Universidad Latina de Costa Rica

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración de Negocios

Licenciatura en Administración de Negocios

Trabajo Final de Graduación

Modalidad Tesis

Tema:

"Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José para el III cuatrimestre del 2021".

Autor:

Karol Vanessa Azofeifa Vega

Heredia, 2022

Facultad Ciencias Empresariales

Tribunal Examinador

Este proyecto titulado: "Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José, para el III cuatrimestre del 2021", por la estudiante: Karol Vanessa Azofeifa Vega, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios**.

Licda. Zailyn Espinoza Alvarado
Tutora

MBA. Francisco Javier Badilla Ugalde
Lector

MBA. Jonathan Salas Segura
Representante de Rectoría

Facultad Ciencias Empresariales

Consejo asesor

Este proyecto titulado: "Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José, para el III cuatrimestre del 2021", por la estudiante: Karol Vanessa Azofeifa Vega, fue aprobado por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios**.

Licda. Zailyn Espinoza Alvarado
Tutora

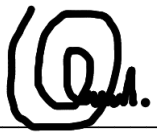
MBA. Francisco Javier Badilla Ugalde
Lector

MBA. Jonathan Salas Segura
Representante de Rectoría

Declaración jurada

La suscrita, Karol Vanessa Azofeifa Vega con cédula de identidad número 401940549, declaro bajo fe de juramento, que conozco las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio. Por lo tanto, soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad tesis; para optar por el título de Licenciada en Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 02 de marzo de 2022



Karol Vanessa Azofeifa Vega
Cédula.: 401940549

Manifestación sobre exoneración de responsabilidad

La suscrita Karol Vanessa Azofeifa Vega con cédula de identidad número 410940549, exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Sede Heredia; así como a la Tutora Licda. Zaylin Espinoza Alvarado y Lector MBA. Francisco Javier Badilla Ugalde que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciada en Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, Sede Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 02 de marzo de 2022

Karol Vanessa Azofeifa Vega.
Cédula.: 410940549

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Karol Vanessa Azofeifa Vega
De la Carrera / Programa:	Licenciatura en Administración de Negocios
Modalidad de TFG:	Tesis
Titulado:	Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José para el III cuatrimestre del 2021

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "**AUTOR**"), declara lo siguiente: **PRIMERO**: Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "**OBRA**"). **SEGUNDO**: El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "**UNIVERSIDAD**"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO**: El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO**: El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO**: El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD SEXTO**: La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO**: El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO**: El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.,** el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO**: El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO**: El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día** 23 **de** 03 **de** 2022 **a las** 9:30

Firma del estudiante(s):

Contenido

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

Introducción. **2**

Antecedentes. **3**

Información Existente. **4**

Estudios Previos. **4**

Delimitación del Tema. **5**

Aporte del Investigador. **5**

Delimitación Espacial. **6**

Delimitación Temporal. **6**

Objeto de Estudio. **6**

Elemento Práctico: ***6***

Elemento Teórico: ***6***

Formulación del Problema de Investigación. **7**

Sistematización del Problema. **7**

Objetivos de estudio. **8**

Objetivo General. ***8***

Objetivos Específicos. ***8***

Planteamiento de la Hipótesis. **8**

Justificación del Estudio de Investigación. **8**

Justificación Práctica. ***8***

Justificación Metodológica. ***9***

Justificación Teórica. *9*

Alcances y Limitaciones de la Investigación. **10**

Alcances. *10*

Limitaciones. *11*

CAPÍTULO II

MARCO SITUACIONAL Y TEÓRICO

Marco de Referencia **13**

Descripción del modelo del negocio de autolavado. **13**

Servicios de autolavado. **13**

Política de precios. **14**

Comunicación integrada de mercadeo. **14**

Competencia. **15**

Perfil de Clientes. **16**

Marco Conceptual **17**

Cliente: *17*

Consumidor: *18*

Demanda: *19*

Oferta: *19*

Posicionamiento de marca: *19*

Emprendimiento: *20*

Marco teórico **21**

Planeación Estratégica. **21**

Planificación financiera. **26**

Planificación en la producción. **28**

Planeación de Mercadotecnia o mercadeo. **28**

Planeación de Recursos Humanos. 30

Planeación Administrativa. 31

Etapas de la planeación estratégica. 31

Elementos y Principios de Planeación Estratégica. 33

Misión de PYME de autolavado. 36

Visión de PYME de autolavado. 36

Valores organizacionales PYME de autolavado 37

Análisis FODA 37

Procedimientos administrativos y legales para consolidación de una PYME. 42

Ruta de formalización. 43

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico 50

Enfoque y Tipo de Investigación. 50

Diseño de la investigación. 52

Transversal. 53

No experimental. 53

Inductiva 53

Descriptiva. 54

Análisis de Caso. 54

Sujetos y Fuentes de Información. 54

Fuentes Primarias. 55

Fuentes Secundarias 55

Población y Muestra. 55

Censo … 56

Tipo de Muestreo. **56**

Descripción de instrumentos **57**

Confiabilidad y Validez **58**

Operacionalización de variables **59**

Primera variable: Herramientas de planificación estratégica **59**

Definición operacional ***60***

Segunda variable Procedimientos de formalización **60**

Definición conceptual ***60***

Definición instrumental ***61***

Definición operacional ***61***

Tercera variable: Plan estratégico **62**

Definición conceptual ***62***

Definición instrumental ***62***

Definición operacional ***63***

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados **66**

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Referencias **114**

Anexo 1. ..... **124**

Anexo 2 ..... **125**

Anexo 3 ..... **126**

Índice de figuras

Figura 1. Procesos de la Planeación por Nivel Jerárquico y Por Tipo de Actividad. 25

Figura 2. Matriz FODA emprendimiento Autolavado.....41

Figura 3. Ruta De Formalización.....46

Figura 4. Conocimiento de un plan estratégico entre los administradores de autolavados ubicados en el cantón de Desamparados de San José, durante el tercer cuatrimestre del 2021. 69

Figura 5.Conocimiento del Proceso de registro PYME de los administradores de autolavados ubicados en el cantón de Desamparados de San José en tercer el cuatrimestre del 2021. ...70

Figura 6.Asesoría estratégica recibida por administradores de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 71

Figura 7.Características de la misión estratégica en los autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del año 2021. 72

Figura 8. Visión empresarial de empresas de autolavado del cantón de Desamparados de San José, durante el tercer cuatrimestre del 2021. 74

Figura 9.Estrategias de Mercadeo empleadas por los administradores de autolavado ubicados en el cantón de Desamparados en San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 75

Figura 10.Principales amenazas del mercado percibidas por los administradores de centros de lavado automotriz localizados en el cantón de Desamparados de San José en el tercer cuatrimestre de 2021.....76

Figura 11. Estrategias financieras empleadas por los administradores de centros de autolavado automotriz de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 77

Figura 12.Fortalezas de los centros de autolavado del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre de 2021 78

Figura 13.Estrategias motivacionales empleadas por los administradores de autolavados establecidos en el cantón de Desamparados de San José durante el tercer trimestre 2021 ..79

Indice de tablas

Tabla 1. Listado de servicios y precios 14

Tabla 2. Estrategias de crecimiento empresarial empleadas en autolavados del cantón establecidos en el cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre de 2021 80

Tabla 3.Conocimiento de la visión empresarial por parte de empleados de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre 2021 81

Tabla 4.Capacitación empresarial orientada hacia la atención al cliente para empleados de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre 2021… 82

Tabla 5.Participación de empleados de autolavados del cantón de Desamparados de San José en toma de decisiones operativas durante el tercer cuatrimestre 2021 82

Tabla 6. Debilidades operativas de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 83

Tabla 7.Eficiencia de equipos de trabajo en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 84

Tabla 8.Planificación administrativa en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 85

Tabla 9.Incentivos intangibles para el cumplimiento de metas en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 86

Tabla 10.Consecuencias en el ambiente laboral por decisiones sin planificación administrativa en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 87

Tabla 11.Repercusión a los clientes por la toma de decisiones sin planificación administrativa en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021. 88

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

Introducción.

El distrito de Desamparados se caracteriza por ser uno de los más importantes del Gran Área Metropolitana (GAM); debido a que posee una alta densidad poblacional y actualmente se divide en tres sectores: Desamparados (centro), Calle Fallas y San Jerónimo; el presente trabajo se realiza en el distrito de Desamparados, San José. Según la última proyección demográfica del INEC, la cual funge como una institución autónoma del gobierno de Costa Rica; el distrito de Desamparados, el cual se ubica en el cantón de San José Costa Rica, posee alrededor de treinta y siete mil habitantes.

En este orden de ideas, se selecciona el distrito de Desamparados, debido a que tiene un amplio desarrollo habitacional, y comercial; en donde la pandemia de COVID 19 incide en que las familias posean un automotor propio como medio de transporte, por lo que se tiene como propuesta ofrecer un servicio de lavado de vehículos a un precio accesible, el cual les permita lucirlo limpio con un tiempo efectivo en el lavado y detallado.

El contenido de este trabajo es el siguiente:

1. **Capítulo 1:** En el primer capítulo se expone la problemática a ser estudiada, así como la definición de sus alcances, definición de los objetivos y las hipótesis.

2. **Capítulo 2:** En el segundo capítulo, se estudian los fundamentos teóricos de la investigación; se formula el marco teórico, conceptual del presente proyecto,

3. **Capítulo 3:** En el tercer capítulo se detalla el planteamiento metodológico, se fijan las actividades a realizar, el enfoque de la investigación y el instrumento a utilizar para la recolección de las variables por investigar.

4. **Capítulo 4:** Se aplica el instrumento de investigación, según las variables propuestas y se analiza la recolección de la información evaluada, para contar con una recopilación válida de investigación.

5. **Capítulo 5:** Se plantean las conclusiones y recomendaciones de conformidad con todo el panorama de los capítulos anteriores, y contestando los objetivos según las variables planteadas en la investigación.

Antecedentes.

La pandemia de COVID-19, que surge durante el año 2020, azotó directamente a personas emprendedoras y PYMES en Costa Rica, quienes se vieron muy golpeadas a causa de los cierres preventivos para evitar contagios masivos, como también por las restricciones vehiculares, entre otras limitaciones que el Gobierno de Costa Rica implementó; situación que afecta de manera directa en el cierre de negocios y en la disminución de la capacidad operativa de cada negocio, llevándolos % a trabajar a un 50% de su capacidad y recursos; en este aspecto indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020):

> En el caso de las empresas pequeñas, el porcentaje de sobrevivencia sería de 6%. Cuanto menor sea el tamaño de la empresa, se reduce el plazo estimado de permanencia en el mercado. En un plazo de dos meses, menos de la mitad de las microempresas continuarían operando (la cantidad de microempresas se reduciría en un 55%); las pequeñas empresas decrecerían en un 53% y el porcentaje de empresas medianas que tendría que cerrar es de 38%. (p. 22).

Situación ante el cual, a través de esta investigación, se pretende ofrecer a los emprendedores de centros de lavado automotriz, las herramientas y conocimientos adecuados para que puedan consolidar su negocio y llegar a transformarlo en una PYME, procurando garantizar así, su permanencia en el mercado.

Por lo anterior se hizo consulta a diferentes tesis tanto nacionales como internacionales, con el fin de poder identificar aspectos importantes a tomar en cuenta en el desarrollo de este trabajo que enfatiza en desarrollar un plan de negocio que pueda fortalecer un punto de venta y prestación de servicio de lavado automotriz.

Información Existente.

Actualmente, existe en el distrito de Desamparados de San José, varios emprendedores que recién abren sus PYMES de prestación de servicios de autolavados, en donde requieren acompañamiento administrativo en la planeación y formulación de estrategias financieras, procesos internos, crecimiento y atención al cliente.

Estudios Previos.

Como referencia internacional se incluye el trabajo "Plan de investigación y formulación del proyecto "Centro de Lavado y Embellecimiento Automotriz Optimus Wash", elaborado por Ortíz, Rodríguez & Rosero, (2019), el cual pretende identificar el nivel de aceptación que tiene un centro de lavado y embellecimiento de vehículos ecológico en la ciudad de Pasto en Colombia, con base en los cambios políticos que prohíben el lavado de vehículos en espacios públicos o no especializados; lo cual enriquece el estudio porque permite evaluar opciones que sean amigables con el ambiente y que al mismo tiempo racionalicen los recursos naturales. El método que se utiliza es el inductivo concluyente. De igual manera, por el tipo de investigación, se establece como apoyo el método estadístico.

Asimismo, se tiene en consideración la tesis de grado realizada por Cárdenas, Osorio, & Pijaran, (2018) titulada "Propuesta para la creación de una empresa de lavadero de autos "Autoservicio Ecological and Dry Washing S.A.S"; quienes aportan que:

> Actualmente los lavaderos se preocupan más por el objeto principal que es lavar autos que por el cliente, donde no se cuentan con espacios cómodos y agradables para la espera de su vehículo , vemos esto como una oportunidad de mejora y sentimos que al crear espacios confortables para que nuestros clientes esperan tranquilamente su vehículo generamos una muy buena experiencia que nos permita ser bien recordados, al final la satisfacción en

nuestros clientes es nuestro motor esencial para ser más competitivos en el mercado entregando calidad y tiempos de respuesta oportunos. (p. 20).

Contribución que va de la mano con la planeación estratégica puesto que se ven oportunidades de mejora y de fidelización del cliente como estrategia de permanencia en el mercado de lavado de automotores.

Finalmente, Vílchez (2018) afirma que desde el punto de vista de mercado "cuenta con un alto potencial de clientes, donde en general lo que se busca es un servicio de alta calidad que cuente con personal especializado que haga la diferencia en al servicio ofrecido" (p. 118) siendo entonces una excelente oportunidad de negocio en donde se procura satisfacer la demanda de nuevos clientes originados principalmente por el aumento sostenido del parque automotor y rentabilidad del negocio.

Delimitación del Tema.

Desarrollo de un plan estratégico para poder lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados distrito Desamparados de San José, para el III cuatrimestre del 2021.

Aporte de la Investigadora.

La propuesta teórica del presente trabajo se realiza mediante un análisis que favorezca el espacio creado para desarrollar un autolavado en el distrito de Desamparados, de manera tal que se pueda diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas empresariales y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones concretas.

Delimitación Espacial.

El presente trabajo se desarrolla en el distrito de Desamparados, del cantón de Desamparados en San José, Costa Rica; con el fin de poder tener una fuente de ingresos y al mismo tiempo lograr satisfacer las necesidades de los clientes de contar con un servicio de calidad a la hora de cubrir la necesidad de limpiar sus automóviles y se desarrolla en el tercer cuatrimestre del 2021.

Delimitación Temporal.

Los datos que son considerados para la realización del proyecto propuesto son analizados en el tercer cuatrimestre de 2021, y su obtención por medio de fuentes primarias y secundarias, para una población de hombres y mujeres entre los 25 y 55 años, que tengan automóvil en el distrito de Desamparados y visiten un autolavado durante este periodo.

Objeto de Estudio.

Elemento Práctico:

Se pretende determinar la misión y visión de la organización, especificar su valor agregado, nicho particular e identificar los resultados deseados que se quiere lograr a mediado plazo.

Elemento Teórico:

La investigación se fundamenta en determinar las competencias organizacionales de un emprendimiento de auto lavado que procura su crecimiento y conformación de PYME; para lo cual se consideran las necesidades y estrategias administrativas para posibilitar que se cumplan sus objetivos de lograr su desarrollo y crecimiento.

Formulación del Problema de Investigación.

En el contexto empresarial costarricense, las PYMES se han convertido en un motor económico que impulsan la competitividad, el conocimiento y la innovación a través de la generación de empleos y consecuente reducción de la pobreza. Situación reflejada el año 2017 en donde concentraron el 33.0% del total del empleo, distribuido de la siguiente forma: las microempresas con 10.2%, las pequeñas empresas con 11.2% y las medianas empresas con 11.7%. (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2019, p. 30) escenario de la cual el Gobierno de la República ha procurado obtener ventaja estratégica, como parte del plan de acciones para la reactivación económica propuesta.

Sin embargo "Cerca de un 80% de los emprendimientos en Costa Rica termina entre el primer y tercer año desde su creación" (Garza, 2018, s. p.) principalmente en directa relación la ausencia de planificación, en donde "los elementos que consideran para la toma de decisiones son empíricos y resultan ser insuficientes para desarrollar una planeación que les permita tener un crecimiento sostenible" (Laitón & López, 2018, p. 174) lo que indudablemente los "condena" al cierre de la empresa a corto plazo

El planteamiento del problema es el siguiente:

¿Cómo desarrollar un plan estratégico que posibilite la consolidación de una PYME de un autolavado en el distrito de Desamparados, San José?

Sistematización del Problema.

A continuación, se presenta la sistematización del problema con el fin de plantear los puntos que van a ser estudiados:

¿Cuál es la estrategia de la empresa?

¿Cuál sería el resultado del análisis FODA del emprendimiento de un autolavado?

¿Qué requerimientos legales se necesitan para la formalización y funcionamiento del negocio?

Objetivos de estudio.

Objetivo General.

Desarrollar un plan estratégico que posibilite la evolución de un emprendedurismo como una PYME de un autolavado en distrito de Desamparados en el Cantón de Desamparados en San José, durante del tercer cuatrimestre del 2021.

Objetivos Específicos.

1. Determinar herramientas de planificación estratégica.
2. Enumerar procedimientos administrativos.
3. Definir un plan estratégico.

Planteamiento de la Hipótesis.

El diseño y posterior ejecución de un plan estratégico que contemple las áreas concernientes a recursos humanos, financiera, operativa, de mercadeo y administrativa posibilita a las PYMES de autolavado del cantón central de Desamparados de San José desarrollar procesos de crecimiento sostenido que les permite su consolidación en el mercado.

Justificación del Estudio de Investigación.

Una empresa de lavado de vehículos requiere el desarrollo de un plan estratégico que le posibilite desarrollar un diagnóstico del entorno, el establecimiento del futuro de la organización, el rumbo que va a seguir para lograrlo, y la forma de evaluación y seguimiento que se le dará al plan.

Justificación Práctica.

Realizar una entrevista colaboradores y propietarios de diferentes autolavados; para mejorarse la calidad de servicio y así atraer más clientes. A continuación, se detalla:

- Horarios extendidos: actualmente los horarios dependen de las restricciones vehiculares, es decir, antes los autolavados operaban las 24 horas; sin embargo, éstas impactan la afluencia de clientes, en comparación a cuando no regía la restricción vehicular.

- Opciones de pago: los autolavados siempre se han caracterizado por recibir dinero en efectivo o a través de sinpe móvil; sin embargo, el contar con datáfonos permite brindar al cliente mayores opciones de pago y así no tener que postergar el lavado del automóvil.

- Publicidad: además de lavar carros, el autolavado puede ofrecer servicios de limpieza de tapicería, alfombras, lavado de motor, y pulidos de carrocería.

- Servicio al cliente: en esta pandemia el uso de mascarillas y acatamiento de protocolos de salud ha sido de suma importancia para todos los negocios; el hecho de brindarle a los empleados las herramientas e insumos para que puedan mantener estos protocolos es muy importante porque genera confianza.

Justificación Metodológica.

Al plantear la justificación metodológica de una investigación científica, la necesidad de contestar a una serie de preguntas es muy importante, por ejemplo: ¿se puede crear una nueva herramienta para analizar datos?, por medio del estudio de las variables, su concepto y relación ¿se puede lograr mejoras al experimentar con cada una de ellas?, ¿la población que se está estudiando es la correcta?

Con el fin de poder contestar cada una de las interrogantes, y todas las que puedan surgir conforme se avance en el proyecto de investigación; se está diseñando un plan metodológico cualitativo.

Justificación Teórica.

En el ámbito de los negocios, se toman decisiones, unas más importantes que otras; sin embargo, la mayor parte de estas decisiones deben fundamentarse a partir de la información.

La información necesaria básicamente para la gerencia es: “información básica, información de productividad, información de competencia e información de asignación de recursos, con la

finalidad de generar riquezas, y que la empresa continúe en marcha; esta información permite dirigir la táctica. Para la estrategia la alta gerencia requiere información organizada del entorno (Moreno & Dueñas, 2018, p. 146).

Por lo anterior es muy importante, contar con datos veraces respecto de las amenazas oportunidades que el entorno supone el auto lavado, junto con las fortalezas y debilidades que se presentan en relación con actividad económica, pretendiendo comprender hacia dónde quiere dirigirse el autolavado, posibilitando la toma de decisiones estratégicas para tomar ventajas sobre los competidores y lograr una mayor exposición de marca en el mercado con el consecuente incremento en la prestación de servicios y fidelización de clientes.

Alcances y Limitaciones de la Investigación.

Los alcances indican con precisión lo que se espera alcanzar a través de la investigación y las limitaciones indican qué aspectos son los que van a quedar fuera de cobertura, debido a que es el límite hasta donde van a llegar las aspiraciones de la investigación. A este respecto, Hernández & Mendoza, (2018) que "El alcance inicial es el punto en el cual deseamos empezar la investigación en la práctica y el final representa hasta dónde queremos llegar (la meta en la ruta cuantitativa), y en retrospectiva, hasta dónde pudimos hacerlo" (p. 106).

Alcances.

a) El presente estudio va a generar un plan estratégico gerencial, lo cual posibilita la formación de una PYME dentro del mercado de lavado de autos en el distrito de Desamparados del cantón de Desamparados, San José Costa Rica.

b) Aprovechar las oportunidades de crecimiento y competitividad empresarial.

c) Conformación de grupos de trabajo comprometidos con la organización e identificados con sus valores evitando altos índices de rotación de colaboradores

d) Servicio de excelencia a los clientes.

e) Reconocimiento de marca.

Limitaciones.

- Los administradores de un autolavado no cuentan con la formación académica para poder planificar correctamente sus gastos y administrar adecuadamente sus ganancias e ingresos.
- Existe una alta rotación de personal.
- Los autolavados no destinan capital para invertir en publicidad.
- Por una situación de pandemia el gobierno de Costa Rica ha establecido restricciones vehiculares que afectan significativamente la actividad del negocio.

CAPÍTULO II

MARCO SITUACIONAL Y TEÓRICO

Marco de Referencia

El parque automotriz costarricense ha venido en franco crecimiento durante los últimos años, lo que se ha reflejado en el aumento de la cantidad de vehículos inscritos, los cuales según datos de la Superintendencia de Administración Tributaria al final de 2020 a nivel nacional existen 4,11 millones de vehículos, 8% más que los 3,79 millones reportados al cierre de 2019 (centralamericadata.com, 2021) convirtiéndose en un instrumento de movilidad de día a día de la población nacional, situación que se intensificó en contexto de pandemia de COVID 19 bajo la premisa de cuidado de la salud.

Desde otra perspectiva, se tiene en cuenta que los vehículos privados tipo sedán se convirtieron rápidamente en fuentes de empleo para las personas que a consecuencia de la situación de salud pública perdieron su empleo y optaron por afiliaciones a plataformas de transporte como Uber o Didi, quienes al igual que los vehículos de trasporte público tipo taxi asumieron de frente el traslado de personas dentro del Gran Área Metropolitana.

Ahora bien, tomando en consideración que el automóvil “se considera como parte de la imagen personal del propietario", este debe encontrarse siempre limpio y reluciente garantizando una buena presentación y proyección de éxito; lo que ha permitido que la industria del lavado de automóviles en Costa Rica se haya desarrollado para ofrecer a los consumidores distintas opciones de autolavado.

Descripción del modelo del negocio de autolavado.

Las empresas dedicadas al rubro de lavado de autos han comenzado a incrementarse en los últimos años, sin embargo, esto ha dependido de la realización de trabajos de calidad, en donde los clientes estén satisfechos tanto con el precio como con el resultado, lo cual permite que no se tengan clientes de una vez, sino de muchas veces; los cuales son los que “sostienen” un negocio aun en medio de una pandemia.

Servicios de autolavado.

El lavado de autos se hace de forma manual utilizando equipo y productos especializados. Los

servicios a disposición del público por lo general son los siguientes:

- Lavado y aspirado.
- Lavado, aspirado y encerado.
- Lavado de chasis.
- Lavado de motor.

Política de precios.

La política de precios se calcula de acuerdo con los costos y gastos. Los precios que se manejan deben ser competentes siendo levemente inferiores, pero manteniéndose en un punto medio en comparación con los de la competencia equiparada. Aunque por supuesto, se toma en cuenta el precio de los competidores a la hora de fijar los precios.

Para este trabajo de investigación se tomaron como referencia los precios que varios de los autolavados tienen en sus puntos de venta y se colocó un monto promedio con base en características similares tanto de servicio como de productos.

A continuación, como se muestra en la tabla 1 con los servicios y precios de cada uno:

Tabla 1.

Listado de servicios y precios en colones

Detalle del servicio	Automóvil tipo sedan	Pick up y 4x4	Motocicletas
Lavado y aspirado	¢ 4.500	¢ 6.000	¢3.500
Lavado y aspirado y encerado	¢5.500	¢7.000	¢4.500
Lavado, aspirado y encerado (cera Premium)	¢6.000	¢7.500	¢5.000
Lavado chasis	¢15.000	¢18.000	
Lavado de motor	¢10.000	¢10.000	

Nota: Elaboración propia. 2021

Comunicación integrada de mercadeo.

En este aspecto se tiene en consideración que en general, una empresa que se encuentre en proceso de estructuración como PYME debe asignar presupuesto de publicidad para redes

sociales especialmente Facebook e Instagram, gestionando un mayor tráfico y actividad para poder tener un mayor alcance orgánico, procurando "seguir un proceso adecuado en la planificación de la CIM en donde se vinculen cuatro pilares: los grupos de interés, los contenidos, los canales y los resultados." (Otero & Giraldo, 2019).

Competencia.

En este aspecto, el mercado de autolavados se encuentra dentro de tipo de competencia monopolística, la cual según Atucha & Gualdoni, (2018):

> Constituye la estructura de mercado más parecida a la competencia perfecta. En primer lugar, el número de vendedores es lo suficientemente grande como para que actúen independientemente unos de otros, sin prestar atención a las conductas que sus competidores desarrollan. De aquí su nombre de "competencia". Sin embargo, cada oferente produce un bien (o servicio) diferenciado. La heterogeneidad de los mismos convierte a estas firmas en monopolistas de sus respectivos productos (...) En esta estructura de mercado es común observar que algunos de sus integrantes destinen fondos a presentar el producto como muy diferenciado del de sus competidores -por ejemplo, adicionando servicios- o con una presentación diferente, o simplemente con el empleo de publicidad. Durante un período de tiempo aumentarán sus rasgos monopólicos y, como consecuencia de ello, venderán mayores cantidades a sus propios clientes y, además, "robarán" clientes a la competencia (p. 25).

Por lo que se reconoce, son varios los establecimientos que actualmente son competencia en este grupo de productos, entre los cuales se contemplan:

a) El primero de los establecimientos, **¿Lubricentro S y M en San Jerónimo?**, ubicado 25 sur de la última parada de buses de Loma linda; cuenta con una sala de espera, televisión con cable, WIFI, servicios sanitarios y ofrece varios tipos de servicios, por ejemplo, limpieza de tapicería, pulido de focos, pulido de carrocería, lavados de motor, lavado de chasis, lavados Premium y tratamientos cerámicos, lavado de motor, lavador de chasis. A su vez, el horario: abre de lunes a sábado.

b) El segundo de los establecimientos, Autolavado Deluxe se encuentra en San Antonio de Desamparados, ofrece servicios similares tales como limpieza de tapicería, pulido de carrocería y lavados generales de vehículos. Abren todos los días.

A este respecto, es importante señalar en este punto que con la pandemia del COVID 19, otro competidor que creció fuertemente es el de los particulares que ofrecen el servicio de lavado de vehículos a domicilio, en donde por lo general los precios van desde los 5 mil hasta los 7 mil colones; dependiendo del tamaño del vehículo. Estos precios no incluyen agua, ni electricidad, puesto que el cliente es quien los provee, y esto les permite colocar precios competitivos.

Perfil de Clientes.

El perfil del cliente está constituido por hombres y mujeres entre los 25 y 55 años, pertenecientes a las clases socioeconómicas media-alta y alta y que posean un vehículo. No obstante, se deben mantener precios bajos de lavados básicos, para tener un mayor alcance y así los nuevos clientes luego compren los lavados de mayor precio y se pueda llegar a un punto en donde el enfoque sea precios altos, volumen bajo.

Marco Conceptual

Con el fin de esclarecer algunos conceptos técnicos que se abordaron en la investigación, se realiza la siguiente lista:

Cliente:

Término que es definido en el Programa de Desarrollo Comercial para Tecnólogos, (2018) como "Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa, con el objeto de realizar un pedido o compra de un determinado producto o servicio, (p. 17); y se clasifica básicamente en:

a) Cliente interno: son los miembros de la propia empresa. Están vinculados a esta por una relación de trabajo. Quienes según Sánchez (2019) citado por (Arango, Muñoz, & Vega, 2020) posibilitan:

    a. Mayor índice de productividad: Los clientes internos satisfechos hacen un mejor aprovechamiento del tiempo dentro de su área laboral, demostrándose así la efectividad en sus tareas que aportar al crecimiento de la misma empresa.
    b. Desarrollo sostenido de la empresa: Cuando hay mayor productividad, el crecimiento de la empresa es evidente.
    c. Mayor compromiso con su puesto: El colaborador está satisfecho con las labores que implican su puesto, por ello, se empeña en cumplirlas.
    d. Mayor compromiso con la empresa: Contribuye al desarrollo de la empresa ya que sabe que crecerá a la par de esta.
    e. Menores tasas de ausentismo y rotación: Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de ausentarse al trabajo.
    f. Lealtad: Cuando los colaboradores sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con mucho más compromiso.

b) El cliente externo: Comprendido como los individuos u organizaciones que reciben los productos o los servicios de una empresa, o que se relacionan profesionalmente con ella.

a. Clientes propiamente dichos: Es el grupo que adquiere el producto de la empresa. La organización dirige sus esfuerzos a suplir y satisfacer las necesidades de estos clientes. Sus compras pueden ser habituales, esporádicas o iniciales.
b. Proveedores. Venden a la empresa productos y servicios para que esta produzca y desarrolle su actividad empresarial. La relación entre la empresa y los proveedores debe ser sana y cordial.
c. Entorno social. Está formado por la sociedad en general, las empresas del entorno, los medios de comunicación y los organismos públicos. La empresa desarrollará con cada grupo las políticas de comunicación que considere más eficaces. (Relación empresa - cliente, 2021).

Concepto de especial relevancia dentro de los procesos de consolidación de una PYME de autolavado, bajo la consideración que, dentro de los procesos de planificación estratégica, resulta necesario identificar el cliente meta con el fin de presentarle experiencias positivas que le brinden la percepción de ser importante para la organización, acción que traerá la lealtad del cliente y con ello mayores utilidades para la organización.

Consumidor:

Definido como: Toda persona física o entidad de hecho o derecho, que, como destinatario final, adquiere, disfruta o utiliza los bienes o los servicios, o bien, recibe información o propuesta para ello. También se considera consumidor al pequeño industrial o al artesano (...) que adquiera productos terminados o insumos para integrarlos en los procesos de producir, transformar, o comercializar o prestar servicios a terceros. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1995, Art 2). En este sentido, adquiere relevancia para un centro de autolavado, bajo la consideración que ese consumidor puede ser atraído por los servicios prestados y se podrá convertir en cliente frecuente, aumentando así, las posibilidades de permanencia del negocio en el mercado.

Demanda:

La demanda individual de un bien es una lista o programa de las cantidades que desea comprar la unidad de consumo ante diferentes precios en un período de tiempo, manteniéndose constantes el resto de los factores que inciden en las compras planeadas (...) La demanda de la mayoría de los bienes puede deducirse de las decisiones de los consumidores individuales. La elección de un consumidor para comprar un bien o para no comprarlo es el resultado de sus propias preferencias o gustos y de las restricciones de ingreso y precios. (Atucha & Gualdoni, 2018, p. 2). En otras palabras, la demanda es la cantidad de personas que requieren comprar un producto o servicio de los ofertados en centros de autolavados, considerando factores como los precios, ingresos del cliente y servicios brindados.

Oferta:

Es definida por Fischer *et al*., (1995) citado por Salarmiento, (2018) como:

> La cantidad ofrecida de un bien es aquella que los vendedores están dispuestos a vender en un periodo de tiempo determinado, (por ejemplo, un día o un año). Depende del precio del bien y de otros factores principalmente los precios de los factores utilizados en la producción y las técnicas de producción de que disponen los productores.

De lo que se comprende que la oferta en los centros de lavado automotriz corresponde a servicios de limpieza y embellecimiento de automóviles, con altos estándares de calidad y el empleo de productos idóneos para la prestación de dicho servicio.

Posicionamiento de marca:

Para Kotler & Keller, (2012), citado por Urrutia & Napán, (2021) corresponde a:

> La actividad de lograr que la imagen y la marca de una empresa se encuentren en un lugar diferenciado en la mente del consumidor meta. Con la finalidad de potenciar los beneficios de la marca. Un posicionamiento bien gestionado transmite valor, la esencia de la marca y muestra los beneficios para los usuarios del producto o servicio. Todos los trabajadores de la empresa deben identificarse con el posicionamiento de la marca y

> emplearlo en la toma de las decisiones. (p. 83).

Posicionamiento que, en caso específico de un autolavado, posibilita la generación de ventas continuas, tomando en consideración que cuando se requiera servicio de lavado, la marca va a "estar presente en la mente del cliente", generando entonces mayor reconocimiento y visibilidad del negocio, ofreciéndole entonces, credibilidad e imagen en el mercado.

Emprendimiento:

> El emprendimiento, es el modo de desafiar retos y proyectos nuevos que permitan el avance económico o social de una persona o una sociedad. Es definido por el Ministerio de Economía Industria y Comercio, (2019) como "una manera de pensar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y la sociedad" (p. 2).

Esta cualidad inicia con el estado de insatisfacción de una persona en relación con su situación actual y por consiguiente desea obtener más logros creando el deseo de satisfacción de esta necesidad que surge e iniciando el proceso de ser un emprendedor. Actualmente, desarrollo económico y factores sociales como el desempleo han dado origen a una serie de emprendimientos, más por necesidad que por oportunidad; entonces los que antes eran empleados, ahora quieren ser empleadores. Contexto que aplica en la realidad costarricense bajo la percepción que el ambiente económico induce a la población a emprender nuevas propuestas de negocios (como autolavados) que posibiliten la generación de empleos y subsistencia económicas de familias

Marco teórico

Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una actividad que adoptada en las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Es un instrumento administrativo que le brinda una guía a las organizaciones que desean consolidarse y que requieren de marcos estratégicos para su desarrollo. Por lo tanto, la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteado.

Aporta en este sentido Palacios, (2020) quien señala que es:

> Una herramienta que bien implementada al interior de las organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas. Esta herramienta debe ser más desarrollada por las pequeñas y medianas empresas (...) con el fin de potencializar su desarrollo en áreas de crecimiento o expansión, se tiene como ejes transversales el compromiso y la comunicación. Habilidades blandas tales como el liderazgo, comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y la suma de capital humano adecuado forman también parte de la combinación de un equipo que es sustancial para llevar a cabo de forma correcta estos procesos al interior de las organizaciones. (p. 67).

De tal manera, que un plan estratégico organizacional produce amplios beneficios relacionados con la posibilidad de alcanzar una gestión gerencial más eficiente, con un mejor aprovechamiento del recurso humano, materiales y equipos en miras de un máximo de productividad y mejor calidad de vida y trabajo para los colaboradores, puesto que además de lo anteriormente señalado, también permite un mayor conocimiento de la organización, mejorar la comunicación interna y coordinación de todos los equipos de trabajo.

En ese orden de ideas, se toma en consideración lo señalado por Rubio, (2017) quien indica como beneficios de la planificación, el permitir:

a) Prever situaciones y acciones a ejecutar: Los administradores se ven en la obligación de revisar posibles acontecimientos a futuro y desarrollar habilidades para adelantarse a los hechos.
b) Determinar un nivel óptimo de asertividad frente a las decisiones que se tomarán: Una decisión no se toma de un momento a otro, es un proceso que requiere de un tiempo prudencial y de análisis para optar por la mejor opción.
c) Realizar procesos de medición de la gestión que se pone en marcha, teniendo en cuenta el punto de inicio, de esta manera, se podrá determinar el porcentaje de cumplimiento de las metas. (p. 13).

Aspectos que, sin lugar a duda, ayudan a definir la dirección que debe tomar una organización, a establecer objetivos y metas reales dentro de una hoja de ruta que posibilite predecir un futuro y prepararse adecuadamente para el mismo, manteniéndose al día en los cambios constantes de tendencias del mercado, pretendiendo estar siempre un paso adelante de la competencia, transformando los esfuerzos de ventas y mercadeo en resultados que ayudan a aumentar la rentabilidad y presencia en el mercado, aspectos fundamentales en una empresa que se proyecta como PYME y que pretende evitar “a toda costa” un cierre de sus puertas por no haberse preparado estratégicamente. Considerando que:

> En un mundo cada vez más hostil, la importancia en desarrollar este tipo de ventajas existenciales y competitivas es fundamental, no solo en la parte personal, también en lo laboral. Para algunas organizaciones, la adaptación al cambio y el desarrollo de estas ventajas significa seguir; y para las menos preparadas, en tiempos modernos, solo significa dejar de existir. (Palacios, 2020, p. 58).

Antes de continuar desarrollando el tema, es importante tener en consideración, que según Chiavenato & Sapiro, (2017) la planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional, los cuales se explican a continuación:

1. Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
    a. Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
    b. Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
    c. Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
    d. Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
    a. Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
    b. Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
    c. Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
    d. Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
    a. Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
    b. Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se enfoca en alcanzar metas específicas.
    c. Contenido: detallado, específico y analítico.
    d. Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad. (p. 28).

Cabe señalar que, si bien es cierto, la planeación estratégica se refiere a los objetivos de la

organización, esta no se puede realizar de forma aislada, debido a que por sí misma resulta ineficiente, ya que no se trata de cubrir las acciones más inmediatas o simplemente proyectar a futuro sin sentido; de tal manera que se debe abordar como se propone en la figura 1.

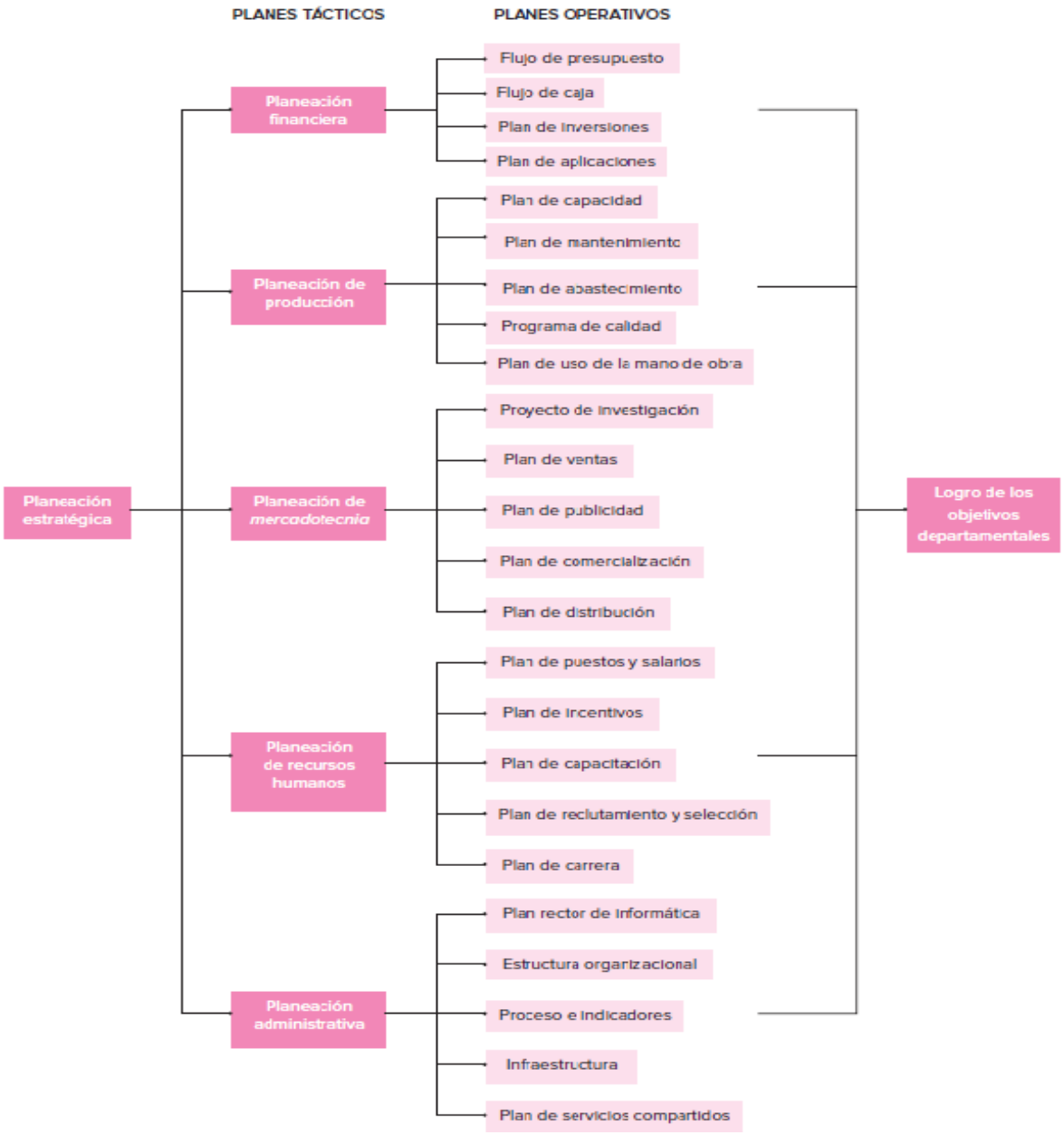
Ahora bien, desde otra perspectiva, la planeación también se puede hacer en función del tiempo que se considere pertinente para alcanzar las metas y objetivos propuestos, siendo así:

a) A corto plazo: un año.
b) A mediano plazo: dos o tres años.
c) A largo plazo: cinco o más años.

Lo anterior sin desconocer que no existe una regla universal para determinar los distintos plazos, por lo que cada organización está obligada a cuantificar la duración de un periodo corto, mediano y largo, de acuerdo con el tiempo que tardan implementar los cambios esperados.

Figura 1.

Procesos de la Planeación por Nivel Jerárquico y Por Tipo de Actividad.



Nota: Chiavenato & Sapiro, 2017, p. 30.

Planificación financiera.

Desempeña un rol fundamental en el proceso de crecimiento y consolidación y desarrollo de una PYME no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en para corregir errores de gestión con el fin de cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo. Ahora bien, lo más importante de este proceso podría resumirse en que:

> Hace uso de la información financiera histórica para realizar presupuestos y proyecciones, los cuales se constituyen como una herramienta de suma importancia porque ayudan a establecer los objetivos económicos (en lo referente a los ingresos, a los gastos e inversiones) y supervisar que las acciones trazadas para su obtención sean las adecuadas para conseguirlo, el alcance de la información financiera es la de manifestar datos que satisfagan dudas e inquietudes de personas interesadas. (Valle, 2020, p. 162).

Ante lo cual, no está de más señalar que la información financiera, la cual genera la contabilidad y que se resume en los Estados Financieros es primordial para conocer el estado real económico y financiero de la PYME , sin embargo, por sí solos esos documentos no son del todo suficientes, es por ello que es necesario hacer un análisis financiero para determinar las causas de las ganancias o pérdidas dentro de un proceso de gestión financiera eficiente, el cual según Ferraz (2013) citado por Elizalde, (2019):

> Supone, entonces, estudiar en el tiempo de forma continua, tanto las actuaciones a nivel decisional como a nivel operativo, sometiéndolas a juicio mediante el contraste de resultados y objetivos, ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión. Por lo tanto, la gestión financiera se desarrolla bajo dos líneas de acción: Analizar la situación hasta el momento presente; evaluar, proponer y aconsejar las alternativas y acciones más convenientes para el futuro. En consecuencia, dado que la actividad empresarial es objeto de valoración, se evidencia que la gestión financiera afecta a cualquier área, y no solo a la de carácter económico

financiero. (p. 3).

Continúa señalando el autor que, para lograr el cumplimiento de esta planificación, en el tiempo establecido por su proponente, es necesario respetar pasos en el proceso, los cuales se constituyen en la clave para alcanzar la meta:

1. Planificación del efectivo, reconocida como la preparación de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.
2. Planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros. (Elizalde, 2019, p.6)

Elementos que desde otra perspectiva, también permiten determinar el monto total de los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento de una PYME de autolavado, así como el costo total para la operación; además indicadores financieros que servirán como base para la evaluación económica del negocio, en la búsqueda de resolver lo pronosticado respecto a las altas probabilidades de fracaso de las PYMES durante los primeros años de funcionamiento; puesto que sus proyecciones son escasas, a mediano plazo y dentro de un contexto predominantemente operativo, en donde pareciera ser, que la principal meta es sostener el flujo de caja para para mantener en funcionamiento la organización, obviando aspectos tan importantes como la planeación de utilidades, identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades determinantes en la sostenibilidad financiera y comercial.

Planificación en la producción.

Consiste en establecer un plan de trabajo en donde se consideren materiales o insumos disponibles, capacidad de producción y cantidad de empleados quienes en forma conjunta responden a la demanda del mercado a través de una labor productiva en un periodo definido de tiempo, siendo un proceso continuo y complejo que permite determinar anticipadamente decisiones que permitan optimizar el uso de los recursos. Por lo que se debe tener en cuenta lo expresado por Reyes, Mula, Díaz, & Gutiérrez, (2017) quienes indican que:

> Si se conoce a intervalos regulares de tiempo la cantidad de producción que será demandada, es posible desarrollar programas para la producción, distribución del trabajo y compra de materiales, logrando que la compañía alcance el rendimiento pleno, sin que sea necesario el almacenamiento de grandes stocks por un tiempo excesivo, economizando el capital e interés de la empresa (P. 149).

Cabe destacar que, en contexto de servicios de autolavado, se emplean métodos de cumplimiento de tareas en línea, las cuales cada una es llevada a cabo por diferentes operarios, en forma especializada, con diferentes tiempos, de manera tal, que el desempeño de su tarea influye de forma directa en el desarrollo del trabajo realizado por el siguiente operario.

Planeación de Mercadotecnia o Mercadeo.

El Plan de Mercadeo es un documento en el cual, se fijan los objetivos, se determina la estrategia y se detalla el plan de acción para mantener y aumentar los clientes de la empresa, por lo tanto, es herramienta indispensable para establecer estrategias o métodos para exposición de marca y posicionamiento en el mercado. Lo anterior, partiendo de la idea de que:

> Las estrategias de mercadeo son importantes hoy en día porque de ellas deriva el triunfo de las organizaciones, y contrario a lo que podamos pensar, estas estrategias no son solo un eslabón más; el éxito financiero suele depender del talento comercial y del mercadeo de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier

> otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permita obtener beneficios. Una cosa es inconcebible sin la otra. (Carrascal & Mangones, 2020, p. 8).

Ante lo cual, se reconocer la importancia estratégica del mercadeo para el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo de una PYME, puesto que se incluyen metas y objetivos para cada área del negocio, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. En otras palabras:

> La importancia de la planificación estratégica de mercadeo para las empresas consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna de cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino en un plan, en el que se define los objetivos de la empresa y los procedimientos adecuados para alcanzarlos. (Jaramillo, Del Cisne, & Trelles, 2018).

En ese sentido, es necesario reconocer que las empresas de autolavado que no realizan planificación estratégica de mercadeo, se deben enfrentar a situaciones adversas que conllevan al fracaso; aspectos como la ausencia de reconocimiento de marca, fallas en diferenciación de producto, fijación de precios de lavados, satisfacción del cliente, entre muchas otras más; desaprovechan la oportunidad de pronosticar los comportamientos del mercado y de consumidores, dejando escapar posibilidades del cumplimiento de metas en cuanto a captar, retener y fidelizar clientes por medio de la atención de sus necesidades y preferencias de lavado de automóviles.

En definitiva, el mercadeo es una herramienta integral, que engloba publicidad, comunicación y relaciones públicas. Es decir, abarca todo tipo de técnicas y estrategias de comunicación sobre cualquier tema, producto, servicio o marca útil para la exposición en el mercado de una PYME

Planeación de Recursos Humanos.

La planeación de los Recursos Humanos es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión gerencial y organizacional, básicamente consiste en prever las necesidades de los recursos humanos para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. En otras palabras, determinar la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización, posibilitando que el departamento de personal pueda planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación. Aporta en esta idea Armijos, Bermúdez, & Mora, (2019) quienes señalan que:

> Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.
> La gestión de los recursos humanos ha adquirido con el devenir del tiempo una mayor relevancia, ya no es sólo la selección y contratación de empleados, además tiene que ver con las políticas empresariales direccionadas a la planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa. (p. 169).

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia de esta planeación, es necesario reconocer que muchos profesionales en administración y propietarios de PYMES consideran que gestionar recursos humanos en pequeñas empresas es una tarea no elemental como para requerir un proceso estructurado y eficiente; situación que los deja en desventaja frente a otras organizaciones o empresas que sí asumen esta gestión de manera acertada.

Aspecto que desde todas las perspectivas, conllevan a “caer en el error” de omitir la planificación en esta área, bajo la consideración de que las empresas de auto lavados, sin importar la cantidad de colaboradores que se encuentren en su nómina; deben identificar los requerimientos futuros de personal para diseñar las estrategias adecuadas que logren satisfacer esas necesidades de contratación a futuro, contemplando así, las capacidades y habilidades

necesarias a tener en cuenta en los procesos de reclutamiento de capital humano conforme a capacidades y habilidades, que garanticen un aumento en la productividad del autolavado, lo que a su vez posibilite a una menor rotación de empleados.

Planeación Administrativa.

Es la herramienta que posibilita diseñar estrategias reales para generar ganancias y alcanzar los objetivos de manera eficiente través del uso adecuado de los recursos y la designación acertada de actividades, diseñando en lo que se debe convertir la empresa, evaluando el potencial de la organización, vinculando objetivos con tareas y recursos. Busca garantizar la articulación permanente entre los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y control, elementos que se constituyen en aspectos fundamentales de una adecuada gestión gerencial, siendo entonces:

> "Una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, y para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2010 citado por DASCD, 2016, p. 13).

> Siendo entonces un proceso que requiere retroalimentación constante y mejoramiento continuo para rediseñar los instrumentos, herramientas y estrategias de la planeación estratégica y operativa de la entidad.

Etapas de la planeación estratégica.

En este aspecto, se parte del principio que el proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia, evitando a "toda costa caer" en la idea errónea que la planeación estratégica es la elaboración de un documento que se quedará archivado entre 3 y 5 años, mientras se espera que se cumpla el tiempo y mágicamente se obtengan los resultados esperados. Por lo que es vital para toda PYME tomar en consideración

los aportes en este sentido realizados por Quetzal (2013) citado por Rivera, Moraga, & Ureña, (2020) quien especifica las etapas de la planeación estratégica en las siguientes:

1. Formulación de las Estrategias: Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
2. Implantación de Estrategias: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
3. Evaluación de Estrategias: Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño, y tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio. (p. 51).

Desde otra perspectiva, pero siempre dentro de esta misma temática, se tiene en cuenta a Fernández, Ortega, Solis, Valverde, & Zamora, (2021), quienes indican las siguientes etapas para la planeación estratégica:

1. La etapa uno, se basa en identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, esta es la información básica de la empresa, en ocasiones se agrega también aspectos como valores, reseña histórica y demás información general.

2. Como segunda etapa, el análisis externo, acá se busca identificar todos aquellos factores externos que pueden afectar directa e indirectamente la organización, así como las oportunidades de crecimiento.

3. En la etapa tres, se encuentra el análisis interno, esta busca conocer las debilidades, fortalezas y capacidades de la empresa y aquellos recursos con los que se cuenta para la implementación de la estrategia.

4. En la etapa cuatro, se realiza la formulación de la estrategia, se deben establecer las estrategias, buscando minimizar las debilidades, afrontar las amenazas, aprovechar las fortalezas y oportunidades.

5. La etapa cinco, que consiste en la puesta en marcha de las estrategias, en esta se debe implementar la estrategia seleccionada.

6. Por último, la etapa seis la evaluación de los resultados, evaluar si las estrategias se han ido aplicando con la eficacia necesaria, la retroalimentación juega un papel fundamental, ya que se debe aprender de los errores (p. 76).

Ahora bien, sea cual sea la forma como se realice la planeación estratégica, esta siempre debe desarrollar una dirección, para poder tomar decisiones y asignar los recursos necesarios para lograr el objetivo final. Desempeña entonces, una especie de mapa o itinerario para propiciar a que la PYME descubra cómo llegar hasta donde necesita de una forma prioritaria y realista.

Elementos y Principios de Planeación Estratégica.

Para dar inicio a este apartado, se toma en consideración, lo expuesto en el VI Congreso Iberoamericano de Investigación de Operaciones y Ciencias Gerenciales por García, Prieto, García, Sukier, & Martínez, (2017) quienes, tomando diferentes enfoques teóricos de autores reconocidos, plantean que dichos elementos son:

a) Estrategas: son individuos pertenecientes a una organización, los cuales poseen una alta carga de responsabilidad, además sus valores o actitudes intrínsecas ahondan de

manera importante las estrategias que dichos entes sociales desarrollan en el logro de los objetivos.

b) Principios Organizacionales: como un conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Los valores son ideas abstractas que guía el pensamiento y la acción. Es la expresión de la filosofía empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena, que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finamente los objetivo

c) Misión: La misión de una organización establece para que exista. (...) el hecho de que una organización tenga una misión por escrito genera una serie de ventajas entre las que cabe mencionar : (1) Proporciona un marco de referencia para las decisiones de planificación (2) se obtiene el compromiso de todos, mediante una comunicación clara de la naturaleza y concepto del negocio (3) establece consistencia y claridad acerca del objetivo de la organización y (4) obtienen apoyo de los agentes externos, importante para el desarrollo de la organización, la naturaleza del negocio, la razón de estar en el negocio, quienes son los clientes, los principios y valores bajo los que va a funcionar.

d) Visión: la visión se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con cualquier enfoque en el desempeño que tendrán las organizaciones rivales y su historia. Es al contrastar la visión con la situación actual de la organización que se derivan los objetivos de largo plazo prioritarios para ella.

e) Estrategias. (...) en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión (...) Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar recursos de una organización y la lleva adoptar una posición singular y viable basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos en los mercados y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

f) Diagnóstico Estratégico: toda estrategia, plan o finalidad referente al futuro se debe iniciar con una evaluación sobre la situación de la organización (...) Por consiguiente, se puede considerar como un punto de partida de todo plan estratégico; y es

exactamente la exploración, depuración, evaluación y selección de puntos débiles y fuertes fundamentados para toda planificación. (pp. 10-14).

Elementos que a su vez se complementan con principios de planeación estratégica los cuales según González & Rodríguez, (2019) son:

1. Priorización del qué ser sobre el qué hacer: allí se identifican y definen antes que nada la razón de ser de la organización, su actividad económica y lo que se espera lograr.
2. Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: básicamente se trata de identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
3. Visión sistémica: la empresa es un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, y se ubican dentro de unos límites establecidos que actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
4. Visión de proceso: en la visión del proceso, los sistemas son entes dinámicos y cambiantes, y deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal, además de conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
5. Visión de futuro: en la visión del futuro el pensamiento estratégico es proactivo; es decir, se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
6. Compromiso con la acción y con los resultados: el sujeto estratega no es solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que analiza, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que qué tanto se hace.
7. Flexibilidad: la flexibilidad se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
8. Estabilidad: la estabilidad generalmente busca un equilibrio dinámico que permita el

> crecimiento seguro, minimizando el riesgo, además busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos. (p. 13).

Aspectos que en forma conjunta permiten que una PYME de autolavado que se encuentra en proceso de crecimiento; pueda planificar de manera acertada las diferentes áreas administrativas que posibiliten una respuesta óptima a las necesidades del mercado, dejando de lado cualquier indicio de improvisación y gestión gerencial empírica.

Ahora bien, antes de continuar el desarrollo del estudio, procurando centrar la información anteriormente señalada en cuanto a planeación estratégica en emprendedurismo de Autolavados se debe tener en consideración en cuanto a los elementos de planeación estratégica la proyección del análisis FODA.

Misión de PYME de autolavado.

Como empresa emergente en el mercado de autolavado y estética automotriz tanto de automóviles como vehículos 4x4, se busca la excelencia en la atención y limpieza de vehículos, para ser reconocidos por la calidad y diferenciación de servicios, comprendiendo y atendiendo la necesidad del usuario en cuanto a su disponibilidad de tiempo y deseo de cuidado de su automóvil, para lo cual se emplean equipos de lavado especializados, es decir, con altos estándares de calidad y trabajo en equipo, los cuales satisfagan las expectativas de los clientes.

Visión de PYME de autolavado.

Ser una empresa consolidada dentro de la industria de autolavado, ofreciendo a los clientes un servicio de máxima eficiencia, empleando los mejores productos del mercado de embellecimiento automotriz, para brindar un servicio rápido, innovador, profesional y de calidad.

Valores organizacionales PYME de autolavado

a) Rapidez: Respeto y consideración por el tiempo de los usuarios y calidad en el servicio lavado.
b) Honestidad: los colaboradores deben cumplir con estrictas normas de seguridad para los automóviles y pertenencias, con cero tolerancias a pérdidas y daños dentro de las instalaciones.
c) Calidad: Se emplean productos reconocidos por su calidad, para el cuidado del automóvil, en combinación de un mantenimiento eficiente de los equipos, sistemas e instalaciones.
d) Cuidado ecológico: Empresa que se preocupa por la ecología, por tal motivo se cuenta con un eficiente sistema de reciclado de agua y reaprovechamiento de recursos hídricos
e) Precio: la empresa debe garantizar un precio rentable y accesible para todos los usuarios, manteniendo la calidad y buen trato.

Análisis FODA

Las siglas FODA, DOFA, o DAFO son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las cuales identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar a la empresa, organización, institución o persona para desarrollar un proyecto. El objetivo es conocer la realidad de un negocio independientemente de su tamaño o sector, pero también se pueden analizar productos, grupos de productos, áreas funcionales e incluso la totalidad de la PYME con el propósito de tomar decisiones efectivas en el futuro y desarrollar las estrategias más adecuadas.

Explica estos conceptos González & Aimée, (2020) citando a varios autores, que:

> Las fortalezas se refieren a la capacidad de la empresa para usar eficientemente sus recursos internos y su habilidad para combinarlos en productos y procesos competitivos. Las oportunidades son elementos en el entorno externo que dan

> beneficios a las organizaciones Las debilidades son limitaciones que dificultan el progreso de una empresa en una determinada dirección. Por último, las amenazas son situaciones desfavorables en el entorno de la organización y que pueden ser potencialmente perjudiciales a su estrategia (p. 225).

De modo similar parafraseando a Rivero, (2018) se explica que el Analís o matriz FODA posibilita:

Análisis Interno. Una revisión hacia el interior del sistema va a arrojar como resultados las fortalezas y debilidades en el "presente", en donde:

Fortalezas: son las que permiten hacen poder:

- Aprovechar las oportunidades que se presentan.
- Enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que sobrevengan.

Debilidades: son aquellos aspectos propios que:

- Generan incapacidad de enfrentar, neutralizar y atenuar las amenazas que sobrevengan.
- Hace que se presenten, que se alejen y desaparezcan las oportunidades.
- Minimizan la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presentan.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización:

- Análisis de Recursos que la empresa posee: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- Análisis de Funciones: engloba lo que la empresa desarrolla en forma general: Compras, Producción, Distribución, Administración, Finanzas. En esta categoría se incluyen los aspectos propios de cada función: tipos y variedad de bienes, precios, publicidad, etc.

- Análisis de Actividades: son las operaciones que se realizan dentro de cada función, con los recursos con los que se cuenta: creatividad, ensamble, empacado, procesos de venta, distribución. (p. 5).

- Análisis Externo: Son factores que propicia el entorno, es decir, no dependen de la voluntad de la organización, pero señalan nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Por lo tanto, se trata entonces de aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas.

Oportunidades**:** Algo en el entorno, que se puede aprovechar para convertirlo en propio:

- Se presentan en el entorno, estando al alcance para ser aprovechadas dentro de un horizonte de tiempo aproximado.
- Para aprovecharlas, resulta necesario desarrollar actividades para el aprovechamiento efectivo de fortalezas y debilidades.
- Si la oportunidad "espera", se debe incrementar las fortalezas o disminuir las debilidades para aprovecharlas, de otro modo, no es una oportunidad.

Amenazas: Algo en el entorno que:

- Puede obstaculizar o interferir con la consecución de lo que se pretende lograr y/o
- Puede debilitarnos en virtud de su acción sobre nosotros, impidiéndonos así el logro buscado (p. 9).

Siempre teniendo en consideración que:

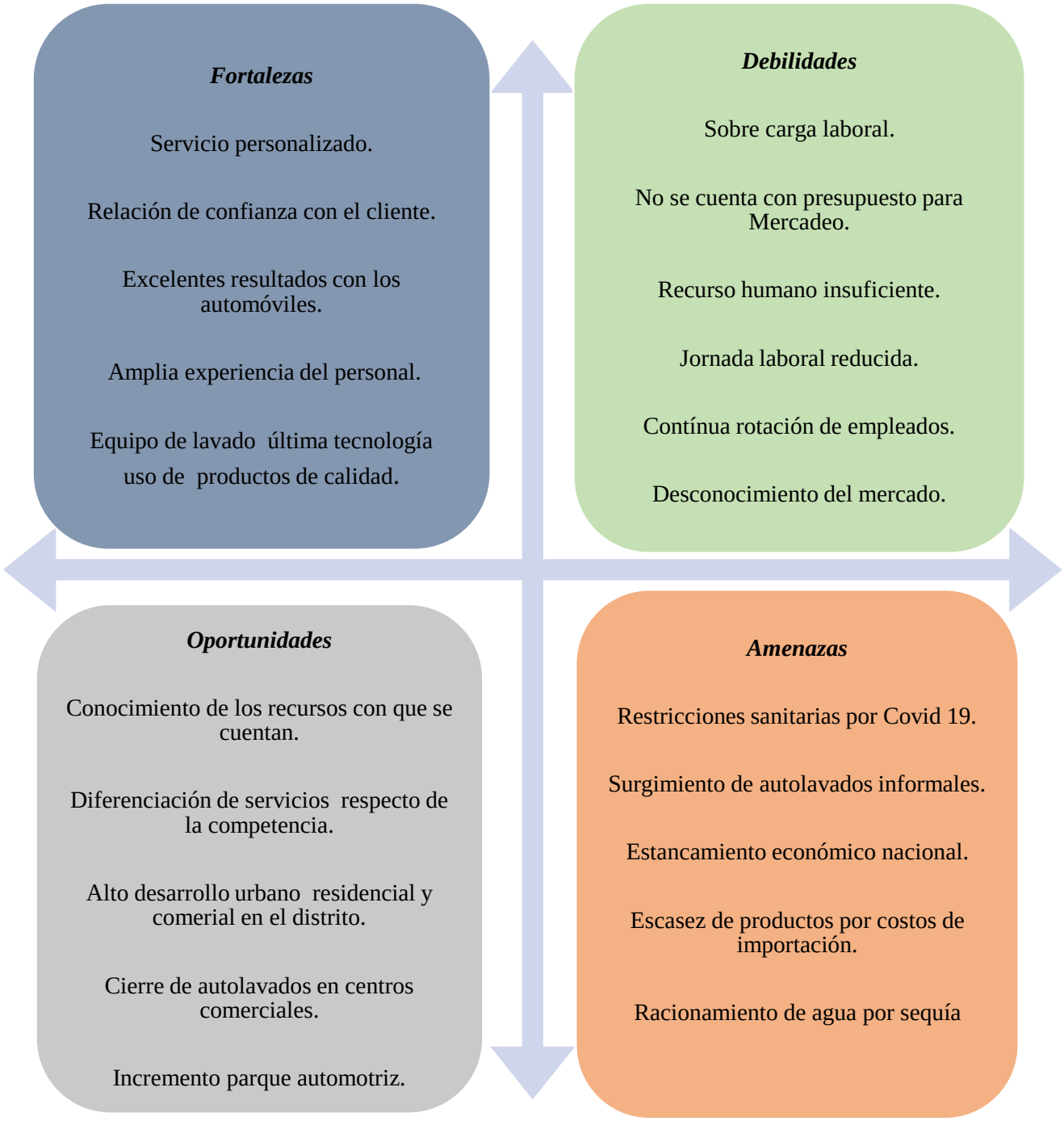
Por lo tanto, y sobre la base de lo anterior, es posible concluir que tanto la

> planeación estratégica como el análisis FODA son elementos importantes y que siguen utilizándose dentro de la operación de las empresas con el objetivo de tomar mejores decisiones. Por tal motivo, resulta de gran ayuda para las empresas que sepan reconocer cuáles son sus capacidades y debilidades para poder trabajar en mejorarlas. También es esencial que tengan conocimiento sobre las amenazas y oportunidades que existen en el mercado con el objetivo de usar sus recursos para obtener alguna ventaja sobre sus competidores. (González & Aimée, 2020, p. 228).

Finalmente, retomando la información anteriormente señalada, se plantea en la figura 2 la matriz FODA en un emprendimiento de auto lavado en el distrito de Desamparados de San José.

Figura 2.

Matriz FODA emprendimiento Autolavado.



Nota: Elaboración propia. 2021

Procedimientos administrativos y legales para consolidación de una PYME.

En este apartado es necesario hacer mención de que en Costa Rica desarrollar una idea de negocio, innovar, buscar nuevos mercados y diversificar son emprendimientos que en la medida que van creciendo van exigiendo formalidad y el cumplimiento con requisitos de índole legal que le van a otorgar el acceso a instituciones estatales, lo cual a su vez les van a brindar apoyo, asistencia técnica, capacitación y finalmente, financiamiento para impulsar los procesos de crecimiento y consolidación empresarial, aspectos que a su vez se convierten en los principales retos a vencer.

Asimismo, y de manera natural se espera que el emprendedor crezca y evolucione hasta llegar a consolidar una PYME y convertirse en empresario, siendo esta, una de las pretensiones de este modelo de negocios es la posibilidad de detectar oportunidades de descubrimiento, crecimiento y explotación de recursos, los cuales posibiliten un posicionamiento empresarial.

No obstante, para consolidar este proceso, se debe acudir a figuras jurídicas tales como las Sociedades Mercantiles, las cuales en Costa Rica se denominan a través de los conceptos correspondientes a:

- Sociedad en nombre colectivo: En este tipo de sociedad interesa las cualidades o lazos personales o familiares de quienes se asocian y por eso los socios están sometidos a distintas restricciones en beneficio de la sociedad, precisamente para preservar en ellas el elemento personal. Posee una responsabilidad ilimitada donde todos responden por igual ante situaciones de quiebra o deudas de la empresa.

- Sociedad en comandita: Se caracteriza por poseer dos tipos de socios que son los comanditarios y comanditados: Los socios comanditarios únicamente aportan el capital y demás recursos económicos y materiales necesarios para emprender la empresa, por lo cual, la responsabilidad u obligaciones se agotan o limitan en esa aportación artículo 60 del Código de Comercio-, además de que no participan o intervienen en la gestión o dirección interna de la empresa ni asumen responsabilidad frente a terceros acreedores.

Los socios denominados comanditados o gestores son quienes aportan capital de industria o trabajo, así como quienes administran y representan la sociedad, ya que entre ellos se designa el gerente o gerentes que ostentarán la representación legal, con una responsabilidad de carácter subsidiaria, ilimitada y solidaria, en forma similar a los socios de la sociedad en nombre colectivo.

- Sociedad de responsabilidad limitada: En esta sociedad interesa el elemento capital y patrimonial, por encima del elemento personal, es similar a la sociedad anónima, pero con la ventaja de que posee menos órganos y su manejo es más sencillo, debido a que está concebida para operar con pocos socios. En virtud de lo anterior, es la más recomendada para las pequeñas y medianas empresas, ya que posee la ventaja de limitar la responsabilidad, pero con mayor flexibilidad y facilidad en su composición y manejo.

- Sociedad anónima: Es la sociedad de capital por excelencia que se maneja por acciones que es un título valor que puede negociarse fácilmente, asimismo, delimita la responsabilidad de los socios, lo que la hace atractiva para los proyectos de grandes inversiones. Trabaja bajo tres grandes órganos que son: Asamblea de Accionistas, Junta Directiva y Fiscalía. (Arroyo, 2016, p. 28).

Entonces, de manera consecuente todo emprendedor que desee crecer y legalizar su empresa debe elegir, entre estos cuatro tipos de sociedades, tomando en consideración el tipo que mejor se ajuste a sus necesidades y que mejor responda ante las condiciones del mercado empresarial, dando así un primer paso para asumir la figura de responsabilidad y legalidad al negocio, lo que además le abre las puertas a la formalización tributaria, en otras palabras, se abre a toda la tramitología legal obligatoria y no obligatoria, pertinente para establecer una empresa física o jurídica.

Ruta de formalización.

Para comprender la ruta de formalización que se debe seguir todo emprendedor que quiera

llegar a conformar una PYME (Figura 2), es necesario abocarse al “Manual de personas emprendedoras de Costa Rica” (MEIC, 2019) el cual señala:

Tramitología Obligatoria.

a) Uso de suelo: En cada cantón del país existe un plan regulador, el cual regula los usos autorizados para los terrenos en comerciales, habitacionales, industriales, agrícolas o mixtos. Esto permite regular usos concordantes por zona y así garantizar una adecuada convivencia en la comunidad. Independientemente de la actividad que se realice es necesario contar con este visado para solicitar otros permisos (p. 17).

b) Inscripción como contribuyente: El fundador del negocio o la sociedad debe inscribirse como contribuyente ante la Dirección General de Tributación en el Ministerio de Hacienda a través del portal electrónico denominado Administración Tributaria Virtual (ATV). (...) Este trámite de inscripción es requerido para todas las personas que realicen una o más actividades económicas. Es requisito indispensable que toda persona emprendedora debe considerar para poder desarrollar cualquier tipo de actividad lucrativa, y le permitirá emitir comprobantes autorizados (facturas o tiquetes electrónicos) por las ventas realizadas y por los servicios prestados. (p. 18).

c) Inscripción en Seguro Social: El patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S.) o bien, mediante su web www.ccss.sa.cr. Posterior, a esta inscripción, se procede a inscribir la empresa que opera o a inscribirse como patrono a título personal. (p. 20).

d) Permiso sanitario de funcionamiento: toda persona que planea formalizar una empresa en Costa Rica debe contar con el permiso sanitario de funcionamiento de acuerdo con su actividad. Dependiendo del tipo de actividad este permiso debe ser

emitido por el Ministerio de Salud o el Servicio Nacional de Salud Animal. De esta manera se puede regular y clasificar, con criterios sanitarios y ambientales, la actividad y su incidencia, ya sea directa o indirecta en la salud de las personas y el contexto inmediato. En algunos casos se requiere de un regente que es un profesional en el área que da seguimiento continuo al funcionamiento de la empresa o emprendimiento (p. 21).

e) Pólizas obligatorias: La póliza de riesgos del trabajo protege a los patronos y trabajadores en caso de accidentes durante la actividad laboral. (p. 22).
f) Patente Municipal: Cualquier actividad lucrativa requiere una patente (o licencia) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad. Asimismo, el trámite y requisitos para la obtención de una patente pueden variar entre una y otra municipalidad, conforme a su legislación y disposiciones administrativas. (p. 23).

También, señala dicho manual la tramitología complementaria, la cual en el caso de un negocio de autolavado de vehículos correspondería a:

Tramitología No obligatoria.

a) Registro de marca o nombre comercial: Si bien no es obligatorio, registrar la marca o el nombre comercial es altamente recomendado para garantizar el correcto desarrollo mediático y legal de una empresa. Este trámite evita que otros negocios o proyectos se beneficien del nombre y el prestigio de su marca, y al mismo tiempo se vuelve una herramienta para validar ese nombre y determinar si hay alguna otra marca registrada que pudiera confundirse. (p. 26).
b) Apertura de cuentas bancarias: Una vez que todo el negocio está en regla a nivel legal, es importante gestionar la apertura de cuentas bancarias en la institución financiera de su preferencia. Este es un paso que varía mucho en duración, costo y éxito dependiendo de la institución seleccionada y del tipo de actividad del emprendimiento. (p. 27).
c) Solicitud de datáfono: la obligación a toda persona física o jurídica que realice una

actividad comercial de productos o servicios de contar con medios para aceptar pago electrónico, es decir, con tarjetas de crédito y débito. Por lo tanto, el contar con datáfono es una de las mejores opciones para cumplir con esta nueva norma (p. 28).

d) Registro PYME (Registro Emprendedor): El registro emprendedor no tiene ningún costo y es voluntario. Asimismo, es un proceso sencillo donde el empresario inscribe su negocio para recibir una serie de beneficios, entre los cuales está la exoneración del pago de impuesto a la persona jurídica. (p. 29)

Figura 3.

Ruta De Formalización

Nota: (MEIC, 2019, p. 16)

Ruta en la cual, surgen las mayores dificultades a superar por todo emprendedor, puesto que muchas empresas “incipientes” son clausuradas por incumplimiento de requisitos o les limitan fuertemente las oportunidades de crecimiento estancándolas en la informalidad o semi formalidad.

Cabe señalar que las PYMES son la primera forma de surgimiento de los negocios, siendo su ciclo de desarrollo el emprendedurismo, la estructuración de una pequeña empresa y crecimiento sostenido hasta convertirse en una empresa grande; sin embargo, son pocos los casos que logran tal crecimiento. En esa misma temática, indica el Estado de la Nación, (2019) que:

> En promedio, la probabilidad de una empresa costarricense de operar por al menos un año es del 90%, pero al llegar a los cinco el indicador disminuye a 63%. Hay diferencias importantes en la probabilidad de sobrevivir según el tamaño del negocio: mientras las microempresas (diez trabajadores o menos) tienen una probabilidad de 61% de seguir "vivas" a los cinco años, para las medianas y grandes este indicador supera el 88%. El panorama para las microempresas es aún más desfavorable en el largo plazo: solo la mitad de ellas (52%) alcanza los diez años de existencia, en tanto que para el resto de las empresas la expectativa es del 80% En otras palabras, si en menos de diez años las microempresas no logran crecer y dar el salto para convertirse como mínimo en pequeñas (11 a 35 trabajadores), su probabilidad de morir es alta. (p. 134).

En esa misma línea de pensamiento, resulta necesario retomar los señalamientos formulados por (de la O & Monge, 2019) quienes indican que:

> Los procesos y requisitos por los que debe pasar una empresa para formalizarse son tantos, que muchas de estas iniciativas se quedan en la informalidad. Su valoración es que el Estado es el primer impulsor de las actividades informales en el país, debido a que no existe una política pública clara en torno a las Pymes y los apoyos que estas necesitan.
>
> (...) Desde el punto de vista del empresario, en Costa Rica es heroico formar una empresa y posteriormente sostenerla, debido a la cantidad de requisitos solicitados para la formalización, sumado a las cargas sociales y económicas que debe cumplir una vez establecida. (...) Durante la etapa de nacimiento de la empresa, la formalidad representa un gasto que muchos no están en capacidad de soportar, debido a que sus fuentes de ingreso son reducidas e inestables, sumado los apoyos limitados. Ese salto hacia la legalidad se da, no siempre, cuando la empresa ha tenido una madurez importante y sus

> líderes han logrado entender el mercado, su negocio y principalmente la promesa de valor detrás de su producto y servicio, es decir, se adquiere un “know how” que les permite ver más allá y valorar nuevas oportunidades de diversificación o crecimiento. (s. p.).

Escenario que además de afectar de forma directa a los emprendedores que desean formaliza su empresa, conlleva consecuentes pérdidas de productividad, menores posibilidades de generación de empleo y por supuesto disminución en la capacidad de recolección tributaria, situación que perceptiblemente afecta la situación fiscal del país, la prestación de servicios públicos y la inversión extranjera.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Marco Metodológico

En el desarrollo de una investigación cualitativa se pretende un abordaje general abierto y flexible observando y analizando los sucesos propios del campo de acción, se observan los participantes, la evolución de los acontecimientos, con el fin de analizar la información y llegar a generar las conclusiones al estudio, por esa razón se parte de la idea de que los métodos cualitativos son humanistas, por lo cual, "El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente" (Hernández & Mendoza, 2018, p.10) pretendiendo también reconocer los aspectos personales, las perspectivas, creencias y todos los aspectos relevantes de la vida de la persona que se involucre en el estudio en cuestión.

Enfoque y Tipo de Investigación.

La presente investigación se realiza bajo el enfoque cualitativo, considerando que:

> Se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos; ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando qué ocurre. (...) En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. (Hernández & Mendoza. 2018, p. 9).

Por lo tanto, mediante este proyecto se pretende mencionar los aspectos teóricos fundamentales para definir un plan estratégico que posibilite la evolución de un emprendedurismo como una PYME de auto lavado en el distrito de Desamparados en el Cantón de Desamparados en San José, durante del tercer cuatrimestre del 2021.

Al respecto, Naupas, y otros (2018) indican que las características de la investigación cualitativa, serían:

a. Para el investigador cualitativo no existe una realidad única: Cada observador crea una realidad como parte del proceso de investigación. Es subjetiva y existe solamente como una referencia para el investigador. El observador interpretativo afirma que los seres humanos son diferentes de manera fundamental, por lo tanto, no pueden ser clasificados, pretenden obtener una explicación única sobre una situación o individuo determinado.

b. El científico interpretativo es una parte integral de los datos; de hecho, sin la participación del investigador, no existe información.

c. El diseño de investigación se va modificando y adaptando conforme ésta se realiza.

d. La investigación lleva a cabo sus estudios en el campo, en entornos naturales, e intenta capturar el flujo normal de los sucesos sin controlar las variables externas.

e. El investigador es el instrumento fundamental, ninguna otra persona puede sustituirlo.

f. El investigador produce explicaciones y fundamentaciones teóricas, como parte del proceso de la investigación; es decir la teoría es “impulsada por los datos” y surge como parte del proceso de investigación (p. 379).

Diseño de la investigación.

El tipo de investigación es de estudio del caso, la cual es considerada como una forma distinta de investigar, en donde el administrador de negocios no utiliza datos cuantitativos, sino que se busca un sentido y lógica.

Indica Monge (2011) que este se caracteriza por:

a) Descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o unidad social, enmarcado en el contexto social donde se produce.

.

b) Analiza a profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos seleccionados.

c) Utiliza primordialmente un enfoque longitudinal o genético.

d) Los casos pueden ser grupos (familias, comunidades, etc.) o personas (historias de vida) un programa, un proceso, una institución.

e) Utiliza particularmente la observación, las historias de vida, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, autobiografías, documentos personales o colectivos, correspondencias informes, etc.

f) Su objetivo básico es comprender el significado de la experiencia.

g) Aunque hace énfasis en el trabajo empírico, exige un marco de referencia teórica para analizar e interpretar los datos recolectados de los casos estudiados. (p. 118).

Transversal.

Tomando en consideración que el presente estudio se realiza durante el tercer cuatrimestre del 2021. Se asume un diseño transversal, conociendo de antemano que son aquellos en los que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito principal es describir variables y analizar su comportamiento en un momento dado, aporta el respecto Hernández & Mendoza, (2018) quienes señalan que su propósito es:

1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.

2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.

3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo. (p.176).

No experimental.

Bajo la consideración que el diseño no experimental recolecta datos en forma pasiva, sin introducir cambios en el contexto investigado, siendo entonces de carácter observacional, siempre tomando en consideración que "La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes; se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, fenómenos o contextos que ya ocurrieron o se dieron en su contexto natural sin la intervención directa del investigador" (Hernández & Mendoza, 2018, p. 187).

Inductiva

Según (Escudero & Cortez, 2018): "Los estudios cualitativos se caracterizan por estar enfocados en los sujetos y sus conductas adoptadas, el proceso de indagación es tipo inductivo, y el investigador está en constante interacción con los participantes y con los datos, para de esta

forma encontrar las respuestas centradas en la experiencia social y cuál es su significado en la vida de las personas". (p. 46).

Descriptiva.

Esta investigación se cataloga como descriptiva, en virtud de que se encuentra enfocada a describir la realidad de la planificación estratégica que se realiza en las PYMES de autolavado del cantón de Desamparados. "este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesada en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones" (Monge, 2011, p. 100).

Análisis de Caso.

"El estudio de caso en la investigación cualitativa es un proceso de indagación focalizado en la descripción y examen detallado, comprehensivo, sistemático, en profundidad de un caso definido, sea un hecho, fenómeno, acontecimiento o situación particular". (Durán, 2012, p. 2018); enfatizando que en el caso de las PYMES de autolavado del cantón de Desamparados la información descriptiva recopilada no aparece reflejada en números sino en palabras.

Sujetos y Fuentes de Información.

Como Fuente de información se comprende que:

> Es cualquier elemento, objeto, sujeto o hecho que suministra datos que tienen un sentido para quien los obtiene. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales definidas como soportes materiales que proporcionan datos secundarios, y fuentes vivas, es decir, la persona o personas que suministran datos primarios al investigador (Arias, 2019, p. 5).

En cuanto a los sujetos, son todas aquellas personas que serán la fuente de estudio para esta investigación.

Fuentes Primarias.

A este respecto, se emplean fuentes de investigación primarias, las cuales son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema a investigar; por lo tanto, la información será obtenida por la investigadora a través de entrevistas y encuestas dirigidas a las personas involucradas en el tema de investigación.

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2010):

> Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. (p. 66).

Las técnicas empleadas en esta investigación para la obtención de información directa serán:

a) Entrevistas con la gerencia, administración y personal de auto lavados pertenecientes al cantón de Desamparados, distrito Desamparados.
b) Aplicación de encuestas.
c) Observación directa de los servicios de auto lavado.

Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias de la investigación, se tomaron en cuenta tesis nacionales e internacionales, en relación con el tema de auto lavados. Conociendo que “este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria”. (Maranto & González, 2015, p.3).

Población.

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados”(Arias, Villasis, & Miranda, 2016, p. 202). De tal manera que, para la

implementación del presente proyecto de investigación, se toma en cuenta una población total de 15 personas de las cuales 5 son gerentes o administradores y 10 personas corresponden a trabajadores de Auto lavados ubicados en el Distrito Desamparados de San José; todos con un mínimo de 1 año de laborar en dichas empresas, quienes participarán en forma activa mediante entrevistas y resolución de cuestionarios.

Censo.

Conociendo que en toda investigación siempre debe determinarse el número específico de participantes que será necesario incluir a fin de lograr los objetivos planteados; desde un principio se toman en cuenta un total de 15 personas, las cuales corresponden a 5 gerentes o administradores y 10 colaboradores de centros de lavado automotriz; todos con un año como minino de laborar en dicho lugar.

Tipo de Muestreo.

En cuanto a la técnica de muestreo se empleará técnica de muestreo no probabilística por conveniencia, considerando que esta permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador". (Otzen y Monterola. 2017, p. 228).

Descripción de instrumentos.

Entrevista:

Entendida como una conversación en la cual, el intercambio de la información sirve para la recopilación de datos, que a su vez se emplearán para reconstruir los significados del tema de investigación, sin perder de vista que:

> La finalidad primordial de la entrevista -en investigación cualitativa- es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones que le dan a sus propias experiencias. (Schettini & Cortazzo, 2016. p. 19).

En ese mismo sentido, se toma en consideración la realización de esta, a través de un método semiestructurado con pregunta abierta, conociendo que las preguntas se preparan antes de realizar la entrevista y cuyas respuestas son flexibles sin alejarse del propósito de la investigación.

Cuestionario de Pregunta Abierta:

Las preguntas abiertas son aquellas en las cuales no existen alternativas codificadas de respuestas y se deja un espacio en blanco para que el encuestado pueda responder con sus propias palabras. (...) para profundizar en algún tema en particular, obtener información sobre un tópico acerca del cual no hay suficientes antecedentes y no se pueden anticipar las respuestas, o cuando el investigador no quiere influir la respuesta del encuestado al presentarle alternativas de respuesta. (Educación, 2019, p.15).

Lista de Cotejo:

Es un instrumento estructurado, que contiene una lista de criterios o desempeños de evaluación establecidos, en los cuales únicamente se califica la presencia o ausencia de estos mediante una escala dicotómica, es decir que acepta solo dos alternativas: si, no; lo logra, o no lo logra, presente o ausente. (Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo, 2018, p. 4), lo que a su vez

posibilita identificar fortalezas o áreas que son necesarias de mejorar en los procesos industriales.

Confiabilidad y Validez

En este aspecto se tiene en cuenta que los instrumentos elaborados para la recolección de datos son el resultado de una búsqueda exhaustiva de literatura que posibilitó la comprensión adecuada de los conceptos en cuestión; posterior a ese primer análisis teórico se complementa con una revisión bibliográfica de diferentes artículos sobre construcción de instrumentos.

Posteriormente, se procedió con el diseño del cuestionario, teniendo especial cuidado en que las instrucciones a seguir fueran claras, precisas y concisas, además si los ítems eran adecuados a la temática en cuestión; finalmente, también se consideró el vocabulario empleado y la redacción de estos.

Cabe señalar que los instrumentos empleados en esta investigación son producto de elaboración propia, razón por la cual se considera que el elemento metodológico más apropiado era someter el instrumento a un proceso de validación mediante la metodología de juicio de expertos, la cual según (Urrutia, Barrios, Gutiérrez, & Mayorga, 2014).

> Es una metodología que permite determinar la validez del instrumento por medio de un panel de jueces expertos para cada una de las áreas curriculares a considerar en el instrumento de evaluación, quienes deben analizar –como mínimo– la coherencia de los ítems con los objetivos de los cursos, la complejidad de los ítems y la habilidad cognitiva a evaluar (p. 549).

Razón por la cual se valida el presente documento con la opinión y aprobación de un licenciado en Ingeniería Industrial y un Administrador de Negocios, quienes con su participación, indicaciones y análisis orientaron la aplicación de pruebas, el análisis de la información y validan los 2.

Operacionalización de variables

A continuación, se presentan la operacionalización de las variables, según el objetivo de investigación correspondiente

Primera variable: Herramientas de planificación estratégica

Definición Conceptual.

Son herramientas que posibilitan un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa. (Aguirre 2015 citado por (Hernández, Trujillo, & Narvaez, 2020, p. 6).

Definición instrumental

Esta variable se pretende medir a través de entrevista de pregunta abierta a realizar con los gerentes o administradores de centros de autolavado, pretendiendo establecer las herramientas de planificación estratégica que se emplean, determinando entonces la utilidad de las mismas en este modelo de negocio.

Se presentan los siguientes ítems a los administradores de autolavado

- Ítem 1 Naturaleza abierta Politómicas. Reactivo, plan estratégico
- Ítem 2 Naturaleza abierta Politómicas. Reactivo, registro PYME
- Ítem 3 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, asesoría estratégica
- Ítem 4 Naturaleza abierta. Politómicas Reactivo, misión
- Ítem 5 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, visión
- Ítem 6 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, mercadeo
- Ítem 7 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, amenaza del mercado

- Ítem 8 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, estrategias financieras
- Ítem 9 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, fortalezas
- Ítem 10 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, motivación laboral

Definición operacional

La variable presenta un enfoque cualitativo, en donde se analiza el uso de la planificación estratégica en las PYME de autolavado

Los indicadores que se emplean en esta encuesta son:

- Ítem 1: Indicador nominal
- Ítem 2: Indicador nominal
- Ítem 3: Indicador nominal
- Ítem 4: Indicador nominal
- Ítem 5: Indicador nominal
- Ítem 6: Indicador nominal
- Ítem 7: Indicador ordinal
- Ítem 8: Indicador ordinal
- Ítem 9: Indicador nominal
- Ítem 10: Indicador ordinal

Segunda variable Procedimientos de formalización

Definición conceptual

Para iniciar de manera formal un negocio se debe de cumplir con varios aspectos legales y normativos que regulan la actividad empresarial en Costa Rica. La formalización de un emprendimiento conlleva una serie de pasos y el cumplimiento de requisitos (...), abarcando desde la creación de una entidad jurídica hasta aspectos tributarios (MEIC, 2019, p. 10).

Definición instrumental

Esta variable se pretende medir analizando los datos de la información obtenida mediante la encuesta realizada a los trabajadores de centros de autolavado que participan en esta investigación.

Se presentan los siguientes ítems

- Ítem 1 Naturaleza abierta Politómicas. Reactivo, crecimiento
- Ítem 2 Naturaleza abierta Politómicas. Reactivo, visión
- Ítem 3 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, servicio al cliente
- Ítem 4 Naturaleza abierta. Politómicas Reactivo, toma de decisiones
- Ítem 5 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, debilidades
- Ítem 6 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, trabajo en equipo
- Ítem 7 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, planificación operativa
- Ítem 8 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, incentivos
- Ítem 9 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, improvisación
- Ítem 10 Naturaleza abierta. Politómicas. Reactivo, atención al cliente

Definición operacional

La variable presenta un enfoque cualitativo que pretende medir la planificación estratégica a nivel operativo con los trabajadores.

Los indicadores que se emplean en esta encuesta son:

Ítem 1: Indicador nominal
Ítem 2: Indicador nominal
Ítem 3: Indicador nominal
Ítem 4: Indicador nominal
Ítem 5: Indicador ordinal

Ítem 6: Indicador nominal

Ítem 7: Indicador ordinal

Ítem 8: Indicador ordinal

Ítem 9: Indicador nominal

Ítem 10: Indicador ordinal

Tercera variable: Plan estratégico

Definición conceptual

El plan estratégico incluye por lo general el establecimiento o elección de una misión, metas corporativas y objetivos de largo plazo; análisis del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas; análisis interno u operativo para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, sus recursos y competencias; y la definición de las estrategias y sus planes de acción para la implementación, como resultado de los análisis realizados (Mintzberg & Quinn, 1999 citados por (Llano & Suárez, 2019) p.14) .

Definición instrumental

Esta variable se pretende medir, a través del análisis de los datos de la información obtenida mediante la observación directa y lista de cotejo para determinar la eficiencia de la planificación estratégica en una PYME de autolavado

Se presentan los siguientes ítems

- Ítem 1 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, Facturación digital
- Ítem 2 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, facturación física
- Ítem 3 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, misión
- Ítem 4 Naturaleza caso único, Dicotómica Reactivo, inventario de equipos
- Ítem 5 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, implementos de trabajo

- Ítem 6 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, tiempo efectivo de trabajo
- Ítem 7 Naturaleza caso único, Dicotómica Reactivo, proceso operativo
- Ítem 8 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, etapas de lavado
- Ítem 9 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, atención al cliente
- Ítem 10 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, infraestructura
- Ítem 11 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, identificación de marca
- Ítem 12 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, maximización de recursos
- Ítem 13 Naturaleza caso único, Dicotómica Reactivo, ambiente laboral
- Ítem 14 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, instalaciones
- Ítem 15 Naturaleza caso único, Dicotómica. Reactivo, servicio al cliente

Definición operacional

La variable presenta un enfoque cualitativo que pretende medir la eficacia del plan estratégico organizacional.

Los indicadores que se emplean en esta encuesta son:

- Ítem 1: Indicador nominal
- Ítem 2: Indicador nominal
- Ítem 3: Indicador nominal
- Ítem 4: Indicador nominal
- Ítem 5: Indicador ordinal
- Ítem 6: Indicador nominal
- Ítem 7: Indicador ordinal
- Ítem 8: Indicador ordinal
- Ítem 9: Indicador nominal
- Ítem 10: Indicador ordinal
- Ítem 11: Indicador nominal
- Ítem 12: Indicador ordinal

- Ítem 13: Indicador ordinal
- Ítem 14: Indicador nominal
- Ítem 15: Indicador ordinal

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se agrupa la información recibida con el propósito de realizar el análisis y el estudio de la información obtenida con los administradores y trabajadores de centros de lavado automotriz desde una perspectiva cualitativa, con la finalidad de desarrollar un plan estratégico, el cual posibilite la evolución de un emprendimiento como una PYME de un autolavado en distrito de Desamparados en el Cantón de Desamparados en San José, durante del tercer cuatrimestre del 2021.

Dentro de los resultados observados se establece que la dinámica empresarial implementada en los autolavados se caracteriza por la ausencia de procesos de planificación estratégica, considerando que los colaboradores no conocen aspectos básicos para el adecuado funcionamiento de los negocios, tales como la visión y misión de sus organizaciones, metas y objetivos operativos y financieros propuestos a mediano o largo plazo y métodos efectivos de atención y fidelización de cliente, dificultando que el trabajador se identifique y comprometa responsablemente con la empresa, lo cual genera entonces falta de compromiso, ritmo de trabajo lento, actitudes negativas, incapacidad para tomar decisiones sobre la ejecución eficiente de labores y ausencia total de iniciativa y creatividad asociadas a las tareas delegadas a cada persona. Situación que se ve reflejada en desorden en los procesos de lavado y pérdida de tiempo efectivo en la limpieza de los vehículos y en el mal uso de los insumos para la ejecución de la tarea.

También, resulta necesario tomar en consideración que se evidencian dificultades en la planificación operativa, debido a que por medio del análisis realizado, existe informalidad y desorden en el uso de equipos de lavado automotriz y empleo de insumos necesarios para el desarrollo de la actividad; condición establecida por la ausencia de plaqueo de maquinarias e inventario de equipos, desaprovechando la oportunidad conocer las tendencias de consumo de los clientes, generando el riesgo de acumular productos innecesariamente que incrementan gastos de almacenamiento y reducen la eficacia de los procesos por pérdida de control objetivo en las existencias de productos en almacén, provocando problemas de reabastecimiento por

escasez de implementos, con las consecuentes pérdidas de consumidores por falta de capacidad de respuesta.

De igual manera, resulta necesario incluir en este análisis, el hecho de que en solamente uno de los centros de lavado objeto de la presente investigación, los colaboradores se encontraban uniformados, en todos los demás cada persona utiliza sus propia indumentaria, sin importar estado de las prendas, ni que algunas de ellas hagan alusión a empresas de la competencia, dejando al descubierto dos nuevas debilidades en la planeación estratégica: la primera de ellas, corresponde a dificultades en cuanto a la rotación de los colaboradores, quienes generalmente trabajan por periodos muy cortos, sin fidelización con la organización, obedeciendo a fallas en planificación de los recursos humanos las cuales dificultan a la empresa dar respuesta efectiva a la cantidad de empleados que se requieren, los niveles de habilidad y la coordinación de fuerzas de trabajo. Situación que además dificulta los procesos de formación y capacitación del personal para conocer la organización y asumir una postura de compromiso y lealtad, entorpeciendo entonces la dinámica empresarial por falta de estabilidad en el capital humano.

Como segunda situación, la cual se evidencia por la falta de uso de uniforme, se toman en cuenta fallas en los procesos de planificación en el área de mercadeo empresarial, debido a que la vestimenta empleada por los colaboradores con los colores o logos de la empresa es una estrategia que transmite la esencia y valores de la compañía, reflejando la capacidad y compromiso de sus colaboradores, quienes deben usarlo con profesionalismo, seriedad y de manera continua, proyectando una imagen positiva al cliente. Por lo tanto, se está desaprovechando la oportunidad de un plan de mercadeo útil, como guía de proyección necesaria para la comercialización, aumento de la rentabilidad de productos, servicios y generación de una imagen de reconocimiento en el mercado con el respetivo posicionamiento de marca.

Ahora bien, desde la perspectiva de planificación de recursos humanos, se evidencia a través del análisis realizado, malos tratos por parte de los administradores hacia los trabajadores de los centros de lavado automotriz; la persona que lidera los equipos, lo hace por medio de

una estructura vertical, en la cual, el gerente tiene “la última palabra” y su personal a cargo tienen la obligación de acatar incondicionalmente la orden o petición de su jefatura, bajo el riesgo de ser despedido o sancionado en caso de reusarse, generando entonces un ambiente laboral tenso, en donde las personas no se perciben a gusto, provocando un entorno laboral difícil, con trabajadores que brindan un mínimo esfuerzo y atienden a los clientes de manera desinteresada y sin la intención de satisfacer sus expectativas.

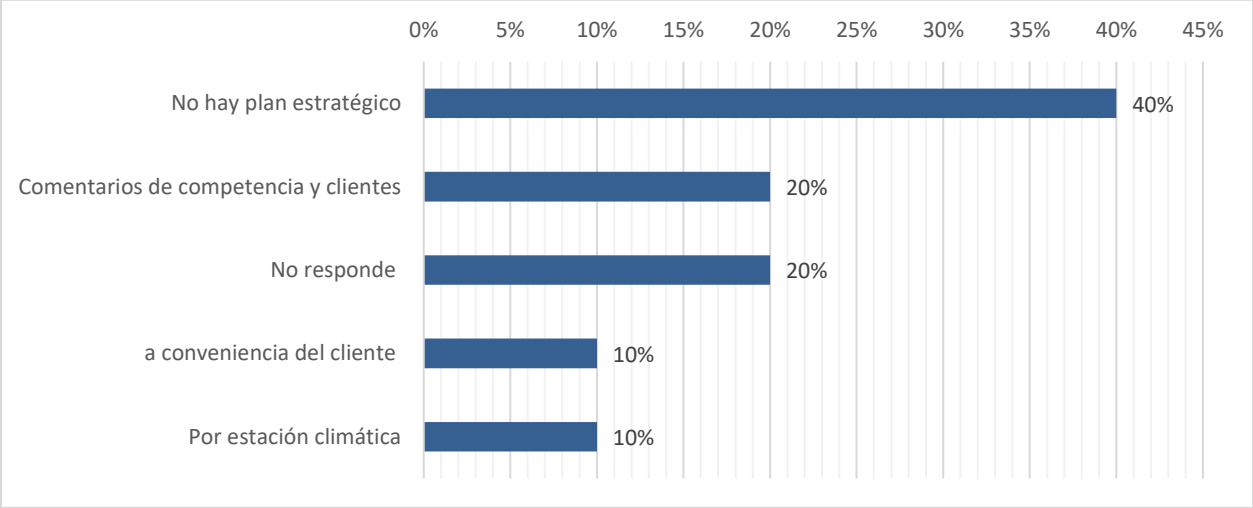
Finalmente, cabe señalar que el análisis se realiza variable por variable, de tal manera que la información recopilada para el conocimiento del tema se organizó, en matrices comparativas, las cuales se detallan a continuación.

Variable N° 1. Herramientas de planificación estratégica

Para evaluar esta variable, se empleó la entrevista de pregunta abierta a realizar con los gerentes o administradores de autolavados, para poder así determinar las herramientas de planificación estratégica que se emplean.

Figura 4.

Conocimiento de un plan estratégico entre los administradores de autolavados ubicados en el cantón de Desamparados de San José, durante el tercer cuatrimestre del 2021.



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

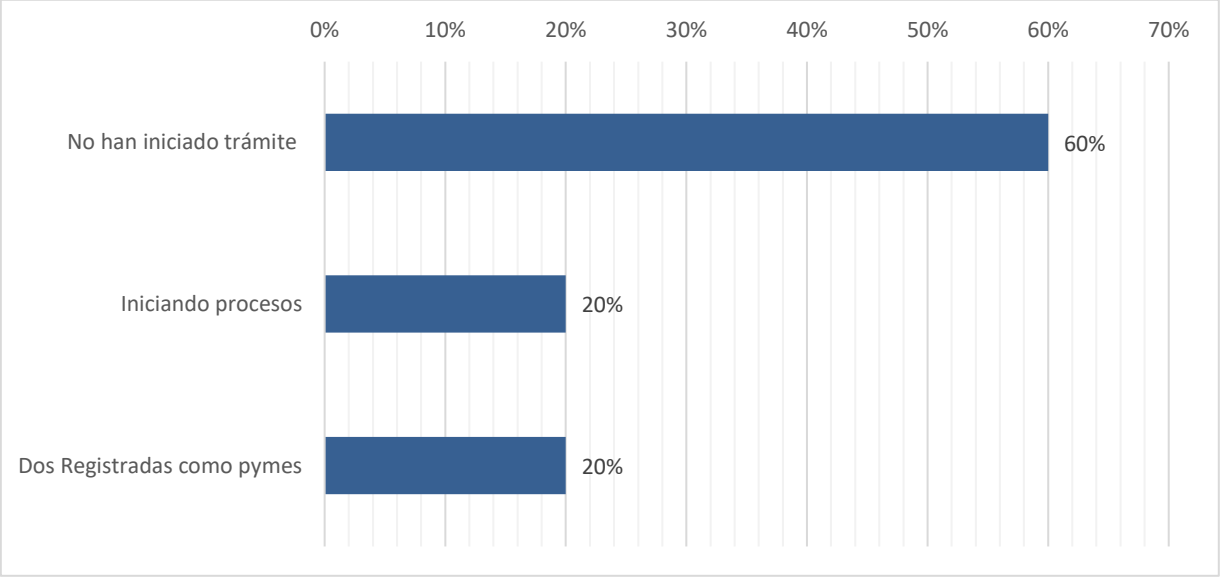
Según los entrevistados de un censo de diez personas que laboran como administradores en los autolavados ubicados en el cantón de Desamparados de San José, se logra obtener los siguientes resultados cuando se les pregunta sobre planes estratégicos en sus lugares de trabajo: El 40 % de las personas que administran centros de lavado en el cantón de Desamparados de San José no cuentan con ningún tipo de planes estratégicos dentro de su organización, 20% no responde, de igual manera un 20% señala que su plan se fundamenta en la competencia; un 10% indica que planea conforme a lo que más le convenga al cliente y un último 10% realiza su plan conforme a dos temporadas del año (invierno o verano).

El instrumento anteriormente señalado, permite describir una realidad poco alentadora dentro de los procesos administrativos y gerenciales que se emplean dentro de este sector comercial: las personas que administran los centros de autolavado son francas y abiertas al indicar que no realizan procesos de planeación estratégica en sus organizaciones, dejando a las

empresas desprotegidas, es decir, sin posibilidades de reacción ante circunstancias adversas y sin probabilidades de alcanzar un crecimiento sostenido que les posibilite la supervivencia a largo plazo. Situación que se correlaciona en lo señalado por el INEC a través de diversos documentos, en cuanto a la alta tasa de cierre de locales comerciales durante los primeros tres años de existencia.

Figura 5.

Conocimiento del Proceso de registro PYME de los administradores de autolavados ubicados en el cantón de Desamparados de San José en tercer el cuatrimestre del 2021.



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021

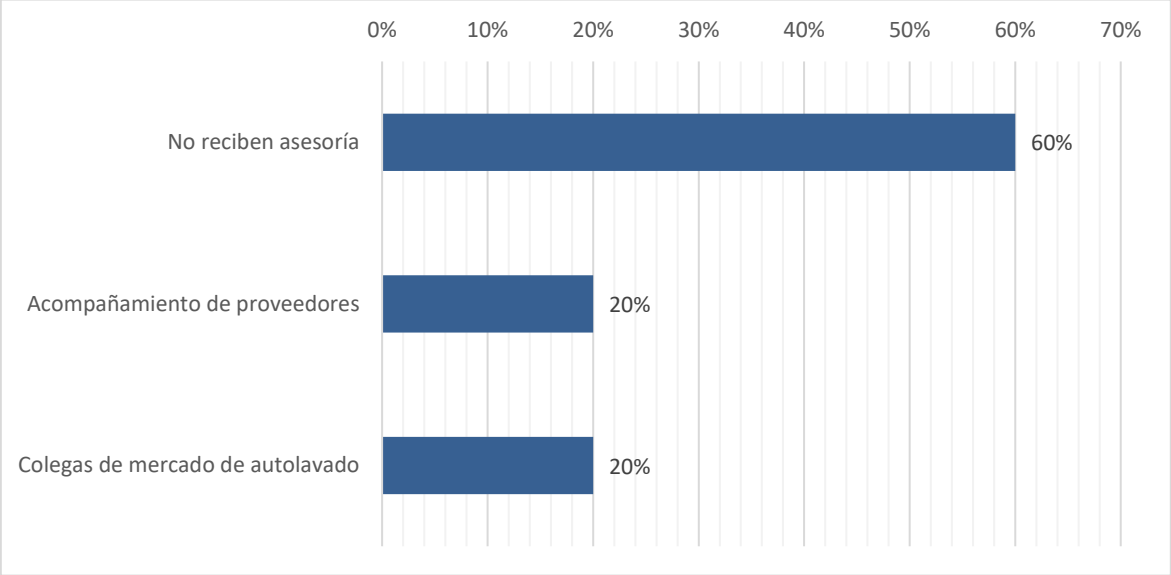
El 60 % de los administradores de los autolavados entrevistados, no se encuentran realizando ningún trámite correspondiente al reconocimiento como PYME, un 20% ya está realizando trámites y otro 20 % ya se encuentra registrada ante el MEIC.

Situación que a su vez limita a las pequeñas y medianas empresas sin reconocimiento del MEIC para la obtención de créditos con intereses bajos, participación en procesos de

licitación como proveedor del Estado, acceso al fondo de avales y garantías de FODEMIPYME, financiamiento del Sistema de Banca para el Desarrollo, e imposibilitando la participación en ferias empresariales y encuentros de negocios; ventajas comerciales y financieras a las cuales solamente podrán acceder hasta el momento que cumplan con los requisitos y normativa para el reconocimiento como PYME.

Figura 6.

Asesoría estratégica recibida por administradores de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021

El 60 % de administradores encuestados no cuentan con ningún tipo de apoyo ni asesoría en administración estratégica, el 20% recibe consejos de sus proveedores y el otro 20% se fundamenta en la competencia.

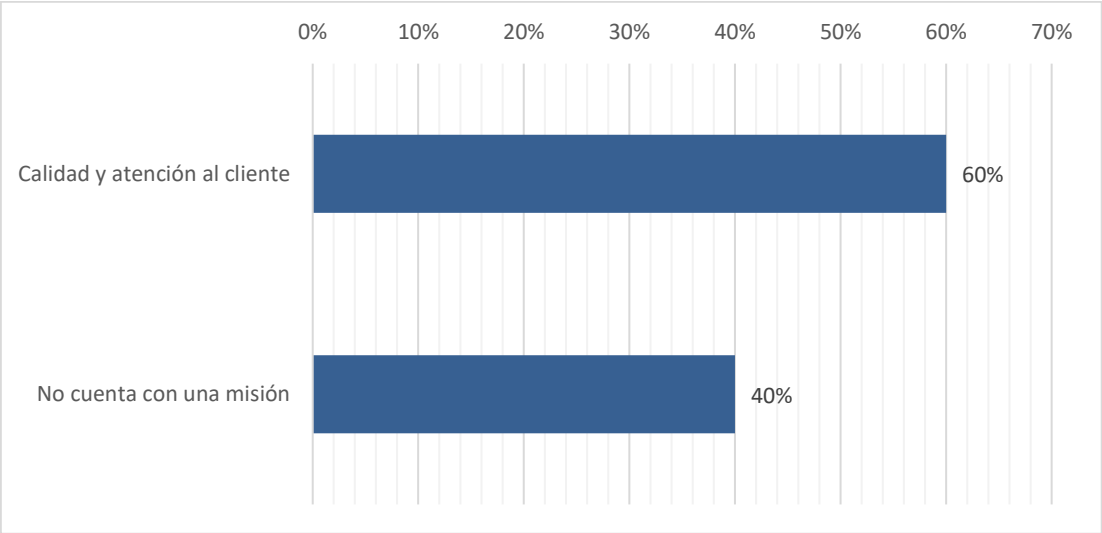
A este respecto, se evidencia ausencia de estrategias y gestión gerencial en los negocios participantes de esta investigación, lo que conlleva al surgimiento de dificultades en las operaciones generales, financieras, de mercadeo, administrativas y de recursos humanos de la organización, ya que se incurre en el desconocimiento de aspectos básicos en todas las áreas

anteriormente señaladas. Sin embargo, es importante señalar que, a pesar de las limitaciones existentes en aspectos administrativos, estos negocios se han mantenido operando de manera competitiva dentro del mercado de lavado de automóviles del cantón que anteriormente se señala.

Ahora bien, a pesar de la subsistencia funcional y comercial de estos negocios, no se puede desconocer que la falta de acompañamiento administrativo y estratégico se convierte en una desventaja comercial que dificulta el incremento sostenido de ingresos, equilibrar presupuestos y el posicionamiento de marca necesario para la captación y fidelización de clientes; restando entonces posibilidades de crecimiento y sostenibilidad comercial a largo plazo.

Figura 7.

Características de la misión estratégica en los autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del año 2021.



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

El 60 % de los administradores que participaron en la encuenta indica que la misión de su empresa se enfoca especialmente hacia la atencion y servicio al cliente; el restante 40%

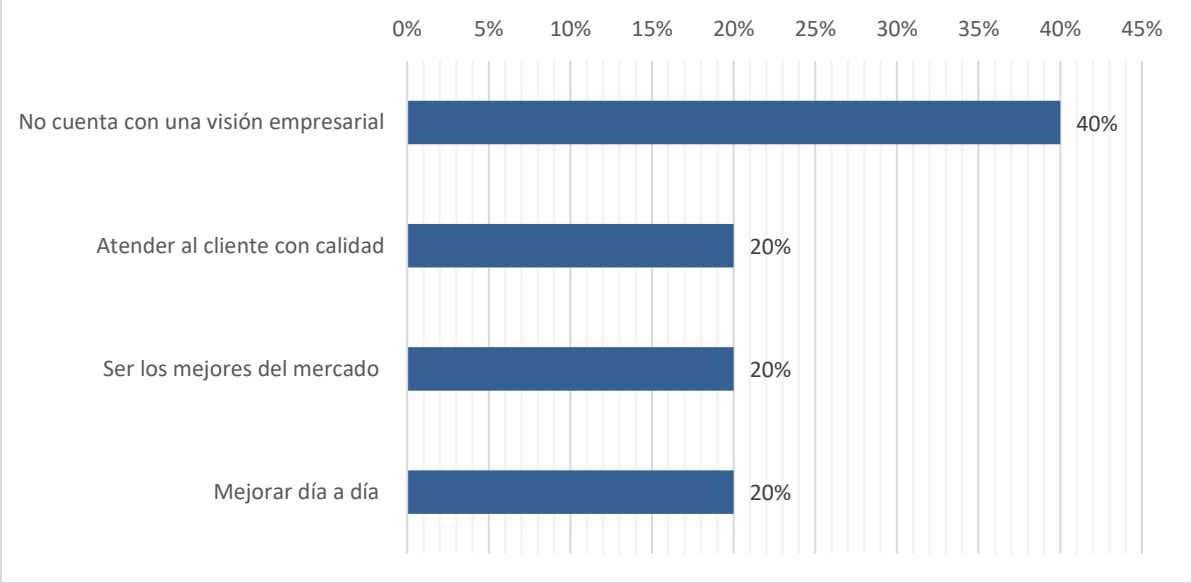
señala que no cuenta con una misión estrategica definida.

En este aspecto es importante resaltar la orientación de la misión estratégica hacia la implementación de altos estándares de atención al cliente genera oportunidades de crecimiento empresarial, bajo la idea que los clientes satisfechos y felices desarrollan emociones positivas hacia la organización, lo cual genera relaciones de empatía en donde el consumidor percibe experiencias satisfactorias que le permiten valorar y apreciar el servicio recibido durante el proceso de lavado de su vehículo, lo que a mediano plazo posibilita la diferencia de marca y fidelización de las personas hacia la empresa.

Desde otra perspectiva, también es pertinente indicar que la ausencia de la misión empresarial induce a que las personas que laboran para la organización evidencien dificultades para consecución de metas u objetivos propuestos por la administración, limitando el crecimiento en el mercado y generando posibles obstáculos para un rendimiento comercial y financiero favorable.

Figura 8.

Visión empresarial de empresas de autolavado del cantón de Desamparados de San José, durante el tercer cuatrimestre del 2021.



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

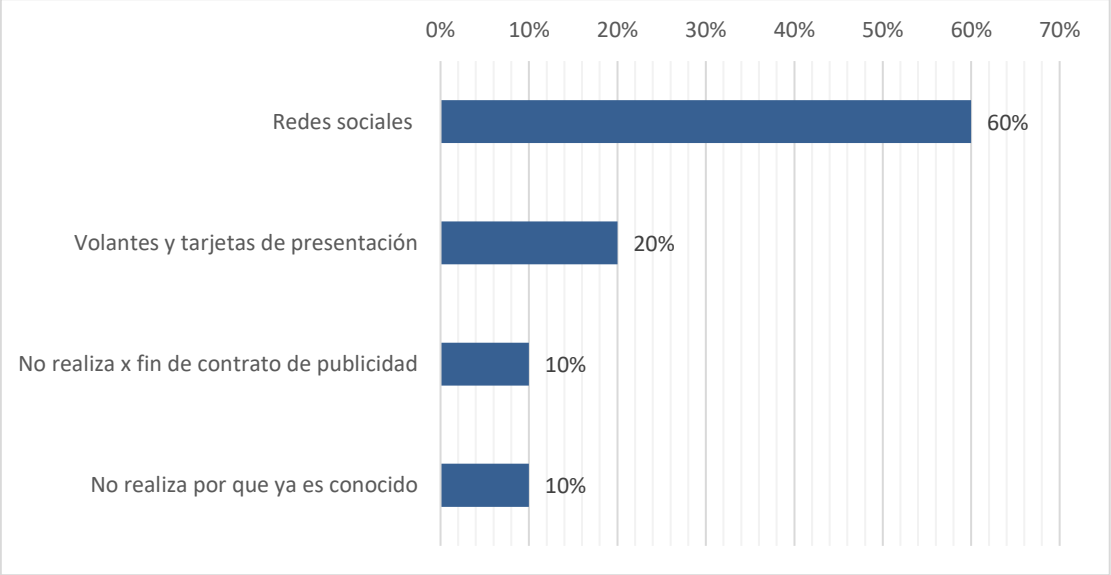
El 60 % de las personas encuestadas indican que la visión empresarial de los negocios que administran se encuentra orientada hacia la atención al cliente con calidad, con procesos de mejora continua para lograr destacar en el mercado. A su vez, el restante 40% de participantes en la encuesta indican que no se ha proyectado una visión en el tiempo en su negocio.

Las personas que administran los negocios de autolavado en el cantón de Desamparados han formulado la de visión estratégica de sus comercios, lo que les permite proyectar la atención al cliente como la función principal de su organización, sin embargo, resulta necesario contemplar que esta es una herramienta que viabiliza la proyección de la empresa a mediano y largo plazo, por lo cual debe ser formulada desde un enfoque estratégico que posibilite la consolidación de la empresa en un plazo de tiempo definido, con una filosofía y concepto de

trabajo propio para lograr la motivación necesaria en los colaboradores y se comprometan con la organización.

Figura 9.

Estrategias de Mercadeo empleadas por los administradores de autolavado ubicados en el cantón de Desamparados en San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

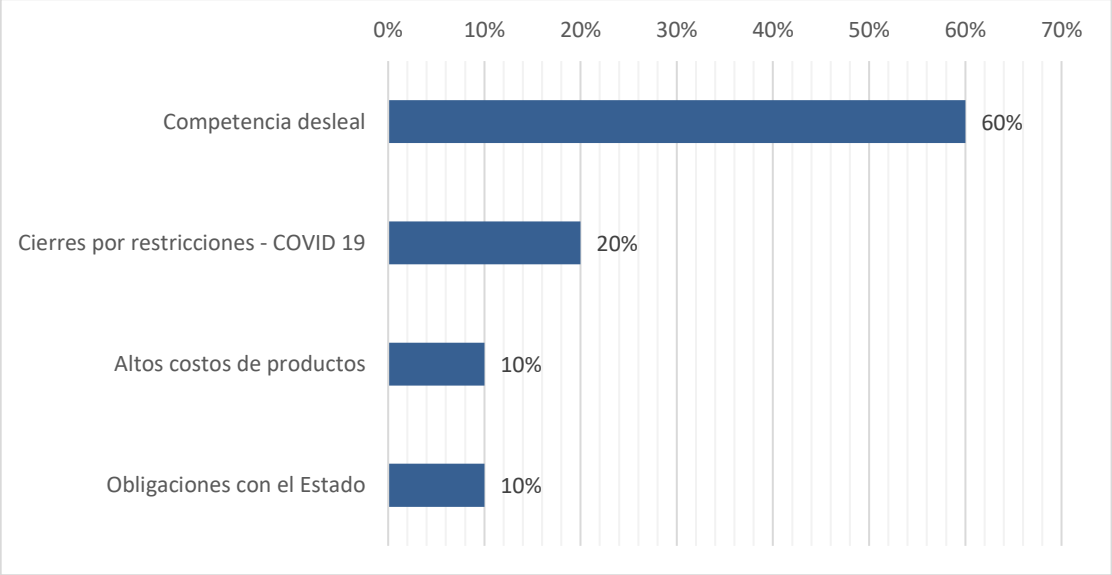
El 60 % de administradores realizan publicidad de sus empresas, a través de redes sociales (Facebook e Instagram); un 20 % emplea medios físicos para publicitar su organización y un 20 % no ha planificado estrategias de publicidad.

A este respecto, las redes sociales, son plataformas de comunicación directa con potenciales consumidores, quienes a través de la interacción con la cuenta de los autolavados permite que se aumente la popularidad de la empresa, siempre y cuando se posea una buena estrategia de mercadeo, aunque por otro lado, no se puede perder de vista que estas plataformas son percibidas como pasatiempos o formas de socialización, en donde se valora el entretenimiento por encima de la información; de tal manera, que gestionar mercadeo

empresarial sin una adecuada planificación estratégica es contraproducente para las empresas, porque genera una errónea conceptualización de mercadeo digital, que conlleva al desaprovechamiento de tácticas empresariales para la exposición de marca y aprovechamiento de oportunidades de consolidación del negocio, segmentación de mercado y diferenciación con la competencia.

Figura 10.

Principales amenazas del mercado percibidas por los administradores de centros de lavado automotriz localizados en el cantón de Desamparados de San José en el tercer cuatrimestre de 2021.



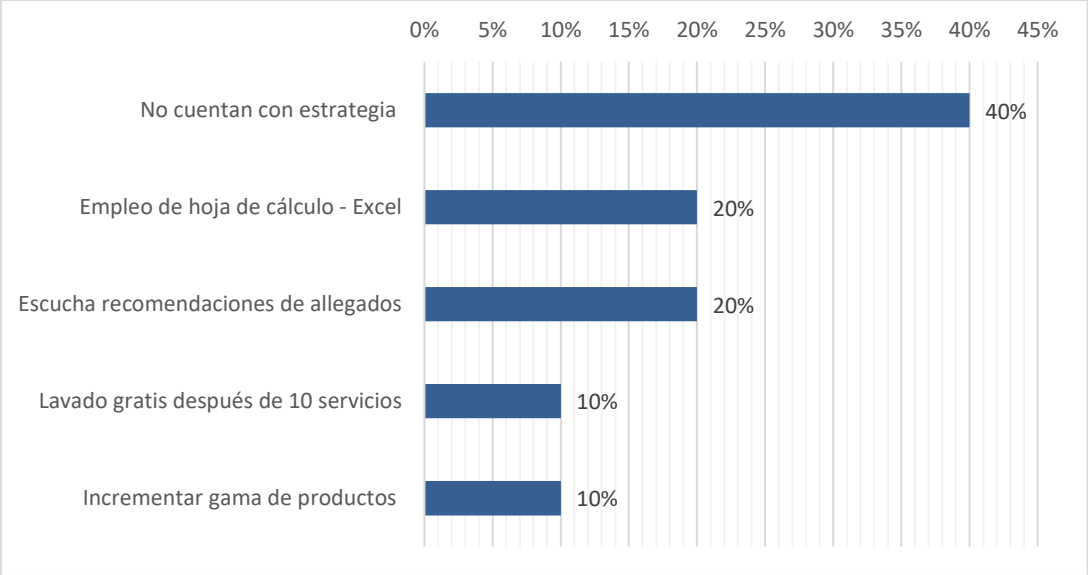
Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

El 60% de Administradores considera que la mayor amenaza para su organización es la competencia desleal; un 20% considera que son los cierres y restricciones originadas por el COVID 19; mientras que 10% percibe altos costos de productos como su mayor amenaza y finalmente 10% se percibe amenazado por las obligaciones o cargas sociales con el Estado.

En este orden de ideas, resulta importante señalar de manera muy positiva, que los administradores de negocios de prestación de servicios de autolavados, están conscientes de las amenazas que enfrentan sus organizaciones en este segmento de mercado, situación que debe aprovecharse para lograr una mitigación de las mismas y posibilitar que las organizaciones puedan continuar con un crecimiento sostenido, que les permita consolidarse, puesto que la identificación de amenazas empresariales refleja el conocimiento y discernimiento de cambios comerciales que puedan ser potencialmente dañinos para la empresa, generando posibilidades de realizar los ajustes necesarios para " hacerle frente", pretendiendo un mínimo de impacto en la organización.

Figura 11.

Estrategias financieras empleadas por los administradores de centros de autolavado automotriz de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.



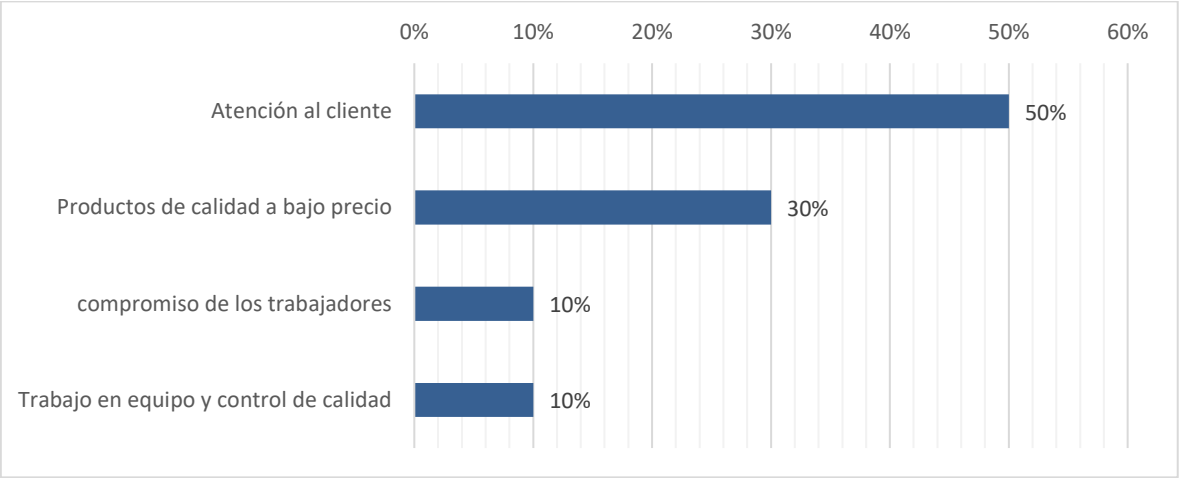
Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

El 40% de los Administradores entrevistados no cuentan con estrategias financieras, 20% escucha recomendaciones de familiares y allegados, 20% emplea hojas de cálculo de Microsoft Excel, otro 10% procura incrementar su gama de productos; finalmente un 10% ofrece lavados gratis como estrategia financiera.

Los administradores de los autolavados entrevistados, han desarrollado sus propias estrategias financieras en procura de garantizar la subsistencia de sus negocios, responder por sus obligaciones financieras y cumplir con sus responsabilidades salariales con sus empleados, sin embargo, a pesar de la funcionalidad que han alcanzado, se están generando riesgos financieros que pueden dificultar la sostenibilidad del autolavado a mediano plazo, porque en todo caso, se están omitiendo procesos financieros y administrativos que implican consecuencias directas: dificultades en manejos de dinero, inventarios y posibilidades de respuesta ante imprevistos.

Figura 12.

Fortalezas de los centros de autolavado del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre de 2021



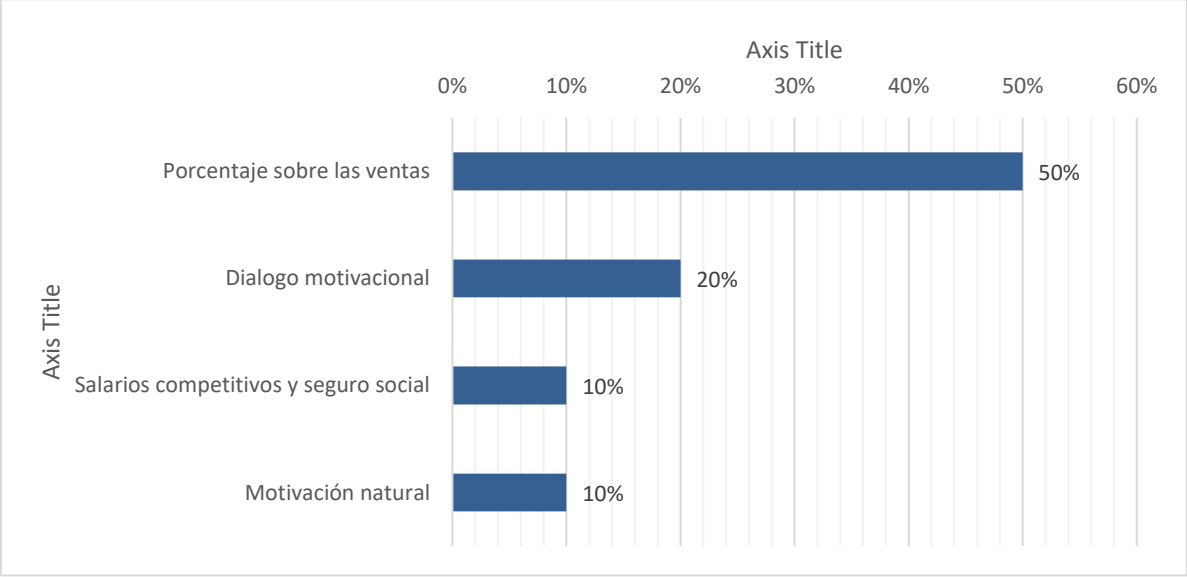
Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

El 50% de administradores de centros de autolavado considera que la mayor fortaleza de su organización es la atención al cliente, seguido por ofrecer productos de bajo precio (30%), solamente un 10% considera al trabajo en equipo y control de calidad; un 10% visualiza como su fortaleza el compromiso de los colaboradores.

Asimismo, los administradores de centros de autolavado automotriz han apostado por la atención al cliente como su mayor fortaleza administrativa, sin embargo, ninguno ha gestionado la planificación como la base para coordinación, organización y control, por lo que se comprende que no se están realizando procesos eficientes que permitan organizar las áreas y recursos de la empresa, ni se están coordinando las tareas y actividades en aras de alcanzar mejores resultados.

Figura 13.

Estrategias motivacionales empleadas por los administradores de autolavados establecidos en el cantón de Desamparados de San José durante el tercer trimestre 2021



Nota: Elaboración propia con cuestionario aplicado a administradores de autolavados en el Cantón de Desamparados, 2021.

El 50% de personas que administran locales de lavado de automóviles ofrecen un porcentaje sobre las ventas como medio de motivación empresarial para lograr mejores resultados; por otro lado, un 20% motiva, a través de salario competitivo y seguro social, otro

20% motiva a través de charlas y un 10% considera la motivación natural de sus colaboradores.

Variable N° 2 Procedimientos de formalización

Para la evaluación de este objetivo se realizó encuesta a través de formato digital *Survey Monkey*, el cual permite establecer que:

Tabla 2.

Estrategias de crecimiento empresarial empleadas en autolavados del cantón establecidos en el cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre de 2021.

Estrategia	Frecuencia de respuesta obtenidas
Servicio al cliente	7
Esfuerzo individual	1
Calidad de servicio	2
Total	**10**

Nota: La tabla indica la forma como los colaboradores aportan al crecimiento de la organización.

Las personas encuestadas consideran que el apoyo para crecimiento de la organización se orienta básicamente desde el contexto operativo de la empresa, coincidiendo en aspectos como atención al cliente, esfuerzo individual y calidad en el servicio, permitiendo inferir que todos los trabajadores consideran que su colaboración o aporte más significativo corresponde al trabajo en la línea de producción, o sea, en lavar automóviles eficientemente y brindando buen trato al cliente.

Tabla 3.

Conocimiento de la visión empresarial por parte de empleados de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre 2021

Conocimiento de la Visión	Frecuencia de respuesta obtenidas
No conoce visión de empresa	6
Servicio al cliente	1
Trabajo en Equipo	1
Generar empleo	1
Total	**10**

Nota: La tabla evidencia el conocimiento que poseen los trabajadores acerca de la visión de su empresa

Las personas que respondieron esta pregunta evidencian limitaciones para explicar o definir la visión empresarial del negocio de autolavados en donde laboran, de forma tal que demuestran que las empresas presentan dificultades en cuanto a planificación de metas y objetivos a mediano y largo plazo, lo que conlleva a que sus colaboradores desconozcan la orientación o enfoque comercial que se pretende implementar por parte de la administración de los autolavados.

Tabla 4.

Capacitación empresarial orientada hacia la atención al cliente para empleados de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre 2021

Capacitación empresarial	Frecuencia de respuesta obtenidas
No recibe capacitación	9
Por cuenta propia	1
Total	**10**

Nota: La tabla indica la capacitación que reciben los empleados de autolavados para la atención al cliente.

Los empleados de autolavados que participan en la encuesta, a través de sus respuestas permiten interpretar que, en los servicios de autolavado del cantón de Desamparados, no se toma en consideración la formación y capacitación de su personal, desaprovechando la oportunidad de actualizar conocimientos, a su vez, incrementar las habilidades operativas de los empleados y lograr actitudes positivas para la consolidación de equipos de trabajo. En ese mismo sentido, es necesario tomar en consideración que la ausencia de capacitación disminuye la capacidad de los empleados para adaptarse a los cambios del mercado de autolavado automotriz.

Tabla 5.

Participación de empleados de autolavados del cantón de Desamparados de San José en toma de decisiones operativas durante el tercer cuatrimestre 2021

Participación en toma de decisiones	Frecuencia de respuesta obtenidas
No participan	9
Coordinación con gerencia	1
Total	**10**

Nota: La tabla indica la participación que tienen los empleados de autolavados en la toma de decisiones en la

organización.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta evidencian una estructura completamente vertical dentro de las organizaciones, la cual se caracteriza por una jerarquía piramidal, en donde sobre la cúpula (administrador o gerente) recaen todas las responsabilidades y se concentra el poder de decisión; seguidamente se encuentra por debajo de ellos los mandos medios y finalmente en la base, los colaboradores, quienes cumplen y acatan de manera absoluta las indicaciones y órdenes emitidas desde los niveles superiores.

Contexto que coincide con organizaciones que presentan dificultades para reaccionar con agilidad a las constantes y exigentes demandas del mercado, con poca motivación de los colaboradores, quienes al no ser tomados en cuenta asumen actitudes de pasividad e inconformidad, lo cual genera desconfianza y molestias en la convivencia diaria o rutinaria de la empresa como consecuencia directa de falta de planificación y gestión de recurso humano.

Tabla 6.

Debilidades operativas de autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Debilidades operativas	Frecuencia de respuesta obtenidas
Trabajo contra reloj	2
Alta rotación de empleados	3
Deficiente aprovechamiento de espacio	1
Falta de publicidad	1
No responde	3
Total	**10**

Nota: La tabla indica las debilidades organizacionales observadas por los trabajadores de autolavados durante el

tercer cuatrimestre del 2021.

Los trabajadores señalan debilidades en diferentes áreas administrativas de los autolavados, en donde destacan específicamente: Recursos Humanos, ante la evidente dificultad para la retención de empleados, con las consecuentes implicaciones respecto de procesos de contratación. Por otro lado, también destaca el área operativa, porque trabajar, sin gestión de tiempo o periodos estándar para el lavado de automóviles, genera inconvenientes en cuanto a calidad de prestación de servicio, desorden y problemas con los trabajadores, quienes se ven forzados a trabajar de manera continua y sin descanso.

Tabla 7.

Eficiencia de equipos de trabajo en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre, del 2021.

Eficiencia de equipos de trabajo	Frecuencia de respuesta obtenidas
Por habilidades individuales	5
Por coordinación entre colaboradores	2
Trabajo colectivo	3
No responden	4
Total	**10**

Nota: La tabla indica la eficiencia de los equipos de trabajo de autolavados durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Tomando en consideración las respuestas obtenidas, se evidencia que los trabajadores se organizan dentro de las empresas, tomando como principal herramienta las habilidades, conocimientos y experiencia de cada persona; otras organizaciones se organizan mediante el trabajo colectivo como estrategia de eficacia, y algunas organizaciones, fundamentan sus operaciones en la coordinación de funciones entre colaboradores, quienes buscan la atención al cliente de manera óptima y con altos estándares de calidad.

Tabla 8.

Planificación administrativa en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Planificación administrativa	Frecuencia de respuesta obtenidas
Genera orden y eficiencia	2
Crea roles de trabajo	1
Favorece toma de decisiones	3
No responden	4
Total	**10**

Nota: La tabla indica la planificación administrativa en autolavados durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Ante estas respuestas, se infiere que los colaboradores al igual que administradores de los autolavados desconocen las implicaciones, trascendencia e importancia de la planificación administrativa en una PYME, situación que entorpece, limita y retrasa la consolidación de la empresa, de forma tal que genera desventajas competitivas, pérdida de oportunidades y de recursos, además de dificultades en la formulación de metas operativas y empresariales a mediano o largo plazo, en donde simplemente se incurre en una lucha constante por la consecución de dinero justo y necesario para pagar nómina e insumos básicos para la supervivencia del negocio, con el riesgo de que la generación de ingresos sean insuficientes para cubrir las obligaciones financieras u operativas de la organización.

Tabla 9.

Incentivos intangibles para el cumplimiento de metas en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Incentivos intangibles	Frecuencia de respuesta obtenidas
No reciben incentivos	8
Incentivos alimenticios	1
Comisión por ventas	1
Total	**10**

Nota: La tabla indica los incentivos no salariales que se otorgan en autolavados durante el tercer trimestre 2021

Lo expuesto por los empleados en esta pregunta, permite determinar que los administradores de los autolavados del cantón de Desamparados cumplen con las remuneraciones monetarias a sus colaboradores conforme con lo que convenido en cada uno los procesos de contratación. Aunque, por otro lado, no existe evidencia de que se contemplen incentivos emocionales o no monetarios dentro de estas empresas, desaprovechando la oportunidad de motivar a sus colaboradores por el logro de metas y crecimiento de la organización dentro del mercado de autolavado automotriz.

Tabla 10.
Consecuencias en el ambiente laboral por decisiones sin planificación administrativa en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Consecuencias en el ambiente laboral por decisiones sin planificación	Frecuencia de respuesta obtenidas
Favorece el desorden operativo	4
Genera conflictos entre trabajadores	2
Altera líneas de trabajo	1
No responden	3
Total	**10**

Nota: La tabla indica las repercusiones en el ambiente laboral por toma de decisiones operativas sin planificación administrativa.

Las manifestaciones realizadas por los trabajadores permiten percibir la toma de decisiones sin la debida planificación, de manera apresurada o imprevista entorpece la dinámica operativa propia de los autolavados, puesto que el cambio de horarios, roles de trabajo, responsabilidades y deberes de manera abrupta, provoca en los colaboradores a situaciones de estrés e inconformidad, lo cual afecta de manera directa el clima organizacional, la atención al cliente, el uso racional de insumos y la permanencia de los empleados en la empresa, escenario que repercute en la productividad, generación de ingresos y atención al cliente, con las consecuentes repercusiones que eso significa.

Tabla 11.

Repercusión a los clientes por la toma de decisiones sin planificación administrativa en autolavados del cantón de Desamparados de San José durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Repercusión toma de decisiones sin planificación	Frecuencia de respuesta obtenidas
Afecta la atención al cliente	2
Genera presión en los trabajadores	3
Molesta a los clientes	2
No responden	3
Total	**7**

Nota: La tabla indica las repercusiones por la toma de decisiones sin planificación en autolavados durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Las respuestas brindadas por los colaboradores permite puntualizar que, cuando se toman decisiones gerenciales sin los debidos procesos de planificación estratégica se genera en primera instancia presión extra sobre los trabajadores, trastornos en la atención al cliente y molestias por parte de ellos; escenario que repercute en la productividad, generación de ingresos e imagen empresarial, con las consecuentes repercusiones que eso significa para la marca y ambiente laboral dentro de la organización.

Variable N° 3. Plan estratégico

Para la recolección de la información pertinente a esta variable, se realizó una observación de campo durante un periodo de una hora, tiempo durante el cual, se procedió a completar la lista de cotejo anteriormente descrita, en diez centros de autolavado ubicados en el cantón de Desamparados de San José, ante lo cual se determina que:

En primera instancia se evidencia que la mayoría de los lugares de prestación de servicios de autolavado cuentan con herramientas digitales para realizar la facturación, lo que se puede contemplar como estrategias favorables para el ahorro en costos, puesto que se evitan las compras de papel, tintas, impresoras, etc.; de igual manera se evita el costo generado por el almacenamiento de documentos y archivos físicos; como ventaja extra, se evita el riesgo de pérdida de documentos imprescindibles para la proyección financiera de la empresa.

También, se puede considerar como ventaja estratégica que la automatización de la generación de facturas permite que los documentos se integren de forma inmediata a los libros contables, otorgando así, mayor eficiencia y disminución del error humano en la contabilidad de la organización, además, se maneja con mucha mayor confidencialidad toda la información pertinente el cliente y a los ingresos financieros de la empresa. “Sin dejar de lado”, que la automatización de procesos administrativos permite el aprovechamiento de otras utilidades en cuanto a posibilidad de reportes bancarios, conocimiento exacto de ingresos diarios y por mes de manera inmediata, lo cual permite accesar a la información requerida de forma rápida y ágil.

Lo anterior, es un primer acercamiento a la planificación financiera, ya que posibilita conocer de manera eficiente el flujo de caja, proporcionando información valiosa para la planeación estratégica de acciones necesarias para cumplir con metas y objetivos financieros, porque se conoce con exactitud el dinero que ingresa a las cuentas bancarias para estimar ingresos futuros conforme se comporta el mercado; en ese mismo sentido facilita el manejo de inventario y cantidad de colaboradores necesarios para que la organización responda eficientemente a la demanda del servicio. en este aspecto se toma en cuenta que Saavedra & Espindola, (2016) citando a varios autores, enfatizan como ventajas de esta herramienta:

a) Relación directa entre el futuro de la empresa y el futuro del propietario.
b) Estructura organizacional flexible e informal, que permite su adaptación en cuanto a tamaño del negocio, estilo de administración y tipo de negocio.
c) Relación más directa entre los integrantes, dada su estructura horizontal que facilita la comunicación.

d) Procesos simples y reducidos, lo que permite realizar cambios inmediatos.
e) Alta flexibilidad para adaptarse a los cambios.
f) Contribuyen al crecimiento de la empresa, dado que le impulsa a alcanzar sus objetivos (p.18).

Por supuesto, sin desconocer que también genera orden en cuanto al acatamiento de la normativa costarricense, específicamente a las resoluciones DGT-R-51-2016 y N° DGT – R-012- 2018 emitidas por la Dirección General de Tributación del Ministerio de Hacienda, las cuales establecen la obligatoriedad para la implementación y el uso de un sistema de facturación electrónica, evitando las sanciones y multas por omitir dicha normativa. En contraposición, también se observa una pequeña minoría de locales de autolavado que no está realizando procesos de facturación, cayendo en procesos administrativos informales que conllevan a que se generen desórdenes financieros y contables por el desconocimiento exacto de ingresos diarios o mensuales en el negocio, incurriendo entonces en errores en manejos de dinero, aumento de costos y gastos predisponiendo al negocio al cierre.

Al continuar con el análisis de la información, se evidencia a través de la observación realizada que no existe gestión de inventarios de manera planificada, lo cual propicia que se incrementen costos por pedido y por almacenamiento, considerando que elevados niveles de inventario de un producto implica la utilización de recursos financieros que pudieran ser empleados de manera más eficiente en otras actividades de la empresa, además se genera el riesgo de daño del artículo por obsolescencia. Ahora, por el contrario, mantener niveles bajos de insumos en inventario aumenta costos por la continua generación de pedidos, desfavorece la atención de la demanda de servicios, ocasiona la pérdida de clientes, disminución de ventas y reducción de las utilidades. En otras palabras, se observan debilidades en los procesos de planeación estratégica de producción, puesto que no se emplean los inventarios como medio para evitar e incumplimiento retrasos para la atención del cliente disminuyendo fuertemente las posibilidades de fidelización de este.

Ahora bien, en cuanto a la imagen empresarial, además de lo indicado anteriormente, también es necesario señalar, que en la observación realizada se perciben dificultades para

mantener el orden y aseo dentro de las instalaciones, así como también desperdicio de productos y agua, aspectos que “si bien es cierto parecieran ser insignificantes”, sí representan valor significativo desde la perspectiva que afectan negativamente la imagen de la empresa, pues se pierde la credibilidad ante el cliente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la información obtenida, a través de los instrumentos analizados y con base en los aspectos teóricos propios de la investigación, a continuación, es factible presentar las conclusiones, producto del abordaje de cada objetivo.

Conclusiones generales

- Existe un alto porcentaje de empresas de autolavado, las cuales se encuentran operando sus negocios en un contexto de informalidad, desaprovechando la oportunidad de contar con elementos como cédula jurídica, acceso a créditos con intereses favorables y asesoría financiera por entidades pertinentes, convirtiéndose entonces en una desventaja comercial que limita las posibilidades de subsistencia y crecimiento, lo cual además, genera como consecuencia la irregularidad en cuanto al cumplimiento con normativas y aspectos legales propios del negocio, por lo que se sobre entiende que se incumple con cargas sociales y seguro médico básico para los empleados; siendo entonces un factor de alto riesgo para la generación de multas, sanciones y mayores dificultades financieras.

- Los centros de autolavado ubicados en el cantón de Desamparados de San José evidencian debilidades en todos los procesos de planeación estratégica contemplados en la presente investigación, situación que los coloca en franca desventaja competitiva en el mercado.

- La falta de asesoramiento de los administradores en cuanto a planificación estratégica conlleva a que los negocios se encuentren limitados, es decir, con pocas posibilidades de crecimiento y consolidación financiera.

- Los administradores de los autolavados se encuentran realizando sus funciones de “manera instintiva”, lo que hasta el momento les ha permitido sostenerse en el mercado, sin embargo, es indudable que la falta de procesos de planificación genera altos riesgos en todas las áreas que pueden significar situaciones contrarias a las deseadas para un afianzamiento empresarial.

Objetivo N. 1 Determinar herramientas de planificación estratégica.

- Los administradores de los autolavados objeto de la presente investigación, no emplean ningún tipo de herramienta administrativa de planificación estratégica.

- La ausencia de formulación de planes estratégicos conlleva a que las empresas no se proyecten a mediano o largo plazo, generando entonces situaciones en donde los autolavados se limitan a procesos operativos para la "sostenibilidad del día a día".

- La falta de formulación de metas y objetivos organizacionales dificulta que los trabajadores se comprometan y se fidelicen con la empresa, ya que no la perciben como una organización competitiva que les puede generar estabilidad laboral.

- La carencia de implementación de estrategias financieras impide el crecimiento de la organización, en virtud de que se pierden oportunidades de manejo eficiente del capital, así como el desconocimiento de la relación ingresos vs egresos reales necesarios para estimación de procesos contables de pérdidas y ganancias de manera eficiente, aspectos que resta capacidad de respuesta ante situaciones económicas inesperadas o de mercado.

- Producto de la ausencia de planificación gerencial, no se emplea ningún tipo de incentivo emocional que pueda estar motivando consistentemente a los colaboradores para lograr metas de crecimiento de la organización, relegando entonces a los trabajadores a un mínimo de compromiso con la empresa, ya que no se ofrece nada más que la debida la remuneración económica, omitiendo las estrategias motivacionales, que permitan al trabajador fidelizarse con la empresa, lo que a su vez predispone hacia una continua rotación de personal con los consecuentes costos económicos y operativos que esto significa.

- La carencia de planificación operativa, dificulta considerablemente el manejo de inventarios y el control de los equipos y productos que se poseen en la empresa, posibilitando

que las personas puedan “verse en la tentación” de cometer delitos contra la propiedad, o sea, robar productos de limpieza o maquinarias, generando nuevos problemas para los puntos de servicio de lavado de automóviles quienes debe asumir las pérdidas económicas por el detrimento de su capital de trabajo, con las debidas consecuencias en el perjuicio del ambiente laboral por pérdida de niveles de confianza y la disminución de operatividad en las líneas de producción.

- La inexistencia de procesos de planificación del recurso humano conlleva a que se generen continuos procesos de contratación de personal, entorpeciendo el adecuado funcionamiento de las líneas de lavado automotriz, puesto que se da empleo a personas sin considerar de manera eficiente los perfiles de puesto, sino que más bien se realiza de acuerdo con parámetros de oportunidad y disponibilidad; desatendiendo entonces requisitos mínimos para ocupar un puesto de trabajo dentro de un autolavado, predisponiendo a demoras en la consecución de los objetivos organizacionales, aumento de tiempos en las líneas de servicio e incremento de costos operativos por desperdicio de productos de limpieza y disminución de tiempo efectivo de trabajo.

- La ausencia de planificación de mercadeo empresarial invisibiliza a las empresas de lavado automotriz, imposibilitado el reconocimiento de marca, la fidelización de clientes y la captación de nuevos consumidores.

- El realizar publicidad con métodos tradicionales sin planificación o simplemente no realizar estrategias publicitarias, evidencia el desconocimiento de los administradores de la importancia de métodos para influenciar al cliente, colocando a las empresas en desventaja competitiva e invisibilidad en el mercado, con las consecuentes implicaciones comerciales y financieras.

Objetivo N° 2. Enumerar procedimientos administrativos.

- Los administradores de los centros de lavado automotriz del cantón de Desamparados de San José, no evidencian interés en la constitución formal de su empresa como PYME ante el

Ministerio de Economía Industria y Comercio, desaprovechando los beneficios y oportunidades que esto les puede generar para el crecimiento sostenido de la organización.

- La informalidad operativa, administrativa y legal por la que han optado los administradores es una situación altamente perjudicial para las empresas, ya que ninguna entidad financiera puede ofrecer créditos, prórrogas o el acceso a beneficios bancarios a comercios que, a pesar de estar generando empleo, se encuentran sin los requisitos establecidos por la ley para reconocimiento como PYME.

- Liderar una empresa sin el debido acompañamiento por profesionales en administración de negocios en un contexto de informalidad, predispone a la generación de omisiones, fallas, y equivocaciones en todos los procesos administrativos, que limitan y condicionan la permanencia del negocio en el mercado de lavado automotriz, puesto que se restan posibilidades de crecimiento sostenido, desaprovechamiento de oportunidades financieras, económicas y de mercado, lo cual predispone a resultados de productividad mínimas, con pequeños márgenes de ganancia y sin la capacidad de absorber pérdidas constantes producto de ausencia de liderazgo estratégico.

- De manera consecuente a la informalidad empresarial, los procesos operativos también se ven impregnados de procedimientos informales, en donde se aumentan los riesgos de accidentes laborales, se dificulta la asignación de roles de trabajos definidos, se presenta ineficiencia en tiempos estándar de atención al cliente y se favorece el incumplimiento de responsabilidades y deberes de los empleados, contexto propicio como factor predisponente para la pérdida de clientes, caída irreversible de ingresos, pérdida de inventario y finalmente el cierre del establecimiento.

Objetivo N° 3. Definir un plan estratégico.

- En cuanto a la definición de plan estratégico para el funcionamiento de una PYME de auto lavado automotriz, a este respecto, se concluye que los autolavados del cantón de

Desamparados de San José evidencian la pertinencia de asesoría y acompañamiento por parte de profesionales en Administración, que diseñen y planifiquen de manera metódica dicha herramienta gerencial para garantizar la sostenibilidad de los negocios a largo plazo.

- Dejar el futuro de los negocios en un plano de incertidumbre producto de la ausencia de liderazgo estratégico y falta de planificación genera importantes riesgos que inducen a la empresa a pasar dificultades para su sostenibilidad y en caso más extremos la condenan al cierre comercial, tal y como se indica en el marco teórico, en concordancia con las estadísticas de pérdida de pequeños negocios publicados por INEC en sus informes.

- A pesar de que los autolavados son empresas pequeñas, se deben diseñar planes estratégicos con todo el rigor y los componentes que un proceso administrativo formal requiere, ya que dichas estrategias han de ser el cimiento de una organización estructurada, fiable y sólida que como producto de su crecimiento empresarial se consolida como una PYME y se proyecta en el mercado con metas y propósitos a largo plazo.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones planteadas, se presentan las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones Generales

- Se recomienda realizar procesos de planificación estratégica, lo cual les permita a las empresas de lavado automotriz su crecimiento sostenido y consolidación en el mercado.

- Se recomienda a los administradores de los centros de lavado de vehículos recibir acompañamiento y capacitación por profesionales en Administración, quienes los apoyen en todo lo concerniente a liderazgo estratégico, planificación administrativa y consolidación de marca, con el fin de evitar desperdicios de recursos y disminuir las probabilidades de fracaso comercial.

Recomendaciones para el Objetivo N. 1

En cuanto a este objetivo específico se recomienda:

- Planear y ejecutar procesos de capacitación a los colaboradores, en donde se tome conciencia de la misión y visión que se pretende implementar, así como también estrategias para identificar el perfil del cliente meta, técnicas de atención al cliente, y desde el área administrativa, formas de optimización de recursos físicos y económicos de la organización.

- Considerar herramientas de evaluación de la atención al cliente, para poder determinar de manera fidedigna las debilidades y fortalezas que han surgido en esta área, con el fin de realizar procesos de mejora para fidelizar al cliente y proyectar futuros procesos de crecimiento

de marca.

- Realizar de manera formal los procesos de planificación, a través de planes concretos que sean sistematizados y compartidos a los trabajadores con el fin de que todo el recurso humano perteneciente a los autolavados conozca las metas que se planean alcanzar y el tiempo proyectado para eso; pretendiendo así, que exista una sola visión y misión organizacional "en donde todos trabajen en un mismo horizonte".

- Adquirir conocimientos y habilidades referentes a liderazgo estratégico, que posibiliten la planificación empresarial a mediano y largo plazo, otorgando entonces la ventaja competitiva de poder adaptarse al entorno cambiante propio del mercado de lavado automotriz.

- Aprovechar herramientas digitales, que registren de forma automática las transacciones comerciales en los libros contables de manera inmediata a la facturación, se procese un recibo de dinero o se cancele a un proveedor o se cancele nómina de empleados, con el fin de contar con información en tiempo real en procura de realizar análisis detallados posibilita conocer de manera fidedigna los datos necesarios para proyección empresarial, financiera, operativa y de recurso humano y financiero a futuro.

Recomendaciones para el objetivo N° 2.

- Se recomienda a todos los administradores de los negocios de prestación de servicios de lavado automotriz iniciar los debidos procesos administrativos y legales para consolidar sus empresas como PYMES, con el fin de encontrarse debidamente ordenados ante las autoridades pertinentes, en procura de lograr los beneficios que otorga el MEIC y las entidades financieras a las pequeñas y medianas empresas que cumplen con todos los requerimientos de ley.

- Se recomienda aprovechar las ventajas competitivas que ofrece el mercado a las empresas que se han registrado como PYMES.

- Gestionar asesoría y acompañamiento administrativo por profesionales de esta especialidad con el fin de realizar procesos de planificación sólidos que “abran” las puertas a proyecciones comerciales, financieras y operativas que afiancen las empresas y les permita su sostenibilidad comercial en el tiempo.

Recomendaciones para el objetivo N° 3.

- Se recomienda “dejar de lado” la informalidad administrativa gestionando planes estratégicos que permitan a los negocios funcionar de manera eficiente en beneficio del propio, de sus trabajadores y de los clientes que solicitan sus servicios.

- Se recomienda que se contemple dentro de las opciones de planificación administrativa momentos de evaluación del plan que se ejecute, en procura de realizar ajustes a las continuas variaciones de los mercados y necesidad de adaptación al contexto comercial, “en otras palabras”, no solo es cuestión de diseñar un plan, también es necesario determinar su funcionabilidad para que la empresa lleva un rumbo y no se pierda en el desconcierto de la improvisación e informalidad.

Referencias

Referencias

Arango, L., Muñoz, M., & Vega, J. (2020). Importancia de la satisfacción del cliente interno a traves del modelo Karl Alberchht en relación con Taco Bell. Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18145/1/2020_importancia_%20satisfaccion%20_cliente.pdf

Arias, F. (2019). Citación de fuentes documentales y escogencia de informantes. (U. d. Rica., Ed.) e- Ciencias de la información. https://www.scielo.sa.cr/pdf/eci/v9n1/1659-4142-eci-9-01-20.pdf

Arias, J., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México, vol 63, núm 2*, 201-206. https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf

Arroyo, J. (2016). Las sociedades mercantiles: Perspectiva jurídica y contable - financiera. Editorial Academica española . https://www.profesorajenniferarroyo.com/images/documentos/derecho/economico/sociedadesmercantiles.pdf

Atucha, A., & Gualdoni, P. (2018). El funcionamiento de los mercados. Mar del plata: Universidad Nacional de mar de Plata - Facultad de ciencias económicas y sociales. http://nulan.mdp.edu.ar/2879/1/atucha-etal-2018.pdf

Cárdenas , K., Osorio, C., & Pijaran, L. (2018). Porpuesta para la creación de una empresa de lavadero de autos. Bogotá - Colombia: Uniminuto Virtual y a Distancia. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/6373/1/UVD-TA_CardenasPardo Kathe rineJisselle_2018.pdf

Carrascal , L., & Mangones, Y. (2020). Guia Práctica para la elaboración de un plan de mercadeo. Monteria - Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17525/3/2019_GP_Mercadeo_Carrascal.pdf

Centralamericadata.com. (18 de enero de 2021) . https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Parque_vehicular_creci_en_2020_Cmo_se_explica

Cuchimarca, V., Lincango, A., & Taco, C. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. Revista Electrónica Tambara, 718-731. http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importaventaj_competit_organizac_FINAL .pdf

de la O, D., & Monge, R. (2019). Factores que influyen en el desempeño de las PYMES: una perspectiva cualitativa de los empresarios costarricenses. Academia y Negocios, 92-106.

Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración - Volumen 3*, 121-134 . https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477/372

Educación, I. N. (2019). Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios. Mexico d.f.: Centro UC medición -MIDE. https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf

Elizalde, L. (2019). Planificación financiera como soporte de gestión del exito organizacional. Contribuciones a la Economía . https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads/Archivos/Articulo/planificacion-financiera-exito.pdf.

Fernández , F., Ortega, I., Solis, M., Valverde, S., & Zamora, F. (2021). Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las icro, peuqeñas y medianas empresas del Sector Construcción en el cantón de Perez Zeledon. Universidad Nacional - Sede Regional Brunca.

Fory, J., Calderón , E., & Martínez, E. (2019). Implementación de Justo a Tiempo en el proceso de abastecimiento de materia prima en una empresa de refigertadores industriales. Universidad Santiago de Cali. Facultad de Ingenieria. https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/1161/IMPLEMENTACI%D3N%20DE%20JUSTO.pdf;jsessionid=CF8C3C4B7A254B34525686C9DAF7758E?sequence=1

García, J., Prieto, R., García, E., Sukier, H., & Martínez, J. (2017). Elementos de planificación estrategica en PYMES de Barranquilla. VI Congreso Iberoamerivano de investigación de operaciones y ciencias gerenciales. https://www.researchgate.net/publication/315742351_Elementos_de_la_Planificacion_Estrategica_en_Pymes/link/59cc36ff45851556e9830155/download

González, J., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia Estrategica: Herramienta para la toma de decisiones. Telos Vol 12. Núm 1, 249-256. https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf

Graza, J. (18 de Noviembre de 2018). ¿Cómo pueden los emprendedores cruzar el “valle de la muerte”? La Republica.net. https://www.larepublica.net/noticia/como-pueden-los-emprendedores-cruzar-el-valle-de-la-muerte

Guevara, D. (2020). Las herramientas de la administración moderna a tener en cuenta por parte de un buen líder para la tom de decisiones. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37225/DIEGO%20GUEVARA%20HERRERA%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, G., Trujillo, M., & Narvaez, E. (2020). *Planificación estrategica aplicada a pequeñas y medianas empresas.* Santiago de Cali- Colombia: Universidad Santiago de

Cali. https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/4649/PLANIFICACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativ y mixta. Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Impacto de la Pandemia por Covid 19 en las Pyme costarricenses. MEIC . http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf

Jaramillo, S., Del Cisne, L., & Trelles, D. (2018). Planeación estrategica de mercadeo y su importancia en las empresas. Revista INNOVA, 28-41. https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3785/3/%E2%80%9CPlaneaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20mercadeo%20y%20su%20importancia%20en%20las%20empresas%E2%80%9D.pdf

Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre la problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. EAN, 163-179. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2056

Llano, J., & Suárez, D. (2019). *Plan estrategico 2019-2021 para la empresa Castaña Diseño S.A.* Medellin - Colombia: Univeersidad EAFIT . https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/16000/JuanEsteban_LlanoMoreno_DavidEsteban_SuarezSuarez_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Matey, E., Lanzas, E., Cornavaca, J., & Ramírez . (2017). Análisis competitivo de los Autolavados en el mMunicipio de Esteli durante el primer semestre del año 2017. Facultad Regional Multidiciplaria de Esteli. https://repositorio.unan.edu.ni/8999/1/18845.pdf

Maranto, M., & González, E. (2015). Fuentes de información. *Universidad Autonoka del Estado de Hidalgo* .

https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf

MEIC. (2019). Manual de personas emprendedoras de Costa Rica. Ministerio de Economia Industria y Comercio - Costa Rica . https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2019). Estudio situacional de la PYME. serie 2012 - 2017. http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf

Monge, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitaiva y cualitativa.* Neiva - Colombia: Universidad surcolombiana. https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf

Moreno, J., & Dueñas, B. (2018). Sistemas de información empresarial: la información coko recurso estratégico. Revista cientifica Monimiio de las ciencias. Vol 4, num 1, 141 - 154. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6255073.pdf

Nación, P. E. (2019). Informe Estado de la Nación. https://estadonacion.or.cr/informes/

Ortíz, M., Rodriguez, D., & Rosero, A. (2019). La investigación y Formulación del proyecto "Centro de lavado y embellecimiento automotriz Optimus Wahs. San Juan de Pasto: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Otero, M., & Giraldo, W. (2019). La comunicación integrada de mercadeo: un análisis emprírico desde la perspectiva del consumidor joven. Criterio libre, 319-336. https://www.researchgate.net/publication/340421506_La_comunicacion_integrada_de_mercadeo_un_analisis_empirico_desde_la_perspectiva_del_consumidor_joven/link/5e8f3bf8299bf130798a2a59/download

Palacios, M. (2020). Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración. ISSN: 1659-4932, 57- 68. https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2756/4293

Programa de Desarrollo Comercial para Técnologos. (2018). Manual de Tecnicas Comerciales. http://www.ipyme.org/publicaciones/manualtecnicascomerciales.pdf

Relación empresa - cliente. (2021). edebe.com. https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf

Rubio, M. (2017). Planeación estratégica. Conceptualicemos 1 - Fudación Universitaria del Area Andina.

Sánchez, A. (2017). Creaación de un Auto Lavado Ecológico "Auto NICK". Pitalito - Colombia: Univerdidad Nacional Abierta y a Distancia . https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/13496/83042156.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). Técnicas Investigativas en la investigacion cualitativa. La Plata - Argentina: Universidad nacional de la Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__.-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

Universidad Autonoma del Estado dde Hidalgo. (2018). Catálogo de lista de cotejo. Hidalgo - México. https://www.uaeh.edu.mx/division_academica/educacion-media/docs/2019/listas-de-cotejo.pdf

Urrutia, M., Barrios, S., Gutiérrez, M., & Mayorga, M. (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. *Educación Médica Superior. Vol 28 N° 3*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412014000300014

Valle, P. (2020). La planificación financiera. una herramienta para el logro del os objetivos empresariales. Universidad y sociedad, 160 - 166. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf

Vásquez, D. (2020). La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano. Bogotá: Fundación Universitaria de América. https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7890/1/885152-2020-I-GTH.pdf

Vílchez, C. (2018) Plan de negocios para la construcción de una empresa de *car wash*, ciudad de Pirra, año 2016. Tesis de grado. Universidad Nacional de Piura. https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1432/ADM-VIL-VIT-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zamora, L. (2015). Propuesta de modelo de planeación estrategica para la empresa Multimold Operador Logístico S.A. San José: Universidad de Costa Rica. https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27875/Modelo%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20para%20la%20Empresa%20Multimodal%20.pdf?sequence=1

ANEXOS Y APÉNDICES.

Anexo 1.

Entrevista a Gerentes – Administradores de servicios de Autolavado.

Nombre de la empresa: _____

Años en el mercado: _____

Servicios que ofrecen: _____

El propósito de la siguiente entrevista es determinar herramientas de planificación estratégica.

¿Cómo elabora usted su plan estratégico?

¿Cómo va el proceso para registrar el PYME?

¿Qué tipo de asesoría estratégica recibe su negocio?

¿Cuál es la misión de su organización?

¿Cuál es la visión de su empresa?

¿Qué tipo de estrategia de mercadeo realiza?

¿Cuáles amenazas del mercado considera usted de mayor relevancia?

¿Qué tipos de estrategias financieras plantea su negocio?

¿Cuál es la mayor fortaleza en su organización?

¿Qué tipo de estrategias utiliza para motivar a sus empleados?

Anexo 2.

Encuesta de pregunta abierta a los colaboradores de servicio de autolavado.

Nombre de la empresa: _____

Años en el mercado: _____

Servicios que ofrecen: _____

¿Cómo ayuda usted al crecimiento de la empresa?

¿Cuál es la visión de la empresa?

¿Cómo lo capacitan para atender al cliente?

¿Cuál es su participación en la toma de decisiones en el autolavado?

¿Cuáles son las mayores debilidades operativas del autolavado?

¿Cómo se logra que el equipo de trabajo sea eficiente en cuanto a tiempo de lavado?

¿Cómo se facilita el proceso de autolavado con la planificación de sus jefes?

¿Además de su salario económico, cuál otro tipo de incentivos recibe como estímulo para el cumplimiento de metas de la empresa?

¿Cómo afecta la dinámica laboral las decisiones repentinas de su jefe?

¿Cómo afecta la atención al cliente la toma de decisiones repentinas de su jefe?

Anexo 3

Tabla de cotejo – Ventajas competitivas

Nombre de la empresa: _____

Años en el mercado: _____

Servicios que ofrecen: Criterio para observar	Ausente	Presente
Existen equipos electrónicos para facturación.		
Cuenta con talonarios para facturas físicas		
Expone la misión de la organización en el lugar de trabajo		
Los equipos de lavado se encuentran rotulados (inventariados)		
El uso de los implementos de lavado se hace de manera eficiente		
Mantiene tiempo para cada uno de los procesos del lavado y detallado del vehículo		
El lavado de los automóviles se hace por proceso		
Existe desorden en las etapas de lavado de los vehículos		
Los clientes tienen un lugar de espera mientras atienden su vehículo		
Es evidente el orden y aseo dentro de las instalaciones de autolavado		
Los colaboradores se encuentran identificados con uniforme		
Es racional el uso de agua en el lavado de vehículos		
Los equipos de trabajo laboran en un ambiente de respeto		
Las instalaciones son acordes para un servicio de autolavado		
El cliente se visualiza cómodo y a gusto dentro del autolavado		

APÉNDICE.

Heredia, 02 de marzo de 2022

Señores:
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Presente.

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José para el III cuatrimestre del 2021, elaborado por la estudiante: Karol Vanessa Azofeifa Vega, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por la Licenciatura en Administración de Negocios.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos de forma y de contenido exigidos por la Universidad Latina, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Se suscribe cordialmente,

Licda. Zailyn Espinoza Alvarado
Tutora

Heredia, 02 de marzo de 2022

Señores:
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Presente.

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José para el III cuatrimestre del 2021, elaborado por la estudiante: Karol Vanessa Azofeifa Vega, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por la Licenciatura en Administración de Negocios.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos de forma y de contenido exigidos por la Universidad Latina, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Se suscribe cordialmente,

MBA. Francisco Javier Badilla Ugalde
Lector

Heredia, 02 de marzo de 2022

Sres.
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD.

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: Desarrollo de un plan estratégico para lograr el posicionamiento de un servicio de autolavado en el cantón de Desamparados, distrito Desamparados de San José para el III cuatrimestre del 2021 elaborado por la estudiante: Karol Vanessa Azofeifa Vega para optar por la Licenciatura en Administración de Negocios.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación, aspectos de APA y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Latina.

Se suscribe de ustedes cordialmente,

Magda Eugenia Chaverri Brenes
Número de carné 257
Teléfono: 6212 5441
Magda4018@gmail.com
Filóloga