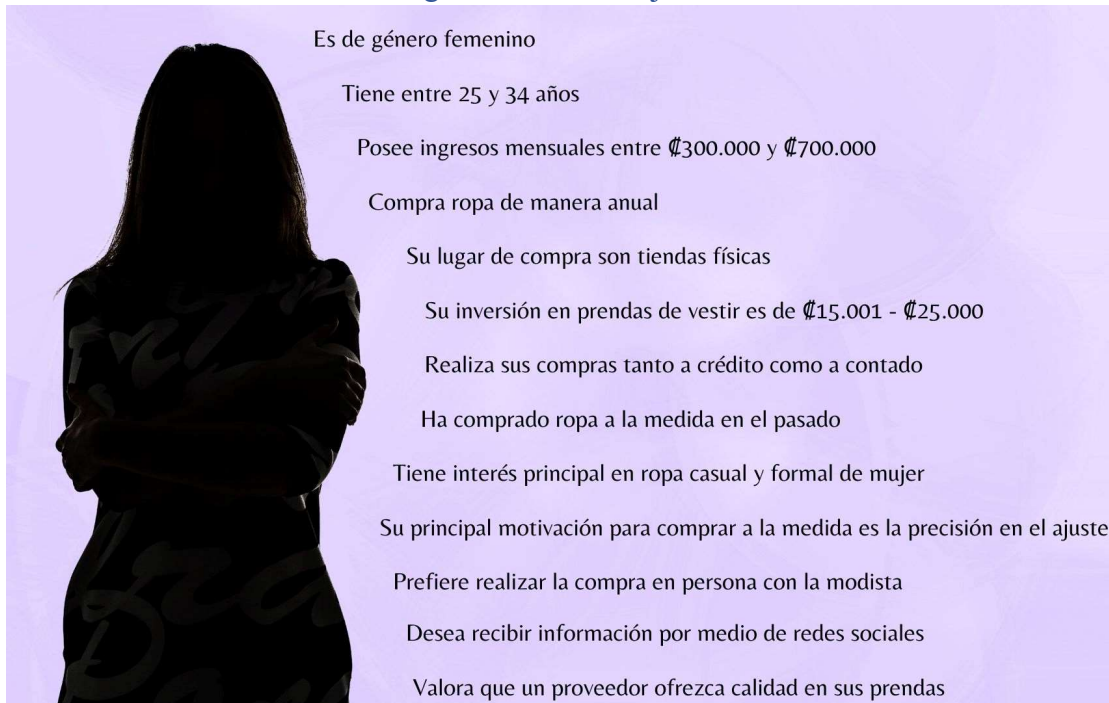
- Lafayette. Empresa de origen colombiano con 80 años de trayectoria. Ofrecen soluciones textiles especializados y enfocados en mercados de moda, ropa deportiva, uniformes y decoración. Fuente: <https://lafayette.com/telas-costa-rica/>
- Orotex Costa Rica. Empresa dedicada a la venta de textiles con más de 40 años en el mercado. Ofrece variedad de diseños y colores y la mejor calidad de telas en el país, además de precios accesibles. Fuente: <http://orotexcr.com/>

Como complemento a este apartado, se refuerza con las 5 fuerzas de Porter. Este análisis puede encontrarse en el apartado Organizacional del presente plan de negocios.

### **Mercado del consumidor**

A continuación, se describe el perfil del público objetivo, obtenido de las respuestas mayoritarias de las encuestas aplicada a los clientes potenciales:

Figura 8. Cliente objetivo



*Fuente: Elaboración propia (2024)*

## **Estrategias de Mix – Marketing.**

### **a. Producto**

- Descripción del producto.

Elagance Boutique se dedica al diseño y confección de prendas de vestir a la medida. Los materiales utilizados para la confección de las prendas son de alta calidad, y según sea el caso, se utilizan telas como algodón, lino, seda, lana, franela, entre otros. Cada una de las prendas es elaborada según las medidas tomadas a cada cliente, lo que garantiza un ajuste perfecto según cada cuerpo. Además, al ser la prenda confeccionada desde cero, permite que el cliente pueda aportar detalles adicionales en el proceso de diseño y ensamblado, todo con el objetivo de que el cliente pueda sentirse totalmente a gusto con el resultado final y que sea un reflejo de su personalidad, sus gustos y preferencias.

- Variedad de productos.

Dentro de la gama de productos que ofrece se encuentran:

- Ropa casual y formal para mujer.

- Ropa casual y formal para hombre.
  - Ropa casual y formal para niño.
- Etiqueta  
La etiqueta por colocar en cada uno los productos se presenta a dos caras. En la primera cara se visualiza el logo del emprendimiento y la talla de la prenda. En la cara posterior, las indicaciones de lavado y planchado de la prenda para una mayor durabilidad.

Figura 9. Etiqueta de Elegance Boutique



Fuente: Elaboración propia (2024)

## b. Precio

A continuación, se presenta el estimado de precio para cada una de las prendas:

Tabla 25. Precio estimado por producto

Elegance Boutique					
Área Administrativa					
Precio Estimado por Producto					
Producto	Costo Fijo	Costo Variable	Porcentaje de Ganancia	Precio Total	
Camisa	₡10,800.00	₡20,000.00	15%	₡4,620.00	₡35,420.00
Camiseta	₡12,600.00	₡22,000.00	15%	₡5,190.00	₡39,790.00
Pantalón	₡16,200.00	₡25,800.00	15%	₡6,300.00	₡48,300.00
Traje completo	₡25,300.00	₡32,300.00	15%	₡8,640.00	₡66,240.00
Abrigo	₡13,200.00	₡22,600.00	15%	₡5,370.00	₡41,170.00
Ropa deportiva	₡12,000.00	₡21,400.00	15%	₡5,010.00	₡38,410.00
Blusa	₡13,200.00	₡22,700.00	15%	₡5,385.00	₡41,285.00
Vestido	₡20,800.00	₡31,000.00	15%	₡7,770.00	₡59,570.00
Falda	₡13,200.00	₡22,700.00	15%	₡5,385.00	₡41,285.00
Camiseta Niño	₡9,600.00	₡18,800.00	15%	₡4,260.00	₡32,660.00
Pantalón Niño	₡9,600.00	₡18,800.00	15%	₡4,260.00	₡32,660.00
Vestido Niño	₡9,600.00	₡18,800.00	15%	₡4,260.00	₡32,660.00
Traje completo Niño	₡14,300.00	₡24,000.00	15%	₡5,745.00	₡44,045.00
Abrigo Niño	₡9,600.00	₡18,800.00	15%	₡4,260.00	₡32,660.00
Ropa deportiva Niño	₡9,600.00	₡18,800.00	15%	₡4,260.00	₡32,660.00

Fuente: Elaboración propia (2024)

Seguidamente, se detallan los aspectos considerados para el cálculo de los costos fijos y variables:

Tabla 26. Cálculo de costos fijos y variables

**Elegance Boutique**  
**Área Administrativa**  
**Costo Estimado por Producto**



Producto	Costo Fijo				Costo variable			Total Costos
	Salario fijo <sup>1</sup>	Alquiler	Servicios Públicos	Total	Salario costurera <sup>1</sup>	Materiales	Total	
Camisa	₡9,749.04	₡500.00	₡550.96	₡10,800.00	₡10,149.04	₡9,850.96	₡20,000.00	₡30,800.00
Camiseta	₡11,576.99	₡500.00	₡523.02	₡12,600.00	₡12,051.99	₡9,948.01	₡22,000.00	₡34,600.00
Pantalón	₡15,232.88	₡500.00	₡467.13	₡16,200.00	₡15,857.88	₡9,942.12	₡25,800.00	₡42,000.00
Traje completo	₡24,372.60	₡500.00	₡427.40	₡25,300.00	₡25,372.60	₡6,927.40	₡32,300.00	₡57,600.00
Abrigo	₡12,186.30	₡500.00	₡513.70	₡13,200.00	₡12,686.30	₡9,913.70	₡22,600.00	₡35,800.00
Ropa deportiva	₡10,967.67	₡500.00	₡532.33	₡12,000.00	₡11,417.67	₡9,982.33	₡21,400.00	₡33,400.00
Blusa	₡12,186.30	₡500.00	₡513.70	₡13,200.00	₡12,686.30	₡10,013.70	₡22,700.00	₡35,900.00
Vestido	₡19,863.67	₡500.00	₡436.33	₡20,800.00	₡20,932.40	₡10,067.60	₡31,000.00	₡51,800.00
Falda	₡12,186.30	₡500.00	₡513.70	₡13,200.00	₡12,686.30	₡10,013.70	₡22,700.00	₡35,900.00
Camiseta Niño	₡8,530.41	₡500.00	₡569.59	₡9,600.00	₡8,880.41	₡9,919.59	₡18,800.00	₡28,400.00
Pantalón Niño	₡8,530.41	₡500.00	₡569.59	₡9,600.00	₡8,880.41	₡9,919.59	₡18,800.00	₡28,400.00
Vestido Niño	₡8,530.41	₡500.00	₡569.59	₡9,600.00	₡8,880.41	₡9,919.59	₡18,800.00	₡28,400.00
Traje completo Niño	₡13,283.07	₡500.00	₡516.93	₡14,300.00	₡13,828.07	₡10,171.93	₡24,000.00	₡38,300.00
Abrigo Niño	₡8,530.41	₡500.00	₡569.59	₡9,600.00	₡8,880.41	₡9,919.59	₡18,800.00	₡28,400.00
Ropa deportiva Niño	₡8,530.41	₡500.00	₡569.59	₡9,600.00	₡8,880.41	₡9,919.59	₡18,800.00	₡28,400.00

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

**Notas:**

<sup>1</sup> En el Anexo 7 se detallan los cálculos realizados para identificar el proporcional de los salarios fijos y variables.

**c. Plaza**

- Canal de venta.

El principal canal de venta a utilizar será de manera directa con cada uno de los clientes, de manera presencial en el lugar de confección de las prendas.

**d. Promoción**

- Redes sociales

El principal medio de comunicación a utilizar serán las redes sociales. Lo anterior, ya que, en la encuesta aplicada a los clientes potenciales, un 59% indicó preferencia para recibir comunicación de la marca por este medio.

A continuación, se presentan 3 posteos para realizar por medio de las redes sociales. Para efectos de los diseños, se trabaja únicamente simulando la publicación en Instagram. Sin embargo, se aplicarían igualmente para Facebook.

Figura 10. Publicación 1 para Redes Sociales.



El objetivo de este diseño es resaltar que las prendas de Elegance Boutique son fabricadas a la medida de cada persona, logrando un ajuste perfecto con el diseño elegido. Esto para reforzar lo indicado por el 51.2% de los clientes potenciales respecto a que la precisión en el ajuste es la principal motivación para comprar prendas a la medida.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 11. Publicación 2 para Redes Sociales.



El objetivo de este diseño es resaltar que las ideas de los clientes se pueden materializar, principalmente para días importantes donde se busca resaltar y sentirse bien consigo mismo.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Figura 12. Publicación 3 para Redes Sociales.



El objetivo de esta publicación es resaltar que el dueño de la pieza es el cliente donde y que cada detalle puede ser personalizado, iniciando desde el tipo y color de tela.

Fuente: Elaboración propia (2024).

- Tarjetas de agradecimiento.

En cada una de las entregas finales de la prenda, se entregará una tarjeta de agradecimiento, recordando las redes sociales y los medios de contacto de Elegance Boutique:

Figura 13. Tarjeta de agradecimiento



Fuente: Elaboración propia (2024)

- Participación en ferias de emprendedores.
- Programa de referidos para clientes recurrentes y recomendaciones.

## Operaciones

A continuación, se presenta la propuesta para Sevas Baby del segmento Operaciones del Plan de Negocios:

### Recursos materiales necesarios

A continuación, se presenta la lista de los recursos materiales necesarios para la elaboración de prendas de vestir:

1. Telas y materiales básicos: telas, forros, entretelas, tela para pruebas y prototipos.

2. Accesorios y complementos: hilos, cierres, botones, broches, velcro, cordones, cintas y elásticos de distintos anchos.
3. Herramientas de corte y medición: tijeras de corte de tela, cúter rotatorio, regla de sastre, cinta métrica, reglas de patronaje (rectas y curvas), alfileres y agujas, cortahilos.
4. Equipos de costura y máquinas: máquina de coser (industrial o doméstica), máquina *overlock*, plancha y tabla de planchar, maniquí, plancha de vapor.
5. Suministros de patronaje y diseño: papel para patrones, lápices y marcadores para tela, cinta adhesiva para patrones, reglas y escuadras, mesa de corte, prensa para botones y ojales.
6. Materiales de acabado: etiquetas de marca.
7. Materiales de embalaje y presentación: bolsa de tela o papel para la entrega, cajas y etiquetas de envío, tarjetas de presentación y agradecimiento.
8. Adicionales: limpiadores para máquinas de coser, aceites y cepillos de limpieza.

Actualmente, el emprendimiento no cuenta con un inventario que detalle las cantidades de recursos necesarios para la elaboración de prendas de vestir. Realizar un estimado sobre este punto resulta complejo ya que las cantidades requeridas son totalmente variables, por factores como la talla, los estilos y que el cliente solicite agregar un accesorio o detalle adicional dentro de la personalización. Por ello, se le facilita a la propietaria un formulario para inventariar los recursos requeridos en cada una de las prendas que elabora y, si bien es cierto cada prenda es diferente, al menos se cuente con una noción básica de los recursos requeridos para su confección. Este formulario se adjunta en el Anexo 5.

Para el caso específico de la producción de bienes tangibles, las variables que se incluyen para calcular la cantidad de los materiales incluyen el pronóstico de ventas y la capacidad de suministro de los proveedores. En este apartado, es recomendable realizar un inventario listando la cantidad de materiales que se requieren para cada producto en específico y de esta manera tener las unidades de medida y la cantidad requerida para la realización del producto


### **Capacidad de producción o servicio**

La capacidad de producción o servicio es variable, ya que depende de factores como la talla y complejidad del diseño elegido por el cliente. Sin embargo, es importante contar con un estimado de elaboración para tener una base para proyecciones. Para efectos futuros, se incluye dentro del

inventario de suministros por prenda detallado en el Anexo 5, un apartado para indicar el tiempo estimado de confección para cada una de las prendas.

Para efectos presentes de proyecciones, se trabaja con la siguiente tabla de estimación por tipo de prenda. Esta información se obtiene de parte de la propietaria del emprendimiento.

Tabla 27. Tiempos estimados de producción por prenda

Elegance Boutique Área de Operaciones Tiempos Estimados de Producción por Prenda								
TIPO DE PRENDA	MEDIDAS	PATRONAJE	CORTE	ENSAMBLADO	TALLAJE	AJUSTES	TOTAL <sup>1</sup>	PRENDAS POR MES <sup>2</sup>
Camisa	00:45	00:30	00:45	00:30	00:45	00:45	04:00	40
Camiseta	00:45	00:45	00:45	00:45	00:45	01:00	04:45	34
Pantalón	00:45	01:00	00:45	01:30	00:45	01:30	06:15	26
Traje completo	01:00	01:30	01:00	02:00	01:00	03:00	09:30	16
Abrigo	00:45	00:45	00:45	01:00	00:45	01:00	05:00	32
Ropa deportiva	00:45	00:30	00:45	00:45	00:45	01:00	04:30	36
Blusa	00:45	00:45	00:45	01:00	00:45	01:00	05:00	32
Vestido	00:45	01:00	00:45	03:00	00:45	02:00	08:15	19
Falda	00:45	00:45	00:45	01:00	00:45	01:00	05:00	32
Camiseta Niño	00:45	00:30	00:30	00:30	00:30	00:45	03:30	46
Pantalón Niño	00:45	00:30	00:30	00:30	00:30	00:45	03:30	46
Vestido Niño	00:45	00:30	00:30	00:30	00:30	00:45	03:30	46
Traje completo Niño	00:45	01:00	00:45	01:30	00:45	01:00	05:45	28
Abrigo Niño	00:45	00:30	00:30	00:30	00:30	00:45	03:30	46
Ropa deportiva Niño	00:45	00:30	00:30	00:30	00:30	00:45	03:30	46

Fuente: Elaboración Propia (2024)

#### Notas:

<sup>1</sup> Se utiliza como unidad de medida la hora.

<sup>2</sup> Para el cálculo de prendas por mes, se utiliza como base 160 horas entre el total de horas estimado por prenda. 160 horas es el resultado de 8 horas por día, por 5 días a la semana, por 4 semanas al mes.

#### Activos fijos

A continuación, se enlistan los activos fijos requeridos para la confección de las prendas de vestir, así como su respectivo costo.

Tabla 28. Activos Fijos

Elegance Boutique							
Área de Operaciones							
Inventario Activos Fijos							
ACTIVO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	PROVEEDOR	FUENTE	COSTO	DEPRECIACIÓN ANUAL		
					Vida Útil	Valor Residual	Depreciación
Maniquí	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maniquí de talla ajustable</li> <li>Cubierta de nylon con respaldo de espuma para facilitar la fijación y el marcado</li> </ul>	La Bobina	<a href="https://labobina.cr/tienda/maniqui/maniqui-de-tallas-ajustable/">https://labobina.cr/tienda/maniqui/maniqui-de-tallas-ajustable/</a>	€140,000.00	10	€0.00	€14,000.00
Máquina de coser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca: Janome</li> <li>Modelo: 523H</li> <li>22 Puntadas</li> <li>Potencia de motor: 110 Watts</li> <li>Fuente de energía: Eléctrica</li> </ul>	La Bobina	<a href="https://labobina.cr/tienda/todo-en-maquinas-de-coser-para-el-hogar/maquina-de-coser-alta-gama-janome-523h/">https://labobina.cr/tienda/todo-en-maquinas-de-coser-para-el-hogar/maquina-de-coser-alta-gama-janome-523h/</a>	€195,000.00	10	€0.00	€19,500.00
Máquina de coser overlock	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca: Alfa</li> <li>Modelo: 8707</li> <li>4 hilos, 2 agujas</li> <li>Motor 110V</li> </ul>	La Bobina	<a href="https://labobina.cr/tienda/maquinas-overlock-casera/maquina-overlock-domestica-de-4-hilos-alfa/">https://labobina.cr/tienda/maquinas-overlock-casera/maquina-overlock-domestica-de-4-hilos-alfa/</a>	€180,000.00	10	€0.00	€18,000.00
Mesa de corte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesa plegable rectangular</li> <li>Color blanco</li> <li>Medida 180 x 70 x 74cm</li> <li>Soporta hasta 100 kg</li> </ul>	EPA	<a href="https://cr.epaenlinea.com/mesa-plegable-rectangular-en-color-blanco-medida-180-x-70-x-74cm-soporta-hasta-100-kg.html?queryID=e64d47de9abeff7187749359333b3c50&amp;objectID=638033&amp;indexName=magento2prod_t5_products">https://cr.epaenlinea.com/mesa-plegable-rectangular-en-color-blanco-medida-180-x-70-x-74cm-soporta-hasta-100-kg.html?queryID=e64d47de9abeff7187749359333b3c50&amp;objectID=638033&amp;indexName=magento2prod_t5_products</a>	€27,500.00	10	€0.00	€2,750.00
Mueble para máquina de coser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material Melamina</li> </ul>	La Bobina	<a href="https://labobina.cr/tienda/maquina-cover-casera/mueble-para-maquina-casera/">https://labobina.cr/tienda/maquina-cover-casera/mueble-para-maquina-casera/</a>	€75,000.00	10	€0.00	€7,500.00
Plancha	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca: Black &amp; Decker</li> <li>Modelo: IR1845</li> <li>Voltaje: 120 V</li> </ul>	Monge	<a href="https://www.tiendamonge.com/plancha-vapor-black-decker-ir1845-181789?related=uc_onsite_xsell">https://www.tiendamonge.com/plancha-vapor-black-decker-ir1845-181789?related=uc_onsite_xsell</a>	€13,991.00	5	€0.00	€2,798.20
Plancha de vapor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca: Singer</li> <li>Modelo: SWP02C1</li> <li>Calentamiento en 45 segundos</li> <li>90 minutos de vapor continuo</li> <li>Depósito de agua desmontable y transparente.</li> </ul>	Monge	<a href="https://www.tiendamonge.com/plancha-vapor-vertical-singer-swp02c1-175839?related=uc_onsite_xsell">https://www.tiendamonge.com/plancha-vapor-vertical-singer-swp02c1-175839?related=uc_onsite_xsell</a>	€84,990.00	5	€0.00	€16,998.00
Reglas de patronaje (rectas y curvas)	Regla J	La Bobina	<a href="https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-j/">https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-j/</a>	€950.00	2	€0.00	€475.00
	Regla Curva 1		<a href="https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-curva-francesa-rjf1/">https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-curva-francesa-rjf1/</a>	€1,000.00	2	€0.00	€500.00
	Regla Curva 2		<a href="https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-curva-francesa-rjf2/">https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-curva-francesa-rjf2/</a>	€1,000.00	2	€0.00	€500.00
	Regla Curva 3		<a href="https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-curva-francesa-3/">https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/regla-curva-francesa-3/</a>	€1,000.00	2	€0.00	€500.00
Tabla para planchar	<ul style="list-style-type: none"> <li>110 x 33 cm</li> <li>Cobertor de 6 mm</li> </ul>	EPA	<a href="https://cr.epaenlinea.com/tabla-de-aplanchar-110-x-33-cm-con-cobertor-de-6-mm.html?queryID=fb1ba01a19b17547f072832ea2c5dc70&amp;objectID=754063&amp;indexName=magento2prod_t5_products">https://cr.epaenlinea.com/tabla-de-aplanchar-110-x-33-cm-con-cobertor-de-6-mm.html?queryID=fb1ba01a19b17547f072832ea2c5dc70&amp;objectID=754063&amp;indexName=magento2prod_t5_products</a>	€12,450.00	5	€0.00	€2,490.00
Tijera de sastre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño 8"</li> <li>Material Acero Carbono</li> <li>Mango Esmaltado</li> <li>Calidad Española</li> </ul>	La Bobina	<a href="https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/tijeras/tijera-sastre-profesional-8%e2%80%b3-3-claveles-codigo00073/">https://labobina.cr/tienda/accesorios-para-la-costura/tijeras/tijera-sastre-profesional-8%e2%80%b3-3-claveles-codigo00073/</a>	€16,000.00	2	€0.00	€8,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>€748,881.00</b>	<b>TOTAL</b>		<b>€94,011.20</b>

Fuente: Elaboración propia (2024)

## Proceso de producción

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso. Se toma como inicio la recepción del pedido de manera formal por parte de un cliente, esto implica que ya se hayan tomado las medidas iniciales requeridas:

Figura 14. Diagrama de flujo, proceso de producción. Parte 1.

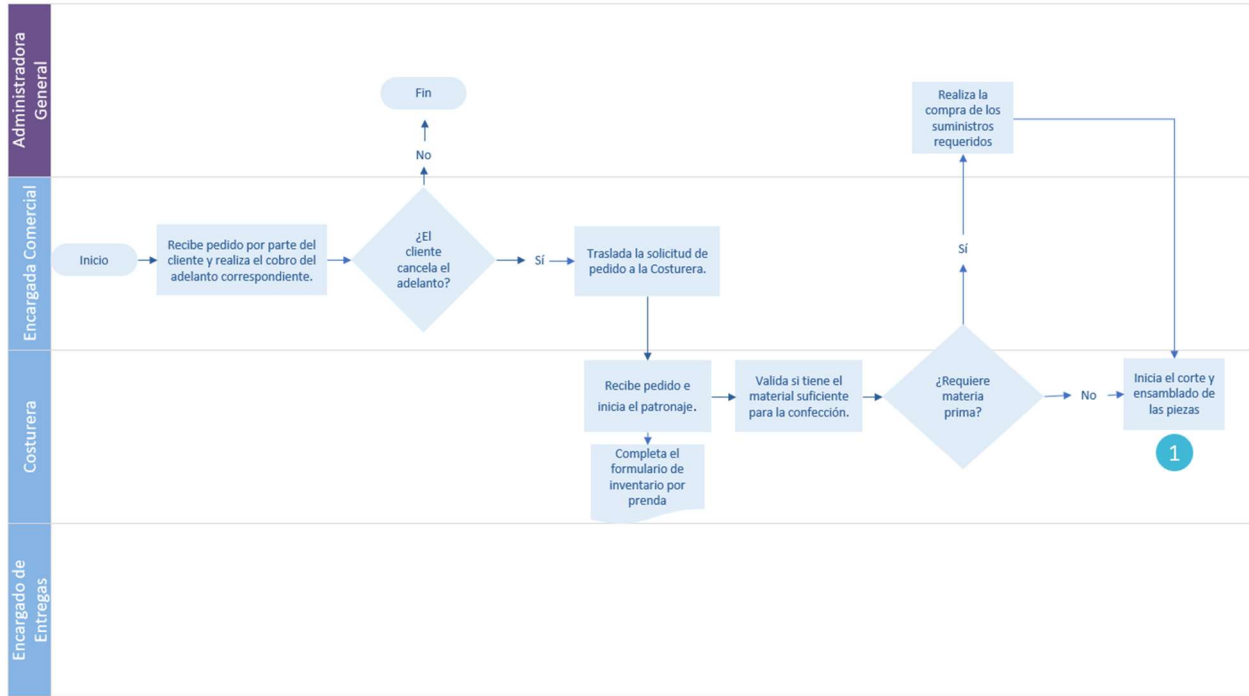
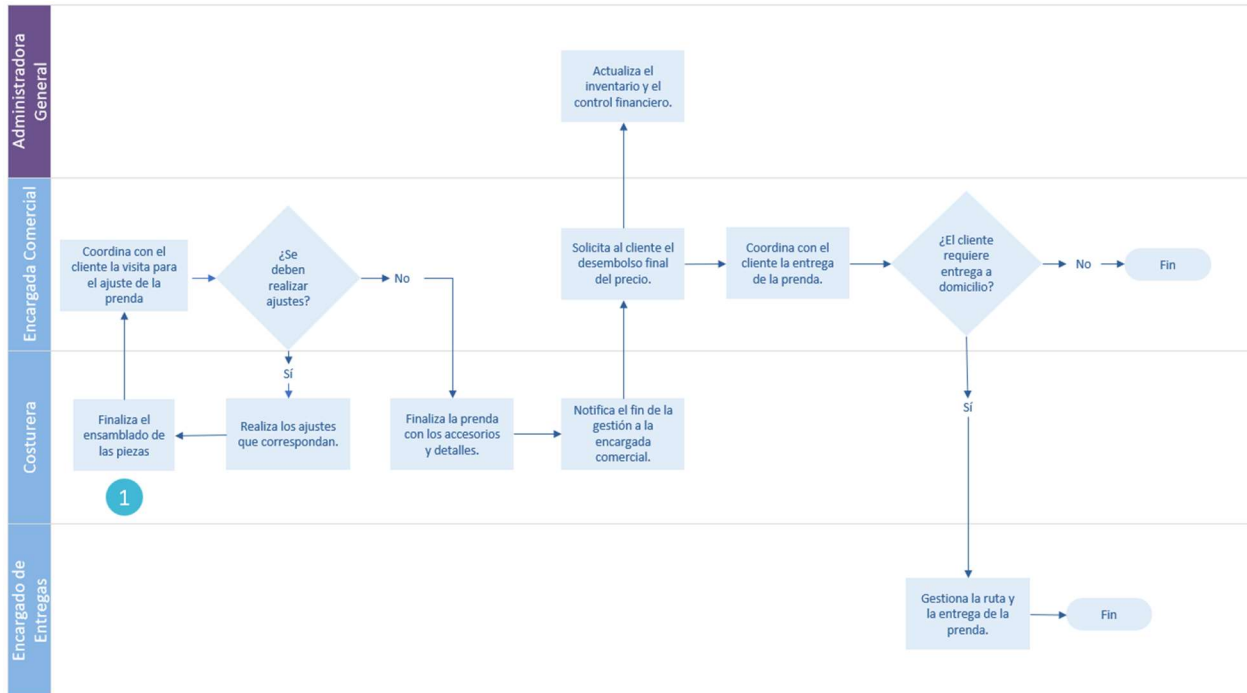


Figura 15. Diagrama de flujo, proceso de producción. Parte 2.



## Distribución de planta

A continuación, se presenta un estimado de la distribución física del sitio donde se llevan a cabo las confecciones:

Figura 16. Distribución física de sitio de producción.



*Fuente: Elaboración propia (2024)*

## **Localización**

La ubicación física de Elegance Boutique es en San Diego de La Unión de Tres Ríos, en Cartago.

Para acceder al lugar, se cuentan con los siguientes accesos:

- Transporte público (Autobús): ₡405. *Fuente ARESEP.*
- Transporte privado (Uber): los costos fueron obtenidos mediante una consulta en la plataforma en horario de 10:00 a.m. a 2:00 p.m.
  - Desde San José (punto de referencia Parque Central): ₡3.590
  - Desde Cartago (punto de referencia La Basílica): ₡3.390
  - Desde Heredia (punto de referencia Mall Paseo las Flores): ₡7.890
  - Desde Alajuela (punto de referencia Aeropuerto Juan Santamaría): ₡20.205

## **Organizacional**

A continuación, se presenta la propuesta para Sevas Baby del segmento Organizacional del Plan de Negocios:

**Nombre propuesto:** Elegance Boutique

**Eslogan:** Calidad y Exclusividad

**Logo:**

Figura 17. Logo de Elegance Boutique



*Fuente: Elaboración Propia (2024)*

Según señala García Allen (2023), los colores influyen las emociones y el estado mental, es por ello que “es habitual creer que las decisiones que tomamos a la hora de comprar se basan en un análisis racional, pero nuestras emociones son las que deciden por nosotros”. Esto se logra a través de la psicología de los colores, a nivel de *marketing* las empresas lo utilizan para generar en las personas diversos sentimientos que tengan como objetivo la adquisición del producto o servicio.

El logo de Elagance Boutique se compone principalmente de 2 colores y García Allen (2023) señala para cada uno su significado: el morado representa sofisticación y elegancia, denota un toque de glamour y el rosa representa dulzura, delicadeza y femineidad. A través de estos colores, la intención es reflejar hacia los clientes elegancia, excelencia y calidad,

### **Misión**

Crear prendas de vestir únicas y de alta calidad que celebren la individualidad, ofreciendo a nuestros clientes una experiencia personalizada, desde el diseño hasta la confección y asegurándonos de que cada pieza refleje sus gustos y necesidades.

### **Visión**

Ser referente líder en el mercado costarricense en la elaboración de prendas de vestir a la medida, reconocidos por nuestra dedicación a la excelencia, la innovación y la sostenibilidad, inspirando a una comunidad de clientes que aprecian la calidad artesanal y el diseño personalizado.

### Valores organizacionales

1. Calidad: nos comprometemos a mantener los más altos estándares de calidad en cada prenda que confeccionamos, asegurándonos de que cada detalle refleje nuestra dedicación a la excelencia.
2. Exclusividad: creemos que cada cliente es único y merece una prenda que refleje su individualidad y estilo personal.
3. Integridad: actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones, construyendo relaciones de confianza con nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
4. Enfoque en la personalización: valoramos la individualidad de cada uno de nuestros clientes, ofreciendo un servicio personalizado que se adapta a sus necesidades y preferencia, garantizando una experiencia única y satisfactoria.

### Estructura organizativa

La estructura organizativa de Sevas Baby se conforma por los siguientes puestos:



### Manual de Puestos

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Nombre</b>	Administradora general
<b>Dependencia</b>	Área organizacional
<b>Reporta a</b>	N/A
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>De formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado en administración de empresas, gestión de finanzas o áreas afines.</li> </ul>
<b>De experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en un rol administrativo o de gestión en un entorno de negocios, preferiblemente en la industria de la moda o textil.</li> <li>• Experiencia en la creación y gestión de presupuestos.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y habilidades de gestión.</li> <li>• Organización y gestión del tiempo.</li> <li>• Comunicación y negociación.</li> </ul>
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO	
Supervisar y gestionar las operaciones estratégicas de Sevas Baby para garantizar su funcionamiento eficiente y rentable.	
PRINCIPALES FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer y realizar el seguimiento de los objetivos estratégicos del emprendimiento.</li> <li>2. Gestionar la contabilidad, elaboración y seguimiento del presupuesto y flujos de caja.</li> <li>3. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales.</li> <li>4. Coordinar las operaciones diarias de Sevas Baby, asegurando que las operaciones sean eficientes.</li> <li>5. Proveer los materiales requeridos para la confección de las prendas.</li> </ol>	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Nombre</b>	Costurera
<b>Dependencia</b>	Área de operaciones
<b>Reporta a</b>	Administradora general
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>De formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación en técnicas de confección, sastrería o diseño de moda.</li> <li>• Certificación en técnicas de costura, patronaje, ajustes y acabados.</li> <li>• Conocimientos en tipos de telas, hilos y otros materiales requeridos para la confección.</li> </ul>

<b>De experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia práctica en confección de prendas de vestir a la medida.</li> <li>• Experiencia en ajustes, reparaciones y modificaciones de prendas.</li> <li>• Familiaridad y experiencia en el uso y mantenimiento de máquinas de coser y herramientas de corte.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas de costura.</li> <li>• Creatividad y solución de problemas.</li> <li>• Atención al detalle.</li> <li>• Organización y gestión del tiempo.</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Confeccionar prendas de alta calidad y exclusividad, siguiendo los diseños y especificaciones personalizadas para satisfacer las expectativas de los clientes, asegurando la precisión, durabilidad y acabado en cada pieza.	
<b>PRINCIPALES FUNCIONES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cortar, ensamblar y coser las piezas de tela según los patrones y diseños especificados.</li> <li>2. Realizar ajustes, reparaciones y modificaciones en las prendas según solicitudes de los clientes.</li> <li>3. Colaborar en la selección de telas, hilos y otros materiales necesarios para la confección de las prendas.</li> <li>4. Mantener el área de trabajo limpia y organizada.</li> <li>5. Gestionar el tiempo de manera eficiente para cumplir con los plazos de entrega establecidos.</li> </ol>	

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre</b>	Encargado de entregas
<b>Dependencia</b>	Área de operaciones
<b>Reporta a</b>	Administradora general
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>De formación</b>	N/A
<b>De experiencia</b>	Licencia A1, A2 o A3
<b>Equipamiento</b>	Motocicleta
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente.</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	

Asegurarse que las prendas terminadas lleguen a los clientes de manera puntual, segura y en perfectas condiciones, brindando una experiencia de entrega excepcional que refuerce la calidad y exclusividad de Sevas Baby.

#### PRINCIPALES FUNCIONES

1. Planificar y organizar las rutas de entrega para garantizar la eficiencia y puntualidad, optimizando el tiempo y los recursos disponibles para cumplir con los plazos establecidos.

#### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre</b>	Encargada comercial
<b>Dependencia</b>	Área de mercadeo
<b>Reporta a</b>	Administradora general
REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>De formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en mercadeo digital.</li> </ul>
<b>De experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la gestión de redes sociales.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Creatividad e innovación.</li> <li>• Organización y gestión del tiempo.</li> </ul>

#### OBJETIVO PRINCIPAL DEL PUESTO

Desarrollar y ejecutar estrategias de ventas y mercadeo para aumentar la visibilidad de la marca, captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

#### PRINCIPALES FUNCIONES

1. Crear y gestionar campañas de mercadeo y promoción que aumenten la visibilidad de la marca y atraiga a clientes potenciales.
2. Desarrollar y gestionar programas de fidelización para clientes actuales que fomenten la repetición de compra y aumenten la lealtad en la marca.
3. Administrar las cuentas de redes sociales de la marca, creando contenido atractivo y relevante para lograr una presencia en línea activa y positiva.
4. Supervisar y coordinar el proceso de gestión de pedidos, asegurando que se realicen de manera eficiente y precisa.

- |  |
|--|
| 5. Planificar y coordinar la participación de Sevas Baby en ferias de emprendimientos y otras oportunidades de exhibición. |
|--|

### **Estrategia principal**

La estrategia principal es lograr una ventaja competitiva y diferenciación en el mercado a través de la personalización y la calidad de las prendas ofrecidas. Para la implementación de esta estrategia, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- a. Lograr un enfoque en la calidad del producto, mediante la selección de materia prima de calidad, así como la implementación de estándares de revisión durante el proceso de confección.
- b. Ofrecer un servicio personalizado a través del ajuste y preferencias de cada cliente, incluyendo una óptima gestión de servicio al cliente en todas las etapas, desde la toma del pedido hasta la entrega del producto.
- c. Orientar los esfuerzos al segmento de mercado específico que valore la calidad, exclusividad y durabilidad del producto, a través de estrategias de *marketing* digital y redes sociales para alcanzar a este público objetivo.

### **Análisis FODA**

- ***Análisis Macro Entorno - Análisis PESTEL - Oportunidades y Amenazas***

Figura 18. Análisis PESTEL Sevas Baby



Fuente: Elaboración propia (2024)

• **Análisis Micro Entorno - 5 Fuerzas de Porter – Oportunidades y Amenazas**

A continuación, se presenta el análisis realizado sobre las 5 Fuerzas de Porter:

Figura 19. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES
<p>Número de clientes limitado y trato personal con ellos puede aumentar la capacidad de negociación.</p> <p>Los compradores pueden valorar más variables de diseño y calidad sobre precio.</p> <p>Dificultad de acceder a una prenda igual en el mercado tradicional.</p>	<p>Proveedores normalmente ofrecen descuentos en compras al por mayor.</p> <p>La materia prima de calidad supone unos pocos proveedores que la ofrezcan.</p> <p>Llevar a cabo el poder de negociación sobre frecuencia de compra o alianzas estratégicas.</p>	<p>Productores de prendas de vestir en masa colocan sus productos a muy bajo costo y con una amplia gama de opciones para su adquisición.</p> <p>Mitigar la amenaza sobre los clientes que valoran más la calidad y el diseño sobre el precio.</p>	<p>Barreras de conocimiento técnico y maquinaria especializada pueden ser superados.</p> <p>Altos precios de entrada al mercado.</p> <p>Esfuerzo adicional en fidelizar un base de clientes.</p>	<p>Empresas internacionales con amplia participación de mercado dedicadas a las ventas en masa.</p> <p>Diferenciación basada en la personalización como ventaja competitiva.</p> <p>Buena administración de la variable precio.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

### **El poder de negociación de los clientes.**

- a. En el negocio de elaboración de prendas de vestir a la medida, donde el número de clientes puede ser limitado y se trata de manera personal con ellos, el poder de negociación puede ser significativo.
- b. Los compradores de prendas de vestir a la medida usualmente valoran más las variables de diseño personalizado y ajuste correcto sobre el precio, por lo que el poder de negociación puede verse un poco disminuido.
- c. Por su naturaleza, las prendas de vestir a la medida son personalizadas y difícilmente será fácil para el comprador optar por una prenda igual en el mercado tradicional.

### **El poder de negociación de los proveedores.**

- a. Normalmente los proveedores ofrecen descuentos o rebajas en las compras al por mayor, y en la elaboración de prendas a la medida, donde la adquisición de insumos es contra demanda, la capacidad de negociación puede ser difícil.
- b. Si se busca materia prima de calidad, su disponibilidad en el mercado puede verse reducida a unos pocos proveedores, por lo que también puede dificultarse el poder de la negociación.
- c. El poder de negociación de los proveedores puede llevarse a cabo sobre las bases de frecuencia de compra o alianzas que promuevan y promocionen cada uno de los proveedores involucrados en la confección.

### **La amenaza de los productos sustitutos.**

- a. Los productores de prendas de vestir a la medida colocan sus productos a muy bajo costo y con una amplia gama de opciones para su adquisición, ya sea en tiendas físicas o de manera virtual.
- b. Esta amenaza puede mitigarse sobre los consumidores que valoran más la calidad y la exclusividad sobre el precio.

### **La amenaza de los nuevos competidores.**

- a. La barrera de entrada supone un conocimiento técnico especializado, como lo es el patronaje, técnicas de costura, conocimiento de telas, entre otros. Además, la obtención de

maquinaria especializada para realizar la labor. Sin embargo, estas barreras pueden ser superadas.

- b. En todo nuevo competidor se supondrá una diferenciación en el precio, por el traslado de costos de inversiones que no hayan sido amortizadas, esto frente a un emprendimiento con trayectoria en el mercado cuyos costos se encuentran amortizados.
- c. La entrada al mercado supondrá un esfuerzo adicional al conseguir una base de clientes y lograr su lealtad, principalmente en el negocio de prendas a la medida que conlleva la adquisición de un producto de poca frecuencia, pero alta inversión.

#### **La rivalidad entre los competidores existentes.**

- a. En Costa Rica, el mercado de la moda está conformado por grandes empresas, principalmente internacionales. Sin embargo, los productores locales cada vez están tomando mayor fuerza en el posicionamiento de sus productos, aunque estos sean principalmente bajo metodología de reventa.
- b. La diferenciación con base en la personalización, ajuste detallado y calidad de las prendas brinda una ventaja competitiva frente a los competidores principales, correspondiente a los productores en masa.
- c. La variable del precio debe ser muy bien administrada por el emprendimiento, ya que, por ejemplo, la adquisición de maquinaria especializada puede repercutir en el aumento del costo total de la prenda, situación que no ocurre con los productores en masa.

#### **• *Análisis Interior Empresa – Autoevaluación - Debilidades y Fortalezas***

Este análisis comprende únicamente la evaluación de las fortalezas y debilidades:

- Fortalezas:
  - a. La calidad y durabilidad del producto, garantizada por medio de los distintos estándares de calidad aplicados durante todo el proceso de confección.
  - b. Atención personalizada y relación cercana con el cliente, desde el trato directo con el cliente hasta garantizar que la prenda se ajuste a su solicitud específica.
  - c. Las nuevas tendencias de moda surgentes pueden aplicarse con rapidez a las siguientes fabricaciones.
  - d. Al ser prendas fabricadas contra demanda, se reduce el riesgo de manejar altos niveles de inventario y excedentes, lo que conlleva a su vez un costo adicional por su gestión.

- Debilidades:
  - a. Costo de inversión alto, justificado frente a la obtención de una prenda de calidad personalizada y exclusiva, pero posiblemente no bien recibido frente a consumidores que valoran más el precio.
  - b. Capacidad de producción limitada, al ser un trabajo artesanal se puede dificultar el aumento de la producción sin comprometer la calidad.
  - c. Deficiencia de control financiero apropiado que sustente la toma de decisiones estratégicas o la orientación de los recursos.
- **Matriz FODA**

Con base en los resultados del análisis PESTEL, las 5 Fuerzas de Portes y al análisis interior de la empresa, se consolida la información en la siguiente matriz FODA:

Figura 20. Análisis FODA

 <b>Fortalezas</b>	 <b>Oportunidades</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Amenazas</b>
Calidad y durabilidad del producto.  Atención personalizada.  Rapidez en aplicación de nuevas tendencias de moda.  Fabricación contra demanda reduce el riesgo de altos niveles de inventario y excedentes.	Clientes que valoran más diseño y calidad frente al precio.  Dificultad para que los clientes obtengan una prenda igual en el mercado tradicional.  Diferenciación basada en la personalización como ventaja competitiva.	Costo alto de inversión y precios.  Capacidad de producción limitada.  Deficiencia de control financiero apropiado que sustente la toma de decisiones u orientación de los recursos.	Preferencia del consumidor por prendas provenientes de productores en masa y bajo costo.  Barrera de conocimiento técnico especializado de nuevos competidores puede ser superado.

*Fuente: Elaboración propia (2024)*

- **Fortalezas vs Oportunidades:**

- a. La calidad y durabilidad de las prendas resultan atractivas para clientes que valoran más el diseño y la calidad sobre el precio, esto permite captar un segmento de mercado dispuesto a pagar más por productos de mayor calidad.
  - b. La atención personalizada representa un valor donde los clientes buscan exclusividad y se les dificulte obtener fácilmente una prenda igual o similar en el mercado tradicional.
  - c. La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias permite ofrecer productos nuevos y actualizados que aún no estén disponibles en el mercado tradicional.
- **Debilidades vs Amenazas:**
    - a. Los precios altos pueden representar una desventaja en el mercado de consumidores que valora más obtener prendas económicas de productores en masa.
    - b. La capacidad limitada de producción puede dificultar su estabilidad si el negocio crece, ya que se estaría frente a la competencia de productores en masa que ofrecen precios más bajos y a mayor disponibilidad.
- **Fortalezas vs Amenazas:**
    - a. La calidad y durabilidad de las prendas puede mitigar la preferencia por prendas más económicas, además de atraer clientes que estén dispuestos a pagar más por prendas de mayor calidad.
    - b. La atención personalizada genera al cliente una experiencia única, logrando su lealtad, caso contrario de las empresas de producción en masa.
- **Debilidades vs Oportunidades:**
    - a. Enfoque en los clientes dispuestos a pagar más por prendas de calidad.
    - b. La producción limitada puede destacar la exclusividad de las prendas, resaltando que se ofrece un producto que no se consigue fácilmente en el mercado tradicional.
    - c. Mejorar el control financiero puede fortalecer la capacidad del negocio para orientar correctamente sus recursos a la potencialización de su ventaja competitiva.

- **Estrategias vs Análisis CAME**

- a. Estrategias defensivas:** mantener la calidad y durabilidad como propuesta de valor principal, mediante la aplicación de estándares de calidad que supervisen en todas las etapas del proceso productivo que se ejecutan de la manera adecuada.
- b. Estrategias ofensivas:** desarrollar campañas de *marketing* digital que destaquen la calidad, el diseño y la exclusividad de las prendas.  
Su objetivo es mejorar la situación actual, donde predominan las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas.
- c. Estrategias de reorientación:** buscar optimizar los costos sin comprometer la calidad, como negociación con proveedores. Además de implementar un sistema de gestión financiera.
- d. Estrategia de supervivencia:** educar a los consumidores sobre el proceso productivo detrás de la elaboración de una prenda de vestir personalizada, creando conciencia sobre el valor que este proceso genera.

#### Financiero

A continuación, se presenta la propuesta para Sevas Baby del segmento Financiero del Plan de Negocios:

#### **Inversión total**

La inversión anual del primer año de Elegance Boutique es de ₡11.882.603,43. A continuación, se detalla el desglose:

Tabla 29. Inversión Total Anual

**Elegance Boutique**  
**Área Administrativa**  
**Inversión Total Anual**



Módulo	Categoría	Aspecto	Inversión	Periodicidad	Inversión Total Anual
Operacional	Activos Fijos	Maniquí	€140,000.00	1	€140,000.00
Operacional	Activos Fijos	Máquina de coser	€195,000.00	1	€195,000.00
Operacional	Activos Fijos	Máquina de coser overlock	€180,000.00	1	€180,000.00
Operacional	Activos Fijos	Mesa de corte	€27,500.00	1	€27,500.00
Operacional	Activos Fijos	Mueble para máquina de coser	€75,000.00	1	€75,000.00
Operacional	Activos Fijos	Plancha	€13,991.00	1	€13,991.00
Operacional	Activos Fijos	Plancha de vapor	€84,990.00	1	€84,990.00
Operacional	Activos Fijos	Reglas de patronaje (rectas y curvas)	€3,950.00	1	€3,950.00
Operacional	Activos Fijos	Tabla para planchar	€12,450.00	1	€12,450.00
Operacional	Activos Fijos	Tijera de sastre	€16,000.00	1	€16,000.00
Organizacional	Salario	Administradora General / Encargada Comercial <sup>1</sup>	€389,961.60	12	€4,679,539.20
Organizacional	Salario	Costurera <sup>1</sup>	€405,961.66	12	€4,871,539.92
Organizacional	Aporte CCSS	Administradora General / Encargada Comercial <sup>1</sup>	€57,207.37	12	€686,488.40
Organizacional	Aporte CCSS	Costurera <sup>1</sup>	€59,554.58	12	€714,654.91
Jurídico	Registro de Marca	Registro de Marca en el Registro Nacional <sup>2</sup>	€181,500.00	1	€181,500.00
<b>Total</b>					<b>€11,882,603.43</b>

*Fuente: Elaboración propia (2024).*

**Notas:**

<sup>1</sup> En el Anexo 6 se detalla lo correspondiente al cálculo efectuado para determinar el salario de los trabajadores.

<sup>2</sup> Honorarios legales indicados en el Decreto Ejecutivo N°41930-JP. Artículo 13, inciso b), correspondientes a inscripciones de marcas.

**Presupuesto de ventas**

A continuación, se presenta el presupuesto de ventas proyecta a un año. Se toman como base las respuestas indicadas por los clientes potenciales sobre la frecuencia de compra y el interés de compra para cada una de las prendas:

Tabla 30. Presupuesto de ventas proyectado a un año

Elegance Boutique Área Administrativa Presupuesto de Ventas Proyectado a 1 Año					
Categoría	Producto	Precio	Clientes Potenciales		Venta Total
			Frecuencia de Compra	Interés de Compra	
Vestimenta casual de mujer	Blusa	₡41,285.00	Anual	22	₡908,270.00
	Ropa deportiva	₡38,410.00	Anual	22	₡845,020.00
	Abrigo	₡41,170.00	Anual	22	₡905,740.00
Vestimenta formal de mujer	Vestido	₡59,570.00	Anual	21	₡1,250,970.00
	Falda	₡41,285.00	Anual	21	₡866,985.00
	Traje completo	₡66,240.00	Anual	21	₡1,391,040.00
Vestimenta casual de hombre	Camiseta	₡39,790.00	Anual	12	₡477,480.00
	Ropa deportiva	₡38,410.00	Anual	12	₡460,920.00
	Abrigo	₡41,170.00	Anual	12	₡494,040.00
Vestimenta formal de hombre	Camisa	₡35,420.00	Anual	9	₡318,780.00
	Pantalón	₡48,300.00	Anual	9	₡434,700.00
	Traje completo	₡66,240.00	Anual	9	₡596,160.00
Vestimenta casual de niño	Camiseta Niño	₡32,660.00	Anual	13	₡424,580.00
	Ropa deportiva Niño	₡32,660.00	Anual	13	₡424,580.00
	Abrigo Niño	₡32,660.00	Anual	13	₡424,580.00
Vestimenta formal de niño	Pantalón Niño	₡32,660.00	Anual	5	₡163,300.00
	Vestido Niño	₡32,660.00	Anual	5	₡163,300.00
	Traje completo Niño	₡44,045.00	Anual	5	₡220,225.00
Total					₡10,770,670.00


Fuente: Elaboración propia (2024).

## Presupuesto de costos

Seguidamente, se presenta el presupuesto de costos:

Tabla 31. Presupuesto de costos.

**Elegance Boutique**  
**Área Administrativa**  
**Presupuesto de Costos**



Insumo	Costo Mensual	Costo Anual
<b>Costos Fijos</b>	<b>₡70,000.00</b>	<b>₡840,000.00</b>
Alquiler	₡40,000.00	₡480,000.00
Servicios Públicos	₡30,000.00	₡360,000.00
<b>Costos Variables</b>	<b>₡22,566.67</b>	<b>₡270,800.00</b>
Costo Promedio por Prenda	₡22,566.67	₡270,800.00
<b>Total Costos</b>	<b>₡92,566.67</b>	<b>₡1,110,800.00</b>

*Fuente: Elaboración propia (2024).*

## Estado de resultados proyectado

Tabla 32. Estado de Resultados Proyectado

**Elegance Boutique**  
**Área Administrativa**  
**Estado de Resultados Proyectado**



Ingreso (Ventas)	₡10,770,670.00
(-) Costo de Ventas	₡1,110,800.00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>₡9,659,870.00</b>
(-) Gasto de Venta y Administración	₡9,551,079.12
Salario Administradora / Comercial	₡4,679,539.20
Salario Costurera	₡4,871,539.92
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>₡108,790.88</b>
(+ / -) Ingresos o Gastos no Operacionales	₡0.00
<b>(=) Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>₡108,790.88</b>
(-) Impuestos	₡0.00
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>₡108,790.88</b>

*Fuente: Elaboración propia (2024).*

## Balance general proyectado

Tabla 33. Balance General Proyectado.

<b>Elegance Boutique</b>	
<b>Área Administrativa</b>	
<b>Balance General Proyectado</b>	
<b>ACTIVOS</b>	
Activos Fijos	₪748,881.00
Depreciación Activos Fijos	₪94,011.20
Inventario	₪150,000.00
<b>Total Activos</b>	<b>₪992,892.20</b>
<b>PASIVOS</b>	
Cuenta por pagar	₪748,881.00
<b>Total Pasivos</b>	<b>₪748,881.00</b>
<b>PATROMONIO</b>	
Capital	₪244,011.20
<b>Total Patrimonio</b>	<b>₪244,011.20</b>

Fuente: Elaboración propia (2024).

## BIBLIOGRAFÍA

- Méndez Arias, A., Montoya Jiménez, J., Ugalde Binda, N. (2024). Capital Intelectual del Emprendedor. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. 5 (1), 2760 – 2779.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/91058/Art%C3%ADculo%20Capital%20intelectual%20del%20emprendedor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Cardona, C., Ramírez Salazar, M., Ramírez Salazar, C. (2022). *Fundamentos de Administración* (5ta ed.). ECOE Ediciones.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RGBjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=fundamentos+de+administraci%C3%B3n+pdf&ots=Erf06SD5FS&sig=Be8vAsJfp6zhK KHpj1Sg45r7i98#v=onepage&q=fundamentos%20de%20administraci%C3%B3n%20pdf&f=false>
- Reza Trosino, J. (2019). *Los fundamentos de la Administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/228831>
- Antón Pérez, J., Garijo de Miguel, S. (2024). *Empresa y Administración*. Macmillan Education.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/267631>
- Gregorio Rojas, N. (2023). *Metodología de la investigación para anteproyectos*. Ediciones UAPA.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/229656>
- Sandoval Álvarez, C. (2023). Limitaciones y factores de éxito del emprendimiento Femenino: una perspectiva costarricense. *Yulök Re-vista de Innovación Académica*, Vol.7 (1), 12-30.  
<https://doi.org/10.47633/yulk.v7i1.575>
- Uribe Palacios, V., Vásquez Bernal, J., Camacho Posada, M., Díaz Gómez, J., Rodríguez Lizarazo, J., Rodríguez Rodríguez, C., Roa Ortiz, C. (2021). *Manual del emprendedor: la caja de herramientas para crear tu modelo y plan de negocios*. Editorial Uniagustiniana.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/199380>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2022). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2022*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-microempresas-los-hogares?filtertext=enamh%25202022&page=2>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2023*. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-microempresas-los-hogares?page=2>
- Gastesi, A. (2020). Personalización, el lujo de ser tu propio diseñador que atrapa a la generación “millennial”. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/magazine/moda/20200912/32893/customizacion.html>
- Audaces (2023). Descubre cómo la moda sostenible está revolucionando la industria. *Revista Audaces*. <https://audaces.com/es/blog/moda-sostenible>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (2020). *Tasa de desempleo se sitúa en 20.1%*. <https://inec.cr/noticias/tasa-desempleo-se-situa-201>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica CIJUL (2015). *Reglamento a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N°8202*. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80601](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=80601)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio MEIC. (2020). *Política Nacional de Empresariedad 2030*. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/cos198567.pdf>
- García Huevo, R., Vargas Méndez, M. (2023). *Evaluación de Diseño de la Política Nacional de Empresariedad 2030* [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kerwa. [https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/89709/Informe%20TFIA\\_PNE2030\\_Firmado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/89709/Informe%20TFIA_PNE2030_Firmado.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castañeda Cortez, A. (2023). *Análisis del Proceso de Implementación de las Políticas Públicas para el Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Costarricense (2014-2018)* [Tesis de Doctorado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Kerwa. [https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/90424/Tfg%20IPPP%20Abraham28-9-2023f%20firmado%20CP-firmado\\_SSA-FIRMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/90424/Tfg%20IPPP%20Abraham28-9-2023f%20firmado%20CP-firmado_SSA-FIRMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Portillo Reyes, C. & Rivera Barrera, R. (2020). *Acceso al financiamiento y su impacto en el crecimiento de los negocios de emprendedores*. [Tesis para optar por el grado de Maestría en Administración Financiera, Universidad de El Salvador].

## Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado de la propietaria del negocio sobre la información recolectada.

Por medio del presente escrito yo, \_\_\_\_\_, cédula de identidad \_\_\_\_\_, en mi calidad de propietaria de Sevas Baby declaro mi consentimiento informado para el uso y tratamiento de los datos que de esta entrevista se generen para el uso único y exclusivo de elaboración de tesis de Licenciatura de la señora Ana Rebeca Monge Calvo, documento que tiene por tema: Desarrollo de Plan de Negocios para el emprendimiento Sevas Baby mediante un análisis de la situación actual y el diseño de una estrategia completa para optimizar sus operaciones y consolidar su permanencia en el mercado.

Declaro que he sido informada que en cualquier momento de la entrevista y facilitación de la información puedo declinar de brindar cierta información sin repercusión para mí ni mi representada. A sí mismo, declaro que los datos brindados han sido de manera voluntaria.

La información facilitada, tanto verbal como evidencia física será de carácter confidencial y protegida por la Ley 8968, Ley de Protección de la Persona Frente al Tratamiento de sus Datos Personales.

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Entrevistas a propietaria del negocio.

1. ¿Cuál es el origen de Sevas Baby?
2. ¿En qué año inició el emprendimiento?
3. ¿Cuál fue la motivación al momento de decidir emprender el negocio?
4. ¿Por qué el emprendimiento es sobre elaboración de prendas de vestir a la medida?
5. ¿Cuál es la misión y visión de Sevas Baby?
6. ¿Cuántas personas conforman su equipo actual y qué roles desempeñan?
7. ¿Cómo se maneja el tema del liderazgo y la comunicación dentro del emprendimiento?
8. ¿Podría describir el proceso completo de producción, desde la toma del pedido hasta el producto final?
9. ¿Cuáles son los principales materiales que utiliza en la producción y cómo los adquiere?
10. ¿Qué método de control de calidad utiliza para asegurar la calidad de las prendas fabricadas?
11. ¿Cuáles son los canales de ventas principales y cómo los ha seleccionado?
12. ¿Cuál ha sido el volumen de ventas mensual promedio en el último año?
13. ¿Cómo determina los precios de sus productos? ¿Qué factores considera?
14. ¿Se cuenta con algún tipo de gestión financiera (presupuesto, gestión de costos, entre otros)?
15. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta actualmente en su negocio?
16. ¿Tiene planes de expansión para el futuro?

## Anexo 3. Encuestas a clientes actuales de Sevas Baby

Estimado(a) cliente de Sevas Baby:

Valoramos su opinión y lealtad como cliente, por lo que queremos asegurarnos que nuestro negocio proporciona los productos y servicios que cumplen con sus expectativas y necesidades.

Le invitamos a participar en esta breve encuesta para compartir su experiencia con nosotros. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar y a seguir ofreciendo prendas de vestir a la medida de la más alta calidad.

La encuesta sólo le tomará unos minutos y la información completada será de carácter anónimo.

Apreciamos sinceramente su tiempo y disposición con la información brindada.

1. ¿Cuál es tu género?

Masculino

Femenino

Prefiero no indicarlo

2. ¿Cuál es tu rango de edad?

Menos de 18 años

18 – 24 años

25 – 34 años

35 – 44 años

45 – 54 años

Más de 55 años

3. ¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?

Menos de ₡100.000

₡100.001 - ₡300.000

₡300.001 - ₡500.000

₡501.000 - ₡700.000

₡700.001 - ₡900.000

Más de ₡900.001

4. ¿Hace cuánto tiempo es cliente de Sevas Baby?

Menos de 6 meses

6 meses – 1 año

1 año – 2 años

Más de 2 años

5. ¿Con qué frecuencia compra prendas de vestir a medida en Sevas Baby?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Menos frecuentemente

6. ¿Qué tipo de prendas a la medida ha comprado con Sevas Baby? (Seleccione todas la que aplique)

Vestimenta casual de mujer

Vestimenta formal de mujer

Vestimenta casual de hombre

Vestimenta formal de hombre

Vestimenta casual de niños

Vestimenta formal de niños

7. En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con nuestros productos?

1

2

3

4

5

8. ¿Cómo calificaría la calidad de las telas utilizadas?

Muy baja

Baja

- Adecuada
- Alta
- Muy alta

9. ¿Cómo calificaría el ajuste de las prendas a medida?

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

10. ¿Cómo describiría su experiencia con el servicio al cliente?

- Muy mala
- Mala
- Neutral
- Buena
- Muy buena

11. ¿Recomendaría a Sevas baby a un amigo o familiar?

- Sí
- No

#### Anexo 4. Encuesta a clientes potenciales de Sevas Baby

Estimado/a participante:

Nos complace invitarlo/a a participar en nuestra encuesta diseñada para entender mejor las necesidades y preferencias del mercado respecto a un producto de prendas de vestir personalizadas

(a la medida). Su opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permite diseñar productos que cumplan con las necesidades y preferencias de nuestros clientes.

La encuesta es totalmente anónima y sólo le tomará unos minutos completarla. Apreciamos sinceramente su tiempo y disposición con la información brindada.

1. ¿Cuál es tu género?

Masculino

Femenino

Prefiero no indicarlo

2. ¿Cuál es tu rango de edad?

Menos de 18 años

18 – 24 años

25 – 34 años

35 – 44 años

45 – 54 años

Más de 55 años

3. ¿Cuál es tu rango de ingresos mensuales?

Menos de ₡100.000

₡100.001 - ₡300.000

₡300.001 - ₡500.000

₡501.000 - ₡700.000

₡700.001 - ₡900.000

Más de ₡900.001

4. ¿Con qué frecuencia compras ropa?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Cada 2 o 3 meses

- Anualmente
- Raramente

5. ¿Cuál es tu inversión aproximada por prenda en compra de prendas de vestir?

- ¢5.000,00 - ¢10.000,00
- ¢ 10.001,00 - ¢15.000,00
- ¢15.001,00 – ¢25.000,00
- Más de ¢25.001,00

6. ¿Has comprado ropa a la medida en el pasado?

- Sí
- No

7. ¿Qué tipo de prendas a la medida te interesaría comprar?

- Vestimenta casual de mujer
- Vestimenta formal de mujer
- Vestimenta casual de hombre
- Vestimenta formal de hombre
- Vestimenta casual de niños
- Vestimenta formal de niños

8. ¿Qué te motivaría a comprar ropa a la medida?

- Calidad de los materiales
- Precisión en el ajuste
- Precio
- Exclusividad del diseño
- Rapidez en la entrega

9. ¿Qué método de compra prefieres para adquirir ropa a medida?

- En persona con la modista.
- A través de un sitio web con opciones de personalización.

10. ¿Qué canal prefieres para recibir información sobre moda y ofertas de ropa a la medida?

- Redes sociales
- Correo electrónico
- WhatsApp
- Publicidad tradicional (periódicos, revistas)
- No me interesa recibir información.

11. ¿Qué factor consideras más importante al elegir un proveedor de ropa a la medida?

- Precio
- Calidad
- Velocidad de entrega
- Opiniones de otros clientes
- Personalización del servicio

12. ¿Recomendarías ropa a la medida a amigos y familiares?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Definitivamente no
- Probablemente no

Anexo 5. Formulario inventario por prenda.

**Elegance Boutique**  
**Área de Operaciones**  
**Inventario de Suministros por Prenda**



TIPO DE PRENDA			TALLA			
Hombre	Mujer	Niño / Niña	Parte superior	Parte inferior		Niño
<input type="checkbox"/> Camisa	<input type="checkbox"/> Blusa	<input type="checkbox"/> Camiseta		Hombre:	Mujer:	<input type="checkbox"/> 2T
<input type="checkbox"/> Camiseta	<input type="checkbox"/> Vestido	<input type="checkbox"/> Pantalón	<input type="checkbox"/> XS	<input type="checkbox"/> 28 - 29	<input type="checkbox"/> 0 - 2	<input type="checkbox"/> 3T
<input type="checkbox"/> Pantalón	<input type="checkbox"/> Falda	<input type="checkbox"/> Vestido	<input type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/> 30 - 31	<input type="checkbox"/> 4 - 6	<input type="checkbox"/> 4T
<input type="checkbox"/> Traje	<input type="checkbox"/> Pantalón	<input type="checkbox"/> Traje	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> 32 - 33	<input type="checkbox"/> 8 - 10	<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Abrigo	<input type="checkbox"/> Abrigo	<input type="checkbox"/> Abrigo	<input type="checkbox"/> L	<input type="checkbox"/> 34 - 35	<input type="checkbox"/> 12 - 14	<input type="checkbox"/> 6
<input type="checkbox"/> Ropa deportiva	<input type="checkbox"/> Ropa deportiva	<input type="checkbox"/> Ropa deportiva	<input type="checkbox"/> XL	<input type="checkbox"/> 36 - 37	<input type="checkbox"/> 16 - 18	<input type="checkbox"/> 7
<input type="checkbox"/> Otro: _____	<input type="checkbox"/> Otro: _____	<input type="checkbox"/> Otro: _____	<input type="checkbox"/> XXL	<input type="checkbox"/> 38 - 39	<input type="checkbox"/> 20 - 22	<input type="checkbox"/> 8
				<input type="checkbox"/> 40 - 42	<input type="checkbox"/> 24 - 26	<input type="checkbox"/> 9

TIPO DE TELA				METRAJE DE TELA		TIEMPO DE PRODUCCIÓN
Principal		Forro		Principal	Forro	
<input type="checkbox"/> Algodón	<input type="checkbox"/> Nylon	<input type="checkbox"/> Algodón	<input type="checkbox"/> Nylon			<input type="checkbox"/> Minutos: _____
<input type="checkbox"/> Lino	<input type="checkbox"/> Denim	<input type="checkbox"/> Lino	<input type="checkbox"/> Denim			<input type="checkbox"/> Horas: _____
<input type="checkbox"/> Seda	<input type="checkbox"/> Franela	<input type="checkbox"/> Seda	<input type="checkbox"/> Franela	_____m <sup>2</sup>	_____m <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/> Días: _____
<input type="checkbox"/> Lana	<input type="checkbox"/> Chiffon	<input type="checkbox"/> Lana	<input type="checkbox"/> Chiffon			
<input type="checkbox"/> Poliéster	<input type="checkbox"/> Crepé	<input type="checkbox"/> Poliéster	<input type="checkbox"/> Crepé			
<input type="checkbox"/> Terciopelo	<input type="checkbox"/> Otro: _____	<input type="checkbox"/> Terciopelo	<input type="checkbox"/> Otro: _____			

ACCESORIOS						
<input type="checkbox"/> Cierre	<input type="checkbox"/> Botones	<input type="checkbox"/> Broches	<input type="checkbox"/> Cordon	<input type="checkbox"/> Velcro	<input type="checkbox"/> Cinta	<input type="checkbox"/> Elástico
Cantidad: _____	Cantidad: _____	Cantidad: _____	Metros: _____	Metros: _____	Metros: _____	Metros: _____
			Grosor: _____	Grosor: _____	Grosor: _____	Grosor: _____

FOTOGRAFÍA FRONTAL	FOTOGRAFÍA TRASERA
(Insertar acá fotografía)	(Insertar acá fotografía)

**Anexo 6. Cálculo de salarios**

Elegance Boutique  
Área Administrativa  
Cálculo de Salarios



Nombre del puesto	Puesto según Ministerio de Trabajo	Tipo de contrato	Salario	Desglose salario	Aporte CCSS Patrono (14.67%)
Administradora General	Oficinista (General)	Fijo	₡389,961.60	Salario mensual según Ministerio de Trabajo.	₡57,207.37
Costurera	Costurera (Modista)	Fijo	₡405,961.66	1. ₡15.613,91: salario mínimo jornada ordinaria. 2. Se multiplica por 6 días: ₡93.683,46 3. Se multiplica por 52 semanas: ₡4.871.539,92 4. Se divide entre 12 meses: ₡405.961,66	₡59,554.58
Encargado de Entregas	N/A	A demanda	₡0.00	No se determina un salario ya que su costo se valida contra cada entrega, según distancia.	₡0.00
Encargada Comercial	Gestor de redes sociales (Community manager)	Fijo	₡405,961.66	1. ₡15.613,91: salario mínimo jornada ordinaria. 2. Se multiplica por 6 días: ₡93.683,46 3. Se multiplica por 52 semanas: ₡4.871.539,92 4. Se divide entre 12 meses: ₡405.961,66	₡59,554.58
<b>Total</b>			<b>₡1,201,884.92</b>		<b>₡176,316.52</b>

Anexo 7. Cálculo salarial para costos fijos y variables

Elegance Boutique  
Área de Operaciones



Estimado de Costo de Costurera por Prenda

TIPO DE PRENDA	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	SALARIO COSTURERA	COSTO POR HORA	COSTO POR CONFECCIÓN
Camisa	04:00	₡405,961.66	₡2,537.26	₡10,149.04
Camiseta	04:45	₡405,961.66	₡2,537.26	₡12,051.99
Pantalón	06:15	₡405,961.66	₡2,537.26	₡15,857.88
Traje completo	09:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡25,372.60
Abrigo	05:00	₡405,961.66	₡2,537.26	₡12,686.30
Ropa deportiva	04:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡11,417.67
Blusa	05:00	₡405,961.66	₡2,537.26	₡12,686.30
Vestido	08:15	₡405,961.66	₡2,537.26	₡20,932.40
Falda	05:00	₡405,961.66	₡2,537.26	₡12,686.30
Camiseta Niño	03:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡8,880.41
Pantalón Niño	03:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡8,880.41
Vestido Niño	03:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡8,880.41
Traje completo Niño	05:45	₡405,961.66	₡2,537.26	₡13,828.07
Abrigo Niño	03:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡8,880.41
Ropa deportiva Niño	03:30	₡405,961.66	₡2,537.26	₡8,880.41

Elegance Boutique  
Área de Operaciones



Estimado de Costo de Administradora / Comercial por Prenda

TIPO DE PRENDA	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	SALARIO ADMINISTRADORA / COMERCIAL	COSTO POR HORA	COSTO POR CONFECCIÓN
Camisa	04:00	₪389,961.60	₪2,437.26	₪9,749.04
Camiseta	04:45	₪389,961.60	₪2,437.26	₪11,576.99
Pantalón	06:15	₪389,961.60	₪2,437.26	₪15,232.88
Traje completo	09:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪24,372.60
Abrigo	05:00	₪389,961.60	₪2,437.26	₪12,186.30
Ropa deportiva	04:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪10,967.67
Blusa	05:00	₪389,961.60	₪2,437.26	₪12,186.30
Vestido	08:15	₪389,961.60	₪2,437.26	₪19,863.67
Falda	05:00	₪389,961.60	₪2,437.26	₪12,186.30
Camiseta Niño	03:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪8,530.41
Pantalón Niño	03:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪8,530.41
Vestido Niño	03:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪8,530.41
Traje completo Niño	05:45	₪389,961.60	₪2,437.26	₪13,283.07
Abrigo Niño	03:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪8,530.41
Ropa deportiva Niño	03:30	₪389,961.60	₪2,437.26	₪8,530.41

## Apéndices

### Trabajos elaborados por Sevas Baby

A continuación, se muestran algunos de los trabajos desarrollados por Sevas Baby. Las fotografías fueron tomadas del perfil de Facebook de Sevas Baby:

