



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“IMPACTO FINANCIERO DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS
EN LA CAFETERÍA BENEFICIOS, UBICADA EN SAN PEDRO DE MONTES DE
OCA, PARA EL AÑO 2019”

Sergio Fallas Moya

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2019



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 24 de Junio del 2019

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“IMPACTO FINANCIERO DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA CAFETERÍA BENEFICIOS UBICADA EN SAN PEDRO DE MONTES DE OCA PARA EL AÑO 2019”, elaborado por el (los) estudiante (s): **SERGIO FALLAS MOYA**, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA INDUSTRIAL**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Dr. Daniel Suchar Zomer



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 24 de junio del 2019

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: "IMPACTO FINANCIERO DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA CAFETERÍA BENEFICIOS, UBICADA EN SAN PEDRO DE MONTES DE OCA, PARA EL AÑO 2019", elaborado por el estudiante: **SERGIO FALLAS MOYA** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA INDUSTRIAL.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Fabricio Pereira C., MBA



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 27 de junio del 2019

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: "IMPACTO FINANCIERO DE LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA CAFETERÍA BENEFICIOS, UBICADA EN SAN PEDRO DE MONTES DE OCA, PARA EL AÑO 2019" elaborado por el estudiante: **SERGIO FALLAS MOYA** para optar por el grado académico de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA INDUSTRIAL**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación 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.

Suscribe de ustedes cordialmente,

Licda. Ginette Fonseca Vargas
Carné: 10993

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **SERGIO FALLAS MOYA**, con cédula de identidad número **3-0434-0932**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA INDUSTRIAL** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, veintiocho de junio del dos mil diecinueve



Sergio Fallas Moya

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **SERGIO FALLAS MOYA**, con cédula de identidad número **3-0434-0932**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN GERENCIA INDUSTRIAL** de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, veintiocho de junio del dos mil diecinueve



Sergio Fallas Moya

Dedicatoria

Para mi abuelo,

Espero de corazón que nuestro humilde esfuerzo haya sido suficiente para honrar tu vida, esfuerzo, trabajo y legado. Esta aventura llena de alegrías, lágrimas y victorias es un tributo a aquel que con su ejemplo nos acercó una vez más a nuestras raíces.

Por siempre agradecidos... tus hijos y nietos.

Agradecimiento

A mis hijos, por nunca intentar comprender mi ausencia durante mi carrera, la inocencia de un niño nos hace comprender las cosas más importantes de nuestro diario vivir. A ellos que siempre me exigieron tiempo sin importar la hora y esperarme para un beso en la noche. A ellos mi eterno amor y agradecimiento ya que, sin notarlo, fueron los que me dieron el impulso para culminar esta aventura académica.

Resumen Ejecutivo

Constantemente se escuchan muchos “mitos” referentes a la volatilidad que circunscribe el escenario empresarial actual, a la importancia del entorno como herramienta de análisis de las industrias, a la competencia sin descanso que enfrentan las empresas, a las estrategias para incrementar ventas y atraer clientes. Todo esto con una sola finalidad: mantenerse vivo en un ecosistema que por su naturaleza saca lo mejor de cada operación para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Conforme pasa el tiempo lo que se pensaba que era un “mito” pasa a ser un texto educativo en la enseñanza de la correcta administración. Pero es solo hasta cuando una persona se atreve a entrar a este ecosistema empresarial que comprende que los mitos y textos son verdades y realidades que enfrentan día a día las empresas grandes y emprendimientos. Estas son verdades como el entorno, que es parte intrínseca de las actividades operativas de las empresas, que impacta tal cual a todos los participantes como si estuvieran en una tela de araña, cada decisión o movimiento en el macro ambiente puede llegar a tener repercusiones en el más pequeño emprendimiento. Una correcta ejecución de los costos y gastos es la clave para ir, poco a poco, construyendo una marca fuerte y posicionada.

La cafetería Beneficios inició un emprendimiento que, al igual que muchos, ha venido transformándose y realizando una serie de modificaciones administrativas para lograr el correcto funcionamiento del negocio. Pronta a cumplir los tres años de existencia se encuentra en un escenario crítico, resultado de algunas de las situaciones anteriormente mencionadas. Estos esfuerzos administrativos dieron resultado, pero no es suficiente para nivelar la operación y reflejar utilidades en cada uno de los periodos.

El punto de venta necesita de una solución que delimite el camino a seguir para continuar en operaciones. Esa solución nace del profundo estudio de la estructura financiera, donde sus resultados dan evidencia del estado de aquellos rubros que crean una inestabilidad sensible en la relación del ingreso y gasto de la empresa.

Aunado al análisis financiero, se implemente un análisis industrial que confirma el diagnóstico del primero. Por medio de la implementación de herramientas industriales se es capaz de reflejar información que no ha sido analizada en el pasado y que conserva la ruta a seguir para lograr dar el oxígeno necesario para continuar operando.

Las dos plataformas, financiera e industrial, llevan a las acciones correctivas que necesita el emprendimiento, y que aún se está a tiempo de implementar para cambiar su comportamiento de pérdidas financieras.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO	14
1.1 Estado actual de la investigación	15
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Justificación	21
1.4 Objetivo general y específico	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
1.5 Alcances y limitaciones	23
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	25
2.1 La empresa	26
2.1.1 Historia	26
2.1.2 Misión	29
2.1.3 Visión	29
2.1.4 Valores	29
2.1.5 Organigrama	31
2.1.6 Definición del negocio	31
2.2 Análisis del entorno	32
2.2.1 Aspectos demográficos	33
2.2.2 Valores y estilo de vida de la sociedad	34
2.2.3 Factores legales, políticos y regulatorios	34
2.2.4 Factores ecológicos y ambientales	35
2.2.5 Factores tecnológicos	35
2.2.6 Condiciones económicas generales	36
2.2.7 Fuerzas globales	36
2.2.8 Las 5 fuerzas de Porter	37
2.2.8.1 Competidores potenciales	38
2.2.8.2 Proveedores	38
2.2.8.3 Clientes o compradores	39
2.2.8.4 Productos sustitutivos o sustitutos	40
2.2.8.5 Rivalidad	40
2.2.9. Análisis FODA	41

2.2.9.1 Fortalezas	42
2.2.9.2 Oportunidades	43
2.2.9.3 Debilidades	43
2.2.9.4 Amenazas	44
2.3 Porcentajes de utilización de los recursos y sus tiempos ociosos.....	44
2.3.1 Análisis financiero	45
2.3.2 Análisis de estados financieros	45
2.3.3 Balance de situación	48
2.3.4 Cuenta de pérdidas o ganancias (Estado de resultados integral).....	49
2.3.5 Estado de cambio en el patrimonio neto	50
2.3.6 Estado de flujos de efectivo	51
2.3.7 Medición del trabajo	51
2.3.8 Procesos	52
2.3.9 Productividad	53
2.3.10 Estudio de tiempos	54
2.4 Propuesta de implementación	56
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	57
3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado	58
3.2 Descripción del contexto o del sitio donde se lleva a cabo el estudio	59
3.3 Características de los participantes y las fuentes de información	61
3.4 Rango de edad de los participantes	61
3.5 Sexo de los participantes.....	61
3.6 Estatus social.....	62
3.7 Fuentes de información.....	62
3.7.1 Primarias.....	62
3.7.2 Secundarias.....	62
3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos	62
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	65
4.1 análisis del entorno.....	66
4.1.1 Aspectos demográficos	66
4.1.2 Valores y estilos de vida de la sociedad	70
4.1.3 Factores legales, políticos y regulatorios	71
4.1.4 Factores ecológicos y ambientales.....	71

4.1.5 Factores tecnológicos.....	72
4.1.6 Condiciones económicas generales.....	72
4.1.7 Factores globales	73
4.2 Las 5 fuerzas de Porter	73
4.2.1. Competidores potenciales	73
4.2.2 Rivalidad entre los competidores.....	74
4.2.4 Clientes o compradores.....	77
4.2.5 Productos sustitutivos o sustitutos.....	77
4.3 Análisis FODA	78
4.3.1 Fortalezas	78
4.3.2 Oportunidades	79
4.3.3 Debilidades.....	80
4.3.4 Amenazas	81
4.4 Porcentajes de utilización de los recursos y sus tiempos ociosos.....	81
4.4.1 Balance de situación	82
4.4.2 Cuenta de pérdidas o ganancias (estado de resultados integral).....	83
4.4.3 Estado de cambio en el patrimonio neto	87
4.4.4 Estado de flujos de efectivos	88
4.5 Medición del trabajo	88
4.5.1 Procesos	88
4.5.2 Estudio de tiempos	95
4.5.3 Productividad	99
4.6 Interpretación de los resultados.....	99
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
5.1 Conclusiones	103
5.2 Recomendaciones	104
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	106
Bibliografía:	110

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

En la actualidad el impacto financiero del recurso humano y su paradigma con los procesos operativos es un factor que influye de manera directa en los resultados de las empresas. Las empresas de hoy necesitan el control de absolutamente todos los costos y gastos con el fin de alcanzar las metas y ser financieramente estables. Por lo mencionado anteriormente se procede al análisis de las tesis de varias universidades localizadas en América latina y Europa, con la finalidad de comprender de manera más profunda la actualidad del tema en estudio.

La interacción entre el factor humano y su entorno dentro de las empresas es un tema de investigación, ejecución y control constante en el mundo académico y empresarial, pues dicha relación impacta directamente los resultados de las operaciones y el alcance de objetivos alineados a la estrategia de la empresa. Hernando (2007, p. 7) cita acertadamente a Guvenc Alpander (1985) cuando planteaba: “El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización”. Esta afirmación, si bien un poco antigua, da una perspectiva muy real de lo que significa el personal para la organización y refleja que, aún en la actualidad, tiene más vigencia que nunca.

Muchas investigaciones señalan la importancia que tiene el personal para la empresa en el camino a lograr los resultados, por lo que es vital comprender, categorizar y tratar de dimensionar el perfil de todas las diferentes organizaciones existentes en cuanto a tamaño y estructura. María Pía (Hernando, 2007), en su trabajo de investigación Las buenas prácticas en la gestión del recurso humano, realiza una adecuada categorización de las organizaciones utilizando el indicador basado en la capacidad de la gerencia de identificar a los empleados.

La autora categoriza las empresas en pequeñas: aquellas en las que el gerente sabe quiénes son los pocos miembros; medianas: el director ya no puede por sí mismo identificar a sus empleados, y grandes: aquellas en las que la dirección tiende a ser, hasta cierto punto, compartida, donde es muy difícil identificar y conocer a los empleados. Si bien este no es un indicador cien por ciento certero a la hora de medir el tamaño de las empresas, se acerca bastante y es de fácil interpretación.

Una vez identificado el tamaño y tipo de organización procede a realizar un análisis de la importancia que tiene el recurso humano para el director de la organización y los enfoques dirigidos al éxito de la empresa. La investigación de María Pía (Hernando, 2007, p. 18), llega a uno de los puntos más importantes, en función de los objetivos investigativos de este documento, cuando cita a Jac Fitz-enz (1999) “La misión de RRHH es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas”. Desde esta óptica, el estudio proyecta uno de sus panoramas más interesantes basado en la productividad, eficacia del factor humano y su impacto en los resultados de la empresa. Lo que lleva al cuestionamiento de cómo medir el impacto de este recurso en los objetivos de las organizaciones utilizando términos como efectividad, productividad, utilización, etc. ¿Realmente hay una forma efectiva de saber cuánto tiempo aprovecha la empresa a su personal, cuáles son los procesos productivos y cuál es el resultado a nivel financiero de esto?

Existen diversos estudios enfocados en la medición cualitativa y cuantitativa de lo anteriormente expuesto. Martínez (2009) en su tesis plantea uno de los numerosos problemas que tienen las empresas hoy en día: la inadecuada planeación de los recursos en las organizaciones. Este tema en especial es una línea sumamente delgada donde es muy fácil deambular entre la falta de recurso, generando carencias en el servicio y el exceso de este, aumentando gastos innecesarios.

En la investigación se identifican varios factores por tomar en cuenta, dependiendo del estudio y análisis que se desea realizar. Valoraciones de tasas de atención, capacidad, estudio de tiempos, análisis de demanda, proyecciones de ventas, etc. son algunas de las herramientas metodológicas para llegar a conclusiones concisas acerca de la utilización, distribución y gastos fijos dedicados al recurso humano que se utilizan en diversas investigaciones actuales.

Un ejemplo claro del estudio de uno de estos factores se da en la investigación titulada Estudio de tiempos en el área de evaporador (Ramírez, 2010), donde uno de los determinantes fundamentales es la medición del trabajo. Esta se basa en el cálculo del tiempo que el personal invierte en una actividad, tarea o proceso específico con el objetivo de identificar áreas de

mejora, nivelar porcentajes de utilización, aplicar métodos más eficientes para la reducción de costos, determinar tiempos estándar y normales y reducir los tiempos improductivos.

Todas estas metodologías acercan al entendimiento del recurso humano y su relación tanto con los tiempos enfocados en los procesos como con los recursos económicos aplicados a estos, panorama que ayudará a la toma de decisiones en cuanto al tema en estudio y permitirá mantener el equilibrio en la delgada línea del correcto control de los costos y los gastos.

Claro está, no todos los gastos van vinculados al recurso humano. Existe una gran diversidad de categorías para identificar costos y gastos fijos y variables. Por ello es muy importante detallar su naturaleza, para una debida clasificación y manejo más ordenado. Paradiso (2011), en la investigación basada en los costos fijos y variables por centro de costos, profundiza en la importancia de entender la definición y funciones de los costos y gastos, además de una debida clasificación dividida en diferentes naturalezas y comportamientos de estos. La identificación y clasificación brinda las herramientas necesarias para el análisis en busca de la implementación de los montos correctos a cada uno de los departamentos distribuidos internamente en las empresas.

Con esta perspectiva se determina la importancia de ambas visiones, financiera e industrial, para determinar el equilibrio en la relación de los recursos humanos y los procesos productivos del día a día, que dan como resultado las funciones dentro de la empresa. Con lo anteriormente expuesto, se procede a dar paso a la investigación del tema en estudio con la intención de desarrollar y aclarar cuál es el impacto en las finanzas de los procesos productivos, valorando el recurso humano como motor de las operaciones.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad el factor humano en las organizaciones es considerado como uno de los más importantes dentro de un marco organizacional, administrativo y operacional. La intervención humana en los procesos productivos es indispensable para el logro de la rentabilidad y márgenes de ganancia de las empresas. Pero no solo desde las plataformas

administrativas anteriormente mencionadas se debe analizar la existencia del recurso humano y su impacto en la organización. También se debe incluir en el análisis la variable referente a la cantidad de recurso que necesita el anterior paradigma para realizar las operaciones de la empresa.

Antes de entrar en los niveles técnicos propios de la materia en estudio, es importante entender el desarrollo que ha tenido el concepto de recurso humano en la historia y cómo llegó a conceptualizarse de la manera como hoy en día lo vemos en las empresas modernas.

Desde tiempos primitivos, la humanidad ha acogido modelos organizativos que le permitan crear una estructura sólida para realizar las actividades que conlleva el diario vivir. Desde la organización basada en la caza de animales para alimento y la recolección de vegetales y frutos con el mismo fin, hasta la organización política de la antigua Grecia. Estos son claros ejemplos de cómo a lo largo de la historia se ha administrado el recurso humano en diferentes contextos y tiempos para la subsistencia y desarrollo como sociedad.

Con el pasar de los años se ha modificado la forma de ver estas organizaciones a niveles más sistemáticos, abriendo camino a un análisis más detallado del comportamiento organizacional de los seres humanos dentro de las empresas. Chiavenato (2011) sitúa el nacimiento del concepto de recurso humano a principios del siglo XX, se da como resultado del impacto de la revolución industrial en el mundo empresarial. Surge con el nombre de relaciones industriales ya que tenía como responsabilidad la mediación entre la empresa y las personas que conformaban las organizaciones. En otras palabras, la existencia de un paradigma entre el individuo, su lugar en la organización y responsabilidades dentro de ella.

Con el pasar del tiempo, lo que una vez se vio como un activo de la empresa -lo cual es un pensamiento sumamente taylorista-, pasa poco a poco a convertirse en ese recurso imprescindible de las organizaciones, en el cual un trato adecuado y humanista se convierte en potenciador de su rendimiento en las operaciones.

La globalización de la economía y la creciente competitividad de los mercados modernos también jugaron un papel importante en la creación del molde en el cual se sienta el recurso humano hoy en día. Si a eso se le suma el cambio en la forma de ver al recurso humano en la actualidad, tenemos un contexto donde parte de la competitividad de las empresas también va enfocada a ofrecer las mejores circunstancias de trabajo para atraer personal de calidad. “Las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes. Ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales” (Chiavenato, 2011, p. 2).

Compartiendo esta visión sobre una administración con el recurso humano enfocada en agentes activos y productivos, alineada con el criterio de que las organizaciones están basadas en las personas, objetivos y procedimientos, o en otras palabras, lo organizacional, administrativo y operacional, se puede decir que la empresa necesita de las personas para cumplir los objetivos propuestos por medio de los procesos productivos referentes al giro de negocio. Si uno de los tres pilares falla se puede complicar considerablemente el alcance de las metas y objetivos.

Esta definición contempla aspectos verídicos, los cuales sin lugar a dudas conforman una organización. Pero para poder observarla desde una perspectiva financiera e industrial es importante sumarle al menos dos plataformas más. La primera es la utilización y productividad de los recursos, y la segunda, la perspectiva contable-financiera que nos dirá, en conjunto con los resultados obtenidos en la primera, la capacidad de la organización o empresa de mantener el recurso habilitado para operar y llevar a cabo las responsabilidades inmersas en los procesos internos.

Actualmente las empresas deben maniobrar de manera muy cuidadosa el costo y el gasto de las operaciones con el fin de llegar a los márgenes de ganancia deseados. Una mala gestión de los presupuestos para gastos fijos y variables abre la puerta para que las empresas grandes, medianas y pequeñas se unan al alto porcentaje de esfuerzos administrativos que

fracasan por el mal manejo de los presupuestos. En Costa Rica, un 80 % de las empresas consideradas como “pymes” fracasan en los primeros tres años de vida por razones diversas, entre ellas, la falta de formación y manejo de una estructura de presupuestos inadecuada (El financiero, 13 de marzo del 2015).

La empresa en estudio entra en la categoría de pequeña empresa, por lo que es importante empaparse del comportamiento de estas a la hora de introducirlas al mercado competitivo. De acuerdo con Pymes El Financiero (2015, párr. 1) en la publicación del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Costa Rica*, se expone que la situación del emprendimiento en el país disminuye un 35 % del 2012 al 2015. Ante estas cifras, es vital utilizar y aplicar todas las medidas posibles para amortiguar y generar eficiencia en la entrada de una nueva empresa al mercado. Un factor clave que ayuda a la administración general de las empresas modernas en la toma de decisiones en cuanto a reducción de costo y gasto es la implementación de los conocimientos heredados de la ingeniería industrial en su modalidad de gerencia industrial.

Niebel y Freivalds resaltan la importancia de lo anteriormente mencionado cuando expresan que “la eficiencia en costos y la confiabilidad del producto, sin usar un exceso de capacidad, son elementos clave para la actividad exitosa en todas las áreas de los negocios, la industria y el gobierno. Y representan el resultado final de la ingeniería de métodos, estándares equitativos de tiempos y diseño eficiente del trabajo” (Niebel y Freivalds, 2009, p. xvi).

Una balanza en el análisis y aplicación de las estructuras de recurso humano con las herramientas de la gerencia industrial permitirá ver un panorama amplio de todo el proceso productivo dentro de las empresas y ayudará a la toma de decisiones importantes como lo son, por ejemplo, la modificación de aquellos procesos que no se adapten a los objetivos operacionales, y la cantidad de recursos por utilizar de manera que satisfaga las necesidades organizacionales, administrativas, operacionales y financieras con el fin de alcanzar los resultados esperados y la consecución de los objetivos estructurados en base en la estrategia genérica.

A partir de todos estos datos que muestran el ecosistema empresarial actual, surge la siguiente pregunta: ¿Cómo establecer el impacto financiero de la optimización de procesos productivos en la Cafetería Beneficios ubicada en San Pedro de Montes de Oca para el año 2019?

1.3 Justificación

Como se ha tenido la oportunidad de estudiar en el presente documento, la importancia del manejo de los costos y gastos dentro de una empresa es vital para su buen funcionamiento. Cuando se habla de buen funcionamiento, se refiere a la capacidad que tiene la empresa de operar por sí misma por medio de un flujo adecuado de la rentabilidad de los activos y el comportamiento deseado de los pasivos. En otras palabras, salud financiera. Esto tilda a la plataforma financiera como entrada de cualquier análisis empresarial con el fin de conocer su estado actual.

La armonía entre el ingreso por ventas y los rubros de gasto no se circunscribe a una relación estrictamente binaria. Existen factores que se deben considerar a la hora de formular y ejecutar decisiones estratégicas para garantizar no solo finanzas sólidas, sino también el buen funcionamiento operativo de la empresa. Las buenas finanzas permiten el flujo de las operaciones y actividades empresariales, aportan crecimiento por medio de la inversión y contribuyen a la calidad con la capacitación, inyecta flexibilidad para nuevos proyectos, etc.

Una empresa sin estas cualidades básicas para la subsistencia en el ecosistema empresarial actual, es similar a un recipiente donde el agua se mantiene estancada. Con el tiempo el agua generará problemas higiénicos, proliferación de bacterias y mosquitos por la falta de flujo del líquido. El agua debe moverse y encontrar nuevos caminos por los cuales circular. Dicho flujo solo se logra con una adecuada administración de costo y gasto que ayudarán a la generación de rentabilidad.

En Costa Rica, producir bienes y servicios es una actividad sumamente costosa, escenario real que lleva a las pequeñas, medianas y grandes empresas a analizar

detalladamente los procesos y los números de rentabilidad para llevar el barco a buen puerto sin afectar, sensiblemente, su única fuente de ingresos: sus clientes.

La Cafetería Beneficios posee síntomas importantes que, en caso de no ser atacados con brevedad, llevarán a resultados irreversibles. Esta se encuentra viviendo el contexto real de un emprendimiento en gestación y está pronta a cruzar el umbral de los 3 años de operación.

El proyecto le da un enfoque a la utilización del recurso humano, inmerso en los procesos productivos, para potencializar sus capacidades por medio de la reactivación productiva y reducir el tiempo ocioso existente. Lo anterior con el fin de darle el empujón que la operación necesita para superar el punto de equilibrio y generar utilidades mes a mes. Es importante acotar que la gerencia ha implementado algunas estrategias administrativas para intentar lograr que el ingreso por venta soporte el gasto de la operación, mas nunca se ha hecho el intento de implementar y aplicar teorías de la gerencia industrial y medir su impacto en los estados financieros.

Desde un plano teórico, la investigación en curso tomará una ruta estratégica basada en el análisis profundo de los temas que conllevan la estructura de inversión inicial, costos y gastos de la Cafetería Beneficios San Pedro. Se hará un recorrido por las bases principales de la escuela de administración de empresas, hasta llegar a temas de la gerencia industrial con un enfoque en los porcentajes de utilización del recurso humano.

El estudio de expertos en sus diferentes ramas ayudará a acuerpar el enfoque y llegar con más rapidez a la resolución de la incógnita planteada por medio de la aplicación de la teoría y el análisis de resultados. El análisis del entorno permitirá visualizar la situación real del punto de venta desde una perspectiva externa. Esto es importante ya que se necesita conocer al 100 % las circunstancias en las que se encuentra el emprendimiento.

La investigación también tiene un enfoque metodológico, el cual se centra en insertar al estudio los mecanismos escogidos para el alcance de los objetivos investigativos. Los

estudios de tiempos y porcentajes de utilización son algunas figuras metodológicas que se implementaran a lo largo del documento en busca de las respuestas y resultados deseados. Estos resultados se proyectarán en el tiempo, incorporándolos a la estructura financiera con el fin de medir el impacto de las modificaciones realizadas en las finanzas del punto de venta.

La culminación de todo el estudio sentará las bases para el planteamiento de la propuesta por implementar que se ofrecerá a la gerencia del punto de venta.

1.4 Objetivo general y específico

1.4.1 Objetivo general

Determinar el impacto financiero de la optimización de procesos productivos en la Cafetería Beneficios, ubicada en San Pedro de Montes de Oca, para el año 2019.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Recopilar la información teórica y bibliográfica del proyecto.
2. Realizar un análisis del entorno de la empresa.
3. Identificar los porcentajes de utilización de los recursos y sus tiempos ociosos, por medio del cálculo de estos porcentajes en los procesos actuales.
4. Plasmar la propuesta de implementación del proyecto.

1.5 Alcances y limitaciones

El alcance del proyecto en sí se basa en identificar, desde un estudio de porcentajes de utilización del recurso humano, el impacto financiero que tendría el punto de venta ante un posible escenario de cambio en la metodología operativa actual. La gerencia de la empresa en estudio ha sido muy transparente cuando afirma que se han intentado estrategias administrativas en el pasado con el fin de mejorar el estado financiero del emprendimiento; sin embargo, estas no han dado el fruto deseado. Ninguna de las estrategias aplicadas en el pasado se basó en el cálculo que brinde la información referente a cuánto tiempo pasan ocupados los

empleados de la cafetería Beneficios San Pedro y cuánto de esta ocupación se vincula con procesos directos al ingreso por venta.

Dependiendo de los resultados del estudio, la gerencia del punto de venta y sus socios inversores podrán analizar la posibilidad de ver reflejados registros de utilidad mayores a los obtenidos a lo largo de estos dos años y medio de operación.

Existen dos limitantes en el proyecto, las cuales siempre es importante mencionar. La primera es el factor del tiempo, su rango es muy corto para la implementación del estudio y elaboración del documento escrito. La segunda está vinculada con la recién mencionada; la disponibilidad, tanto de la gerencia de la cafetería con de los socios inversores y el tiempo de trabajo de campo del estudiante. Es complejo encontrar un horario para las reuniones donde las tres agendas tengan espacio.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 La empresa

2.1.1 Historia

Para comprender y contextualizar el vínculo y corazón del emprendimiento ubicado en el edificio de Barrio Dent en San Pedro de Montes de Oca, es importante viajar en el tiempo y ubicar el primer latido de esta iniciativa familiar.

A inicios de los años cuarenta, en la hermosa zona de Los Santos, el beneficio de café ubicado en el corazón de esta zona cafetalera contrató a don Juan González en el puesto de “puntero”. Las responsabilidades de este puesto de trabajo se basan en darle el punto idóneo al grano de café es su estado “verde” durante el proceso de secado. El puntero debe tener fuertes conocimientos en la manipulación del grano de oro y una amplia experiencia en todo el proceso productivo, desde la recolección hasta el empaçado, con el fin de que el producto sea capaz de satisfacer la demanda de los consumidores, ya sea a nivel nacional o internacional.



Ilustración 1. Don Juan González a las afueras de su casa de habitación en la zona de los Santos

Fuente: Cafetería Beneficios.

Don Juan se desarrolló en esta y muchas otras responsabilidades dentro del beneficio por los siguientes 22 años, impregnando a todo su núcleo familiar del romanticismo y amor al grano de oro costarricense. La familia creció siempre al lado de paisajes y aromas de una de las mejores regiones cafeteras del país, al punto que muchos de los hijos de don Juan, con el fin de pagar sus estudios universitarios, aprovechaban las “cogidas de café” que por lo general se dan en tiempo de vacaciones, financiando de esta forma sus carreras profesionales.

La tercera generación, los nietos, tomaron la responsabilidad de continuar el legado de don Juan y en un esfuerzo de inversión, acompañados siempre de su socio estratégico de la zona sur liderada por el señor Rodrigo Sánchez, logran traer a las mesas de San José el grano de oro que sostuvo a la familia por tanto tiempo bajo el concepto de cafetería, que hoy conocemos como Beneficios San Pedro.

Fue el 17 de marzo del año 2016 la primera señal de presencia de marca fuera de la zona sur para este emprendimiento. La colocación de la valla que anunciaba la pronta apertura generó mucha expectativa por parte de los empleados que laboran en el edificio Sigma y sus alrededores.

Con las instalaciones en estado conocido como “obra gris” se iniciaron las conversaciones de diseño del punto venta, el cual ganó la empresa RDM Furniture Designs. A continuación el diseño digital preliminar para el punto de venta.



Ilustración 2. Diseño digital del punto de venta

Fuente: Cafetería Beneficios

El diseño se basó, en su gran mayoría, en un aspecto sobrio y ejecutivo, sin embargo cada lugar de las instalaciones tiene su razón de ser y refleja una mezcla entre el productor de café y el proceso industrial del producto. Un ejemplo de lo anterior es la pared divisora del salón y la cocina, construida a base de porcelanato para crear un efecto visual a madera (Costado derecho de la ilustración 3). Esta pared representa los “silos” de café que se utilizan en el beneficio para almacenar el grano de las cosechas.

El proceso de almacenaje en los silos responde a la necesidad de controlar los fuertes cambios de temperatura del grano y sus resultados negativos en el producto final. En la industria del café se dice que este proceso se tiene que hacer para que el grano “no se estrese”. Este término se utiliza ya que cuando el grano tiene fuertes cambios de temperatura y humedad su rendimiento no es el mismo y atenta contra la calidad del producto final.



Ilustración 3. Diseño digital. Simulación de yute en activos

Fuente: Cafetería Beneficios

Otro claro ejemplo del nivel de detalle en la infraestructura y decoración del punto de venta ubicado en San Pedro es la simulación de yute en los bancos de las barras izquierda y derecha como se observa en la imagen anterior. Estos asientos con vista a la terraza del local

asemejan el yute. El yute es el material que se utiliza para la elaboración de los sacos en los que se empaqueta el café para su debido traslado y exportación.

Después de un largo proceso de construcción llega el día de la apertura del negocio, el 17 de octubre del año 2016 y que mantienen sus operaciones hasta la fecha.

Si bien el enfoque primario es la venta de alimentos y bebidas dentro y en los alrededores del edificio de Barrio Dent en San Pedro, la cafetería ha logrado diversificar su oferta de servicios impulsando estrategias de diversificación de ingresos por medio de los *catering service* ofrecidos a diversas compañías, desde hospitales hasta restaurantes, entre los cuales se encuentran El Hospital Calderón Guardia, Hospital México, Republic, Recluta, Hospital de niños, UCR, VIP City Bus, Costa Rica Única, entre otros. Lo anterior en un intento de que el ingreso supere el gasto operativo; sin embargo, como se detalla más adelante en el presente documento, no ha sido posible superar el punto de equilibrio financiero de manera constante a lo largo de casi tres años de operación.

2.1.2 Misión

“Ofrecer la mejor experiencia y satisfacción a nuestros clientes en el arte y cultura del café con uno de los mejores productos del mercado reconocido a nivel nacional e internacional” (Proceso estándar Operativo Cafetería Beneficios, 2016).

2.1.3 Visión

“Posicionar la cafetería Beneficios como la mejor elección del mercado con una fórmula de éxito basada en excelencia del producto, calidad en el servicio personalizado e identidad con el producto ofrecido” (Proceso Estándar Operativo Cafetería Beneficios, 2016).

2.1.4 Valores

- **Servicio:** El servicio al cliente juega un papel vital en nuestras operaciones. Nos debemos a nuestros clientes y a sus necesidades.

- **Creación de experiencia al consumidor:** No vendemos café, vendemos una experiencia e identidad nacional.
- **Satisfacción al cliente:** Enfocamos todos nuestros esfuerzos en la búsqueda constante de un cien por ciento de satisfacción del cliente durante su experiencia con Beneficio.
- **Respeto:** El respeto a nuestros clientes, socios comerciales y entre nosotros mismo es el ingrediente clave para el éxito organizacional.
- **Integridad:** El alineamiento de nuestras operaciones y nuestros valores es el camino para tener una relación transparente con todos los participantes del mercado.
- **Proyección Social:** El punto de venta nace de uno de los exponentes del cooperativismo como movimiento social y modelo económico. La solidaridad y crecimiento social está en nuestro ADN.

2.1.5 Organigrama

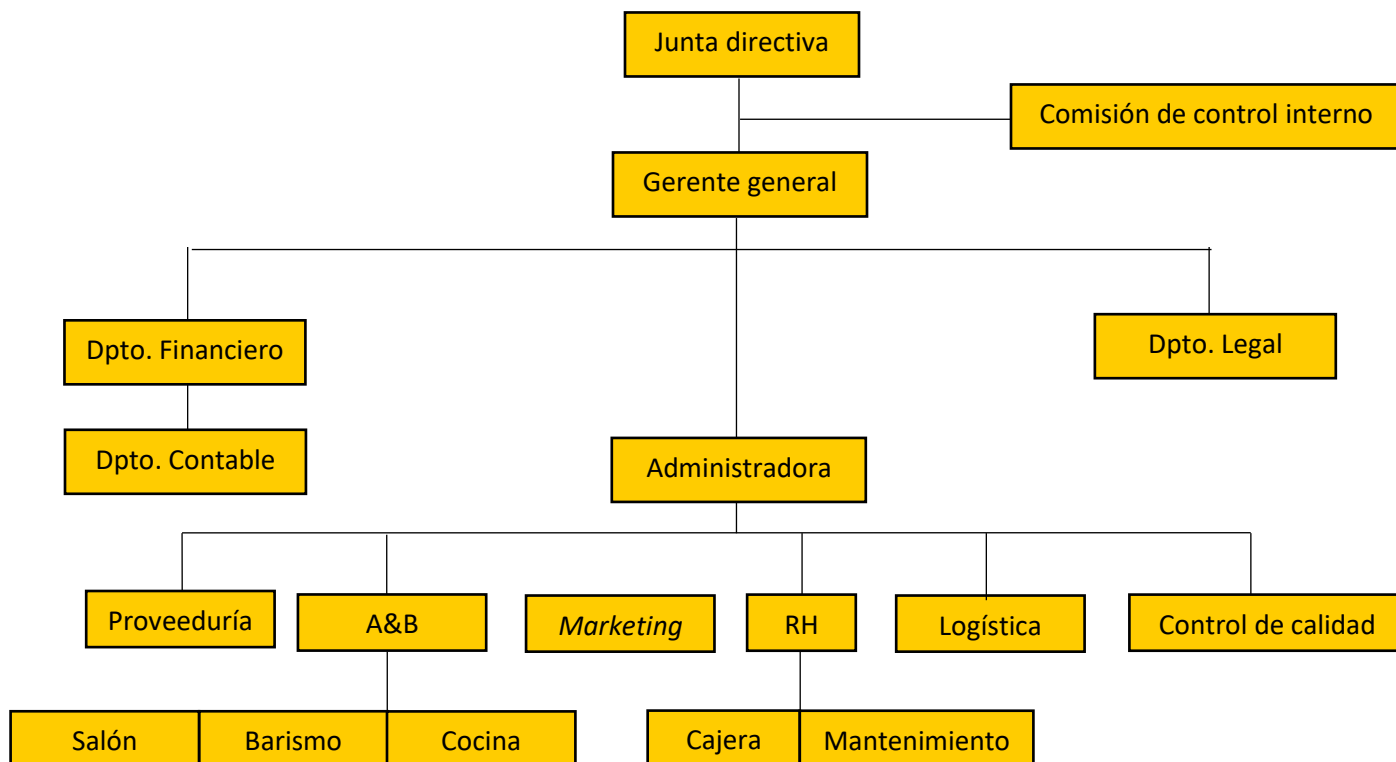


Figura 1. Organigrama de la cafetería Beneficios, incluyendo junta directiva y departamento operativo

Fuente: Elaboración propia.

2.1.6 Definición del negocio

Café Beneficios es una cafetería especializada que nace del corazón de la cultura cafetera. Específicamente, en uno de las regiones más importante de Costa Rica en lo que respecta a la producción de café. La región es distinguida, no por producir cualquier café, sino un producto con altos estándares de elaboración, demanda a nivel global y de excelente calidad para consumo nacional e internacional.

El café de Costa Rica es toda una cultura construida por siglos, basada en la dedicación y enfoque en los detalles desde la siembra del producto hasta el acompañamiento a la hora de servirlo en la mesa. El café de Costa Rica, uno de los mejores del mundo, se encuentra

fácilmente en el sentir y en el ser costarricense, forma parte de la vida de sus ciudadanos de manera inquebrantable.

El café de la zona de Los Santos, en su mayoría, utiliza un método de recolección manual y selectivo: solo se escoge el grano maduro y su calidad es resultado de constantes pruebas y mejoras que lo llevaron a ser un producto de calidad mundial. Con el pasar de muchísimos años se ha creado una cultura llena de rituales y mitos enlazados con un merecido orgullo regional.

Uno de los referentes de la industria cafetalera en Costa Rica, el ICAFE (Instituto del Café de Costa Rica) califica el café de dicha zona como un grano de mayor calidad y una taza agradable, aromática y muy fina (<http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/el-mejor-cafe-del-mundo/>). Esta es la razón primordial por la cual la cafetería solamente utiliza café de la zona de Los Santos para la elaboración de bebidas de la casa así como para su venta en bolsa.

La cafetería nace con la intención de traer a las mesas de San José el esfuerzo de las familias productoras de tan excelente producto.

2.2 Análisis del entorno

El entendimiento del ecosistema en el cual se ubica cualquier empresa, ya sea una corporación de gran tamaño o un emprendimiento, es fundamental para identificar todos aquellos factores que impactan directa o indirectamente la operación como un todo.

Una definición que contextualiza y plasma la importancia del análisis del entorno es la de Martínez y Milla (2005) cuando mencionan que “Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno”.

Este contexto aplica tanto para los emprendimientos a punto de iniciar como los que ya están en el escenario real operativo. Identificar y entender los factores que moldean el entorno de las empresas permite formular las estrategias necesarias para amortiguar su impacto negativo, además de potencializar el positivo para los objetivos de las empresas participantes en el mercado. Martínez y Milla (2005) le dan una adecuada vinculación al análisis del entorno con la formulación de dichas estrategias cuando mencionan “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general”.

Pero ¿que compone un entorno general?, y más importante aún, ¿cuáles son los componentes que constituyen el entorno de las empresas? Thompson (2012) lo explica de manera muy clara cuando cita:

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de la vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y ambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales. (p. 49)

Según Thompson, todos estos factores están hasta cierto punto vinculados con la operación y la existencia de la empresa ya que esta se encuentra inmersa en ese ecosistema. Un movimiento importante en alguno de los anteriormente mencionados tiene una consecuencia, dependiendo de su dimensión, en los objetivos y operaciones de las empresas.

2.2.1 Aspectos demográficos

Thompson (2012) define esta categoría como;

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con los factores demográficos (p.ej., edad y distribución del ingreso). (p. 52)

El estudio demográfico permite conocer las características principales de los participantes del ecosistema, brindando información específica por categoría de potenciales mercados.

2.2.2 Valores y estilo de vida de la sociedad

Thompson (2012) denomina esta categoría como “Fuerzas Sociales” cuando cita;

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos. (p. 52)

Esta categoría permite profundizar aún más en el perfil y estilos de vida, algunos gustos y preferencias que vinculan sectores con productos y servicios, esto como resultado de dichos comportamientos.

2.2.3 Factores legales, políticos y regulatorios

Thompson (2012) agrupa la plataforma política, leyes laborales y regulatorios en esta categoría cuando la describe como;

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros. (p. 52)

Un claro ejemplo de la importancia de este factor es la comparación de algunos países centroamericanos como los son Costa Rica y Guatemala. Las garantías sociales y leyes laborales son diferentes en cada país, moldeando así la estructura legal de cada uno.

2.2.4 Factores ecológicos y ambientales

Thompson (2012) le da un enfoque actual a este factor utilizando el cambio climático como ejemplo y su impacto en las industrias:

En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos. (p. 52)

Esta categoría es un tema de tendencia actual. El tema ambiental y climático es de interés global, pero también es vital entender su impacto en las empresas.

2.2.5 Factores tecnológicos

Para Thompson (2012), el tema tecnológico tiene un impacto directo en la sociedad. Desde la comunicación hasta la adquisición de nuevo conocimiento;

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera. (p. 52)

Definitivamente, la tecnología es un participante constante en las poblaciones modernas. Y hoy en día la sociedad se dirige -si es que no se puede decir que ya se encuentra en este estado- a escenarios cien por ciento tecnológicos, donde las nuevas generaciones aún en formación crearán aún más oportunidades, desarrollos, negocios, industrias, etc. que irán moldeando a las nuevas empresas y los emprendimientos a las estructuras tecnológicas ideales para su crecimiento.

2.2.6 Condiciones económicas generales

Thompson (2012) le da un enfoque de 360 grados al incluir todos los segmentos por evaluar en el análisis económico, cuando menciona;

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. (p. 52)

2.2.7 Fuerzas globales

Desde una perspectiva global, Thompson (2012) define esta categoría de la siguiente manera:

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero. (p. 52)

Según Thompson (2012) los movimientos que sucedan en la parte externa del macro ambiente pueden tener un proceso rápido o lento. Pueden traer alguna advertencia, pero también pueden suceder sin aviso alguno. Hace un llamado a la importancia de estar alertas ante cualquier comportamiento en el macro ambiente que pueda impactar, ya sea positiva o negativamente, la industria a la cual pertenece la empresa. La capacidad de respuesta generada por la lectura de un posible impacto del macro ambiente puede definir la permanencia de una empresa en el mercado.

2.2.8 Las 5 fuerzas de Porter

El esquema de las 5 fuerzas de Porter es una estructura que contempla diferentes núcleos que interactúan generando una presión a la supervivencia de una empresa o emprendimiento. Esto se da ya que la estructura de estas fuerzas nace, en su gran mayoría, de exoesqueletos sociales que permitan la competencia como principal ente regulador de los mercados, donde los más beneficiados son los consumidores. Estas empresas se ven en la necesidad de aportar valor a sus productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores. Es así como se puntualiza la existencia de una plataforma que contiene cinco fuerzas, las cuales son:

- ✓ Competidores Potenciales: Enfoque a amenazas de competidores entrantes.
- ✓ Proveedores: Identificar el poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Clientes o compradores: Se define en el poder de negociación de los clientes.
- ✓ Productos sustitutos: Existencia de los productos que se consideren sustitutos.
- ✓ Rivalidad:Cuál es la rivalidad existente entre los competidores de la industria.



Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Creación propia.

2.2.8.1 Competidores potenciales

En un ecosistema estructurado para la competencia, las empresas se ven en la constante necesidad de valorar todos los aspectos referentes a sus competidores, analizarlos y ofrecer mejores opciones a sus clientes. Pero también es importante el constante monitoreo de los competidores potenciales. Es decir, aquellas nuevas empresas que recién ingresan al mercado y son una amenaza para los participantes actuales de la industria.

Según Thompson (2012), cualquier empresa que se considere de nuevo ingreso trae consigo varios aspectos que se traducen en amenazas para los participantes actuales. Entre ellas; capacidad productiva, posicionamiento de marca de manera segura en el mercado y recursos sustanciales. Sin embargo, el autor sostiene que el impacto de la amenaza dependerá de dos factores: barreras de entrada y reacción de los participantes de la industria ante dicho ingreso.

Thompson (2012) menciona que la existencia de una barrera de entrada, o de ingreso, a un mercado se da siempre que se le dificulte a un nuevo competidor irrumpir en la industria o mercado. O bien, cuando la economía del negocio pone en desventaja al nuevo competidor. Las barreras de ingreso más comunes son:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Ventajas en costos.
- ✓ Preferencias de marca y lealtad del cliente.
- ✓ Efectos de red en demanda del consumidor.
- ✓ Altos requisitos de capital.
- ✓ Dificultad en construcción de redes de distribución o minoristas.
- ✓ Políticas gubernamentales restrictivas.

2.2.8.2 Proveedores

Thompson (2012) explica esta fuerza y su impacto de la siguiente manera:

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. (p. 64)

Según Thompson (2012), los escenarios donde el poder de negociación de los proveedores se intensifica son:

- ✓ Los productos o servicios del proveedor son escasos en el mercado.
- ✓ Los productos o servicios son diferenciados aportándoles valor.
- ✓ Cuando los productos del proveedor son cruciales para la producción y operación de la empresa.
- ✓ No existen buenos sustitutos en el mercado.
- ✓ El proveedor no depende de la industria para obtener rendimientos positivos.
- ✓ Cuando la industria de proveedores está más concentrada que a la que le vende.

2.2.8.3 Clientes o compradores

Según Thompson (2012) el impacto de la fuerza que ejerce el poder de negociación de los clientes o compradores se define como:

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos. (p. 67)

De acuerdo con Thompson (2012), el poder de negociación de los compradores es mayor cuando:

- ✓ Los costos de cambio a productos competidores son bajos.
- ✓ Los productos de la industria están estandarizados o no diferenciados.

- ✓ Compradores son grandes y pocos en comparación con la cantidad de vendedores de la industria.
- ✓ Cuando la demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria.
- ✓ Compradores bien informados.
- ✓ Compradores pueden postergar las compras.
- ✓ Sensibilidad al precio.

2.2.8.4 Productos sustitutivos o sustitutos

Thompson (2012) menciona que las empresas son sensibles a una presión competitiva generada por las acciones de una industria similar o relacionada. Esto cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias como buenos, al punto que pueden ser sustituidos el uno por el otro. La intensidad de este impacto depende de tres factores:

1. Disponibilidad de los sustitutos.
2. Precios más atractivos.
3. Costos bajos o altos a la hora del cambio de producto o servicio.

Según Thompson (2012), las señales que informan una competitividad fuerte de productos sustitutos se ven cuando las ventas de los productos sustitutos crecen sustancialmente, Los sustitutos adquieren mayor capacidad y existe un alza en las ganancias de estos productos.

2.2.8.5 Rivalidad

Para Thompson (2012) esta es una de las más fuertes e importantes fuerzas en el ecosistema empresarial de las industrias. Esto lo contextualiza de la siguiente manera:

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El

reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores. (p. 54)

En este análisis del campo de batalla comercial, Thompson (2012) explica, con más profundidad, el tipo de armas a utilizar cuando menciona:

Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. (p 55)

2.2.9. Análisis FODA

Thompson (2012) define la herramienta denominada FODA de la siguiente manera:

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (p. 101)

El FODA es utilizado por gran cantidad de empresas alrededor del mundo. Sin importar el tamaño de las organizaciones o emprendimientos, esta herramienta permite

conocer cuáles son las áreas de oportunidad, cuidado y fortalezas que se tienen a lo interno, pero también permite prepararse para las posibles amenazas que la operación tenga a nivel externo. Como bien lo indica el autor, esta herramienta de alto uso se divide en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se explicarán a continuación.



Figura 3. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia.

2.2.9.1 Fortalezas

De acuerdo con Thompson (2012), una fortaleza se puede definir como una actividad, ya sea un proceso, servicio o producto -dependiendo de la naturaleza de la empresa- que esta realiza con experiencia y su resultado es palpable, creando una diferenciación con la competencia.

El autor le da gran responsabilidad de las fortalezas a los recursos existentes a lo interno de la organización. Son estos recursos los que generan el valor agregado que termina definiendo una actividad, producto o servicio como una fortaleza, la cual, bien administrada, puede utilizarse como herramienta estratégica. Por esta razón se debe realizar un análisis objetivo por parte de los administradores con el fin de evaluar la calidad. El llamado a la objetividad en el análisis se refiere específicamente a no descartar aquellas capacidades que

podrían funcionar como fortalezas en un momento dado en el tiempo, por ejemplo, la incursión de la organización a un nuevo mercado.

2.2.9.2 Oportunidades

Thompson (2012) define las oportunidades como:

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias prevalecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía).

Si bien las grandes oportunidades o “de oro” aparecen con mucha frecuencia en mercados emergentes y muy cambiantes, suele ser difícil para los administradores de una empresa “adentrarse en la neblina del futuro” y notarlas mucho antes que los administradores de otras compañías. Sin embargo, cuando la neblina levanta, las oportunidades de oro casi siempre se aprovechan con presteza, y las empresas que lo hacen por lo general son las que esperaban de manera activa, alertas con un diligente sentido de reconocimiento del mercado, y que se prepararon para capitalizar las condiciones cambiantes del mercado acumulando pacientemente un arsenal de recursos competitivamente valiosos: personal talentoso, conocimientos técnicos, sociedades estratégicas y un buen caudal de efectivo para financiar acciones agresivas para cuando llegue el momento. En mercados maduros, las oportunidades comerciales inusualmente atractivas surgen de forma esporádica, a menudo tras largos periodos de relativa calma, pero las condiciones comerciales futuras pueden ser menos inciertas, lo cual facilita su detección a los miembros de la industria. (p. 102)

2.2.9.3 Debilidades

Thompson (2012) define esta categoría como:

Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos, que casi todas las empresas tienen de una u otra

forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas. (p. 102)

2.2.9.4 Amenazas

Para Thompson (2012) las amenazas se pueden definir como:

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de muerte súbita que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia. (p. 103)

La formulación y la correcta aplicación de esta plataforma por parte de los administradores llevarán a los directores al entendimiento, tanto interno como externo, de las herramientas que se tienen para la formulación de las estrategias competitivas basándose en la información obtenida.

2.3 Porcentajes de utilización de los recursos y sus tiempos ociosos

En función de realizar un proyecto con el fin de mejorar, cambiar, erradicar o implementar un proceso nuevo, es importante estudiar y comprender las operaciones actuales, por más simples que parezcan, contemplando, en primera instancia, el estado financiero actual. Solo por medio de este análisis se puede llegar a la conclusión que confirma la necesidad de realizar un cambio a la forma actual de operar de una organización.

2.3.1 Análisis financiero

Weston y Brigham (1992) brindan de entrada un planteamiento histórico importante para ir entendiendo las finanzas y su impacto en las empresas modernas, cuando mencionan:

Cuando la administración financiera emergió como un campo separado de estudio a principios de este siglo, se daba un énfasis especial a los aspectos legales de las fusiones, a la formación de nuevas empresas y a los diversos tipos de valores que las empresas podían emitir para obtener capital. Durante la depresión de los años treinta, el énfasis se centró en las bancarrotas y las reorganizaciones, sobre la liquidez corporativa y sobre las regulaciones de los mercados de valores. Durante los años cuarenta y a principios de los cincuenta, las finanzas aún se enseñaban como una materia descriptiva y de tipo institucional, la cual era visualizada más bien desde el punto de vista del analista externo que desde el punto de vista de la administración. Sin embargo, un cierto movimiento encaminado hacia el análisis teórico empezó a manifestarse durante los sesenta y el foco de atención de la administración financiera cambió y se centró en aquellas decisiones administrativas que se relacionaban con la elección de activos y pasivos que maximizaran el valor de la empresa. El énfasis sobre la valuación continuó hasta la década de los ochenta, pero el análisis se amplió a efecto de incluir: 1) la inflación y sus efectos sobre las decisiones de negocios; 2) la desregulación de las instituciones financieras y la tendencia resultante hacia la creación de compañías de servicios financieros de gran tamaño y ampliamente diversificadas; 3) el notable incremento que se observó tanto en el uso de computadoras para análisis como en las transferencias electrónicas de información, y 4) la creciente importancia de los mercados globales y de las operaciones de negocios. (p. 8)

Hoy en día, las finanzas son parte inquebrantable de las operaciones. Permiten llevar un control total de los resultados de todas las operaciones de la empresa sin importar su tipo, tamaño o forma. Los análisis financieros son los que permiten tener la luz verde para la toma de decisiones estratégicas, análisis completo del comportamiento de la industria, entre muchos otros beneficios.

2.3.2 Análisis de estados financieros

Oriol Amat (2008) describe muy bien la importancia de estos análisis para la toma de decisiones de las empresas. El autor comparte su perspectiva referente al análisis de los estados financieros cuando lo describe como:

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. (p. 14)

Es así como la dirección, tanto de las empresas referentes del mercado como de los emprendimientos, tiene la información suficiente para el análisis en función de sustentar y acuerpar decisiones estratégicas de expansión, inversión en puntos de venta existentes, reducción de costos, etc. Todo con el fin de velar por el buen funcionamiento de la empresa y su salud financiera.

Para Oriol Amat (2008), esta información la utiliza no solo la dirección de la empresa, sino también diferentes equipos, tanto internos como externos, interesados en analizar la situación actual. Algunos de estos interesados son:

- ✓ Entidades de crédito
- ✓ Accionistas
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes
- ✓ Empleados, comités de la empresa y sindicatos
- ✓ Auditores de cuentas
- ✓ Asesores
- ✓ Analistas financieros
- ✓ Administración pública
- ✓ Competidores
- ✓ Inversores y potenciales compradores de la empresa.

Cuando una empresa presenta problemas financieros es muy común canalizar la responsabilidad estos al marco macroeconómico del país donde la entidad tiene sus operaciones. “Normalmente, se justifican las crisis de las empresas con causas relativas a la

evolución general de la economía ante la que poco se puede hacer. Es decir, se parte de la base de que las causas son externas a la empresa” (Oriol Amat, 2008, p.14)

Oriol Amat (2008) delimita un listado de causales externas al enlistarlas de la siguiente manera:

- ✓ Crisis general.
- ✓ Cambios en el mercado.
- ✓ Cambios tecnológicos.
- ✓ Escasa demanda.
- ✓ Tiranía de los proveedores.
- ✓ Competencia exterior, ya sea a causa de diferencias en la calidad o a diferencias en la estructura de costes.
- ✓ Impuestos elevados.
- ✓ Falta de apoyo de la administración pública: retrasos en la concesión de permisos...
- ✓ Retrasos en el cobro de las ventas realizadas a la administración pública.
- ✓ Insolvencia de los clientes.
- ✓ Inflación.
- ✓ Exageración de rumores negativos.
- ✓ Climatología adversa.
- ✓ Desastres: terremotos, inundaciones...
- ✓ Mala suerte. (p. 15)

Detallando cada una de las anteriores se logra identificar que muchas de ellas, si no todas, se utilizan actualmente como justificaciones válidas del crecimiento lento de las empresas actuales. Lo anterior se considera como un primer paso en el análisis y no siempre terminan siendo la raíz principal del problema. Sin embargo, es un primer plano en el extenso análisis de la situación actual de la entidad.

De acuerdo con Oriol Amat (2008), el diagnóstico empresarial, utilizando las herramientas financieras, debe ser constante y continuo para que sus resultados permitan a la dirección de la empresa estar informados de cada momento que atraviesa. Este análisis debe contemplar todas la estructuras de la entidad, entre ellas: La plataforma organizativa, económica-financiera, *marketing* y comercial, industria & tecnológica y factor humano, considerando así el análisis financiero como parte importante de un escaneo global de la empresa.

Es importante comprender que el análisis financiero es una herramienta conformada por varias plataformas que brindan diferente información y que le permite al analista ir generando un diagnóstico completo de la operación total. A modo general, esta estructura la constituyen: las cuentas anuales, balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambio en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, entre otros. Un análisis completo de todas estas herramientas da visibilidad del estado actual de la empresa.

2.3.3 Balance de situación

Oriol Amat (2008) describe esta herramienta de la siguiente manera:

El balance de situación es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que tiene la empresa en un momento dado. Los bienes y derechos integran el activo del balance de situación. El patrimonio neto y el pasivo informan de la financiación obtenida. (p. 38)

La estructura del balance de situación financiera inicia con un listado detallado de los activos y sus respectivos montos económicos. Estos activos se dividen en activos corrientes, aquellos que se convierten en liquidez de manera más rápida, y activos no corrientes (mobiliario, equipo de cómputo, etc.); muchas empresas también contemplan el rubro de “otros activos” como lo son los enseres, retenciones, etc.

El siguiente rubro de esta estructura es el de pasivos. Se puede traducir el término a aquello que la empresa debe. Salida de dinero que varía de acuerdo con su naturaleza. También se dividen en corrientes y no corrientes. Algunos ejemplos de pasivos corrientes son: cuentas por pagar a proveedores, impuestos por pagar, cargas sociales y retenciones, provisión de aguinaldos y de vacaciones, etc. Por otro lado, los activos no corrientes son documentos por pagar que tiene la empresa.

El tercer y último rubro que contempla el esqueleto del balance de situación es el patrimonio, donde su sumatoria más todos los pasivos deberá ser igual al monto de los activos.

2.3.4 Cuenta de pérdidas o ganancias (Estado de resultados integral)

El estado de resultados es una herramienta que permite tomar una fotografía del momento que pasa la empresa a la hora de hacer el análisis financiero. Oriol Amat (2008) ve esta herramienta desde la perspectiva operativa-funcional de la organización. En otras palabras, para que la empresa pueda funcionar debe tener ingresos, pero el esfuerzo de estos ingresos automáticamente conlleva a tener gastos. Estos gastos o costos son montos en lo que la empresa debe incurrir para la generación de ingresos.

Por esta razón la estructura de un estado de resultados, a modo general, inicia siempre con el ingreso por venta. Si la empresa tiene varios canales de ingreso se subdividen dentro de este rubro que al final generará una sumatoria total del ingreso. Una vez identificado y categorizado este dato se procede a la pregunta ¿Cuánto le costó a la empresa alcanzar esos ingresos? La respuesta la da el “cálculo del costo de venta” que básicamente, como lo dice su nombre, es una fórmula que identifica un valor económico que refleja cuanto se gastó en un periodo de tiempo determinado con el fin de alcanzar esos ingresos. Tiene la siguiente estructura:

$$\text{Inventario inicial} + \text{las compras del periodo} - \text{el inventario final} = \text{Costo de venta}$$

Al resultado de la realización de este cálculo “Costo de ventas” se le debe restar al total de ingresos. Esto para obtener el dato llamado “Utilidad bruta en ventas”; quizá sea importante acotar que este último dato no representa las utilidades del periodo. Lo anterior debido a que este monto sirve para hacer frente a la segunda estructura del estado de resultados, donde se contemplan todos los gastos en diferentes categorías como se explica a continuación.

Como se comentó en el párrafo anterior, la segunda sección de la herramienta financiera en estudio se denomina “Gastos generales”. En esta parte se enlistan todos aquellos gastos que según su categoría se deben incorporar. Por ejemplo: Gastos administrativos, de operación, financieros, de depreciación, etc. Al final de este bloque se tendrá la sumatoria denominada “gastos generales”. Es aquí donde se contrasta, por medio de una resta de la

“utilidad bruta en ventas” menos el “total de gastos generales”, para dar lugar al dato llamado “utilidad antes de impuestos”.

La tercera plataforma del estado de pérdidas o ganancias son los impuestos. Aquí se deben contemplar el impuesto de renta y cualquier otra carga impositiva vinculada a la información pertinente de la operación y de la herramienta financiera. El monto de la sumatoria de los impuestos es restada al dato obtenido anteriormente llamado “Utilidad antes de impuestos” para llegar al valor final de la herramienta: “Pérdida o ganancia del período”. En esta última se tendrá el monto final, el cual puede ser positivo o negativo y dicta el buen o mal funcionamiento de las operaciones de la entidad que se esté estudiando.

Es importante mantener un control total sobre todos estos rubros que contempla el estado de resultados. Esto con el fin de que contenga información certera y precisa de la operación. Por ejemplo: Para un cálculo exacto del costo de venta es de vital importancia que la toma física de inventarios sea lo más precisa posible. Ya que el inventario inicial y final del periodo impacta de manera directa en los resultados finales del estado de resultados y por ende en la toma de decisiones estratégicas de las empresas.

2.3.5 Estado de cambio en el patrimonio neto

Oriol Amat (2008) define el ECPN (estado de cambio en el patrimonio neto) como un documento que alberga la información referente a aquellas variaciones que tienen una relación con el financiamiento, pero que al mismo tiempo no son deudas para la empresa. El documento se divide en dos partes, en la primera se encuentran las totalidades de ingresos y gastos que se produjeron y en la segunda parte se registran los ingresos y gastos reconocidos.

El ECPN presenta la información del periodo, utilidades retenidas, utilidades del periodo, aporte de socios, total del patrimonio, entre otros datos importantes que tienen como finalidad reflejar variaciones que sufren los elementos que lo componen en un momento determinado en el tiempo.

2.3.6 Estado de flujos de efectivo

Oriol Amat (2008) brinda una explicación del estado de flujos de efectivo:

El estado de flujos de efectivo informa de las transacciones que afectan a la tesorería de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de una empresa. Desde una perspectiva económico-financiera, el éxito de una empresa se mide en base a los beneficios y tesorería que es capaz de generar. Puede calcularse con datos históricos o con previsiones de ejercicios futuros. En este segundo caso, el estado previsional de flujos de efectivo, también denominado presupuesto de tesorería o de caja, es muy útil para el análisis financiero ya que permite estimar los déficits o superávits de tesorería que va a tener la empresa a corto plazo, y por tanto actuar en consecuencia. (p 47)

Es una herramienta financiera que ayuda a identificar el estado de salud financiera de las empresas y que en conjunto con las demás herramientas permite diagnosticar los movimientos que disparan el déficit o el buen funcionamiento de la organización.

Es basado en estas plataformas y herramientas financieras como se medirán los impactos provocados por los posibles cambios realizados en la estructura operativa de la empresa. Dichos cambios serán dictados por el resultado de los estudios de medición contrastados con la estructura financiera.

2.3.7 Medición del trabajo

La herramienta que sirve para llegar al diagnóstico deseado se llama medición del trabajo. Según Ramírez (2010), esta actividad la conforma un listado de subtarear que tiene como resultado el tiempo que le toma a un trabajador sacar adelante una responsabilidad que le fue asignada, basándola en los pasos que la empresa ha optado para dicho proceso. Todo esto se divide en etapas sistemáticas que facilitan el alcance del estudio. Por ejemplo: La selección del objeto por estudiar, registro y análisis de todos los datos del trabajo, medición de cantidades de trabajo, determinar los tiempos de operación con los respectivos descansos, entre otros.

Para un estudio, análisis e implementación de una reestructuración de procesos también es vital entender conceptos fundamentales referentes a temas industriales. Conceptos tan básicos como lo son procesos, productividad, ciclos, tiempos, entre otros.

2.3.8 Procesos

Juan Bravo, en su libro de Gestión de procesos, explica el término desde una perspectiva de relación de actividades. Una especie de paradigma entre el factor humano y las actividades realizadas por este en función de los objetivos de una organización. El autor afirma: “La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio” (Bravo, 2008, p. 22).

La anterior es una definición sencilla, pero realmente precisa, ya que un proceso tiene un inicio y un final en un lapso de tiempo determinado y en un espacio específico. En algunos escenarios el factor humano es casi nulo, en otros es abundante y constante. Esto depende de muchas variables; naturaleza de las operaciones, demanda de los productos, capacidad instalada, etc.

En el sector servicios, específicamente en alimentos y bebidas, es muy común la presencia de recurso humano en las actividades de la organización, por lo que en este estudio el factor humano representa una pieza vital en las operaciones de la empresa. Dicho factor es importante para las operaciones, pero también conlleva un impacto financiero sensible que se debe evaluar e incluir en el análisis.

La estructura operativa de un departamento, una vez consolidada, no se sostiene sola. Es necesario un análisis diario, identificar rupturas, fallas y aplicar mejoras constantes que se amolden al cambio multifactorial de las operaciones. A esto se le llama administración o gestión de los procedimientos o procesos. Dentro de una organización, la gestión de procesos es la clave para identificar cuáles de estos impactan de manera sensible la productividad, las finanzas, los tiempos, etc. Bravo (2008) comparte su visión de esto cuando afirma:

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología. (p. 23)

2.3.9 Productividad

Otro aspecto importante y estrictamente vinculado al tema en estudio es la definición del concepto conocido como productividad. Prokopenko (1989) lo define de la siguiente manera:

Según una definición general, la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos — trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información — en la producción de diversos bienes y servicios. Una productividad mayor significa la obtención de más con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo. Esto se suele representar con la fórmula:

$$\frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}} = \text{Productividad}$$

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Independientemente del tipo de sistema de producción, económico o político, la definición de productividad sigue siendo la misma. Por consiguiente, aunque la productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación

entre la cantidad y calidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos. (p. 3)

De acuerdo con Prokopenko (1989), la productividad tiene un enfoque fuerte en la utilización eficaz y eficiente de todos y cada uno de los recursos con los que cuentan las empresas, pero contemplando aclaratorias importantes en el manejo del concepto productivo y sus alcances. Esta idea del autor es muy válida cuando se traslada a la realidad empresarial actual, ya que no siempre un incremento en la productividad reflejaría un alza en los porcentajes de utilidad registrados en los estados financieros.

Por otro lado, algunas veces la plataforma operativa puede ser eficiente y productiva, pero sacrificando de sobremana los recursos económicos para lograrlo. Un análisis preciso, incluyendo temas financieros e industriales, es la mejor forma de identificar donde se puede encontrar el problema en estudio.

2.3.10 Estudio de tiempos

De acuerdo con Meyers (2000), Frederick W Taylor fue la primera persona en estudiar el contenido del trabajo utilizando un cronómetro como herramienta principal de su estudio. Frederick es hoy en día conocido como el padre de la administración científica y de la ingeniería industrial. Su trabajo dio nacimiento a una doctrina que hoy en día permite la identificación sencilla, basada en cifras cuantitativas, de los tiempos que toma realizar las actividades delegadas a los colaboradores en cualquier tipo de industria.

El estudio de los tiempos es una tarea central en los objetivos del presente estudio. Es una actividad que permite identificar el promedio de duración de los procesos que se categorizan como potencialmente mejorables o reemplazables. Según Ramírez (2010), el estudio de tiempos es una técnica que se utiliza para el registro y medición de los tiempos y ritmos de las actividades de una tarea específica. El resultado brinda la información suficiente para el análisis de los tiempos de duración de las actividades necesarias para el alcance de las metas del departamento.

Este estudio conlleva la identificación de subconceptos como lo son los tiempos estándar. Meyers (2000) lo define como:

Para entender el la importancia que tienen los usos del estudio de tiempos, debemos entender lo que queremos decir con el término estándar de tiempo, De acuerdo con su definición es “el tiempo requerido para elaborar un producto en una estación de trabajo con las tres condiciones siguientes: (1) un operador calificado y bien capacitado, (2) que trabaja a una velocidad o ritmo normal, y (3) hace una tarea específica”. Estas tres condiciones son esenciales para comprender un estudio de tiempos, por lo que es necesario un análisis adicional. (p. 19)

El tiempo estándar brindará un acercamiento al comportamiento del proceso lo más cercano a la realidad diaria de la actividad, delimitando el umbral de identificación cuando estos se desvíen de lo normal.

La primera condición que coloca el autor es la capacidad del operario de realizar la tarea por medir. Según Meyers (2000), el factor de la experiencia que tenga un trabajador en un puesto es la diferenciación entre un operador calificado y capacitado para realizar una actividad y aquellos que no lo son. El tiempo que se demora una persona en convertirse apta para el título de calificada varía de acuerdo con la naturaleza del trabajo y de la persona misma. Es vital identificar al trabajador por aplicar la medición del tiempo para alcanzar resultados precisos en el estudio.

La segunda condición es el ritmo normal. Este es el ritmo enfocado en la rapidez en que se termina la tarea a un tiempo normal de trabajo, la cual es el tercer condicional del autor. De acuerdo con Meyer (2000), la tarea específica es aquella descripción que contemple a nivel de detalle la realización de la actividad.

El estudio de tiempos también sirve para constatar los porcentajes de utilización de los recursos. En otras palabras, utilizando como rango de tiempo su jornada laboral, qué tan ocupados pasan los colaboradores realizando sus tareas en ese tiempo definido. Los tiempos de utilización reflejarán la necesidad de incorporar más recursos al departamento, dejar la cantidad tal cual está actualmente, o bien retirar algunos debido a la necesidad de la demanda.

Muchas organizaciones, ya sean públicas o privadas, caen en el error de tener una carga laboral que sobrepasa la necesidad de las actividades. Así como existen otras que sobrecargan el trabajo a unos pocos recursos sin ninguna medición. Es fácil deambular entre estos dos escenarios. Pero un adecuado estudio e implementación de los tiempos de trabajo define de manera precisa la utilización de los recursos y abre un debate que conlleva a la toma de decisiones referentes a la necesidad de incorporar o remover estructuras dentro del proceso o de recurso humano.

2.4 Propuesta de implementación

Una vez analizado todo el entorno, comprendidos y estudiados los conceptos industriales que aplican en la creación, modificación o erradicación de un proceso, sumado a la identificación del impacto que generaría este en el esquema financiero de la organización, se llega a la plataforma de implementación. Esta se entiende como una propuesta que sirve para visualizar las consecuencias que tiene la realización de los cambios, cualesquiera que sean, resultado de los cálculos obtenidos durante el análisis.

Se realiza una propuesta para que la dirección de la organización tome la iniciativa, basada en lo que los cálculos indiquen, de aplicar la recomendación y sus posibles beneficios en salud operativa-financiera de la empresa.

La propuesta de implementación utiliza como plataforma todo el análisis y datos cuantitativos que moldean la estructura que define el correcto operar de la empresa. De manera escrita puntúa todas aquellas modificaciones que se deben realizar para que la propuesta sea exitosa.

A la entrega escrita recién mencionada, la acompaña la proyección financiera. Esta visualiza a futuro el comportamiento financiero al que se llegaría después de un tiempo prudente de la implementación de la propuesta.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado

Monje (2011) define el estatus de la investigación científica como el instrumento más importante que tiene el ser humano para conocer, explicar e interpretar la realidad a su alrededor. Esta herramienta, combinada con diferentes disciplinas científicas, provee de soluciones integrales a los principales problemas que afectan el entorno del investigador. Dichos problemas generan interrogantes que piden una respuesta científica y precisa fundamentada por todo el proceso investigativo.

En toda estructura investigativa existen interrogantes que ayudan a definir y moldear el marco de la investigación por realizar en función del alcance de los objetivos propuestos del proyecto. Estas preguntas no solo son las vinculadas al objeto de estudio, sino también a la forma de abordar la investigación. Es usual cuestionarse, por ejemplo: ¿Cuál es el enfoque que se debe aplicar? ¿Cuál es el tipo de investigación que se tiene que realizar? ¿Cuál es la metodología que sirve más desarrollar? entre otras interrogantes.

Según Monge (2011), existen diferentes sendas por las cuales el investigador puede proceder a realizar un proyecto de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Estos caminos son alternativas metodológicas que, de acuerdo con la naturaleza del objeto, pueden ser implementadas. Estas son las metodologías cuantitativas y cualitativas. “Cada una tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza de los objetos de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores bien con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad social” (Monje, 2011, p 10).

El carácter investigativo del presente documento toma una posición cuantitativa dada la naturaleza de los factores que lo componen. Referente al enfoque cuantitativo, Monje (2011) menciona lo siguiente:

La investigación cuantitativa se inspira en el positivismo. Este enfoque investigativo plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales (Bonilla y Rodríguez, 1997: 83). Ha llevado a algunos investigadores de las ciencias sociales a tomar como punto de

referencia los métodos de investigación de las ciencias naturales y trasladarlos mecánicamente al estudio de lo social. Su propósito es buscar explicación a los fenómenos estableciendo regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que explican el comportamiento social. Con esta finalidad la ciencia debe valerse exclusivamente de observación directa, de la comprobación y la experiencia. El conocimiento debe fundarse en el análisis de los hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible. (p 11)

Según Hernández (2010), la finalidad del análisis de los datos debe contener y describir las variables y explicar sus cambios. La descripción y comparación de variables, así como el análisis estadístico de los datos, corresponden estrictamente a una investigación de tipo cuantitativa. El autor incluye un concepto más para una definición aún más precisa de la metodología por utilizar, el alcance correlacional. Hernández (2010) lo define así:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se realiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. (p 81)

Desde esta óptica y para efectos del presente documento, se define una estructura de investigación positivista, con un enfoque cuantitativo de tipo transversal comparativa. Cuantitativa por la naturaleza de los datos y resultados por obtener, los cuales son resultado de los cálculos tanto en tiempo como en dinero, cantidad de recurso, etc. Se define transversal debido a que la data se recoge en el momento de realizar los cálculos, y comparativa por el manejo de correlaciones de variables en las proyecciones del impacto financiero resultado de las modificaciones pertinentes del estudio.

3.2 Descripción del contexto o del sitio donde se lleva a cabo el estudio

La cafetería Beneficios nace 10 años atrás en un pequeño pueblo de la zona de Los Santos. En la entrada a este hermoso lugar se encuentra un beneficio de café. Los beneficios son “fábricas” especializadas en el grano de oro, las cuales se encargan del recibimiento, procesamiento, empaque y transporte del producto. El beneficio es conocido a nivel nacional por la producción de uno de los mejores cafés del mundo.

Desde hace cuatro años se planteó al consejo de administración el interés en entrar al giro de negocio de cafeterías con el enfoque de compartir el conocimiento que se posee con el mercado nacional, conocimiento que detalla las cualidades del café de Costa Rica, su historia, su calidad, variables que afectan en su siembra, cosecha, procesamiento y al final de todo, ofrecerle al cliente una verdadera experiencia de café al visitar cualquiera de los establecimientos. Ya lo ha dicho el Gerente General del beneficio “En nuestras cafeterías tenemos la misión de brindarles el mejor café con la mejor experiencia a nuestros consumidores” (La Nación, 26 de agosto del 2016).

Después de una etapa de construcción y mejora del proyecto, la primera cafetería abre sus puertas en Cartago el 25 de agosto del 2016, y con ella inicia el crecimiento de un concepto sólido de negocio donde se ven beneficiadas 900 familias productoras de café. Este crecimiento es tal que en el mes de octubre del mismo año abre sus puertas la segunda cafetería, Café Beneficios San Pedro. Es esta última la protagonista de este documento en estudio.

Como bien lo indica su nombre, está ubicada en San Pedro, específicamente en el edificio de Barrio Dent, al costado oeste del Mall San Pedro. Este punto fue elegido por tener un nicho de mercado cautivo, conformado por instituciones importantes como el INAMU, la empresa SYKES, el centro de postgrados de la Universidad Fidélitas, el Centro Nacional de Notariado, además de ubicarse en el corazón de Barrio Dent, con sus respectivos complejos habitacionales.

Es una zona urbana donde existe gran cantidad de oportunidades de empleo para las personas por el mismo conglomerado de oficinas ocupadas por las empresas anteriormente mencionadas. San Pedro es un punto geográfico muy importante para el desarrollo económico del país, tanto desde una perspectiva empresarial como cultural y gastronómica. Un claro ejemplo es Barrio Escalante, el cual hoy en día es considerado un centro gastronómico importante de San José.

3.3 Características de los participantes y las fuentes de información

Los participantes del estudio son el personal de servicio contratado para realizar las operaciones diarias en la cafetería. El punto de venta tiene un total de seis empleados distribuidos de la siguiente manera:

- 2 cocineros
- 2 baristas
- 1 salonero
- 1 cajera / salonera y gerente

Para un total de seis empleados, los cuales conforman los participantes del estudio. Estos empleados tienen montos de salarios que varían de acuerdo con la función de realizan y al puesto de trabajo otorgado dentro de la cafetería.

Como se ha reiterado anteriormente en este documento, el factor del recurso humano juega un papel vital en el presente estudio, no solo por su obvia consecuencia financiera de la empresa, que se encuentra en un estado crítico, sino también porque una de las metas por identificar son los procesos existentes en esta, lo que lleva a identificar procesos manuales en los que los empleados tienen directa relación y tareas por realizar.

3.4 Rango de edad de los participantes

El rango de edades de los colaboradores de la cafetería ubicada en San Pedro está definido de los 28 a los 35 años. Es un grupo de trabajo joven, con buena disposición al servicio al cliente y mucha experiencia en la industria de alimentos y bebidas en sus respectivas ocupaciones.

3.5 Sexo de los participantes

La cafetería cuenta con cinco empleados hombres distribuidos en los departamentos de cocina, barismo y salón y una mujer en el puesto de gerente, quien realiza tareas en cajas,

salón, barismo y administrativos. La gerente es la encargada de los procesos administrativos, inventarios, dirección de personal, proveeduría, entre otros.

3.6 Estatus social

Los empleados de cocina, barismo y salón comparten el nivel de clase media – media baja. No son salarios que se puedan considerar bien remunerados, sin embargo, tampoco son muy bajos. Su perfil profesional es de nivel técnico y basan sus conocimientos en la experiencia adquirida de años de laborar en la industria. La gerente es de clase media. Su salario, con los beneficios incluidos, supera los quinientos mil colones y sus estudios alcanzan los niveles universitarios.

3.7 Fuentes de información

3.7.1 Primarias

Las fuentes primarias provienen de la información histórica de la empresa, conversaciones con la gerencia, documentos como el manual de procedimientos y procesos estándar operativos, estados financieros, observación y análisis de los procesos existentes.

3.7.2 Secundarias

Las fuentes secundarias se tomarán de:

- Libros
- Artículos
- Estadísticas con información macroeconómica
- Publicaciones de prensa

3.8 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

A continuación se exponen las variables e instrumentos por utilizar para la recolección de la información necesaria para el desarrollo del estudio. En primera instancia es importante recordar el problema central de la investigación, el cual se basa en la interrogante:

¿Cuál es el impacto financiero de la optimización de procesos productivos en la Cafetería Beneficios ubicada en San Pedro de Montes de Oca para el año 2019?

Con el objetivo de esclarecer dicha interrogante, se debe analizar detalladamente los métodos de recolección de datos por utilizar en este estudio. Dichos métodos están directamente vinculados con las variables que provienen del objeto de estudio.

En resumen, la estructura de recolección de datos se basa en tres plataformas generales. La primera es la identificación de todos los aspectos informativos de la empresa: Historia, proceso de apertura, estilo de la infraestructura y decoración y PEO -proceso estándar operativo-. Toda esta información es aportada por la gerencia del establecimiento. Realizando un análisis más profundo sobre el giro de negocio del punto de venta surgen interrogantes como: ¿Qué es el café? ¿Cuál es el vínculo que tienen los costarricenses con él? ¿Es un producto aceptado en suelo nacional?

Las respuestas a muchas de estas preguntas reposan en la historia del producto, para la cual se profundizará en diversas lecturas, como el libro llamado *El amor por el café*, que lo define de la manera más certera exponiendo que:

El café es mucho más que una sencilla infusión de color negro. Detrás de esta bebida hay toda una cultura que se extiende por todo el mundo y que presenta matices muy diferentes. A esto hay que sumarle la importancia que el café ha ido labrando a lo largo de la historia, pues alrededor de esta bebida se ha movido un grupo de personajes ilustres, se han hecho tertulias, literatura, política, música, así como reuniones de familia o amigos. Y es que nada es tan reconfortante como una buena taza de café. (García, Rodríguez, 2014)

Por medio de la información aportada por la gerencia y la literatura existente del producto e industria del emprendimiento, se logra recabar la información necesaria para contextualizar su existencia y operaciones.

La segunda plataforma es el análisis del entorno que rodea a la empresa. Para esto se utilizará la técnica de recopilación de datos. Esto para el análisis externo, como lo son las

fuerzas que ejercen presión sobre las actividades de la organización; aspectos demográficos, estilos de vida de la sociedad, factores legales, etc. Para el análisis interno se utilizará información proveniente de la gerencia y estado actual de la organización.

La tercera plataforma es el análisis financiero. Este dato se extrae de la estructura contable de la empresa y del *software* operativo. El departamento de contabilidad, enfocado en el interés del estudio y sus resultados, abre sus libros y comparte su estructura financiera con el fin de recabar toda la información necesaria.

Y por último, pero no menos importante, los datos de los porcentajes de utilización del recurso humano se obtendrán por medio de la observación participante de los procesos operativos actuales. Una vez se tenga la información referente al proceso se procede a realizar la medición de los tiempos con la utilización de un cronómetro y una tabla de control para el registro de la información.

Con estos métodos, técnicas e instrumentos se busca recolectar la mayor cantidad de información posible para contemplar el panorama completo y de ahí una debida toma de decisiones que se espera impacten de la mejor manera el rumbo de la empresa.

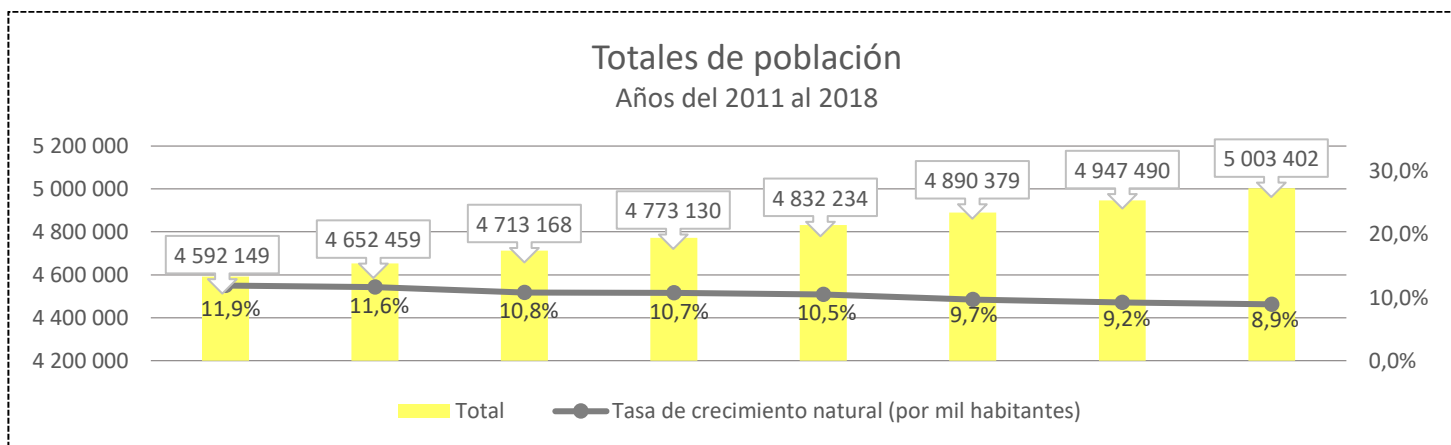
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 análisis del entorno

4.1.1 Aspectos demográficos

La población costarricense ha venido en un constante crecimiento en lo referente a su tamaño. De acuerdo con el reporte del Instituto Nacional de Estadística y Censos, desde el año 2011 al año 2018, el crecimiento porcentual que se registra es del 8,9 % como se observa en la figura número 3.

Por otro lado, se observa una reducción a considerar en la tasa de crecimiento natural con una baja del 2011 al 2018 de 3 puntos porcentuales.

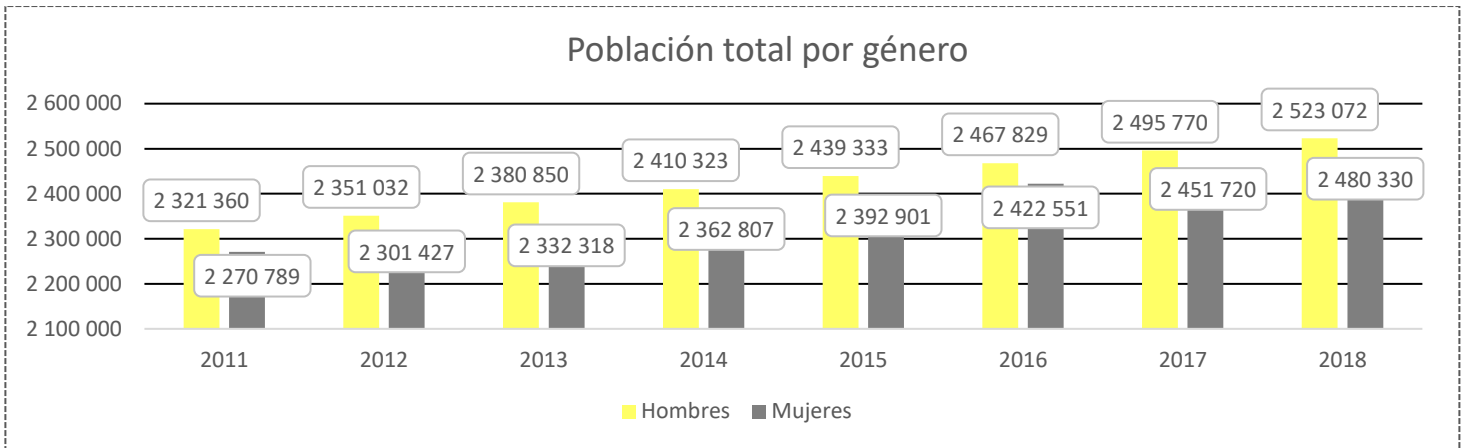


Nota: Los valores están presentados en denominación de millones y reflejan un crecimiento sostenido en la línea de tiempo, exceptuando la tasa de crecimiento natural que presenta, en montos porcentuales, un decrecimiento.

Figura 4. Comportamiento de los totales de población costarricense contrastada con la tasa de crecimiento natural por 1000 habitantes en los últimos 8 años.

Fuente: Elaboración propia.

Una de las métricas que siempre es importante acotar y analizar es el comportamiento del crecimiento demográfico categorizado por género. En Costa Rica se ha mantenido una constante con el transcurso de los años. Esta refleja que desde el año 2011 el género masculino ha tenido un leve distanciamiento que se ha mantenido en los últimos ocho años.



Nota: Valores presentados en denominación de millones.

Figura 5. Registro de los totales de población categorizados por género

Fuente: Elaboración propia.

En temas de empleabilidad, los datos que arroja el folleto divulgativo llamado Costa Rica en cifras del INEC contienen la información al corte del primer trimestre del año 2018, donde la tasa de desempleo alcanza el diez por ciento, como se observa en la siguiente figura. Actualmente este indicador se encuentra en movimiento hacia la alza debido a la incertidumbre generada por el camino hacia la implementación del plan de fortalecimiento de las finanzas públicas.

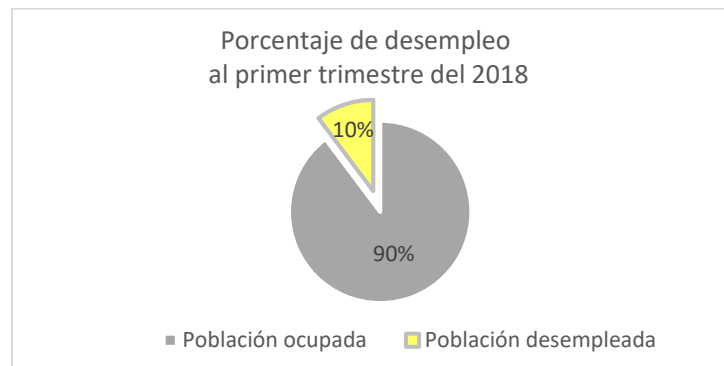
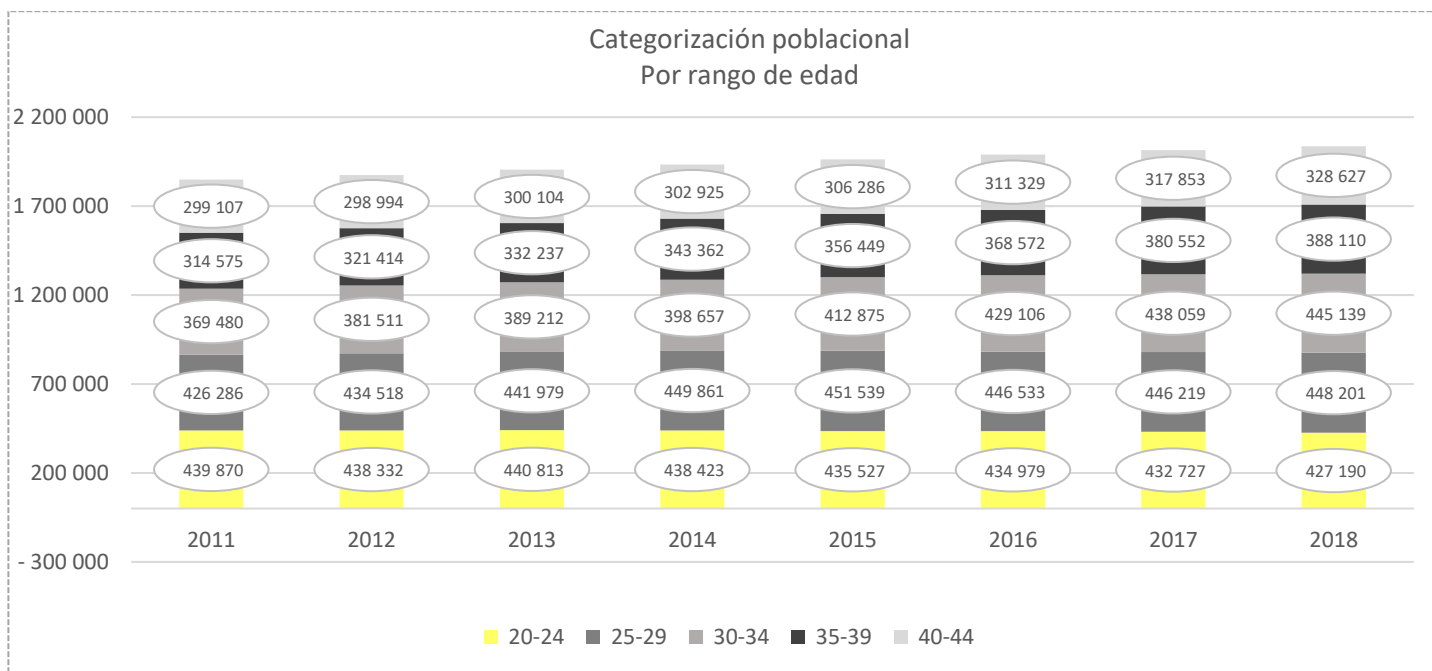


Figura 6. Registro de los porcentajes de desempleo del país tomados del folleto divulgativo Costa Rica en cifras del INEC

Fuente: Elaboración propia.

Otra perspectiva de análisis importante es el registro de crecimiento poblacional categorizado por rango de edades. En la actualidad el rango de edad que más población tiene en el país es la de 25 a 29 años. La segunda en tamaño es la categoría que abarca edades de los 30 a los 34 años seguida por aquellos que se encuentran entre los 20 a los 24 años.

De acuerdo con los números reflejados en el estudio del Instituto Nacional de Estadística y Censos, estos tres grupos son los que presentan mayor cantidad de población al cierre del año 2018. De los tres, cuando se compara el comportamiento que han tenido desde el 2011, el único que tuvo una reducción constante en su tamaño es el grupo más joven. Los otros dos han tendido un crecimiento constante resultado del flujo de los integrantes del primer grupo con el pasar de los años.



Nota: Los valores son presentados en denominación de miles. Y se realiza un enfoque de análisis a las edades que más se acercan al perfil del cliente de la empresa en estudio.

Figura 7. Registro de los totales de población categorizados por rangos de edades

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando el análisis demográfico a un nivel más segmentado, específicamente del cantón donde se encuentra ubicada la cafetería, y de acuerdo con los datos de la Municipalidad de Montes de Oca, el distrito con más conglomeración de habitantes es San Pedro. Este distrito es el centro de actividades económicas más importante del cantón. Su posición estratégica y volumen de tránsito de personas lo convierte en un lugar llamativo para las inversiones en diferentes industrias, entre ellas el comercio.

La distribución total de la población del cantón se divide con un 47 % centralizada en el sector San Pedro, un 22 % en Sabanilla, el 21 % se concentra en San Rafael y por último Mercedes con el 10 % restante.

Esto lleva a visualizar que San Pedro y sus alrededores tienen una plataforma de clientes potenciales robusta, que ayuda al desarrollo de actividades comerciales dentro del cantón.

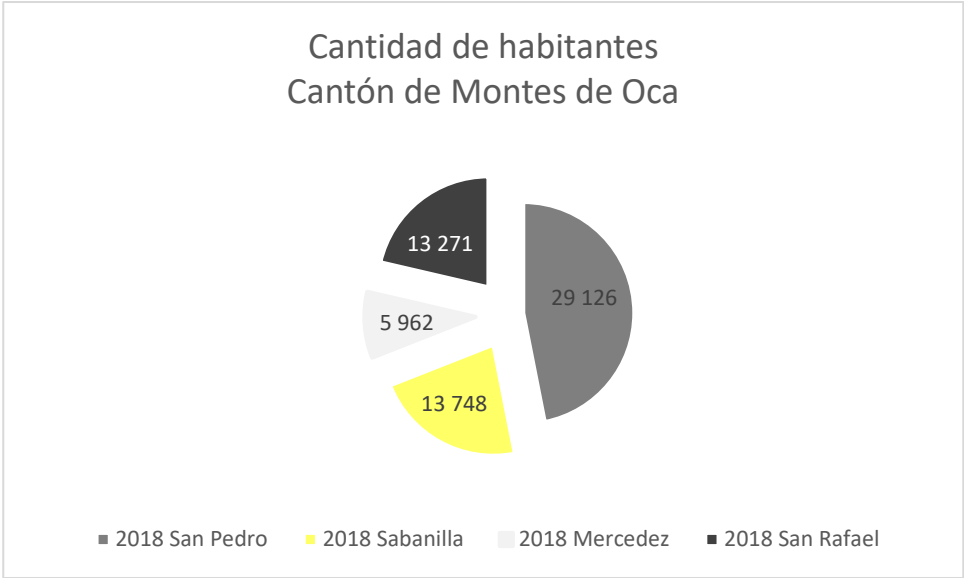


Figura 8. Totales de población existente categorizada por distrito del cantón de Montes de Oca

Fuente: Elaboración propia.

Con una población considerable y una región con tránsito de personas sumamente dinámica y constante, es importante valorar la capacidad de la empresa desde la perspectiva de cantidad de recursos y procesos funcionales para recibir un porcentaje de este flujo de población sin arriesgar el servicio al cliente y no tener atrasos operativos. El indicador principal será el análisis de las ventas y los estados financieros con el fin de identificar si la operación se encuentra holgada en atender el volumen de clientes existente o si necesita refuerzos en tema de recurso humano y procesos operativos.

4.1.2 Valores y estilos de vida de la sociedad

En la actualidad existe una tendencia importante que ha reforzado el crecimiento de la industria cafetera costarricense, las cafeterías. Hoy en día es muy común encontrarse con emprendimientos dedicados a esta actividad cerca de los conglomerados de población dentro de la Gran Área Metropolitana.

El comportamiento de los consumidores de este mercado refleja un estilo de vida con un ritmo acelerado. Muchos de los comensales de las cafeterías las visitan por la cercanía que estas tienen a sus oficinas y lugares de trabajo. Ya sea para tomar el almuerzo o para un café en el descanso laboral de las tardes, la decisión de compra está basada en dos aspectos interesantes. El primero de ellos es la cultura y la tradición cafetera de los consumidores; El café es sinónimo de energía para iniciar, continuar y hasta para finalizar la jornada laboral. Y la segunda por la cercanía, rapidez y productos que los puntos de venta ofrecen.

El estilo de vida de los consumidores se adapta muy bien a la oferta que posee la Cafetería Beneficios. Estos estilos son los que invitan a los clientes a pasar al establecimiento, pero también delimitan el tipo de servicio que el comensal desea: rápido, preciso y sin atrasos. Los esfuerzos del proyecto van en función de que estos servicios tengan estas cualidades, pero que también tenga un impacto positivo en los márgenes de utilidad de la empresa. En otras palabras, que el recurso humano y los procesos operativos sean capaces de satisfacer la demanda de los clientes y la plataforma financiera de la empresa.

4.1.3 Factores legales, políticos y regulatorios

En Costa Rica, cualquier actividad económica debe pasar por una serie de procesos legales y regulatorios que le permitan estar dentro del marco de la ley para poder realizar sus operaciones diarias. Estos procesos por lo general están vinculados y entrelazados para llegar a la deseada aprobación de operación por parte de las autoridades estatales, las cuales son las reguladoras en diversos temas referentes a las operaciones de los negocios.

Este factor no tiene mayor impacto ni trascendencia en el actual proyecto ya que se basa en el estudio de los procesos operativos actuales y su impacto en la gestión financiera de la empresa. Claro está que todo el análisis y ejecución del proyecto en lo que respecta a los procesos operativos, así como las conclusiones y recomendaciones, estarán dentro del marco legal y lo estipulado en el Código de Trabajo de Costa Rica.

Los estudios de procesos y reestructuración de estos muchas veces están vinculados con las jornadas de trabajo del recurso humano. Desde esta perspectiva es importante tener en cuenta artículos como el 135 del Código de Trabajo, que delimita las jornadas laborales: diurna, que tiene lugar de las cinco horas hasta las diecinueve horas y nocturna, cuyo rango inicia de las diecinueve y se extiende hasta las cinco horas. Dependiendo de los resultados del análisis, cualquier movimiento de horarios y aspectos de trabajo debe ser contemplado dentro de esta estructura sumada al artículo 136, que menciona que la jornada ordinaria no podrá exceder las ocho horas durante el día y la nocturna, las seis horas en la noche.

4.1.4 Factores ecológicos y ambientales

El factor ambiental y ecológico no tiene impacto en este proyecto debido a que las actividades por realizar no violentan ni tienen repercusiones de ningún tipo sobre el marco ambiental costarricense. Su metodología de implementación no sobrepasa el análisis de los procesos actuales, impacto financiero y las posibilidades de mejora para el alcance de resultados anuales.

4.1.5 Factores tecnológicos

En el esquema empresarial actual, los proveedores tecnológicos se encuentran en todas las industrias y en todos los sectores de estas. Las cafeterías no quedan fuera de esta estructura.

Un proveedor tecnológico puede ser desde el contrato de servicios de internet empresarial y cable digital, hasta el servicio del *software* operativo utilizado por los salones para comandar las órdenes de los clientes con el fin de que la información de la orden llegue a los departamentos adecuados para la construcción de los platillos y bebidas por servir.

La relación entre el factor humano y el proceso operativo está vinculada a estos *software* ya que cualquier fallo en ellos puede provocar que un proceso, por más estructurado y controlado que sea, colapse, arriesgando el servicio a los clientes de la empresa.

Otro aspecto tecnológico en el tema del *software* utilizado es la facilidad de la gestión administrativa y el almacenamiento de información que debe brindar a la gerencia. Esto debido a que parte importante de este proyecto se basa en reportes aleatorios de ventas para identificar movimientos diarios. Si el *software* no ayuda o facilita esta labor, la información otorgada puede ser poco precisa, comprometiendo así la eficacia del estudio de porcentajes de utilización de los recursos.

4.1.6 Condiciones económicas generales

El país se encuentra en una transición macroeconómica importante, no hay sector que se quede fuera del impacto que traerá la aplicación de la reforma fiscal como parte del plan de fortalecimiento de las finanzas públicas liderado por el gobierno central de la República.

En el 2018, la presión sobre la economía la generó la aprobación de dicha reforma. Con luz verde por parte de la Asamblea Legislativa, se mencionó la posibilidad de amortiguar un poco la incertidumbre y la reactivación económica. Esta reactivación aún no ha sucedido, y la espera de la implementación de IVA en los próximos meses agranda la sensación

compartida en las diferentes industrias. Por esta razón, hoy en día el escenario macroeconómico costarricense no es el mejor, lo que puede tener consecuencias directas en la decisión de compra de los consumidores.

Las empresas pequeñas son las primeras en sentir el efecto látigo de las condiciones económicas generales, por lo que estas pueden impactar en el objetivo del proyecto. Si la venta se ve afectada por este factor, la medición de los ajustes recomendados tendrá una interferencia importante hasta que el ecosistema económico vuelva a la normalidad.

4.1.7 Factores globales

El beneficio en la zona sur tiene una actividad importante en los mercados globales por medio de la exportación del café producido en la zona de Los Santos. Cualquier movimiento o cambio fuerte que impacte de manera negativa las exportaciones del país podría llegar a tener un efecto a medio plazo en el punto de venta en San Pedro. Pero al estar el presente estudio enfocado en las operaciones de la cafetería ubicada en el edificio de Barrio Dent, este factor no afecta de manera directa su ejecución.

4.2 Las 5 fuerzas de Porter

4.2.1. Competidores potenciales

El mercado de cafeterías es un esquema al que se le puede considerar de fácil acceso. No hace falta una inversión monumental y los conocimientos en la elaboración de las bebidas y platillos no necesitan más que una implementación de habilidades técnicas respaldadas por la experiencia y creatividad de sus empleados. Esto hace que cualquier emprendedor con una oferta atractiva se pueda considerar un competidor potencial.

Sin embargo, no es solo la entrada de un nuevo competidor al mercado lo que debe ocupar a los actuales participantes económicos, sino también la estructura que trae ese nuevo competidor. La cafetería Beneficios, tal y como se expondrá en la sección financiera, ha sacrificado cantidades importantes de utilidades por darle un enfoque único a su estrategia

basada en la capacidad de respuesta a la demanda existente. Si bien hasta cierto punto la estrategia está bien fundamentada por la demanda y ventas mensuales del producto, se dejó en un segundo plano temas referentes a la operación, específicamente en la cantidad de recurso humano, horarios, capacidad financiera del rubro de gasto por salario, etc.

Un nuevo competidor, que traiga un enfoque nivelado en cuando a su oferta, demanda y estructura operativa-financiera, se convierte en un competidor sólido que probablemente tendrá más capacidad estratégica y de competitividad por sus resultados financieros a corto plazo.

4.2.2 Rivalidad entre los competidores

En un ecosistema competitivo es muy común tener competencia, lo que automáticamente genera un nivel de rivalidad entre los integrantes del mercado. En el caso específico de las cafeterías, la competencia es muy alta y más aún en el Valle Central.

La cafetería es considerada como una cafetería de especialidad. Estas son aquellos puntos de venta que le dan un enfoque profesional a la bebida. Desde la trazabilidad del café hasta los métodos de filtración, que potencializan las cualidades que ya trae el grano con el fin de compartir la información con los clientes que estén interesados. Con este perfil se identifican los competidores directos que comparten participación de mercado debido a la similitud de sus servicios y perfil de clientes.

Cafeoteca: Es una cafetería de especialidad ubicada en calle 31, avenida 5, Barrio Escalante. Maneja una alta variedad en tipos de café de los cuales el cliente puede escoger según la zona cafetalera del país, gustos en las características y tuestes. Estos cafés pueden ser filtrados en el método de filtración que mejor se adapte a los gustos de los clientes.

La fuerza de competición ante este participante es fuerte, debido a que el formato de cafetería es similar, la estructura de servicio opera de la misma forma y el perfil de cliente es

el mismo. Sin embargo, la ausencia de variedad de café de diferentes zonas geográficas del país permite a Cafeoteca tener una oferta de elección más amplia para sus clientes.

Café Miel: Este concepto utiliza café de calidad, pero son más reconocidos por sus recetas, las cuales se basan en mezclas de sabores en formatos de café fríos y calientes. Sus puntos son pequeños, pero cálidos y de agrado de sus seguidores. Si bien el enfoque primario no es una especialización en café, la marca es muy conocida en el mercado y define la decisión de compra por la calidad de sus sabores. Este emprendimiento ya cuenta con dos puntos de venta: el primero ubicado a 150 metros este del Fresh Market, Barrio Escalante, y el segundo detrás de la Casa Amarilla en Barrio Otoya.

Viva Café: Esta cafetería tiene dentro de su oferta café de cinco regiones diferentes del país. Se encuentra ubicada en Barrio La California, diagonal al cine Magaly, calle 23, San José.

Café del Barista: Cafetería de especialidad con distintos tipos de café en su oferta. Una diversificación importante en sus actividades es la venta de café gourmet en bolsa con su marca. Estos empaques contienen la selección de la casa que garantiza un café de calidad para sus consumidores. Se encuentra ubicado en Barrio Aranjuez.

Bocata: Si bien Bocata no es considerada una cafetería, su ubicación la hace un competidor directo de Beneficios. Lo anterior debido a que comparten la misma plaza gastronómica ubicada en Barrio Dent, además que dentro de su oferta manejan café de la zona de Los Santos. Otro factor que la hace un competidor fuerte es el hecho que ofrece almuerzos ejecutivos con precios muy similares.

La presencia de un competidor que reúna características parecidas dentro de un mismo micro ecosistema, como lo es la plaza comercial de Dent, hace que el análisis competitivo de Bocata sea aún más profundo. Actualmente manejan estrategias de venta con el centro de postgrados de la universidad Fidélitas y la compañía Sykes. Otra particularidad es que solo cuenta con tres empleados, aun cuando tienen una afluencia de público y un esquema de

precios similar al de Beneficios. Bocata es sin duda el competidor prioritario, en el cual debe basarse gran parte de la estrategia de ventas y análisis operativo.

Starbucks: Esta cafetería no se puede dejar de lado cuando se realiza un análisis de competidores. Su manejo de marca y posicionamiento de mercado la convierte en una cafetería competidora de todas las anteriores. Otras dos plataformas de análisis, para los intereses de este estudio son: 1. La ubicación de una de sus cafeterías cerca del edificio de Barrio Dent, específicamente en el boulevard de San Pedro, 150 metros oeste de la rotonda de la Hispanidad. 2. En cuanto a su estructura operativa, Starbucks no da servicio en mesa, sino que sus comensales realizan su orden en la barra, esperan a ser servidos y después proceden a tomar asiento. Esta estructura permite un manejo menor a nivel de gastos por salario y facilita el proceso de producción. La estructura de autoservicio también es manejada por Bocata, por lo que se convierten en dos competidores importantes con una estructura diferente a las demás, que puede tener repercusiones financieras positivas.

4.2.3 Proveedores

A esta fuerza también se le conoce como el poder de negociación de los proveedores. En todo negocio el manejo de los proveedores se puede convertir en una fuerza positiva para permanecer fuerte ante a la competencia. Para esto es importante identificar qué es lo requerido para utilizar este factor a favor del negocio.

El poder de negociación de los proveedores muchas veces se delimita por el volumen de la compra de materias primas, en otras palabras, mediante la generación de economías de escala. Poniendo el concepto en un contexto real, una empresa es capaz reducir sus costos de materia prima a medida que va aumentando el volumen de pedidos a sus proveedores. El volumen llega a un punto donde el poder de negociar el precio lo tiene la empresa.

Beneficios, al tener un único punto de venta, se encuentra lejos de poder llevar la batuta en la negociación sensible de precios. El punto de venta cuenta con varios proveedores grandes como MAYCA y El Arreo, lo que dificulta esta oportunidad por los volúmenes que manejan dichas empresas a nivel nacional. Debido a este panorama es que el enfoque en la

reducción de costos debe ir vinculado a otras aristas que no contemplen la variable de proveeduría, como lo es la estructura operativa, esto hasta que la empresa se expanda y tenga la posibilidad de llegar a utilizar esta fuerza como eje estratégico competitivo.

4.2.4 Clientes o compradores

De acuerdo con la gerencia, en lo referente a los precios, los clientes de la cafetería Beneficios son sensibles a cambios o incrementos en los precios existentes, más que nada en la oferta del plato del día. En el pasado, cuando se han incrementado los precios, la retroalimentación de algunos clientes no es muy positiva. En cualquier negocio, cuando es necesario incrementar márgenes de utilidad, la primera estrategia que viene a la cabeza es un incremento en los precios actuales. Esta estrategia puede tener un impacto en la decisión de compra de los consumidores.

El poder de negociación actualmente le pertenece a los clientes debido a la existencia de competencia en la misma plaza comercial, lo que permite tener otra opción en caso de que el producto no llene las expectativas del cliente, ya sea por su calidad o por su precio.

4.2.5 Productos sustitutivos o sustitutos

La disponibilidad de los productos sustitutos en las inmediaciones de Barrio Dent es inmediata. Como se ha expresado anteriormente, otro comercio dentro de la plaza utiliza el mismo café que se trabaja en Beneficios, lo que lo convierte en un sustituto de fácil acceso. Si bien la variedad de las recetas en cuanto a las bebidas ofrecidas por ambos negocios es muy diferente, esto no quita la posibilidad de elección del consumidor si existiese la necesidad. El mismo caso aplica para el plato del día, ya que ambos puntos de venta lo ofrecen.

Otro factor es el costo que implicaría el cambio de la decisión de compra del consumidor. En este escenario, dicho costo es mínimo ya que la diferenciación es el precio del producto. No existe otra variable a considerar que se pueda identificar como tal, ya que el traslado de un punto de venta a otro implica caminar 25 metros de distancia.

La probabilidad de sustitución del producto ofrecido en la cafetería es muy alta, por lo que, pensando en objetivos financieros, la estrategia de alzas de precios para incrementar márgenes de utilidad no debe ser una opción recomendable. La valoración operativa con el fin de reducir gastos es la opción más viable para alcanzar dichos objetivos.

4.3 Análisis FODA

4.3.1 Fortalezas

Planificación

Una de las fortalezas más predominante del actual proyecto es la planificación correcta de este, en el sentido de que el camino por tomar está debidamente identificado. En un primer plano, la recopilación de toda la información referente a la cafetería y su historia permite entender las raíces y el modelo del negocio, la segunda plataforma es el análisis de las finanzas del emprendimiento, que da un acercamiento total a la realidad financiera de la cafetería. Una vez que se conoce el esquema financiero, se procede a analizar todos aquellos elementos que constituyen los procesos operativos para iniciar con el estudio de tiempos y los porcentajes de utilización.

Una planificación adecuada reduce el riesgo de tener obstáculos en el proceso de análisis e implementación y acerca toda la estructura al alcance de los objetivos.

Comunicación

La comunicación con la gerencia del emprendimiento es inmejorable. La disposición de su parte en ayudar a la construcción del proyecto es total, lo cual facilita su desarrollo. Reuniones, conversaciones en el punto de venta, llamadas para coordinar visitas, entre otras, son una constante y una vez que se tengan resultados, conclusiones y recomendaciones se mantendrá el flujo de información de la misma forma.

Recurso humano

Los colaboradores de la cafetería cuentan con amplia experiencia en sus actividades diarias y manejan muy bien todos los protocolos de servicio y los procesos de producción. Su nivel de capacitación y experiencia es tal que ya saben todas las actividades que deben realizar sin la necesidad de leer el manual de procedimientos.

El recurso humano capacitado es vital para el desarrollo del estudio de tiempos en los procesos productivos y los porcentajes de utilización de los recursos en su jornada laboral.

4.3.2 Oportunidades

Competir en un mercado creciente

La industria de A & B en Costa Rica es un mercado creciente y con bastante amplitud para el desarrollo de las empresas y emprendimientos. Esto se debe a los diferentes gustos y preferencias de los consumidores. El tener una amplia oferta de diferentes opciones en el mercado permite su crecimiento.

La oportunidad de estructurar una operación adecuada que vele por la calidad en el servicio, pero que a su vez sea rentable para la empresa, se convierte en un escudo para hacer frente al mercado creciente y cambiante, en el cual una solvencia económica sienta las bases para elaborar estrategias competitivas y sólidas. Con un esquema de trabajo adaptado a las necesidades operativas y demanda de la empresa, el primer indicador de mejora es el financiero, abriendo una gama de oportunidades de ejecución en temas de estrategia, competitividad y participación de mercado.

Empresa con alcance internacional

La sociedad estratégica con el beneficio de Los Santos abre oportunidades importantes para el desarrollo del concepto. El crecimiento a nivel internacional también puede existir por el *know how* que tiene el beneficio más allá de las fronteras.

El músculo para la exportación del concepto y llevar el modelo de negocio a las afueras del país existe y es una gran oportunidad para los intereses de los socios comerciales. Pero esto no solo aplica para el concepto de negocio, sino también para emular el modelo operativo de los procesos y operaciones con el fin de garantizar la rentabilidad tanto en suelo nacional como internacional.

4.3.3 Debilidades

Infraestructura

La cafetería Beneficios no cuenta con una estructura amplia que permita el adecuado desarrollo de las actividades diarias. Este escenario se repite en los departamentos de cocina y salón. Cualquier modificación en la reestructuración de un proceso que se esté implementando en cualquiera de estos departamentos debe contemplar el aspecto físico de las instalaciones y se debe amoldar a esta realidad.

Tiempo

El tiempo para la implementación del proyecto en la cafetería es muy escaso. La plataforma de recolección y análisis de la información del punto de venta, además del análisis financiero, son tareas en las que se les debe invertir el tiempo necesario para su comprensión y no se pueden forzar a realizarlas de manera rápida. En el tema de los números, un análisis atropellado puede afectar directamente el alcance de los objetivos.

La observación medición y reestructuración son etapas que tampoco se deben tratar a la ligera ya que en ellas se basa la construcción de la propuesta de implementación y los objetivos generales del proyecto.

4.3.4 Amenazas

Escenario adverso en la reestructuración

En caso de ser necesario un cambio radical en las operaciones actuales de la cafetería, se debe informar y socializar con mucha cautela. Se deben valorar todos aquellos factores que se puedan ver afectados tanto, de manera positiva como negativa, por la implementación de una nueva estructura de trabajo. Cada propuesta de cambio debe estar fundamentada con números y así debe ser presentada.

Resistencia al cambio del factor humano

Una constante en el ser humano es la resistencia al cambio. Muchas personas, sea cual sea su nivel de estudios, estrato social o profesión, están acostumbradas a realizar las tareas de una forma rutinaria. El cambio viene a romper con la rutina y el estado de confort de los participantes en un proceso productivo. Si los empleados no logran comprender la necesidad de un cambio operativo, la amenaza de la realización de las nuevas actividades sin interés y con desmotivación puede llevar al proyecto a un final no deseado.

La motivación sobre el cambio la debe llevar el líder de la empresa, de manera que logre calar en sus empleados la importancia. La inteligencia emocional y la capacidad de comunicación de la gerencia, en dado caso que se deba modificar un proceso, debe ser total, para que los colaboradores asuman con la mejor disposición las nuevas directrices.

4.4 Porcentajes de utilización de los recursos y sus tiempos ociosos

Para un análisis profundo de los porcentajes de utilización se procede primero a profundizar la estructura contable y financiera con el fin de identificar valores monetarios, sobre este y otros rubros, que permitan reforzar las conclusiones y generar un criterio más preciso sobre las estrategias por aplicar en el punto de venta.

4.4.1 Balance de situación

El balance de situación financiera presenta una pérdida en lo que va del año fiscal de nueve millones novecientos cincuenta y seis mil quinientos cuarenta y dos colones.

Balance de situación financiera			
ACTIVOS			
Activos Corrientes:	Marzo 2019	Febrero 2019	Diferencia
Total Activos Circulantes	₡ 4.911.439	₡ 4.075.779	₡ 835.660
Activos No Corrientes			
Total Activos no Corrientes	₡ 54.003.731	₡ 54.909.671	₡ 905.940
Otros Activos			
Total otros activos	₡ 12.724.892	₡ 12.615.475	₡ 109.417
Total Activos	₡ 71.640.063	₡ 71.600.926	₡ 39.137
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO			
Pasivo Corrientes			
Total Pasivo Corriente	₡ 4.962.625	₡ 4.722.867	₡ 239.758
Pasivo no Corrientes			
Total Pasivo no Corrientes	₡ 3.568.816	₡ 3.568.816	₡ -
Total Pasivos	₡ 8.531.441	₡ 8.291.683	₡ 239.758
PATRIMONIO			
Utilidades Acumuladas	₡ -46.623.530	₡ -46.623.530	₡ -
Utilidades del Periodo	₡ -9.956.542	₡ -9.103.266	₡ -853.275
Aporte Socios Privado	₡ 59.468.585	₡ 59.468.585	₡ -
Aporte Socios Privado	₡ 60.220.107	₡ 59.567.453	₡ 652.654
Total Patrimonio	₡ 63.108.621	₡ 63.309.243	₡ -200.621
	₡ 71.640.062	₡ 71.600.925	₡ 39.137

Figura 9. Balance de situación financiera que aporta la información referente a la situación financiera del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Este dato representa un promedio de pérdida mensual en lo que va del año fiscal de un millón seiscientos cincuenta y nueve mil cuatrocientos veintitrés colones. Con un aumento de

ochocientos cincuenta y tres mil doscientos setenta y cinco colones de febrero a marzo del presente año.

La información da un indicio importante de la situación financiera actual del emprendimiento, y de entrada resalta un panorama de urgencia en la implementación de modificaciones necesarias para el buen funcionamiento de la cafetería.

4.4.2 Cuenta de pérdidas o ganancias (estado de resultados integral)

En función de identificar aquellos disparadores de gasto que mantienen al negocio en el estado financiero actual, se analiza el comportamiento de los estados de resultados al mes de marzo 2019. Con el fin de profundizar y sacar provecho de esta herramienta tan útil, se analiza la información por tramos. La primera de ellas es la comparación del ingreso por ventas contra el costo de venta.



Nota: El costo de venta es el resultado de la fórmula: inventario inicial más las compras del periodo menos el inventario final.

Figura 10. Comparación de las ventas contra el costo de la venta

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica, el costo de la venta se ha mantenido dentro de los rangos porcentuales aceptables. El mes de octubre registra un 26 %, noviembre tiene un 36 %, febrero un 24,7 %, marzo un 26,6 %.

diciembre refleja el 32 %, iniciando el 2019 se tiene un porcentaje de costo de venta del 23 %, febrero obtiene el 24 % y marzo vuelve al 26 %. La importancia de mantener el costo por debajo del 35 % se basa en que a menos costo de venta se tiene mayor margen para afrontar los gastos generales.

Con el análisis del costo contra el ingreso neto se sacan indicadores positivos, como lo son: un adecuado manejo del inventario, cálculo preciso a la hora de costear recetas, pero lo más importante, un control total sobre el presupuesto de las compras en insumos, siendo el último un factor determinante en el resultado final reflejado en los estados de resultados.

Otro ejercicio interesante es la comparación del ingreso neto por ventas contra el total de los gastos. Se evidencia que, si bien el primero siempre ha estado más alto que el segundo, el margen entre ambos datos es considerablemente estrecho. El mejor mes en ventas es febrero, con un total de siete millones doscientos treinta mil ciento trece colones. Este mes no solo representa el mejor periodo en la gestión de venta, sino que a su vez posee el menor monto en gasto total con cinco millones ciento cuarenta y siete mil treinta y tres millones. En otras palabras, en el periodo más rentable del año fiscal, el gasto representa un setenta y un por ciento de la venta.

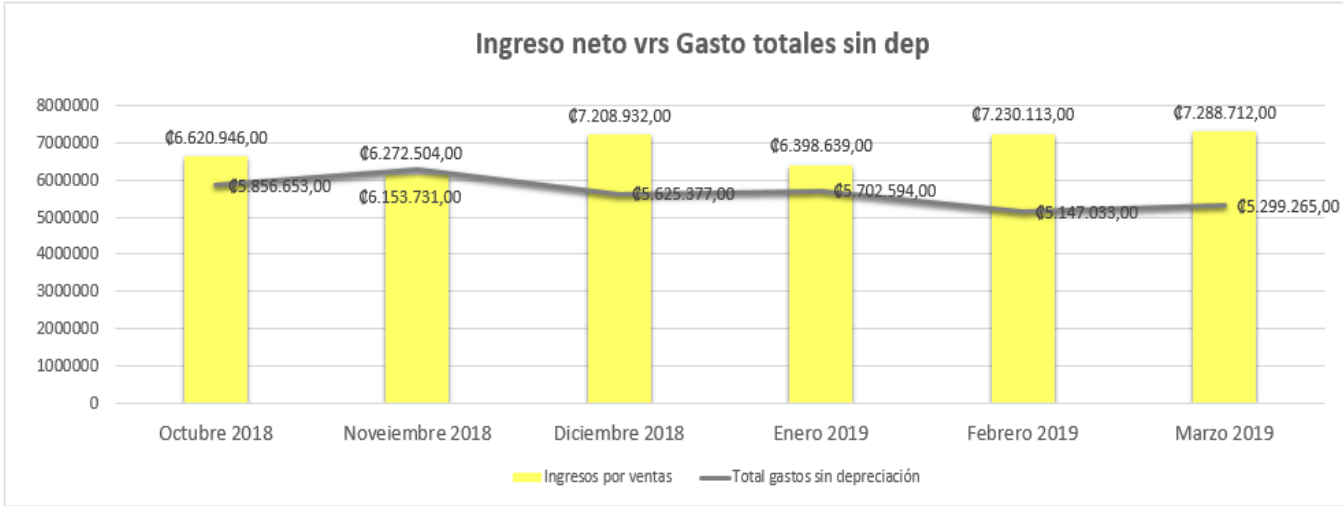


Figura 11. Comparación de las ventas contra el gasto total. Refleja el ingreso neto contra el total del gasto

Fuente: Elaboración propia.

Para este análisis es importante mencionar que no incluye dos factores importantes: 1. Aún no se están analizando utilidades, por lo que a este ingreso neto no se le ha restado el costo de la venta como sí se hará en dicho análisis y 2. El total de gasto no incluye la depreciación. Lo anterior significa que el ingreso será menor una vez aplicada la resta del costo y que el gasto será mayor cuando se aplique la depreciación.

La razón por la cual se grafica de esta manera es con la intención de evidenciar cuánto representa el total de gasto, en este caso conformado por los gastos administrativos, de operación y financieros, contra el ingreso obtenido. Es decir, tomar las salidas de dinero necesarias para la operación y compararlas con el ingreso del periodo con el fin de identificar comportamientos que se salen de lo normal. De entrada, lo que arroja la gráfica es un porcentaje de gasto sensiblemente alto y se empieza a identificar el rubro en el que se encuentra el posible problema financiero.

Profundizando aún más en el estado de resultados se tiene el análisis de las utilidades. Si se toma el resultado de las ventas, una vez aplicada la resta del costo de ventas, y se contrasta con las utilidades antes de impuestos, sin aún contemplar la depreciación, se puede llegar a tener números líquidos. Con este análisis se busca identificar el estado de las ganancias o pérdidas antes de aplicarle los impuestos.

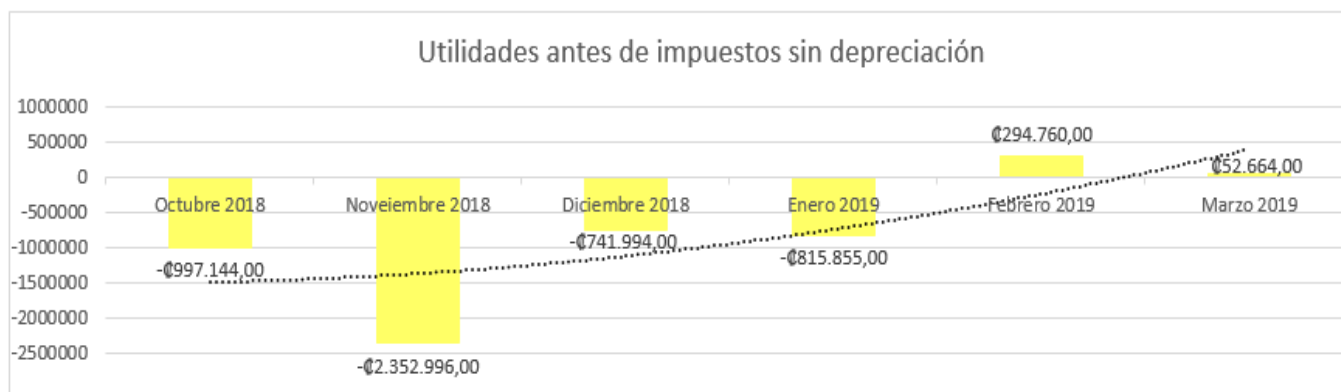


Figura 12. Comparación de las utilidades antes de impuestos. La gráfica refleja la antesala antes de aplicar los impuestos y depreciación

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el comportamiento de las utilidades antes de impuestos va en crecimiento. Sin embargo, del presente periodo fiscal solamente los últimos dos meses han presentado utilidades. Estos son los mismos dos meses que reflejan los menores montos en los rubros de gastos administrativos y de operación, lo que dicta un vínculo directo entre este rubro y el alcance de las utilidades.

Cuando se analiza el estado de resultados como un todo para identificar las ganancias o pérdidas del periodo, ya con todos los costos y gastos aplicados, no se identifica un mes en el cual se haya llegado al punto de equilibrio. El mes más cercano a esto es febrero, con un monto negativo de seiscientos once mil ciento ochenta colones. El acercamiento al punto de equilibrio se da por la baja considerable de quinientos sesenta mil seiscientos setenta y seis colones en el rubro de gasto administrativo y de operación cuando es comparado con el mes anterior.

Ingresos	Octubre 2018	Noviembre 2018	Diciembre 2018	Enero 2019	Febrero 2019	Marzo 2019
Ingresos por ventas	€6.620.946,00	€6.153.731,00	€7.208.932,00	€6.398.639,00	€7.230.113,00	€7.288.712,00
Menos						
Inventario inicial	€1.058.283,00	€776.623,00	€535.720,00	€790.208,00	€780.000,00	€711.921,00
Mas compras del periodo	€1.479.777,00	€1.993.320,00	€2.580.037,00	€1.501.692,00	€1.720.241,00	€1.680.383,00
Menos inventario final	€776.623,00	€535.720,00	€790.208,00	€780.000,00	€711.921,00	€455.521,00
Costo de venta (de mercadería vendida)	€1.761.437,00	€2.234.223,00	€2.325.549,00	€1.511.900,00	€1.788.320,00	€1.936.783,00
Utilidad de las ventas	€4.859.509,00	€3.919.508,00	€4.883.383,00	€4.886.739,00	€5.441.793,00	€5.351.929,00
Gastos generales						
Gastos administrativos y de operación	€5.644.119,00	€6.022.622,00	€5.391.933,00	€5.500.174,00	€4.939.498,00	€5.028.129,00
Gastos financieros	€212.534,00	€249.882,00	€233.444,00	€202.420,00	€207.535,00	€271.136,00
Gastos por depreciación	€905.940,00	€905.940,00	€905.940,00	€905.940,00	€905.940,00	€905.940,00
Total gastos sin depreciación	€5.856.653,00	€6.272.504,00	€5.625.377,00	€5.702.594,00	€5.147.033,00	€5.299.265,00
Total gastos con depreciación	€6.762.593,00	€7.178.444,00	€6.531.317,00	€6.608.534,00	€6.052.973,00	€6.205.205,00
Utilidades						
Utilidades antes de impuestos sin depreciación	-€997.144,00	-€2.352.996,00	-€741.994,00	-€815.855,00	€294.760,00	€52.664,00
Utilidades antes de impuestos con depreciación	-€1.903.084,00	-€3.258.936,00	-€1.647.934,00	-€1.721.795,00	-€611.180,00	-€853.276,00
Impuesto de renta	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00	€0,00
Perdida de periodo	-€1.903.084,00	-€3.258.936,00	-€1.647.934,00	-€1.721.795,00	-€611.180,00	-€853.276,00

Figura 13. Estado de resultados completo. Representa la fotografía del negocia al mes de maro 2019 contemplando todo el año fiscal actual

Fuente: Elaboración propia.

A este punto se puede considerar el gasto administrativo y de operación como un disparador del gasto total. Contempla muchos conceptos, por lo que se debe separar con la

finalidad de identificar en cuál de todos se concentra la mayor cantidad de gasto. O bien, si está distribuido en todos los conceptos. En la siguiente gráfica se observa que los detonantes son dos específicamente: el gasto por salario y el alquiler del local.



Figura 14. Gasto administrativo y de operación. Refleja todos los rubros que constituyen este gasto con la finalidad de identificar cuál de ellos dispara el gasto

Fuente: Elaboración propia.

Si se concatenan las líneas de salarios y cargas sociales para verlo como uno, solamente el gasto por salario representa el 54 % del gasto total. Un dato importante es que no se están contemplando los aguinaldos en este estudio, por lo que el dato real es mayor.

El otro detonante, el alquiler del local, representa el 32 % del gasto total.

4.4.3 Estado de cambio en el patrimonio neto

El análisis del Estado de cambio del patrimonio neto lleva a una afirmación en las utilidades del periodo negativas. Esta cifra corresponde únicamente al rango de tiempo en estudio, es decir, el actual año fiscal hasta el mes de marzo 2019. Y se une al llamado de atención de urgencia por cambios importantes en la forma de operar del emprendimiento.

4.4.4 Estado de flujos de efectivos

Esta herramienta refleja algunos incrementos en el efectivo provenientes de financiamientos de los socios, pero no vincula mayor acción que las ya analizadas en las otras herramientas financieras.

4.5 Medición del trabajo

4.5.1 Procesos

El negocio cuenta con tres departamentos operativos centrales. La cocina, donde son elaborados todos los platillos para los comensales; la barra, donde son confeccionadas las bebidas de los clientes, y el salón. En estos tres se sienta el eje operativo del emprendimiento. Su coordinación en las actividades diarias es clave para el éxito de las operaciones.

Cada uno de estos departamentos posee una estructura de trabajo definida en función de la naturaleza de sus actividades diarias, las cuales son delimitadas por el manual de procedimientos. Esta estructura está construida contemplando todas las responsabilidades a la hora de la apertura y del cierre del negocio, además de los procesos de producción de los productos que se venden en el punto de venta.

El manual de procedimientos vela por la correcta implementación de los temas importantes en el servicio, iniciando por la calidad del producto, por medio de un correcto manejo de los proveedores en temas de confiabilidad, frescura y calidad, y terminando por la calidad en el servicio, por medio de las correctas relaciones con los clientes y tiempos de confección de platillos y bebidas.

El análisis profundo de cada uno de estos departamentos permite entender cada una de sus funciones y refuerza de manera considerable la información necesaria para el análisis de los tiempos de trabajo.

4.5.1.1 Cocina

Responsabilidades de cocina. El equipo de cocina inicia sus labores diarias con el proceso de apertura del departamento. Este conlleva una serie de actividades como lo son:

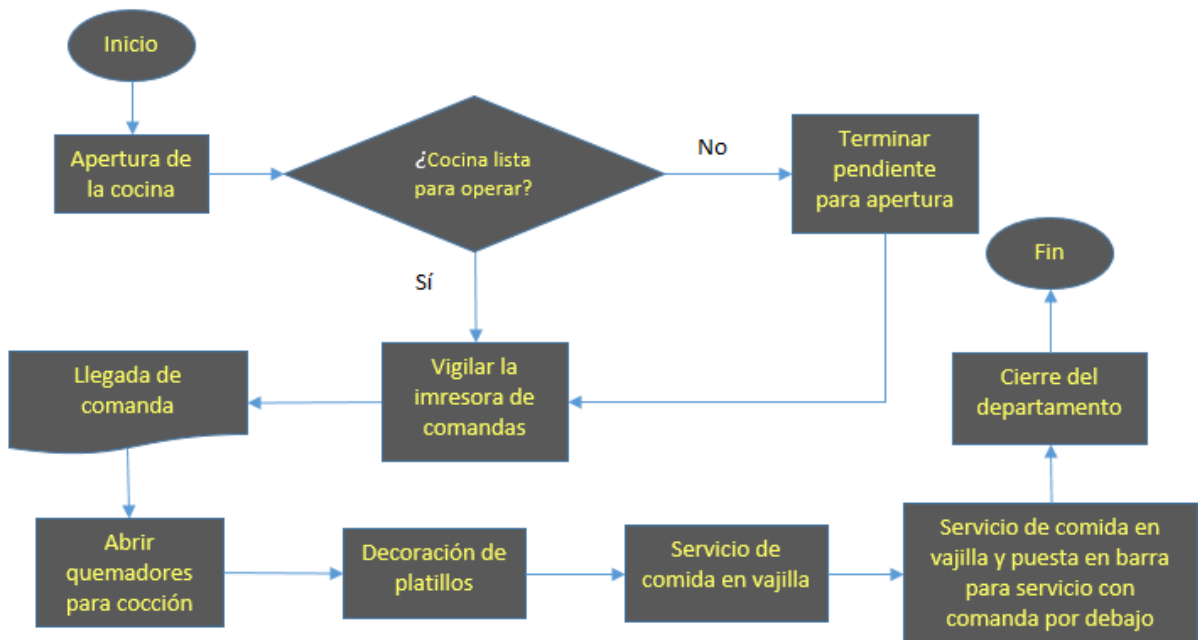
- ✓ Apertura de la llave del gas.
- ✓ Encendido del horno.
- ✓ Encendido de pilotos de los quemadores.
- ✓ Verificación de limpieza de la pila.
- ✓ Limpieza y lavado de manos.
- ✓ Preparación de las producciones que se necesitarán en el día y provisionar proveeduría.

Una vez la apertura del departamento está lista, la cocina debe estar revisando constantemente la impresora de comandas para la confección de platillos lo más rápido posible.

Dentro del proceso de trabajo posterior a la apertura, los cocineros deben provisionar aquellos productos que lleguen, eventualmente, a hacer falta en la mesa de trabajo, donde todo está pre-elaborado para agilizar las tareas. Sumado a la recepción de proveeduría en caso de que lleguen en el transcurso del día.

Al finalizar el día, los miembros del departamento deben velar por el debido cierre, realizando las siguientes actividades:

- ✓ Apagar la impresora de comandas.
- ✓ Cierre de la perilla del gas.
- ✓ Lavado de mesas y herramientas de trabajo.
- ✓ Lavado externo de quemadores y hornos.
- ✓ Lavado del piso.



*Figura 15. Flujograma operativo del departamento de cocina incluyendo su apertura y cierre. Permite entender el proceso operativo del departamento y su conexión con el salón.
Fuente: Elaboración propia.*

La estructura del proceso permite que el colaborador llegue al día siguiente únicamente a realizar las funciones de apertura nuevamente.

Responsabilidades de barra. Los baristas empiezan las actividades del día no muy diferente del resto del equipo. Las actividades de apertura de dicho departamento son:

- ✓ Encender máquina de expresso.
- ✓ Revisar puesta a punto: Esto se refiere a hacer un recorrido por la estación de trabajo identificando materias primas que necesiten ser rellenadas para tenerlas listas para la producción, con el fin de reducir tiempos de salida de productos. Entre estos materiales está el agua de picheles, cafeteras, chupones, crema chantilly, hierbas, frutas, jugo de limón, refrescos del día, jugo de limón exprimido, jamaica y te frío.
- ✓ Calibrar la máquina de expresso.
- ✓ Revisar *stock* de licores.
- ✓ Encendido de impresoras de comanda.

- ✓ Apertura de la barra.
- ✓ Recepción de proveeduría en caso de que esta llegue en el transcurso del día.

Un control diario de la puesta en punto permite identificar aquellos aspectos que necesiten rellenarse o bien realizar pedido del producto. Una vez abierta la barra la revisión sobre la impresora de comandas debe ser constante.

El proceso de cierre del departamento se basa en:

- ✓ Limpiar y despejar la pila.
- ✓ Limpiar el sobre de la barra.
- ✓ Guardar chupones.
- ✓ Lavar la máquina de expresso.
- ✓ Limpieza de los baños.
- ✓ Sacar la basura.
- ✓ Barrer y limpiar el piso de la barra.
- ✓ Ayudar a envolver repostería.

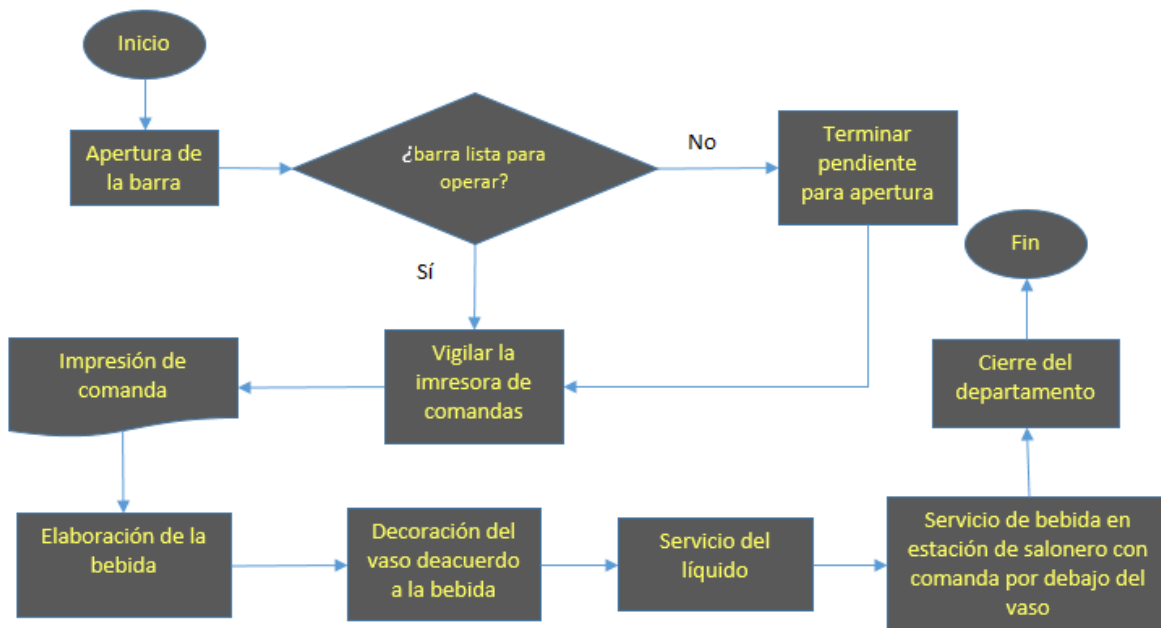


Figura 16. Flujograma operativo del departamento de barra, incluyendo su apertura y cierre. Permite entender el proceso operativo del departamento, y al igual que el anterior, su conexión con el salón.

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores del departamento de barra deben estar la mayor parte del tiempo dentro de su zona de trabajo realizando las funciones anteriormente expuestas. Esto debido a que son la mano derecha del salonero para identificar si un comensal necesita atención en su mesa. Además, la figura del barista debe estar presente ante los comensales por cualquier consulta referente al café.

Responsabilidades del salón. Para la apertura del departamento de salón el colaborador debe realizar:

- ✓ Limpieza de baños.
- ✓ Limpieza de pisos: barrer y después pasar el palo de piso limpio.
- ✓ Limpieza de todas las mesas.
- ✓ Limpieza del vidrio de la urna que da al salón.
- ✓ Limpieza de menús e individuales.
- ✓ Pulir cubertería.
- ✓ Preguntar a la cocina platos del día y disponibilidad de productos.
- ✓ Preguntar a barra por el fresco del día y disponibilidad de productos.

Una vez que la apertura de salón ha sido realizada, el salonero debe estar cerca de la entrada del punto de venta para recibir a los clientes y atenderlos de inmediato. Esta será su actividad la mayor parte de su jornada.

El cierre del departamento del salón incluye:

- ✓ Sacar la basura.
- ✓ Limpiar mesas.

- ✓ Guardar la cubertería
- ✓ Eliminar residuos de las herramientas de trabajo.
- ✓ Protocolo de apagado de máquinas.
- ✓ Limpieza de baños.
- ✓ Apagar luces y cerrar el negocio con llave.

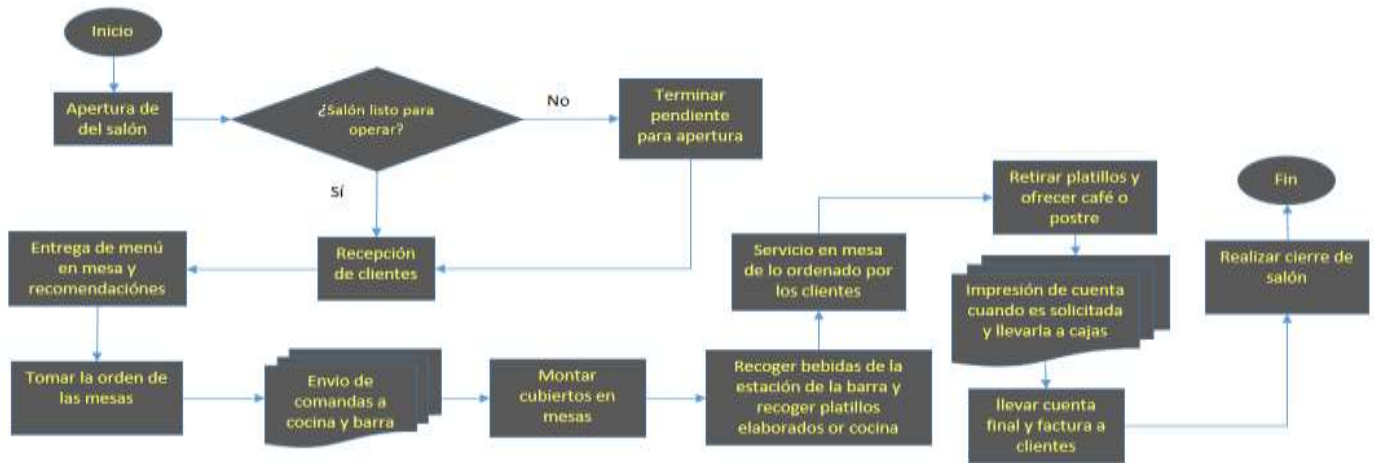


Figura 17. Flujograma operativo del departamento de salón con su apertura y cierre y el vínculo con cocina y barra.

Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidades de caja y administración. Este departamento se llama así por cuanto la gerencia del punto de venta también realiza actividades operativas, específicamente, en el área de cajas o cuando alguno de los colaboradores de otro departamento está libre o se ausenta. Este departamento no será evaluado en el estudio de tiempos ya que la gerencia apoya a sus colaboradores, mas no es algo que haga todo el día debido a sus responsabilidades administrativas. Sus principales responsabilidades en caja y administración son:

- ✓ Apertura de caja en el sistema.
- ✓ Contar la caja y que calce con la información que arroja el sistema.
- ✓ Impresión de apertura.
- ✓ Desenvolver y acomodar la repostería de la urna.
- ✓ Limpieza de la mesa de trabajo de la repostería.
- ✓ Limpieza del microondas

- ✓ Supervisión de las aperturas de las demás áreas.
- ✓ Facturar cuentas de las mesas y de pedidos para llevar.
- ✓ Apoyar en el servicio de repostería.

El anterior es parte del proceso de apertura del departamento. Una vez terminado este, la gerencia se debe enfocar en sus actividades diarias.

La gerente deben coordinar los horarios de apertura y cierre para que sea lo más rotativo posible. Esto debido a que todos los empleados deben manejar dichos procedimientos en todos los departamentos por cualquier eventualidad. El proceso de cierre de cajas y administración consiste en:

- ✓ Limpieza de la mesa de repostería
- ✓ Conteo de efectivo.
- ✓ Reportes de datáfonos.
- ✓ Confirmar que los montos sean los mismos.
- ✓ Firma y almacenamiento de los reportes de cierre.

Otras responsabilidades de la gerencia que realmente se salen de lo operativo son la toma física de los inventarios mensuales, coordinación de horarios de todo el equipo de trabajo, construcción de cartas de amonestación, despidos, manejo de los pedidos de proveeduría, entre otros.

Si bien gran parte del trabajo lo dedican a estas últimas actividades, la gerencia apoya en los departamentos operativos cuando así lo necesiten. Y está en su decisión delegar, ya sea la apertura o el cierre de este departamento, si necesitan enfocarse en sus responsabilidades administrativas.

Esta posición también vela por el bienestar de los clientes y constantemente debe estar preguntando a los comensales una calificación verbal de la experiencia en el punto de venta. En otras palabras, controlar la satisfacción de los clientes.

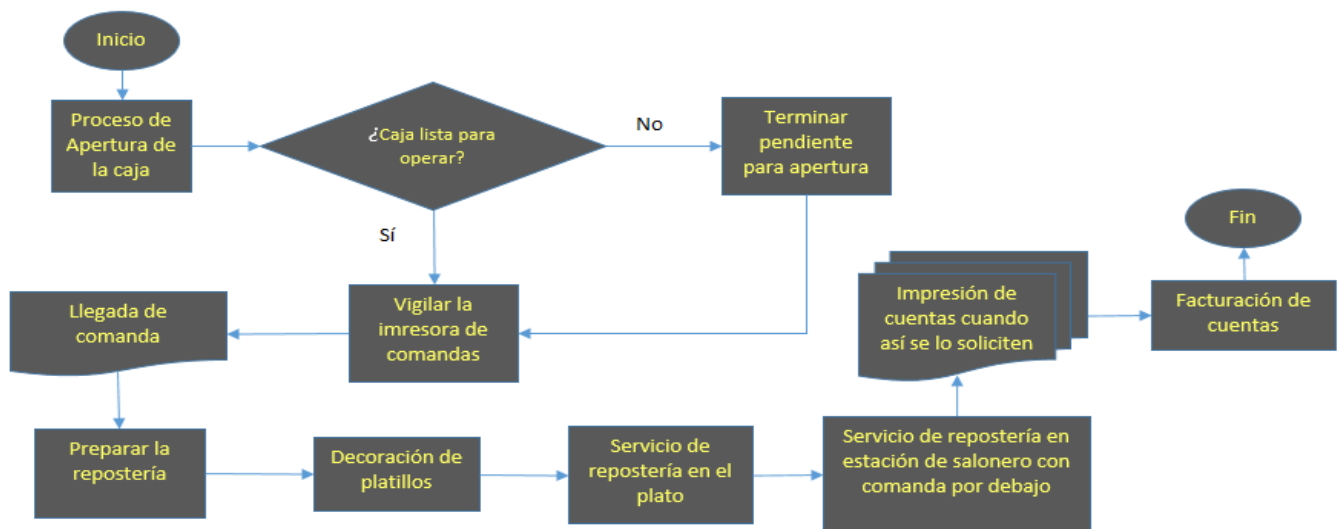


Figura 18. Flujograma operativo del departamento de cajas con su apertura y cierre. El vínculo operativo se da especialmente con barra y con salón.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Estudio de tiempos

Como se ha comentado en el presente documento, una de las limitantes más fuertes es el escaso tiempo del proyecto. Sin embargo se realizaron visitas de jornadas completas al punto de venta con la intención de medir los tiempos de trabajo y calcular los porcentajes de utilización de los recursos. En primera instancia se proyecta realizar el estudio de tiempos de cada colaborador, pero esto es imposible de hacer puesto que se necesitaría más tiempo de registro y cálculos. Lo anterior por la naturaleza del horario operativo, días libres de los empleados y disponibilidad del constructor del estudio en función del rango de tiempo de entrega del documento.

Desde esta perspectiva, se implementa el registro y cálculo de los tiempos por departamento. La metodología se basa en el uso de un cronómetro para identificar cuánto tiempo le toma a los colaboradores, en los dos diferentes turnos de trabajo y en tiempo real operativo, el proceso de producción de los alimentos y bebidas por vender.

Se inicia el estudio el día 06 de mayo. El negocio abrió las puertas a sus empleados y de inmediato la barra inicia su jornada realizando lo que se conoce como el proceso de apertura. Cocina procede a lo mismo sabiendo muy bien sus responsabilidades. Todos los empleados del emprendimiento tienen 30 minutos para realizar las tareas ya asignadas para la apertura de cada departamento. En este caso es importante acotar que el estudio permitió llevar los tiempos de cocina y barra de manera simultánea. Para el departamento de salón se realizaron visitas por separado.

El primer día de estudio se vendieron un total de setenta y cinco productos, entre bebidas y platillos. Estas ventas se dieron a lo largo de la operación del negocio que tiene un horario de 08:30 am hasta las 08:30 pm. La duración de producción del día refleja más de 256 minutos entre ambos departamentos. Es importante mencionar que a estos minutos de producción se le deben agregar los treinta minutos de apertura y los de cierre, para un total de una hora que se contempla como productiva ya que el personal se encuentra ocupado durante ella.

Día	Departamento	Minutos totales en producción	Tiempo en producción horas	Tiempos de apertura y cierre	Tiempo total de utilización	Porcentaje de utilización
06/05/2019	Barra	91,73	1,5	1	2,5	23%
	Cocina	165,05	2,8	1	3,8	34%

Tabla 1. Resumen de los datos del estudio de tiempos realizado el día lunes 6 de mayo en las instalaciones del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1 se muestra que el tiempo de utilización real del departamento de barra es del 23 %. Esto ya incluye apertura y cierre, además de que se le resta el tiempo de almuerzo a la jornada laboral. La cocina representa un porcentaje mayor, pero sigue siendo sensiblemente bajo. La diferencia en tiempos y porcentajes tiene varias aristas. Entre ellas el hecho que los productos procesados son de naturalezas muy diferentes por lo que, en algunos casos, los tiempos de elaboración en cocina son mayores.

La siguiente visita se realizó el 11 de mayo. Se presenta un comportamiento similar en términos de porcentaje de ocupación. La cocina levemente por arriba de la barra. Pero ambos por debajo de 32 %.

Día	Departamento	Minutos totales en producción	Tiempo en producción horas	Tiempos de apertura y cierre	Tiempo total de utilización	Porcentaje de utilización
11/05/2019	Barra	109,61	1,8	1	2,8	26%
	Cocina	147,85	2,5	1	3,5	31%

Tabla 2. Resumen de los datos del estudio de tiempos realizado el día sábado 11 de mayo en las instalaciones del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

La tercera visita se realiza el día 12 de mayo. En total se vendieron veinticinco productos entre ambos departamentos. De acuerdo con la gerencia, el domingo refleja ventas muy bajas debido a que la plaza en la que se ubica el negocio es un centro corporativo, donde la afluencia de clientes se concentra entre semana. Este comportamiento impacta directamente en los porcentajes de utilización de los departamentos.

Día	Departamento	Minutos totales en producción	Tiempo en producción horas	Tiempos de apertura y cierre	Tiempo total de utilización	Porcentaje de utilización
12/05/2019	Barra	46,07	0,77	1	1,8	16%
	Cocina	25,88	0,4	1	1,4	13%

Tabla 3. Resumen de los datos del estudio de tiempos realizado el día domingo 12 de mayo en las instalaciones del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

La cuarta visita se realiza el día 18 de mayo. La venta total fue de 32 productos. Un dato interesante es que de todas las visitas realizadas solamente un producto se vio afectado por tener comandas en espera. El flujo de venta permite tener espacio para terminar una tarea y estar listo para la siguiente.

Día	Departamento	Minutos totales en producción	Tiempo en producción horas	Tiempos de apertura y cierre	Tiempo total de utilización	Porcentaje de utilización
18/05/2019	Barra	50	0,8	1	1,8	17%
	Cocina	31,03	0,5	1	1,5	14%

Tabla 4. Resumen de los datos del estudio de tiempos realizado el día sábado 18 de mayo en las instalaciones del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario se registran porcentajes de utilización sumamente bajos para ambos departamentos. Como se mencionó, la mayoría de los fines de semana son de bajo movimiento para el negocio por la naturaleza del edificio en el cual se encuentra instalado.

Para el departamento de salón se trabajó en dos visitas diferentes. La primera tuvo lugar el 19 de mayo. Esta área se evalúa diferente ya que el perfil del departamento es servicio y no producción. Se llevó cronometrado el tiempo en el que el salonero está atendiendo a los clientes. Sea cual sea la interacción entre el salonero, los clientes y los demás empleados, esta fue registrada para contemplarlo como tiempo de trabajo productivo.

Tabla de utilización del salonero						
Día	Departamento	Minutos totales en producción	Tiempo en producción horas	Tiempos de apertura y cierre	Tiempo total de utilización	Porcentaje de utilización
19/05/2019	Salón	145	2,4	1	3,4	28%

Tabla 5. Resumen de los datos del estudio de tiempos de salón realizado el día domingo 19 de mayo en las instalaciones del emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Este día el salón se mantuvo ocupado un total de 3,4 horas, para un porcentaje de 28 %. El horario del negocio es de 12 horas y el salonero trabaja 8 horas, por lo que la gerente del negocio le cubre cuando el colaborador se encuentra libre.

Tabla de utilización del salonero						
Día	Departamento	Minutos totales en producción	Tiempo en producción horas	Tiempos de apertura y cierre	Tiempo total de utilización	Porcentaje de utilización
20/05/2019	Salón	180	3,0	1	4,0	33%

Tabla 6. Resumen de los datos del estudio de tiempos de salón realizado el día lunes 20 de mayo en las instalaciones del emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

El último día de registro y cálculo refleja un porcentaje del 33 % de ocupación del departamento de salón. El rango de trabajo que ayuda al salón a no tener un porcentaje tan bajo es por el tiempo de almuerzo. Su trabajo empieza desde la recepción de clientes hasta dejar la mesa limpia y lista para los demás comensales, por lo que sus tiempos superan las 3 horas.

4.5.3 Productividad

En el presente estudio, el término productivo se aplica desde el enfoque de tiempos. Es decir, qué tan productivo es un departamento cuando se contrasta con el horario total de apertura utilizando su tiempo de producción como principal criterio en la evaluación.

La productividad de los departamentos del emprendimiento es significativamente baja. Esto invita a reflexionar sobre la necesidad de tener una duplicidad de recursos en dos de los departamentos más importantes como lo son barra y cocina.

En promedio el departamento de barra posee un 20,5 por ciento. Esto quiere decir que barra tiene un 78,5 % del tiempo ocioso. Esta área es constituida por un total de dos empleados. Cocina no se queda muy atrás con un 23 %, para un total del 77 % de tiempos ociosos. El área de cocina la conforman dos cocineros.

4.6 Interpretación de los resultados

El análisis financiero refleja una venta, en lo que va del presente año fiscal, que supera el promedio de los seis millones ochocientos mil colones. El costo de venta, uno de los rubros que por lo general limita la generación de utilidades de venta por su complejo control, tiene un comportamiento promedio del 27,8 %. Esto significa que los esfuerzos de la administración enfocados en tener un presupuesto de compra del periodo controlado son efectivos y eficaces, ya que el cálculo arroja un porcentaje de utilidad de la venta de un 72 %, un número sano para afrontar los gastos totales.

El detonador que mantiene al emprendimiento en un estado crítico no se encuentra ni en la venta ni en su costo, sino más bien en su gasto. Específicamente en dos aristas: alquiler del local y el gasto por salario. La primera es una variable que se puede llegar a negociar pero no para bajar el gasto, sino para mantenerlo en la siguiente renovación del contrato. Es decir, no es un factor que se pueda reducir.

La segunda sí se puede modificar, inclusive cambiar el comportamiento de esta a la baja con el fin de que los números de gasto se acerquen mucho más a los montos de utilidad por venta y así convertir la operación en un negocio que se pueda mantener por sí mismo. La única forma de reducir el gasto es alivianar la carga salarial que representa la operación, siempre y cuando esta no amenace con los tiempos de entrega de los alimentos y bebidas a los clientes.

En el presente documento se ha hablado constantemente del recurso humano y su relación diaria con los procesos productivos de las empresas. Pero también de la delgada línea la cual muchos emprendimientos cruzan y exceden. Esta línea es la cantidad óptima de recurso capaz de satisfacer las necesidades operativas del negocio. Cuando se toma el dato del gasto por salario, sin tomar en cuenta las provisiones de aguinaldo y vacaciones, y se compara con el gasto total, queda en evidencia que representa más de la mitad de los gastos administrativos y de operación. Esto lo convierte en una estrategia potencial para evitar que el emprendimiento sea devorado por este rubro.

Si bien se tiene identificada una posible solución, la decisión no puede ser tomada a la ligera. Para esto es importante confirmar que realmente los procesos y los tiempos de trabajo permitan una reestructuración operaria del negocio.

El estudio de los procesos operativos del punto de venta refleja una clara interpretación y ejecución de estos. Inclusive la pequeña área de operación, como lo es el área de cocina y barra, permite que los movimientos de los colaboradores sean cortos, precisos y eficientes. No existen pérdidas de tiempo por traslado en la producción de bebidas y alimentos. Esto último

define una realidad, la cual es que los procesos actuales funcionan y permiten satisfacer la demanda de los clientes.

El problema se identifica al analizar los porcentajes de utilización de los empleados. El cálculo de dichos porcentajes arroja montos sumamente bajos que determinan qué tan ocupados pasan los departamentos durante el tiempo de apertura del punto de venta. La ocupación no llega al 35 %, o en otras palabras, los departamentos tienen más del 75 % de tiempo ocioso. A su vez, estos departamentos duplican la cantidad mínima de recurso, específicamente cocina y barra.

En conversaciones con la gerencia del emprendimiento, además de los fines de semana, existe otro lapso de tiempo que no genera ventas importantes. Este tiempo de poca venta se da todos los días desde la apertura del local hasta las once y media de la mañana, cuando empieza a moverse el lapso de almuerzo. Este lapso sin ingreso impacta ambos estudios realizados. El primero, los porcentajes de utilización de los departamentos ya que al no existir movimiento en esas horas de trabajo el tiempo ocioso se dispara. Y el segundo, las finanzas, ya que todo este tiempo debe ser contemplado en el pago de los salarios, creando un desnivel en la relación del ingreso y gasto.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base en el estudio del entorno, se identifica una población importante en la región donde se encuentra ubicado el emprendimiento. Esta tiene un crecimiento constante con estilos de vida que se adaptan al formato y oferta del producto que se tiene en oferta en el punto de venta. Si bien la ubicación no es en carretera principal, esto no ha sido lapidario para los intereses del negocio.

Se tiene un ecosistema empresarial y económico que no es el óptimo para los pequeños emprendimientos, pero, utilizando las estrategias adecuadas, se puede lograr el posicionamiento de marca, estabilidad financiera y herramientas internas de competitividad para proyectar a mediano y largo plazo alguna expansión que permita diversificar geográficamente las operaciones.

La industria en la cual se desarrolla el emprendimiento tiene altos niveles de competencia, donde se vuelve sumamente importante aplicar todas las herramientas a mano para generar una diferenciación no solo en el producto que se ofrece, el cual ya posee una diferenciación importante, sino también en la forma de operar de los negocios. Una estructura operativa diferente, rentable, y que aun así sea atractiva para los clientes, es la mejor herramienta para solventarse económicamente y así tener el músculo para el desarrollo de estrategias.

Por medio del análisis financiero, el cual forma parte del estudio de los porcentajes de utilización de los recursos y sus procesos operativos, se identifica un comportamiento sostenido en la venta, el cual no presenta montos significativamente elevados, pero el ingreso es constante y mantiene un costo de venta controlado. El control del inventario es total y el presupuesto para las compras del periodo es adecuado. Esto se refleja así en los cálculos mensuales del costo de venta. El detonante no está en esta sección de los resultados financieros, sino en la que se conoce como gastos administrativos y de operación.

La situación financiera no es la óptima debido a este rubro y la solución se encuentra al identificar los disparadores de gasto por medio de las herramientas financieras. La carga salarial se convierte en el gasto más sensible de la operación y su solución nace del análisis financiero, sumado a la implementación de las herramientas de la gerencia industrial que permiten confirmar que los departamentos de cocina y barra están sobrecargados de recursos en función de la demanda existente en el punto de venta.

Los porcentajes de utilización son sumamente bajos, impactando de manera directa el gasto por salario y los tiempos ociosos del personal, comportamiento que no justifica la existencia de doble recurso por cada departamento, específicamente barra y cocina.

Estas plataformas analíticas llevan a la conclusión de que es necesaria una reestructuración en la forma de operar de la empresa, específicamente en los horarios de atención y servicio. La reducción del personal en exceso es una necesidad que tiene la empresa para subsistir. Esto amerita la modificación del horario de atención y la salida de personal con el fin de reducir gastos y concentrar el tiempo de apertura en los tiempos más productivos.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda mantener el control del presupuesto de compra tal cual se está manejando actualmente. Dicho control ha permitido tener números sanos en la gestión de costo de venta. Este último es uno de los puntos altos que deja el estudio y, sumado a la reestructuración de la operación, une fuerzas para llevar el negocio a una estabilidad financiera. La gerencia es la responsable de la administración de estos presupuestos y deberá seguir siéndolo para continuar por el buen camino en lo referente a la compra de materias primas a los proveedores.

Otra recomendación es la erradicación del horario de las mañanas para enfocar los esfuerzos a los picos más productivos del negocio, el cual de acuerdo a la gerencia, se centran en el tiempo de almuerzo y las tardes de café.

La reducción del horario deshabilita la necesidad de tener dos recursos en barra y cocina por el tema de la cobertura y permite proyectar un escenario donde se puede eliminar la figura del salonero. Esto no necesariamente elimina el servicio en mesa sino que se le otorgan estas responsabilidades a la gerente y al barista. La responsabilidad de esta reestructuración es exclusivamente de los socios accionistas, delegada sobre la gerente del punto de venta.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

La propuesta se basa en el resultado de los números de la plataforma financiera y estudio de tiempos. Se parte de una conclusión: el recurso humano actual es el disparador del gasto del negocio. Cuando se analiza el gasto y la cantidad de este contra los resultados del estudio de los tiempos y porcentajes de utilización departamental se evidencia que existe una sobrecarga de recurso para la demanda reflejada en lo que va del año fiscal.

1. La reducción del personal es el camino a tomar para la subsistencia del negocio por lo que la planilla total deberá quedar en tres empleados: un cocinero, un barista y la gerente del negocio. Esta última realizará actividades operativas y administrativas. Los dos encargados de barra estarán atentos al salón para recibir a los comensales. La estructura permite la movilización del barista y de la gerente para la debida salida al salón y entrada a la barra.
2. Este esquema no permite lo que se conoce como varios turnos dentro de la jornada, como actualmente se está trabajando. Por ello se recomienda que la hora de apertura sea más tarde, para tener un único horario. Este punto también calza con la información compartida por la gerencia referente al bajo movimiento de venta en las mañanas.

Para el día feriado se recomienda cerrar el domingo, estrategia que también se adecua a lo conversado con la gerencia referente al bajo movimiento de clientes los fines de semana debido a la naturaleza del edificio de Barrio Dent (Anexo 1. Reporte de venta diaria en fin de semana). El domingo será el día libre de todos los empleados, enfocando el esfuerzo a los picos más importantes que se dan entre semana.

Utilizando estas dos estrategias se proyecta un beneficio financiero importante que llevará al emprendimiento a números más favorables y a salir de la pérdida constante en cada mes. Como se representa en la siguiente gráfica, el movimiento estratégico marcará un impacto positivo en las finanzas del emprendimiento, alejando el gasto total del ingreso neto en la mayoría de los meses. Es decir, generando más margen entre los ingresos y los gastos, estos últimos distanciándose hacia la baja.

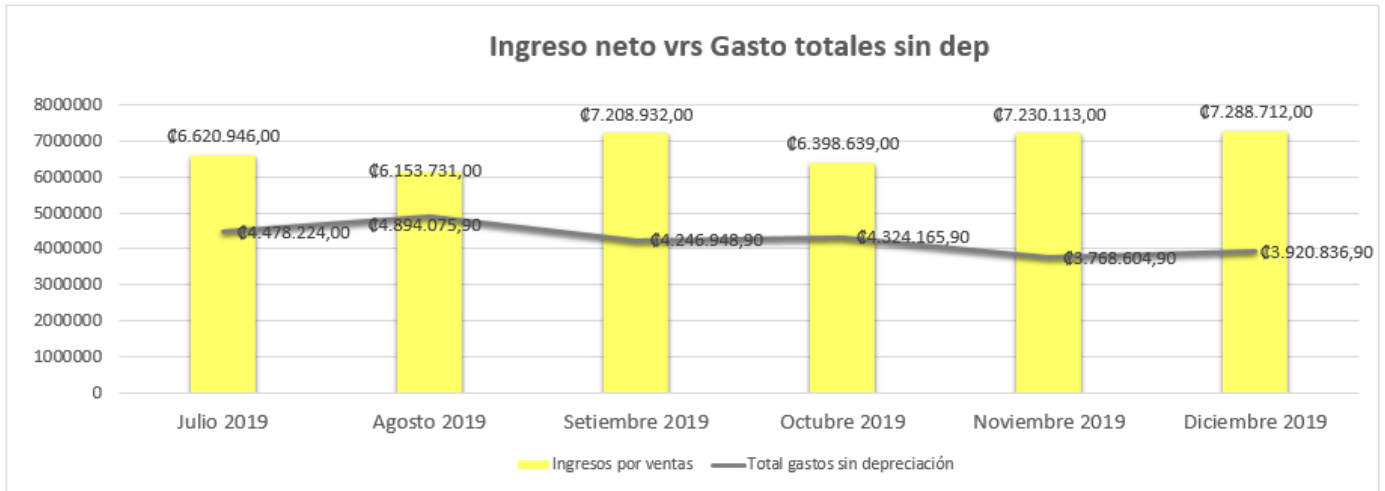


Figura 19. Proyección de ingreso vrs gasto total, tomando en cuenta un comportamiento similar en la venta en el segundo semestre del 2019

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis líquido, sin aplicar la depreciación, refleja un comportamiento muy positivo con un total de cinco meses con utilidades antes de impuestos.

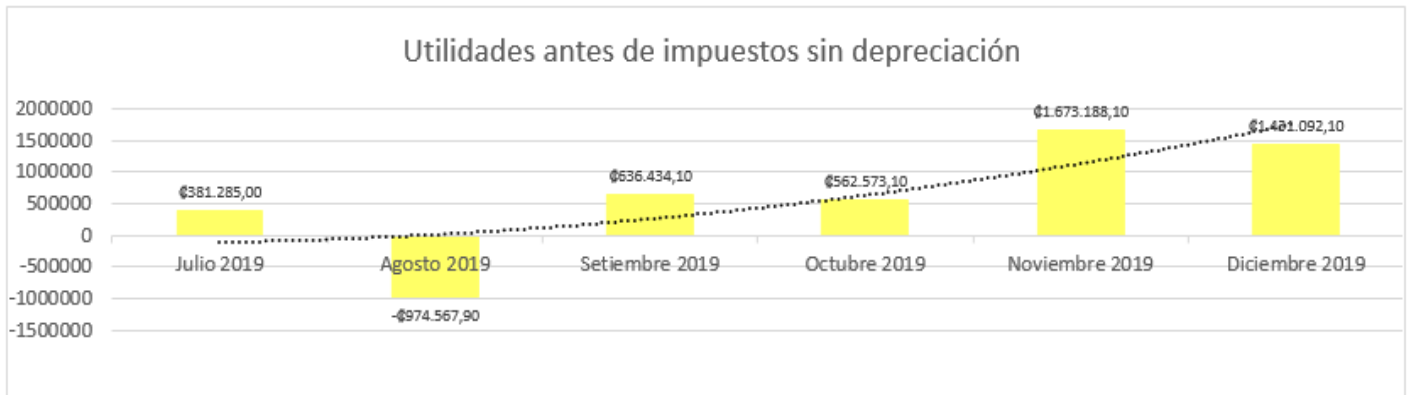


Figura 20. Proyección de las utilidades antes de impuestos sin la depreciación aplicada con el fin de evaluar el estado financiero a un nivel líquido para identificar cómo cerraron los periodos analizados antes de los impuestos

Fuente: Elaboración propia.

Los números del análisis total reflejan un incremento exponencial en las utilidades del mes de los últimos dos meses del segundo semestre del 2019.

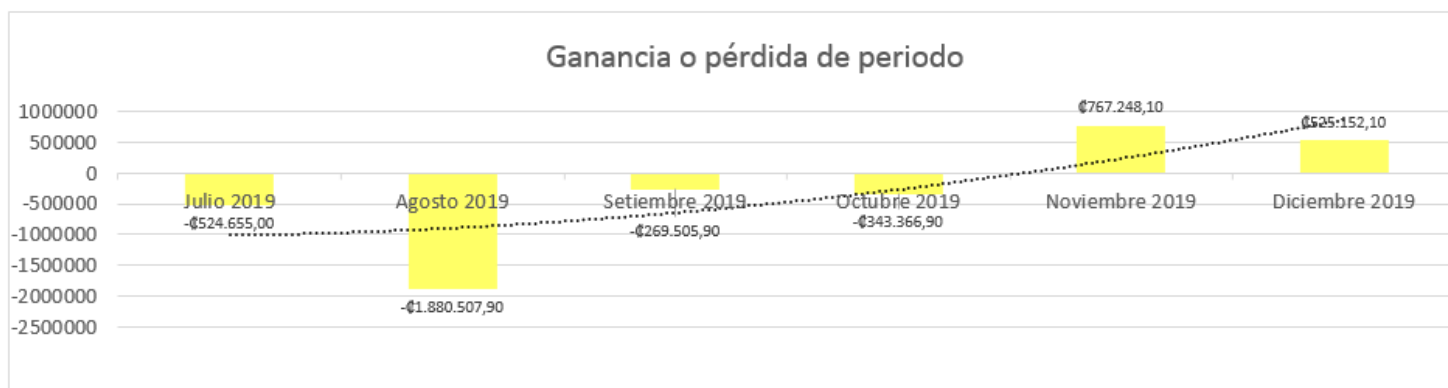


Figura 21. Proyección de estado de pérdidas o ganancias, manteniendo un comportamiento similar en la venta del segundo semestre del 2019

Fuente: Elaboración propia.

Noviembre refleja utilidades que se acercan a los ochocientos mil colones y diciembre supera el medio millón de colones. Estos datos son los totales después de aplicar la depreciación. Son números a los cuales no se ha llegado en el pasado, pero son viables al ejecutar las estrategias propuestas en el presente documento.

Bibliografía:

Hernando, M. P. (2007) *Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de mar de plata*. Universidad Nacional de Mar de Plata, Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales. Mar de Plata.

Martínez, C. E (2009). *Análisis de redes de colas modeladas con tiempos entre llegadas exponenciales e Hípererlang para la asignación eficiente de los recursos*. Universidad Javeriana, Facultad de ingeniería. Bogotá.

Ramírez, C. A (2010). *Estudio de tiempos y movimientos en el área de evaporador*. Universidad Tecnológica de Querétaro. Santiago de Querétaro.

Paradiso, D. (2011). *Determinación de los costos fijos y variables por centros de costes de acuerdo a los rubros empleo, materiales, servicios de las gerencias operativas de C.V.G. Ferrominera Orinoco para el período 2010*.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (9na ed.). México: McGraw-Hill.

PYMES El Financiero. (13 marzo, 2015). La 'muerte' de las pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué? *El Financiero*. P 1.

PYMES El Financiero. (26 de mayo, 2015). Emprendimientos disminuyeron 35 % en Costa Rica desde 2012. *El Financiero*. P 1.

Niebel, Freivalds (2009). *Ingeniería industrial, Métodos, estándares y diseño del trabajo*. (12^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill

Instituto del Café de Costa Rica, Heredia.

Martínez D.; Milla A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Días de Santos.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. Distrito Federal: McGraw – Hill

Weston J F, Brigham E F. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera*. Gainesville: McGraw – Hill.

Amat O, (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. España: Gestión 2000.

Bravo, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago: Evolución S.A.

Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Meyers, F. E. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos*. México: Pearson educación.

Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía didáctica*. Nieva: Universidad Sur Colombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.

Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Prolongación vía Reforma: McGraw – Hill.

García, B.; Rodríguez, L. (2014). *Amor por el café. El libro del café y su gastronomía*.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Estadísticas demográficas 2011 – 2050*. Costa Rica: INEC.

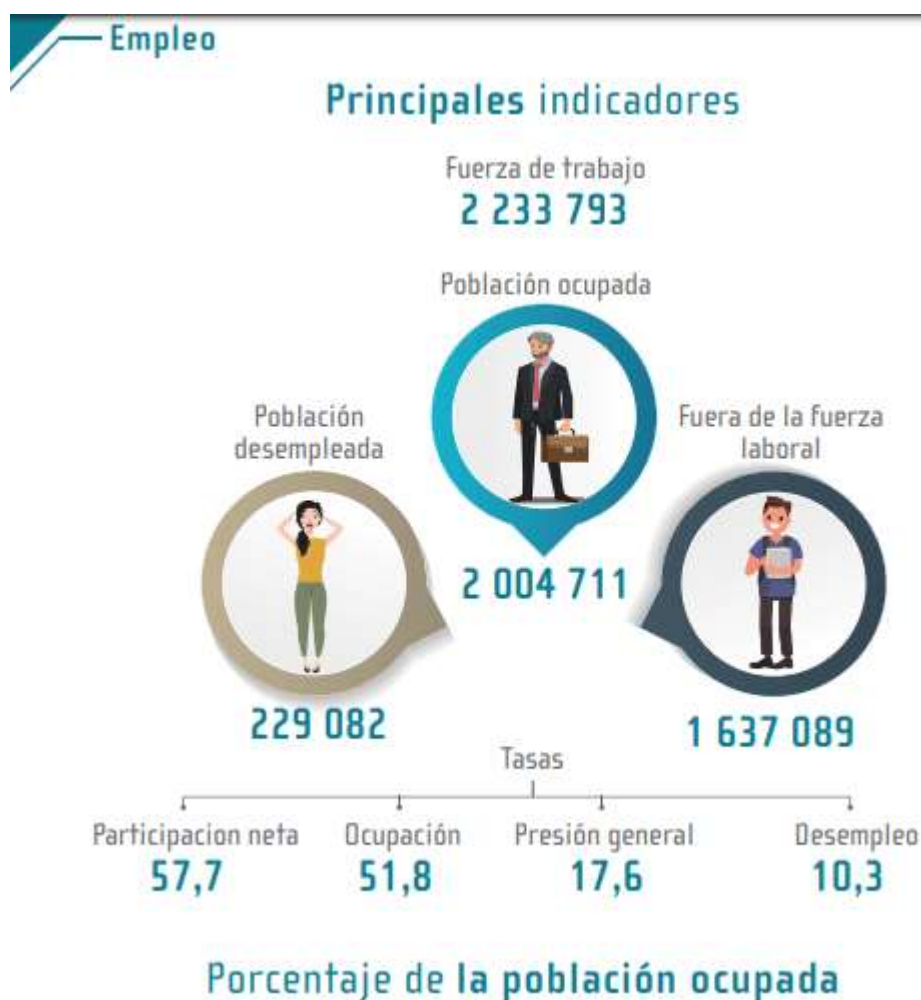
Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018) *Folleto divulgativo Costa Rica en números*. Costa Rica: INEC.

Anexos:

Anexo 1. Indicadores demográficos INEC

Cuadro 1								
Principales indicadores demográficos, 2000 - 2018 (Datos preliminares para 2018)								
Componente demográfico	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Población al 30 de junio (en miles) 1/								
Total	4 592 149	4 652 459	4 713 168	4 773 130	4 832 234	4 890 379	4 947 490	5 003 402
Hombres	2 321 360	2 351 032	2 380 850	2 410 323	2 439 333	2 467 829	2 495 770	2 523 072
Mujeres	2 270 789	2 301 427	2 332 318	2 362 807	2 392 901	2 422 551	2 451 720	2 480 330

Anexo 2. INEC Costa Rica en números



Anexo 3. Indicadores demográficos por edad INEC

CUADRO 4								
Costa Rica: Población por años calendario, según sexo y grupos quinquenales de edades 2011-2050								
Edades	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	4 592 149	4 652 459	4 713 168	4 773 130	4 832 234	4 890 379	4 947 490	5 003 402
0-4	364 292	365 885	366 615	365 956	366 604	370 618	371 091	369 764
5-9	364 396	361 947	365 798	368 199	370 486	369 324	371 148	371 857
10-14	400 791	395 853	388 289	383 745	375 601	369 146	366 244	370 067
15-19	426 482	423 097	417 960	413 669	411 183	407 250	402 077	394 328
20-24	439 870	438 332	440 813	438 423	435 527	434 979	432 727	427 190
25-29	426 286	434 518	441 979	449 861	451 539	446 533	446 219	448 201
30-34	369 480	381 511	389 212	398 657	412 875	429 106	438 059	445 139
35-39	314 575	321 414	332 237	343 362	356 449	368 572	380 552	388 110
40-44	299 107	298 994	300 104	302 925	306 286	311 329	317 853	328 627