

**Universidad Latina de Costa Rica
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Negocios**

Licenciatura en Administración de Negocios

**Trabajo Final de Graduación
Modalidad Proyecto**

Tema:

**“Diseño de una Propuesta de Plan de Negocio para Academia, Salón y
Suplidora Isabella, ubicada en el Cantón de Corredores, durante los meses de
Enero a Abril del Año 2023”**

Autores:

**María Fernanda Sibaja Elizondo
Nasua Doriana Herrera Leandro**

Ciudad Neily, abril 2023

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este proyecto titulado: **Diseño de una Propuesta de Plan de Negocio para Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el Cantón de Corredores, durante los meses de Enero a Abril del Año 2023**, por la estudiante: **María Fernanda Sibaja Elizondo**, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios**:

Lic. Henry Alfonso Granados Gamboa
Tutor

MSc. Yessica María Chavarría Mata
Lector

Lic. José Antonio Araya Godínez
Lector presidente

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este proyecto titulado: **Diseño de una Propuesta de Plan de Negocio para Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el Cantón de Corredores, durante los meses de Enero a Abril del Año 2023**, por la estudiante: **Nasua Doriana Herrera Leandro**, fue aprobada por el Tribunal Examinador de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios**:

Lic. Henry Alfonso Granados Gamboa
Tutor

MSc. Yessica María Chavarría Mata
Lector

Lic. José Antonio Araya Godínez
Lector presidente

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

CONSEJO ASESOR

Este proyecto titulado: **Diseño de una Propuesta de Plan de Negocio para Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el Cantón de Corredores, durante los meses de Enero a Abril del Año 2023**, por la estudiante: **María Fernanda Sibaja Elizondo**, fue aprobada por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios**:

Lic. Henry Alfonso Granados Gamboa
Tutor

MSc. Yessica María Chavarría Mata
Lector

Lic. José Antonio Araya Godínez
Lector presidente

FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES

CONSEJO ASESOR

Este proyecto titulado: **Diseño de una Propuesta de Plan de Negocio para Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el Cantón de Corredores, durante los meses de Enero a Abril del Año 2023**, por la estudiante: **Nasua Doriana Herrera Leandro**, fue aprobada por el Consejo Asesor de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de Negocios**:

Lic. Henry Alfonso Granados Gamboa
Tutor

MSc. Yessica María Chavarría Mata
Lector

Lic. José Antonio Araya Godínez
Lector presidente

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **María Fernanda Sibaja Elizondo** con cédula de identidad número **604540832**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios** de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Ciudad Neily, a los 29 días de marzo del año dos mil veintitres.

María Sibaja

María Fernanda Sibaja Elizondo

Cédula: 604540832

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, **Nasua Dóriana Herrera Leandro** con cédula de identidad número **304440583**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios** de la Universidad Latina, Sede Ciudad Neily, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Ciudad Neily, a los 29 días de marzo del año dos mil veintitrés.



Nasua Dóriana Herrera Leandro
Cédula: 304440583

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

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	María Fernanda Sibaja Elizondo / Nasua Dorian Herrera Leandro
De la Carrera / Programa:	Licenciatura Administración de Negocios
Modalidad de TFG:	Proyecto
Titulado:	Diseño De Una Propuesta De Plan De Negocio Para Academia, Salón Y Suplidora Isabella, Ubicada En El Cantón De Corredores, Durante Los Meses De Enero A Abril Del Año 2023.

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

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 29 de marzo de 2023 a las 11:00 +

Firma del estudiante(s):

Mario Sibaja

CARTA DE FILÓLOGA

Heredia, 22 de abril del 2023

Señores (as)
Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores (as)

La suscrita Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad No. 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento que lleva por título **“Diseño de una Propuesta de Plan de Negocio para Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el Cantón de Corredores, durante los meses de Enero a Abril del Año 2023”** de los estudiantes **María Fernanda Sibaja Elizondo y Nasua Doriana Herrera Leandro**, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente

EDITH RAISSA PIZARRO ALFARO
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por EDITH RAISSA
PIZARRO ALFARO
(FIRMA)
Fecha: 2023.04.22
16:37:07 -06'00'

Lcda. Edith Raissa Pizarro Alfaro
Código 35554

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento primeramente es para Dios, por la fuerza y sabiduría que nos brindó para concluir este proyecto; además agradecemos a todas las personas que nos facilitaron información para el desarrollo del mismo, en especial a la dueña de Academia, Salón y Suplidora Isabella, doña María Elizondo Gutiérrez. Finalmente agradecemos a nuestro tutor el Lic. Henry Granados Gamboa por la paciencia y conocimiento brindado a través de todo este proceso.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me ha brindado sabiduría, paciencia, salud, paz y la oportunidad para lograr concluir esta etapa tan importante para mí a nivel personal y profesional.

A mi mamá por ser mi ejemplo a seguir, y enseñarme que la vida está llena de grandes obstáculos los cuales se pueden conseguir con mucho empeño y trabajo.

A mis hermanas, especialmente a la mayor por siempre creer en mí y hacerme saber que tengo el potencial para alcanzar todas mis metas, dándome aliento cuando sentía que no podía más y por recordarme lo indispensable que es este proceso para mí.

María Fernanda Sibaja Elizondo.

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien me ha dado la sabiduría, la fortaleza y la paciencia a lo largo de este proceso tan importante de mi vida, también le dedico este proyecto a mi amada madre Dora Emilia Leandro Brenes y a mi amado padre Juan Rafael Herrera Hernández, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en mi carrera profesional y me han enseñado hacer una persona de bien en todo momento.

Finalmente dedico esta meta a mi querida hermana Nasly Daniela Herrera Leandro, quien siempre ha creído en mí y me ha apoyado en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

Nasua Doriana Herrera Leandro

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. Capítulo 1: Problema y sus características.....	4
1.1 Estado Actual de la Investigación	4
1.1.1 Descripción del Proyecto.....	4
1.1.2 Antecedentes.....	4
1.1.3 Información Existente	5
1.1.4 Estudios Previos	6
1.2 Delimitación del Tema	7
1.2.1 Aporte del Investigador	7
1.2.2 Delimitación Espacial.....	8
1.2.3 Delimitación Temporal.....	8
1.2.4 Objeto de Estudio	8
1.3 Formulación del Problema	9
1.4 Objetivos del Estudio	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 Justificación del Proyecto.....	11
1.5.1 Justificación Práctica	11
1.5.2 Justificación Metodológica.....	11
1.5.3 Justificación Teórica.....	11
1.6 Alcances y Limitaciones	12
1.6.1 Alcances	12
1.6.2 Limitaciones	12
2. Capítulo 2: Fundamentación teórica	15
2.1 Marco Situacional	15
2.1.1 Estado actual de la empresa.....	15

2.2	Marco Teórico	16
2.2.1	Definición e importancia del plan de negocio	17
2.2.2	Modelo de plan de negocio.....	18
3.	Capítulo 3: Marco Metodológico.....	30
3.1	Definición de Enfoque	30
3.1.1.	Cuantitativo.	30
3.2	Diseño de la Investigación	30
3.2.1.	No experimental.	30
3.2.2.	Transversal.....	30
3.3	Métodos de la Investigación Utilizados	31
3.3.1	De Campo.....	31
3.4	Tipos de Investigación	31
3.4.1	Descriptiva.....	31
3.4.2	Empírica	31
3.5	Sujetos y Fuentes de Información.....	32
3.5.1.	Sujetos de investigación.	32
3.5.2.	Fuentes primarias.....	32
3.5.3.	Fuentes secundarias.	32
3.6	Población y Muestra.....	33
3.6.1	Población	33
3.6.2	Muestra o Censo.....	33
3.7	Tipo de Muestreo	34
3.7.1.	Aleatorios.....	34
3.8	Instrumentos y Técnicas de Investigación	34
3.8.1	Cuestionario.....	34
3.8.2	Entrevista.	35
3.9	Confiabilidad y la Validez.....	35

3.9.1	Confiabilidad	35
3.9.2	Validez.....	35
3.10	Operacionalización de Variables.....	36
4.	Capítulo 4: Análisis de resultados.....	38
4.1	Descripción del Negocio	39
4.1.1	Definición del negocio.	39
4.1.2	Misión, Visión, Valores y Objetivos	39
4.1.3	Alianzas estratégicas y adquisición de patentes	42
4.1.4	Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio.....	43
4.2	Productos y Servicios	44
4.2.1	Descripción del producto y su valor distintivo.....	44
4.2.2	Evolución y ciclo de vida	49
4.2.3	Estrategia del producto y servicio	52
4.3	Mercado.....	52
4.3.1	Segmentación del mercado y mercado meta	53
4.3.2	Comportamiento del mercado y tamaño.....	56
4.3.3	Estrategias de ventas.....	57
4.3.4	Estrategias de precios	57
4.3.5	Estrategias de publicidad.....	59
4.3.6	Estrategias de promoción	61
4.3.7	Estrategias de posicionamiento	61
4.3.8	Estrategias de distribución o plaza	63
4.4	Análisis de la Competencia.....	63
4.4.1	Identificación de los competidores	64
4.4.2	Comparación de fuerzas y debilidades	65
4.4.3	Barreras para la entrada	67

4.5	Plan de operaciones	68
4.5.1	Objetivos de producción.....	69
4.5.2	Procesos de producción	69
4.5.3	Materiales y suministros.....	72
4.5.4	Infraestructura disponible y uso de la planta.....	73
4.5.5	Aspectos ambientales y regulatorios	75
4.6	Organización y el personal estratégico.....	77
4.6.1	Aspectos generales de la organización.....	77
4.6.2	Marco legal de la organización.....	82
4.6.3	Personal estratégico para el negocio.....	83
4.7	Aspectos económicos y financieros	83
4.7.1	Elaboración de los presupuestos.....	84
4.7.2	Plan de tesorería	85
4.7.3	Cálculo de la rentabilidad.....	86
4.8	Principales riesgos y medidas para minimizar riesgos.....	87
4.8.1	Análisis de los riesgos existentes para el negocio	87
4.8.2	Medidas para minimizar riesgos.....	88
5.	Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	90
5.1	Conclusiones	90
5.2	Recomendaciones.....	92
6.	Capítulo 6: Anexos	95
	BIBLIOGRAFÍA	109

Índice de Tablas

Tabla 1 Propuesta de estrategias según el FODA.....	44
Tabla 2 Servicios de Salón.....	45
Tabla 3 Características de los talleres.....	46
Tabla 4 Características de los cursos libres.....	47
Tabla 5 Principales productos de venta.....	48
Tabla 6 Aspectos de la competencia.....	64
Tabla 7 Cuadro comparativo de fortalezas y debilidades.....	66
Tabla 8 Diseño de Inventario.....	72
Tabla 9 Diagnóstico de Infraestructura, mobiliario y equipo.....	74
Tabla 10 Aspectos e impactos ambientales.....	75
Tabla 11 Estrategias de Minimización.....	76
Tabla 12 Horario y salario de los colaboradores.....	77
Tabla 13 Manual de Puestos.....	80
Tabla 14 Requisitos para reclutamiento.....	83
Tabla 15 Presupuesto Anual.....	84
Tabla 16 Plan de tesorería.....	85
Tabla 17 Balance General.....	86

Índice de Figuras

Gráfico 1 Residencia actual de clientes	53
Gráfico 2 Género de los clientes	54
Gráfico 3 Rango de edad de los clientes	54
Gráfico 4 Servicio con mayor frecuencia de uso	55
Gráfico 5 Frecuencia de adquisición de producto/servicio	56
Gráfico 6 Precio y calidad de productos/servicios.....	58
Gráfico 7 Medios de comunicación	59
Gráfico 8 Conocimiento de nuevos productos y promociones	61
Gráfico 9 Recomendación de servicio	62
Gráfico 10 Experiencia vivida con el servicio al cliente	62
Gráfico 11 Procesos del servicio de salón	70
Gráfico 12 Procesos del servicio de academia.....	71
Gráfico 13 Procesos del servicio de venta	72
Gráfico 14 Estado actual de la infraestructura	74
Gráfico 15 Organigrama	82

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se orienta al diseño de una propuesta de plan de negocio para la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el cantón de Corredores de la provincia de Puntarenas, Costa Rica; esta empresa se encuentra en el mercado desde hace siete años y se dedica a brindar tres servicios, las cuales son: servicio de academia, suplidora de productos en el área de belleza y cuidado personal de las personas y servicio de salón de belleza, barbería y manicura.

Inicialmente la elaboración del presente trabajo debe constituirse por diferentes secciones o capítulos, por lo que el primer capítulo del proyecto contiene una descripción del estado actual, en donde se analiza el contenido investigativo y se desarrolla una descripción del trabajo; seguidamente se plantea el problema existente en la empresa donde se realiza el trabajo con la finalidad de analizar y crear objetivos que abarquen dicho problema, justificando nuestro motivo de investigación, analizando nuestros alcances y delimitaciones dentro de él.

El segundo capítulo del proyecto se basa en su fundamentación teórica, por lo que está compuesto por dos secciones; el marco situacional, la cual describe detalladamente el estado actual de la empresa; y el marco teórico, quien especifica y conceptualiza cada área que será desarrollada en el proyecto, es decir, define el plan de negocio junto con sus secciones, con la finalidad de documentar teóricamente el proceso que se realizará durante su elaboración.

El tercer capítulo está compuesto por el marco metodológico, en él se define diferentes aspectos importantes para la elaboración del proyecto; se establece el enfoque y diseño que tendrá dicho trabajo, además el método y tipo de investigación que se utilizará; se describen los sujetos y fuentes de información que serán base para el establecimiento de la población y muestra que será utilizada para la aplicación de los instrumentos que se desarrollarán, con la finalidad de recolectar la información necesaria que conformará dicha investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis de resultados de los instrumentos aplicados, que serán parte fundamental para la captación de información necesaria para el desarrollo del proyecto, además dentro de este análisis se propone seguidamente el plan de negocios a seguir

para la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, la cual tiene como finalidad estructurar y organizar formalmente la empresa para su mejor funcionamiento.

El quinto capítulo refleja la situación actual de la empresa, es decir que se concluyen todos los análisis realizados en Academia, Salón y Suplidora Isabella, obteniendo la información necesaria para el desarrollo de las estrategias que solventen los diferentes aspectos que conlleva un plan de negocio, por lo tanto, se proponen las recomendaciones respectivas para su implementación, así la empresa podrá tomar la decisión de optar por dicha propuesta de plan de negocio.

Finalmente, el sexto capítulo muestra los instrumentos que fueron aplicados a lo largo del desarrollo del proyecto, implementados en herramientas que facilitarán las respuestas de todas las personas ha encuestar. El desarrollo de la propuesta de plan de negocios para la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, será parte fundamental para la consolidación de ella, tanto como en crecimiento personal como para la entrada a la competencia en el mercado ante los demás negocios.

CAPÍTULO 1:

PROBLEMA Y SUS CARACTERÍSTICAS

1. Capítulo 1: Problema y sus características

1.1 Estado Actual de la Investigación

1.1.1 Descripción del Proyecto

La Academia, Salón y Suplidora Isabella ha estado en el mercado durante siete años, en donde su crecimiento ha sido evidenciado en la cantidad de servicios y productos que ofrece a los clientes con afines a la belleza y el cuidado personal, por lo que el presente trabajo tiene como finalidad el diseño de una propuesta de plan de negocio orientado a los servicios y distribución de productos que ofrece, dicha propuesta de plan de negocio formalizará la empresa y la hará mucho más sólida en el mercado, abriéndole las puertas para seguir creciendo y compitiendo.

Un plan de negocio es la base para toda empresa, el desarrollo de este mejorará la estructura organizacional, sus estrategias de mercado, su ámbito financiero y demás aspectos, debido a que constituye la base de la empresa y lo orienta en su crecimiento organizacional y empresarial.

1.1.2 Antecedentes

La belleza personal ha sido parte de la humanidad desde mucho tiempo atrás, tomado como muchos un ideal, del donde se quiere llegar, usualmente con la finalidad de ser aceptado dentro de la sociedad. La historia del nacimiento de los salones de belleza, muestra como desde tiempos antiguos las personas preparaban bálsamos a base de plantas y barro, la cual protegía la piel del sol y de los insectos, sin embargo, quienes tuvieron la primera idea de embellecer sus rostros y cuerpos fueron los egipcios, estos delineaban sus ojos con sustancias negras, que servían como protector solar (Pérez Bustos, 2020).

El primer salón de belleza en el mundo fue emprendido por la polaca y judía Helena Rubinstein, su vida fue muy difícil, huyó de su tierra debido a un matrimonio arreglado que ella no deseaba, por lo que decidió viajar a Australia donde su tío, Helena llevaba con ella 12 cremas que le había dado un amigo químico de su madre; ella resaltó ante las mujeres de Australia por su

piel suave e hidratada, característica que impulso a las mujeres del lugar a querer adquirirlas, de ahí nació la idea de comprar la fórmula para poderla comercializar, presentando como marca exitosa, Valaze. Esta creación de marca de sus productos, la impulso abrir en 1902 el primer salón de belleza en el mundo, con el nombre de Beauty Valaze, este negocio se dedicaba a la aplicación de cremas y maquillajes en mujeres (Pérez Bustos, 2020).

Históricamente, los empresarios fueron parte de estudios que los determinaban como el factor del desarrollo económico, según Montiel (2015) el estudio del empresario “transcurre desde inicios del siglo XX bajo la influencia de Max Weber hasta el año 1958 con la creación del Research Center in Entrepreneurial History (RCEH), en la Universidad de Harvard.” (p. 9).

Conforme transcurría el desarrollo de las empresas y de los empresarios, surgieron los planes de negocios, como herramientas de guías a las empresas nuevas y existentes en el mercado, Velasco (2007) menciona que los planes de negocio “nacieron en las décadas de 1960 y 1970 en Estados Unidos, como fruto de la necesidad de establecer con mayor certeza y menor riesgo dónde se debía invertir el dinero, llamado ‘excedente financiero’ de las empresas” (como se cita en Morera, 2021, p. 16).

1.1.3 Información Existente

El proyecto del diseño de plan de negocio se basa sobre una empresa pequeña familiar, situada en el sector costarricense de PYMES, es decir que pertenece al área de micro, pequeñas y medianas empresas; actualmente el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo publicó información referente al aumento de las microempresas en los hogares en la actualidad en comparación al año 2020, mencionando los siguientes datos:

- Aproximadamente un 46,3% de las empresas son del sector de servicios.
- Un 21,0% de las empresas son basadas en la industria.
- Un 19,8% de las empresas son del sector comercio.
- Finalmente, un 12,8% pertenece al área de agropecuaria (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

Los servicios con mayor auge en los negocios emprendidos son de comida, jardinería, transporte, tratamientos de belleza y servicios diversos; es decir que la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella a pesar de no ser nueva, se encuentra dentro de los servicios con mayor necesidad de las personas, los tratamientos y demás productos enfocados en la belleza y cuidado personal han tomado mayor popularidad debido a que la sociedad actualmente cuida su salud y aspecto físico (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

Es evidente la importancia de invertir monetariamente y en conocimiento en todas estas micro, pequeñas y medianas empresas que han surgido ante una situación pandémica llamada COVID-19, tal circunstancia ha hecho que muchas personas analizarán su situación económica y hayan decidido emprender, ante tal necesidad de sobrevivir.

1.1.4 Estudios Previos

Debido a que la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, es una empresa familiar, con siete años en el mercado sin estructura y estrategias descritas para su desarrollo y crecimiento, se concluye en la no existencia de un plan de negocios definido previamente para esta empresa, sin embargo, en análisis e investigaciones se extraen los siguientes documentos en relación con la creación de planes de negocios en diferentes áreas comerciales, se mencionan:

“Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artículos ecológicamente sostenibles”, de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia; su principal objetivo es el desarrollo de un plan de negocios en la cual determina mediante investigación cuales estrategias son más efectivas para su implementación en el mercado meta (Jaramillo y Salazar, 2014).

“Plan de negocios para la implementación de una nueva línea de productos para la empresa ferretería Eaga, cantón Quevedo, año 2014”, de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador; su principal objetivo es la elaboración un plan de negocios para la implementación de nuevos productos en una empresa, a través de nuevas estrategias de comercialización e investigación de la oferta y demanda (Paz Yáñez, 2015).

“Plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollos el Buen Sabor en el distrito Guaycara, durante el primer cuatrimestre del año 2021”, de la Universidad Latina de Costa Rica, su principal objetivo se centra en la formulación de un plan de negocio en la metodología de Canvas para una empresa de comida rápida, específicamente de pollo; para su desarrollo se centraron en la implementación de instrumentos con el fin de obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa que les refleja cuál método de plan de negocio le era mucho más viable desarrollar (Morera, 2021).

“Propuesta de Plan de Negocio para posicionar y consolidar una empresa comercializadora de carne y embutidos de búfalo en el mercado nacional”, de la Universidad de Costa Rica; este proyecto se basa en el análisis de la situación actual de la empresa, la cual refleje sus características y necesidades referentes al área de administración, con la finalidad de proponer un plan de negocio que cumpla con la expectativa de obtener un mejor posicionamiento y consolidación en el mercado de las carnes y embutidos de búfalo (Carmona Espinoza, H., Hernández Vargas, C., Méndez Chavarría, J., Ortiz Valverde, D. y Polonio Momesso, C., 2021).

“Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica”, de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica; este proyecto se basa principalmente en la investigación del funcionamiento de las empresas publicitarias, la cual les permita la creación de un plan de negocio que les sirva como guía en el establecimiento de la empresa enfocada a la publicidad BTL (Chavarría Esquivel, 2016).

1.2 Delimitación del Tema

1.2.1 Aporte del Investigador

En el presente proyecto se va a desarrollar un plan de negocios tradicional donde se recopila información contundente que beneficia a todo el personal administrativo de Academia, Salón y Suplidora Isabella, permitiendo establecer y proyectar los objetivos a corto y largo plazo de la organización, brindando de tal manera todos los factores imprescindibles para alcanzar el éxito.

1.2.2 Delimitación Espacial

Este proyecto se realizará en la provincia de Puntarenas, cantón de Corredores, Ciudad Neily.

1.2.3 Delimitación Temporal

Con respecto a la delimitación temporal del proyecto se desarrollará en el transcurso de los meses de enero, febrero, marzo y abril, del primer cuatrimestre del año 2023.

1.2.4 Objeto de Estudio

A continuación, se van a plasmar los elementos prácticos y teóricos que incursionarán a la hora de realizar dicho proyecto.

Elemento práctico

En este apartado se menciona una propuesta de creación de un plan de negocios tradicional para la organización de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, bajo un proceso guiado que funcione como orientación para el área administrativo.

Elemento teórico

Para realizar este proyecto nos vamos a basar en elementos teóricos bastante relevantes, que ayuden a facilitar información para lograr desarrollar un plan de negocios en Academia, salón y Suplidora Isabella, la propuesta que se trabaja es bajo el modelo para la micro y pequeña empresa. Para lograr definir el negocio, describir el portafolio de productos y servicios, desarrollar estrategias para el mercado, analizar la competencia, y mucho más, vamos a requerir algunos elementos importantes, como son los siguientes:

- Elementos teóricos y prácticos que nos ayudan a investigar y analizar el tema.

- Libros y documentos que nos brindan herramientas claras y concisas para la creación de un plan de negocios.

1.3 Formulación del Problema

El surgimiento de un diseño de plan de negocio para la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella nace a través del crecimiento que ha tenido durante el último año; a inicios del 2015 la empresa familiar trabajaba en su propia hogar, en donde el espacio era relativamente reducido y solamente prestaban el servicio de salón de belleza; debido a su crecimiento y asesoramientos en otras áreas se implementó el servicio de academia y suplidora en el 2017, la propietaria fue asesorándose y tomando talleres para la enseñanza de sus propias habilidades en los servicios de belleza personal mediante una academia, además sumaron a esta idea la venta de los productos que se necesitan para dichos talleres.

Actualmente la empresa familiar ha registrado un aumento en la demanda de sus servicios en la población de Ciudad Neily, aproximadamente se atienden 100 personas en el área académica, el salón diariamente atiende alrededor de 12 personas y se aproxima una cantidad de 30 ventas diarias de productos que se ofrecen, sin embargo, la empresa aunque ha trabajado de la mejor forma posible, se ha vuelto mucho más compleja y surge la necesidad de crear un plan de negocio para poder consolidar dicha empresa en el mercado, donde pueda encontrar una estructura organizacional definida, un plan de comercialización, estrategias de mercadeo, procedimientos de operación, económicos y financieros, que ayuden a mantener y abarcar mucho más mercado en el área geográfica en el que opera; ante esta necesidad surge la siguiente interrogante:

¿Qué características debe tener un plan de negocio para el fortalecimiento y consolidación de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, ubicada en el cantón de Corredores, durante el primer periodo del año 2023?

1.4 Objetivos del Estudio

A continuación, se formulan los objetivos para realizar un plan de negocios tradicional en la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella.

1.4.1 *Objetivo General*

Diseñar un plan de negocios para organizar y consolidar el área administrativa de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, durante los meses de enero a abril del año 2023.

1.4.2 *Objetivos Específicos*

- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella mediante un análisis de riesgo, que puede servir de base para el desarrollo de una estrategia que le permita un mejor posicionamiento en el mercado.
- Analizar el comportamiento de la oferta y demanda de la Academia, Salón y Suplidora Isabella, así como de su competencia, permitiendo el desarrollo de estrategias de marketing y comercialización de sus servicios.
- Desarrollar un plan de trabajo que describa el marco legal, personal estratégico, procesos y procedimientos de operación que se implementen para el buen funcionamiento de Academia, Salón y Suplidora Isabella.
- Determinar los principales aspectos económicos, que ayuden a establecer su rentabilidad, estados financieros y formulación de presupuestos.

1.5 Justificación del Proyecto

1.5.1 Justificación Práctica

A través del diseño de una propuesta de plan de negocio para la empresa familiar, se obtendrá una estructura organizacional mucho más consolidada, que logre manejar y controlar su crecimiento empresarial, a su vez la empresa adquirirá mayores oportunidades en el mercado mediante las estrategias de comercialización y mercadeo que la propuesta de plan negocio generado le recomiende aplicar; Academia, Salón y Suplidora Isabella obtendrá una guía empresarial que le ayudará a solidificar mucho más su empresa en el área administrativa, le fortalecerá los procesos operacionales y le ayudará a competir con mucho más seguridad en el mercado a través del análisis de datos y estrategias de mercadeo en el área de belleza y cuidado personal de los clientes.

1.5.2 Justificación Metodológica

La formulación del diseño de un plan de negocio para la empresa familiar Academia, Salón y Suplidora Isabella basará su creación y desarrollo a través de la utilización de diferentes herramientas que logren adquirir y captar toda la información necesaria para la propuesta, en donde se alcancen estrategias de comercialización fundamentadas en el análisis previo de la información recolectada; estas herramientas serán elaboradas y aplicadas al propietario de la empresa, instrumentos como entrevistas y cuestionarios son esenciales para la recolección de información que conformará la documentación oficial del negocio.

1.5.3 Justificación Teórica

El aprovechamiento de los conocimientos adquiridos en diseños de planes de negocios en una empresa empírica y familiar, en donde su implementación logre consolidar la empresa, competir fuertemente en el mercado y le ayude a expandirse más allá del área en donde opera, es el motivo primordial de la investigación. El conocimiento adquirido debe ser implementado para la mejora continua de las empresas que desean tener una trayectoria y un crecimiento estable en el

mercado, por esta razón es importante la utilización de elementos teóricos como libros, artículos y documentos oficiales que presenten guías para la formulación de planes de negocios, adaptados al tipo de empresa que se vaya a desarrollar.

1.6 Alcances y Limitaciones

A continuación, se mencionan los principales alcances y las limitaciones que se van a plantear en el desarrollo de este proyecto.

1.6.1 Alcances

El alcance de este proyecto va a beneficiar de manera directa al área administrativa de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, ya que el desarrollo de este plan brindará orden, visualización y mucho más control en la organización a corto, mediano y largo plazo. También va a permitir sustentar que sea una empresa cada día mucho más consolidada, abarcando un mercado extenso, buscando la oportunidad para que se logre expandir de una manera rentable y eficiente, generando muchas fuentes de empleo, permitiendo la apertura de nuevas sucursales alrededor de la zona sur, como en el cantón de Golfito y Osa.

De igual forma el desarrollo de este proyecto se logrará en el primer cuatrimestre del año 2023, desenvolviendo todas las características para reunir elementos básicos e importantes que permita la realización de un plan de negocios tradicional y sus herramientas mediante un conjunto de secciones que logren mayor éxito en la empresa.

1.6.2 Limitaciones

En el siguiente apartado se van a mencionar las limitaciones que se presentan en el proyecto:

- Carencia de tiempo para el desarrollo del proyecto, debido a las horas laborales diarias por parte de los participantes.

- Obstrucción de las vías viales que dificulten la recolección de información para el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO 2:

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2. Capítulo 2: Fundamentación teórica

2.1 Marco Situacional

2.1.1 *Estado actual de la empresa*

Según expresa M. Elizondo, Academia, Salón y Suplidora Isabella es una empresa que nació aproximadamente hace 7 años, la cual está ubicada en Ciudad Neily Centro, costado Norte del Restaurante la Moderna, hoy por hoy se encuentra brindando tres servicios, los cuales son Academia donde actualmente hay alrededor de 105 estudiantes activos estudiando en diferentes áreas como lo son manicuristas profesional avanzando y principiante, estilistas, maquillaje profesional, cejas semipermanentes en henna y pestañas punto a punto, auto maquillaje, peinados para diferentes ocasiones, masajes reductores, y barbería, para esta área se encargan 7 personas que son los encargados de brindarles el conocimiento a los estudiantes (comunicación personal, 8 de noviembre de 2022).

La siguiente área es el salón de belleza donde se brindan los servicios de manicura profesional, barbería y estilismo, en esta área hay una persona encargada en cada servicio que se encarga de brindarlos al público, por otro lado, el último servicio es la suplidora donde se vende productos para realizar uñas, colocar pestaña y productos de spa, este departamento es atendido por una sola persona; esta área no cuenta con un inventario físico ni digital pero el monto en colones que hay aproximante en productos son alrededor de 5 millones, los proveedores fijos de la Suplidora son 5, que se localizan en diferentes partes del país y un proveedor de la ciudad de Panamá, los productos de spa que se venden en la suplidora cabe resaltar que son elaborados por los propietarios de dicho negocio.

La empresa está asociada a Fecoprobe y los títulos que se les brindan a los estudiantes cuando terminan sus cursos son avalados por esta entidad, que es el sistema de certificación que los consolida. También cabe mencionar que los 3 locales donde se brindan estos servicios están ubicados a la par uno del otro, pero totalmente independientes y en cada uno se realizan servicios

diferentes, estos miden aproximadamente 80 metros cuadrados cada uno, su infraestructura está en perfecto estado, y estos son locales alquilados.

Por otra parte, cabe mencionar que esta organización no cuenta con carro propio, sin embargo, contratan un exprés que se encarga de repartir el producto en el cantón de Corredores y Golfito los días lunes y viernes, una vez al mes se hace ruta en Puerto Jiménez, Palmar Norte y Ciudad Cortes. Academia, Salón y Suplidora Isabella es una empresa que se encuentra inscrita el Ministerio de Hacienda y tiene su respectiva contadora para realizar las facturas timbradas. Uno de los proyectos más importantes de esta organización es que tiene convenios con el Instituto Mixto de Ayuda Social Ciudad Neily para brindar becas a personas de recursos económicos muy bajos, eso sí de manera que se pueda comprobar que realmente utilizan la ayuda económica para el desarrollo del curso que estén matriculadas y para la compra de los insumos necesarios.

Por la amplia variedad de cursos impartidos se cuenta con equipo como lo son mesas, sillas, camillas, cabezotes, lava cabezas, espejos grandes, urnas y mucho material para el desarrollo de las técnicas impartidas. Y por último es importante mencionar que el total de recurso humano en Academia, Salón y Suplidora Isabella es de 13 personas distribuidas en las diferentes áreas mencionadas anteriormente.

2.2 Marco Teórico

La creación de una empresa siempre surge de una idea que contrae una necesidad, sin embargo, esta idea al desarrollarse debe asegurar que se lleve a cabo correctamente y contenga todas las partes que un negocio posee, es decir que el nacimiento de esta no solamente es la idea como tal y la decisión de emprender sin análisis, este debe darse mediante un análisis previo que asegure un determinado o indeterminado tiempo su funcionamiento en el mercado.

La idea de la empresa debe ser plasmada en documentación y conformar todos los aspectos importantes que se deben tener como mínimo en su proceso de emprendimiento.

2.2.1 Definición e importancia del plan de negocio

Un plan de negocios se define como “documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica” (Naveros y Cabrerizo, 2009, p. 6). Como se menciona anteriormente un plan de negocio es plasmar su idea de empresa en un documento, donde se define cuál es la idea y cómo se va a desarrollar para finalmente tener la práctica de todo lo escrito, es el documento que oficializa y vuelve mucho más confiable una empresa en el mercado.

Academia, Salón y Suplidora Isabella es una empresa que nació de una necesidad y que ha recorrido el mercado por varios años sin ninguna formalidad empresarial, actualmente la empresa familiar ha optado por legalizar sus servicios y por esta razón desean una mayor formalización de su empresa a través de un plan de negocios, razón por la cual dicho proyecto se enfocará en el desarrollo del plan de negocios que documentará todo los aspectos necesarios e importantes que aseguren la formalidad, seguridad y confianza de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella en el mercado, esto afirma el siguiente pensamiento:

Cuando encaramos cualquier proyecto en la vida, de negocios personal, todos tenemos un plan. Puede ser consciente o inconsciente, verbal o escrito. Todos tenemos una idea de los pasos necesarios para conseguir un objetivo, los costos y beneficios asociados, los riesgos, la posibilidad de éxito y de fracaso. En los negocios es ampliamente conveniente un plan por escrito. (Droznes, 2005, p. 3)

Es importante mencionar que la creación de un plan de negocios para una empresa contrae muchos beneficios, además de que las empresas con planes escritos ya sean físicos o digitales tienen mucho más éxito en el mercado. Dentro de los beneficios que se mencionan es la coordinación que se implementa en los diferentes factores de la empresa que ayudan su crecimiento, investiga y analiza diferentes aspectos del negocio la cual cubre las posibles errores que la empresa pueda presentar, trabaja como herramienta para la obtención de proveedores e inversionistas, además ayuda a enfrentar los cambios que un negocio puede tener mediante alguna

variación en el mercado o en su organización; todos estos aspectos mencionados sustentan la siguiente frase “La preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito en la obtención de inversiones y apoyos, pero su ausencia garantiza, casi con seguridad, el fracaso” (Droznes, 2005, p. 4).

2.2.2 Modelo de plan de negocio

Un plan de negocio tradicional usualmente se compone por diez aspectos fundamentales a desarrollar, las cuales son: descripción del negocio; portafolio de productos y servicios; mercado; análisis de la competencia; procesos y procedimientos de operación; organización y el personal estratégico; aspectos económicos y financieros; principales riesgos y estrategias de salida; sistema del seguimiento de la gestión; y documentos de apoyo y anexos (Pedraza, 2015).

Además de los aspectos mencionados anteriormente el plan de negocio llevará una portada como presentación y un resumen ejecutivo, la cual se define de la siguiente forma “El resumen ejecutivo es un extracto del plan de negocios. Es la presentación del documento al lector que ofrezca un panorama completo.” (Pedraza, 2015, p. 8), es decir que en esta sección el leyente podrá visualizar la estructura y estrategias en general de lo que se compone la empresa.

2.2.2.1 Descripción del negocio. Visión general de la idea de empresa, es decir que en el describimos aspectos importantes que conforma una organización, tales como:

➤ Definición del negocio

En este apartado se detallará la información de la empresa enfocado en los clientes que se desean atraer y atender, además del tipo de producto y servicios que se ofrecerá. Dentro de este apartado se debe cubrir las siguientes interrogantes ¿Qué se ofrece?, ¿A quién se le vende? y el ¿Por qué se debe elegir a la empresa?, es decir la ventaja competitiva que posee (Pedraza, 2015).

➤ **Misión, Visión y Objetivos**

La misión es donde la empresa debe mencionar qué es lo que realizará o realiza y para quién lo realizará, es decir “establece el perfil de la organización y refleja la identidad y sentido de la empresa” (Pedraza, 2015, p. 11). La visión es donde la empresa establece el camino al que se desea llegar, a través de estrategias que ayuden a lograr lo que se desea llegar hacer en el futuro; esto incluye los valores y principios que toda empresa debe tener para el cumplimiento de su visión. Los objetivos componen los pasos que se deben seguir para lograr los resultados deseados dentro de la administración de la empresa, estos ayudan a la medición del rendimiento de una organización y como partida de referencia al establecimiento de metas en la organización (Pedraza, 2015).

➤ **Alianzas estratégicas y adquisición de patentes**

Estos son acuerdos entre empresas para la cooperación mutua en diferentes aspectos, como intercambio de tecnología, utilización de instalaciones, intercambio y venta de sus productos y servicios, establecimiento de estrategias que mejoren la cadena de suministros; estas alianzas estratégicas facilitan a las empresas el competir en mercados globales. La adquisición de patentes se establece cuando se da apertura al desarrollo de la empresa, con la finalidad de mantener el aspecto legal en orden, en caso de haberla obtenido se debe detallar las características de esta misma y las condiciones que contrae con su compra (Pedraza, 2015).

➤ **Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio**

En toda empresa se debe realizar un análisis FODA, esto ayuda a la empresa a orientar el equipo de cómo enfrentar las situaciones internas y externas de la empresa, es decir “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.” (Sánchez, 2020, p. 1)

Para el logro de este análisis primero se deberá describir las fortalezas y debilidades internas de la organización, por lo que se define seguidamente:

Una fortaleza es cuando un negocio es bueno haciendo algo que lo distingue de los demás y posiciona en el mercado y se relaciona con sus recursos humanos, recursos económicos, conocimiento y tecnología. Por lo contrario, una debilidad se manifiesta como algo que no tiene o hace mal en comparación con sus competidores (Pedraza, 2015, p. 13).

Finalmente se analizan las amenazas y oportunidades que la empresa pueda encontrar en su exterior, su finalidad parte del identificarlas para poder enfrentarlas de la mejor forma. Las amenazas son factores que se pueden encontrar en el entorno exterior que conformen una amenaza para la empresa; las oportunidades son factores de aprovechamiento de los diferentes aspectos fundamentales que encontramos en el mercado (Pedraza, 2015).

2.2.2.2 Productos y servicios. Descripción clara y precisa del producto o servicio que la empresa ofrece en el mercado, en el encontramos sus principales características, beneficios y a qué necesidad responde (Droznes, 2005).

➤ **Descripción del producto y su valor distintivo**

La descripción del producto/servicio se compone del tamaño, color, forma, diseño, calidad, capacidad, duración, tecnología, costo y protección de patente; este explica que es el producto/servicio, que hace y cuales son su características y beneficios hacia los clientes, además debe detallar cómo se produce y los materiales que se requieren para su elaboración (Droznes, 2005).

Cuando se realiza la descripción del producto, se debe definir su valor distintivo ante la competencia, dependerá de la empresa como desee adquirir ese valor, mediante una oferta diferente en el mercado, ya sea en su servicio o producto; algunos de los aspectos que pueden ser parte de este valor distintivo son, características que hagan la diferencia ante otros productos en el mercado, rendimiento de la calidad del producto, cumplimiento de especificaciones, seguridad de

uso, durabilidad, capacidad de reparación, estilo, diseño, entrega, instalación, capacitación del cliente y servicio de asesoría (Pedraza, 2015).

➤ **Evolución y ciclo de vida**

El ciclo de vida del producto involucra a los productos que tienen una vida limitada, sus ventas pasan por diferentes etapas y en cada una de ellas hay variaciones en las utilidades, por lo que en cada etapa se aplican diferentes estrategias de mercadotecnia. (Pedraza, 2015, p. 22)

Las etapas del ciclo de vida son: Introducción, es cuando se lanza un producto al mercado y se pretende conocer a los posibles compradores; crecimiento, aumentan las ventas del producto o del negocio y es aceptado por más compradores; madurez, deja de crecer sus ventas y se estabiliza; decadencia, se encuentra un decrecimiento en las ventas del producto o de los servicios, debido a que no es tendencia actualmente (Pedraza, 2015).

➤ **Estrategia del producto y servicio**

Se debe identificar inicialmente las etapas del ciclo de vida del producto o servicio para poder plantear estrategias y desarrollar un plan de mercadotecnia. Dichas tácticas serán: Estrategias de mercadotecnia en la etapa de introducción, la cual se toma en cuenta aspectos como cobertura rápida, cobertura lenta, penetración rápida, penetración lenta; Las estrategias en la etapa de crecimientos son aquellas que buscan incrementar la calidad del producto y mejorar su diseño, evolucionar en nuevos modelos, buscar canales de distribución más eficientes, desenvolverse en la publicidad y proporcionar rebajas de precios en ocasiones (Pedraza, 2015).

2.2.2.3 Mercado. “Está conformado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto.” (Pedraza, 2015, p. 33). En él se define qué tamaño tiene el mercado y cuáles son las posibilidades de crecimiento.

➤ **Segmentación del mercado y mercado meta**

El análisis de un segmento del mercado se refiere a escoger a los clientes a los cuales se pretende vender el producto y/o servicio, se trata de hacer un perfil de ellos y seleccionar a los compradores sobre la base de identificar sus necesidades ordinarias, dónde viven, cuáles son usos y costumbres. (Pedraza, 2015, p. 33)

El mercado meta está compuesto por la selección de clientes semejantes en sus necesidades y preferencias que en su momento fueron atendidos y registrados en el negocio (Pedraza, 2015).

➤ **Comportamiento del mercado y tamaño**

Se define el tamaño de consumidores a partir de la base de consumidores que se posee; si el tamaño es muy grande se debe considerar tomar y dedicarse a una pequeña parte, si el tamaño es muy pequeño debe considerar la captura de mucho más consumidores para obtener la ganancia suficiente para el negocio (Droznes, 2005).

➤ **Estrategias de ventas**

La venta de un producto depende de las condiciones, es decir del tipo de producto, lugar, tiempo y clase de consumidor. El negocio debe diseñar las estrategias de ventas que se amolden a los objetivos de la organización y el consumidor. Dentro de este proceso se debe establecer, periodos de recuperación de las facturas por cobrar por la venta de productos, garantías, devolución y reembolsos, establecimiento de normas de venta, estimación de ventas, controles evaluación y seguimiento de ventas (Pedraza, 2015).

➤ **Estrategias de precios**

Es importante tomar en cuenta que “La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario.” (Weinberger, 2009, p. 71).

➤ **Estrategias de publicidad**

Su principal objetivo es el de difundir el perfil y la marca a largo plazo, informar al consumidor acerca de un producto en venta o servicios. Para la creación de estrategias de publicidad, se debe tomar en cuenta los medios de difusión accesibles al negocio y el presupuesto disponible para el área de publicidad (Pedraza, 2015).

➤ **Estrategias de promoción**

Estas estrategias consisten en la comunicación y el reconocimiento en el mercado de los atributos y/o características que el producto o el servicio ofrece al consumidor, los cuales van relacionados con actividades de publicidad, venta personal, promociones, cupones, sorteos, promociones conjuntas, relaciones públicas y marketing directo (Weinberger, 2009).

➤ **Estrategias de posicionamiento**

Se refiere a la diferenciación que el negocio realizará en su producto o servicio, que le permita ser recordado por el consumidor fácilmente, para lograr este efecto, las diferencias deben ser significativas, además se debe tener una demanda grande que valore el beneficio adicional (Weinberger, 2009).

➤ **Estrategias de distribución o plaza**

Estas estrategias hacen referencia a la forma del cómo se llegará al consumidor final, es decir al cliente, por lo que se debe analizar cuáles serán los canales de distribución que el negocio tiene, por lo que se abarca las siguientes interrogantes: ¿Se vende directamente a los clientes?, ¿Cómo se accede a los clientes valiosos?, ¿Se utilizan representantes de ventas?, ¿Qué ventajas y desventajas se contraen al utilizar terceros para las ventas?, ¿Qué cantidad de distribuidores actuales se tiene y como están distribuidos geográficamente?, ¿Los distribuidores están asociados? y finalmente si los distribuidores tienen algún poder de negociación (Weinberger, 2009).

2.2.2.4 Análisis de la competencia.

Los competidores en un mercado son todos aquellos que persiguen los ingresos del consumidor indistintamente de su actividad y, para analizar a la competencia, se identifican a los que directamente atienden las necesidades de los clientes con productos iguales o similares. (Pedraza, 2015, p. 49)

El análisis de la competencia tiene como finalidad ganar y conservar clientes, basándose en los siguientes aspectos importantes para el negocio:

➤ Identificación de los competidores

Se identifica y describen las principales características de los servicios y productos que ofrece la competencia en el mercado, con la finalidad de obtener un perfil del competidor, los datos a recolectar son: precio, costo, calidad, necesidades de mantenimiento y durabilidad (Droznies, 2005).

➤ Comparación de fuerzas y debilidades

A través del análisis FODA de la empresa se realiza una comparación cuidadosa de los mismos aspectos del análisis que obtenga la competencia, con la finalidad de crear estrategias que ayuden a potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades; la cual favorezca mayormente al negocio ante la competencia en el mercado (Droznies, 2005).

➤ Barreras para la entrada

Se constituye por todos aquellos factores que dificulten el ingreso del negocio a competir contra organizaciones o compañías que ya están establecidas en el mercado; se debe considerar como barrera: Patentes de propiedad del producto, dificultad en manufactura, requerimientos de

capital, requerimientos en la experiencia y habilidad, saturación de mercado, identidad de marca, acceso a la distribución, finalmente políticas y leyes (Droznes, 2005).

2.2.2.5 Plan de operaciones. “Define las operaciones y el equipamiento necesario para generar y entregar su producto o servicio.” (Droznes, 2005, p. 35).

➤ **Objetivos de producción**

Esto son establecidos en función de la demanda estimada y la capacidad de producción disponible, por lo que se deben establecer indicadores y proceso que permitan desarrollar y programar dichas operaciones; los objetivos usualmente se realizan en función de la cuota o meta de producción, del nivel de inventarios de seguridad, de los estándares de producción, del nivel de satisfacción del cliente, de los estándares de calidad, del tiempo de entrega del producto y de la reducción de residuos (Weinberger, 2009).

➤ **Procesos de producción**

Se debe describir detalladamente toda la información referente al proceso de producción o de la prestación del servicio, para esta documentación se debe realizar los siguientes puntos: describir las operaciones y actividades necesarias, organizarlas y determinar los tiempos requeridos en cada operación y actividad, definir el flujo del bien o servicio, establecer estándares de calidad y determinar factores críticos para el cumplimiento de los estándares de calidad (Pedraza, 2015).

➤ **Materiales y suministros**

“Los materiales y suministros son las materias primas y los insumos que se utilizan en el proceso de producción y su registro, manejo y control se hace generalmente por medio de los inventarios.” (Pedraza, 2015, p. 57). La funcionalidad de los inventarios se basa en el conocimiento de cuándo y cuánto se debe ordenar para la disposición de los materiales e insumos suficientes.

➤ **Infraestructura disponible y uso de la planta**

Se refiera al desarrollo de un diagnóstico útil que detalle las condiciones en que están las maquinas, equipos e infraestructura; para la evaluación de las necesidades de estos aspectos se debe contemplar: Locales y oficinas, Maquinarias, equipo y herramientas, Instalaciones y servicios de auxiliares, equipos de cómputo, software necesario, mobiliario y equipo de oficina, transportes para el área de producción y de administración, patentes y marcas, depósitos y finanzas, gastos de organización y gastos para inicio de operaciones (Pedraza, 2015).

➤ **Aspectos ambientales y regulatorios**

“El medio ambiente representado por todo lo que rodea al negocio, influye en la forma en que funcionará el negocio, si será favorable y contará con apoyos o, por el contrario, habrá limitantes que obstaculicen su desarrollo” (Pedraza, 2015, p. 71).

2.2.2.6 Organización y el personal estratégico. En este apartado se toman las decisiones para la administración de colaboradores y las finanzas de la empresa, los cuales se desglosan de la siguiente manera:

➤ **Aspectos generales de la organización**

La Real Academia Española (2021) define organización como la “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (párr. 3). En este apartado se van a establecer las funciones y a desarrollar el organigrama de la empresa.

➤ **Marco legal de la organización**

Este es el conjunto de reglas que fijan las normas y reglamentos de la empresa, en el cual se definen los socios, los trámites legales, las obligaciones laborales y responsabilidades a terceros.

➤ **Personal estratégico para el negocio**

Para el desarrollo efectivo de la empresa siempre es indispensable los recursos humanos, los responsables de alcanzar los objetivos y metas; siendo parte de para poder materializar los planes. (Pedraza, 2014, p. 76) Este apartado se desglosa de la siguiente manera: habilidades y capacidades especiales, estudios profesionales, capacidad para trabajar y colaborar en grupo, y experiencia laboral.

➤ **Plan de trabajo para el desarrollo del negocio**

El plan de trabajo es donde se establecen las metas, los objetivos se instituyen, la empresa crea estrategias, y se definen todas las obligaciones del personal determinando todos los recursos que sean necesarios.

2.2.2.7 Aspectos económicos y financieros. En esta sección se van a estudiar los aspectos financieros y económicos del plan de negocios que se va a desarrollar, desglosándose los siguientes puntos:

➤ **Elaboración de los presupuestos**

Para el desarrollo se elaboran los presupuestos de ingresos, gastos y los costos. Dividiéndose en presupuestos de ingreso, presupuestos de costos de producción, presupuesto de gastos de administración y ventas y por el último el presupuesto de gastos financieros. (Pedraza, 2014, p. 82)

➤ **Plan de tesorería**

Se debe recalcar que un plan de tesorería “Consiste en una previsión que permite visualizar pagos y cobros. Con ella, podremos anticipar el futuro económico de la empresa y orientar las decisiones en la dirección correcta” (García, 2022, párr. 6). A la hora de desarrollar este apartado la empresa tendrá una visión mucho más clara de las finanzas.

➤ **Cálculo de la rentabilidad**

La rentabilidad financiera de una empresa es la capacidad que se obtiene para generar ganancias, en este apartado se va a medir el rendimiento de las ventas y ganancias, además para saber si Academia, Salón y Suplidora Isabella necesita una mayor rentabilidad y si las inversiones están siendo beneficiosas.

2.2.2.8 Principales riesgos y Medidas para minimizar riesgos. Detectar los riesgos de manera rápida ayuda a que la empresa no tenga perdidas en ningún área, es de los aspectos esenciales para el desarrollo efectivo de la misma. En este apartado se van a desglosar los puntos importantes para lograr identificar riesgos, saber cómo minimizarlos y afrontarlos.

➤ **Análisis de los riesgos existentes para el negocio**

Para desarrollar los riesgos que se pueden afrontar el proyecto en la etapa de fortalecimiento es importante saber que, los riesgos se deben detectar en función de factores internos y externos de la organización (Prieto, 2017, p. 289). En este apartado se van a distinguir todos los tipos de riesgos existentes.

➤ **Medidas para minimizar los riesgos**

Todos los riesgos identificados en el punto anterior son necesarios para establecer las medidas que van hacer de frente a estos conflictos. Tomando en cuenta puntos importantes como seguros y planes de contingencia para los riesgos congénitos a la infraestructura de la empresa o al recurso humano.

CAPÍTULO 3:

MARCO METODOLÓGICO

3. Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Definición de Enfoque

En este apartado se va definir el enfoque en el cual se va a desarrollar dicho proyecto.

3.1.1. Cuantitativo.

Es importante recordar que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4). En este proyecto se va a recopilar información mediante análisis estadísticos, facilitando datos para lograr el desarrollo del mismo.

3.2 Diseño de la Investigación

Para lograr desenvolver el proyecto se deben establecer cuáles diseños se va utilizar para el desarrollo del mismo.

3.2.1. No experimental.

Las investigaciones no experimentales son según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Para el desarrollo de un plan de negocios es importante tener el conocimiento de las variables existentes y analizar cómo se relacionan en un momento dado.

3.2.2. Transversal.

Las investigaciones transversales recopilan información mediante datos en un momento único, describiendo variables y analizando incidencias en un momento dado (Hernández,

Fernández y Baptista, 2014, p.154). Este diseño ayuda a comparar diferentes variables existentes del proyecto en el mismo instante.

3.3 Métodos de la Investigación Utilizados

3.3.1 *De Campo*

El desarrollo del plan de negocios para la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella utilizará el método de investigación de campo, enfocándose en la utilización de instrumentos específicos para la recolección de la información necesaria, que servirá como fuente principal en el desarrollo y generación de informes y documentos oficiales que conforma dicha herramienta.

3.4 Tipos de Investigación

3.4.1 *Descriptiva*

El tipo de investigación descriptiva será utilizada en el desarrollo del presente trabajo, debido a que su conceptualización se basa en que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (Hernández et al. 2010, p. 80), es decir, se recolectará la información necesaria para ser aplicada en la construcción de características y procesos que definan la estructura organizacional de la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella.

3.4.2 *Empírica*

Dentro de la elaboración del proyecto, también se identifica el tipo de investigación empírica, la cual observa y estudia la realidad que vive la empresa de los procesos y procedimientos que realiza, con la finalidad de implementar de forma adecuada un plan de negocios que corrija errores y proponga nuevas estrategias de mejora.

3.5 Sujetos y Fuentes de Información

3.5.1. Sujetos de investigación.

En esta investigación se obtendrá información para el desarrollo del proyecto de las siguientes personas:

- 1 persona dedicada a la observación de los institutos en el área de belleza.
- 7 colaboradores.
- 70 clientes.
- Directora de Academia, Salón y Suplidora Isabella.
- Una contadora.
- 50 alumnos.

3.5.2. Fuentes primarias.

- Biblioteca virtual de la Universidad Costa Rica.
- Biblioteca virtual de la Universidad Estatal a Distancia.
- Biblioteca en línea de la Universidad Latina de Costa Rica.
- Base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Repositorio institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Base de datos Real Academia Española.

3.5.3. Fuentes secundarias.

- Páginas web.
- Referencias de trabajos relacionados al tema.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población

El siguiente proyecto determina como población el conjunto de todos los sujetos identificados para el desarrollo de la investigación, definiendo un total de 365 personas situadas en el cantón de Corredores; esta población está compuesta por:

- La dueña de la empresa, colaboradores, observador de competencia y funcionarios privados; con un total de 10 personas, por lo que se les aplicará directamente el instrumento de recolección de información.
- 250 clientes y 105 estudiantes; debido a la cantidad de cada área se tomará una muestra para su correspondiente aplicación del instrumento.

3.6.2 Muestra o Censo

El tamaño de la muestra de la población de 250 clientes registrados en la base de datos que tiene Academia, Salón y Suplidora Isabella, es de 70 personas a encuestar, cantidad definida por la aplicación de la fórmula estadística que determina la muestra, aplicada con un 5 % en su margen de error y un 90% en su confiabilidad,

$$n = \frac{Z_a^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$$

Desarrollada:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 250 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,1)^2 (250 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 69,58$$

De igual forma se aplica para la población de los 105 estudiantes activos en la academia, obteniendo una muestra de 50 encuestas a aplicar.

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 105 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,1)^2 (105 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 50,41$$

3.7 Tipo de Muestreo

3.7.1. Aleatorios

Debido a la conveniencia se entrevistarán a 50 estudiantes y 70 clientes los cuales son de fácil acceso para lograr brindar la información correspondiente y desarrollar el proyecto.

3.8 Instrumentos y Técnicas de Investigación

En este apartado se establecen las herramientas para obtener información, según al protocolo de la investigación.

3.8.1 Cuestionario.

Es importante recordar que “Un cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados” (Nellys, 2017, parr. 1). cuestionario se le va aplicar a los clientes y alumnos correspondientes que se sacaron de la muestra, además a los cinco proveedores y tres colaboradores, mediante Google Fromm para recopilar y analizar información necesaria para el desarrollo del Plan de Negocios.

3.8.2 Entrevista.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro” (p. 239). En esta ocasión las entrevistas se le va aplicar mediante un día de visita a la directora de Academia, salón y Suplidora Isabella, al funcionario de la Municipalidad de Corredores, funcionario del Ministerio de salud, a la contadora y a los dos institutos de belleza, para recolectar datos y obtener información mucho más profunda, detallada adaptándola al contexto de la investigación y desarrollo del plan.

3.9 Confiabilidad y la Validez

3.9.1 Confiabilidad

Hernández et al. (2010) mencionan que la confiabilidad es el “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200). La investigación determina su confiabilidad a través de la aplicación de diferentes instrumentos que arrojará información congruente para su respectivo desarrollo, la cual, será obtenida mediante personas oficiales que trabajan en los respectivos entes a visitar, además se utilizará una formula estadística que determine la cantidad de personas a las que se les debe aplicar el instrumento, que será verificado y evaluado por una persona profesional en el área de administración.

3.9.2 Validez

La validez se define como el “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.” (Hernández et al., 2010, p. 201), por lo que, en este estudio, la validez se obtendrá a través de la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, demostrando que los cuestionarios aplicados darán información válida; con respecto a los otros instrumentos su información se considera verídica debido a que es obtenido por personas profesionales que laboran en los diferentes entes a entrevistar.

3.10 Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
Análisis FODA	Herramienta clave para hacer una evaluación detallada de la situación actual de una organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de Riesgos - Fortalezas - Debilidades - Amenazas - Oportunidades 	Observación
Estrategias de Marketing	Descripción de procedimientos y métodos que la empresa establece para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación del mercado - Estrategias de ventas, precios, publicidad, promoción, posicionamiento y distribución 	Cuestionario
Plan de Trabajo	Herramienta que organiza y sistematiza la información más importante del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> -Descripción del negocio -Organización y el personal estratégico. -Plan de operaciones 	Cuestionarios y Entrevistas
Aspectos Económicos	Estructura financiera que contiene un negocio.	<ul style="list-style-type: none"> -Presupuestos -Plan de tesorería -Cálculo de la rentabilidad 	Guía para el desarrollo de aspectos económicos de una empresa

CAPÍTULO 4:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4. Capítulo 4: Análisis de resultados

El desarrollo de este trabajo se basa en la formulación de una propuesta de plan de negocio para la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, con la finalidad de proporcionar una estructura y organización mucho más sólida, que ayude afrontar los obstáculos que se puedan presentar a lo largo de su camino y la competencia que se encuentren en el mercado.

La elaboración de dicha propuesta se crea a partir de la captación de la información de todas las personas involucradas en el negocio, esto a través de la aplicación de instrumentos como cuestionarios, entrevistas y observaciones. Una vez recolectada la información y haya sido analizada, se procede a proponer las estrategias que pueda mejorar dicho aspecto o proceso.

La aplicación de estos instrumentos fue a través de la ayuda de herramientas tecnológicas accesibles al público, por ejemplo, con respecto a los cuestionarios, estos fueron elaborados en una plataforma gratuita por Google, la cual permite la captación de la información mediante un link en internet que fue enviado a la cantidad correspondiente de clientes y estudiantes a encuestar, una vez adquirida la información, la aplicación genera las respuestas en gráficos y en una tabla de Excel.

Las entrevistas fueron desarrolladas en días específicos, en donde las personas entrevistadas pudieran dar el espacio para su elaboración, conforme se fue aplicando los instrumentos se fueron agregando diferentes preguntas con la finalidad de obtener más información de la empresa que ayudara al progreso del proyecto.

Finalmente, las observaciones realizadas a la competencia y a la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, se realizó a través de una visita fuera del local con la finalidad de obtener información con respecto a la infraestructura, también se investigó a través de las redes sociales las ofertas y comentarios de los diferentes institutos y suplidoras, con el propósito de obtener información relevante para la elaboración del proyecto.

4.1 Descripción del Negocio

En este apartado se van a desglosar las principales características de la empresa y la forma en que se van a captar los clientes.

4.1.1 Definición del negocio.

Academia, Suplidora y Salón Isabella es una empresa que se dedica a impartir tres servicios como lo son cursos libres relacionados a la belleza, por ejemplo, manicurista profesional, estilismo, barbería, pestañas, maquillaje, trenzas africanas, cartoons, diseño en 3D, perfeccionamiento de estructura, pedicure spa y gel X, además también se venden productos que se utilizan para poder desarrollar las técnicas aprendidas en cada curso y finalmente se brinda el servicio de salón de belleza. El público que normalmente hace uso de alguno de los servicios que se brindan son entre los 30 a 64 años. Es una empresa que se ha adaptado al nivel económico de la zona y cuenta con precios totalmente accesibles lo cual es una ventaja competitiva, además trabaja con instituciones no gubernamentales y de ayuda social.

4.1.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

La empresa no cuenta actualmente con una misión, visión, valores y objetivos, por lo tanto, para poderlos definir se realizó una entrevista a la dueña y administradora de Academia, Salón y Suplidora Isabella, donde ella estableció sus metas para el futuro a corto y largo plazo de la empresa, además el camino que se debe seguir para lograr los objetivos de manera que satisfaga a los clientes y el crecimiento de la organización siguiendo cada uno de sus principios.

Misión

En la entrevista que se le realizó a la Administradora ella hace énfasis que no cuenta con una misión en la empresa, lo se propone la siguiente misión para el plan de negocios:

“Somos una academia que brinda servicios de preparación académica, salón y suplidora de belleza y cuidado personal, motivados por la innovación y la inspiración para el mayor bienestar de nuestros clientes.”

Visión

Respecto a la visión la dueña de la empresa determinó que espera lograr ser mejores cada día, innovar para darle lo mejor a los clientes y tener mucho más renombre en la zona, mejorar la infraestructura en el ámbito de espacio también y lo más importante ordenar o controlar más el área financiera y administrativa para el mejor desarrollo de la empresa

Como propuesta, se plantea la siguiente visión para el plan de negocios:

“Consolidar la empresa como la mejor en su área en la zona sur, teniendo un crecimiento sostenible, destacando su compromiso para ayudar a las personas en su crecimiento personal, promoviendo mayores beneficios y valores agregados para nuestros clientes.”

Valores.

Mediante la entrevista que se le realizó a la dueña, ella mencionó que no tienen una lista de valores con los cuales se identifica la empresa. Como propuesta, se van a mencionar los valores que mediante la observación se cree que funcionan para el desarrollo efectivo de la empresa.

- **Respeto:** Este valor es la base para garantizar que la administración y los colaboradores respeten la empresa y además sientan que el trabajo de cada uno es apreciado.
- **Amabilidad:** La amabilidad permite el buen trato a los clientes y al equipo de trabajo en general, además influye en que los clientes se sientan satisfechos y se comuniquen de una mejor manera.
- **Compromiso:** El compromiso permite que los colaboradores ejecuten todas las tareas de manera responsable en Academia, Suplidora y Salón Isabella, además que sus esfuerzos sean por una meta en común.
- **Trabajo en equipo:** El aporte de cada uno de los colaboradores permite que la empresa se desarrolle de manera más eficaz y se logren los objetivos colectivos.

Objetivos

Con respecto a los objetivos la dueña determinó que las metas de esta empresa son expandirse en los cantones de Osa y Golfito con nuevas sucursales y a largo plazo en otros lugares, además hacer una suplidora mucho más grande, ampliando la cartera de productos y contando con mayor inventario para ser una empresa más consolidada. Por lo tanto, se propone como objetivo general de Academia, Salón y Suplidora Isabella, el siguiente:

“Brindar un servicio de atención al cliente personalizado y profesional, la cual permita cubrir las demandas y necesidades de los clientes a través de nuevas sucursales en la zona y alrededores, siendo la suplidora más grande en su cartera de productos, la academia con mayor calidad y el salón con mejor asistencia.”

Como propuesta se van a mencionar los siguientes objetivos específicos para un mejor desempeño en la empresa:

- Aumentar los ingresos en la empresa, la cual permita desarrollar todas las metas en pro de mejora y crecimiento.
- Expandir nuevas tiendas físicas en otros cantones de la provincia de Puntarenas, donde los clientes puedan adquirir nuestros servicios y productos con más facilidad.
- Ampliar la gama de cursos en diferentes áreas, permitiendo al cliente tener mayores opciones de estudio y crecimiento educativo para la empresa.
- Mejorar y ampliar a largo plazo la infraestructura de Academia, Salón y Suplidora Isabella, la cual refleje confortabilidad y seguridad.
- Perfeccionar la atención al cliente, demostrando profesionalismo y personalización en cada atención que se realice diariamente.
- Incrementar la visibilidad y accesibilidad en redes sociales, atrayendo la atención de los clientes mediante publicaciones y promociones.
- Determinar y emplear más estrategias de marketing que aumenten las ventas de productos y servicios, a un menor costo y mayor efectividad.
- Prevalecer y destacar ante la competencia, formando un mayor reconocimiento de marca en el mercado local.

4.1.3 Alianzas estratégicas y adquisición de patentes

Las alianzas estratégicas van a permitir que la empresa incursione en nuevos mercados y canales de distribución. En la entrevista que se realizó a la dueña de la empresa destacó que en Puerto Jiménez tiene una Alianza con una colega que le presta las instalaciones y ella realiza cursos dos veces al mes, además vende producto y le brinda un porcentaje de ganancia a su colega, también de la misma manera con otra persona en Buenos Aires de Pérez Zeledón con quien además hacen intercambio de mercadería, otra alianza es en Paso Canoas donde se distribuye producto en un local comercial, por último se brinda ayuda social a través de convenios con el IMAS. Ella también menciona que está al día con las patentes municipales, manteniendo en orden los aspectos legales, y sus características son las siguientes:

- Tipo de Riesgo B.
- Actividad: Academia de belleza.
- Código CIU: Academia de belleza.
- Dirección: Corredores, Ciudad Neily frente costado norte del restaurante la moderna.
- Nombre del establecimiento: Academia, Salón y Suplidora Isabella.
- No de patente: 2860
- Nombre del propietario del terreno: Dilopez Sociedad Anónima.
- Permiso de Salud o SENASA: 119360.
- Vencimiento PSF: 01/07/2027.

Como propuesta se establecen las siguientes alianzas estratégicas para el mejor desarrollo y reconocimiento de la empresa:

- Aliarse con correos de Costa Rica y Tracopa para movilizar la mercancía de forma económica y más rápida.
- Distribuir producto a salones de los cantones de Corredores, Golfito y Osa para su uso en el mismo o venta para los clientes.
- Alianza con el INA para que acredite los cursos.
- Brindar capacitaciones en otros institutos.

4.1.4 Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio

El análisis FODA es esencial para determinar las ventajas que tiene la empresa ante la competencia y que aspectos debe mejorar, conforme a la entrevista que se realizó como instrumento de información a la dueña, menciona aspectos muy importantes de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

- **Fortalezas:** Ella considera que las principales fortalezas son los precios, porque son de menor costo a la competencia, se da una buena calidad de aprendizaje, además es una empresa donde se consiguen 3 servicios en uno solo, porque todos de los institutos acá en la zona solo brindan el servicio de los cursos libres.
- **Debilidades:** Expresó que como debilidades encontró la falta de expansión considerando a la competencia, la poca experiencia siendo administradora y altos costos en mantenimiento.
- **Amenazas:** Como amenazas recalcó la competencia agresiva de los demás institutos.
- **Oportunidades:** Destacó como principal oportunidad la apertura de nuevos puntos de comercialización en Golfito y Osa.

La propuesta estrategias generadas por el FODA para el plan de negocios conforme con la entrevista y observación de los competidores es de la siguiente manera:

Tabla 1 Propuesta de estrategias según el FODA

FODA de Academia, Salón y Suplidora Isabella	
Fortalezas.	Oportunidades.
<ul style="list-style-type: none">➤ Precios accesibles.➤ Buen servicio al cliente.➤ Buena calidad de aprendizaje.➤ Venta de productos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Alianzas estratégicas.➤ Expansión geográfica.➤ Capacidad de crecimiento en infraestructura.➤ Aparición de nuevos clientes.
Debilidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none">➤ Falta de talento administrativo.➤ Tecnología ineficiente.➤ Infraestructura con menor capacidad respecto a la competencia.➤ Variedad de cursos en diferentes áreas.	<ul style="list-style-type: none">➤ Entrada de nuevos competidores.➤ Cambios legales y regulatorios.➤ Competencia agresiva.➤ Aumento de precios en los productos.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Productos y Servicios

A continuación, se desglosa la descripción de los productos y servicios.

4.2.1 Descripción del producto y su valor distintivo

Servicio de salón de belleza

Según la entrevista realizada a la dueña manifestó que en esta área se desarrollan los siguientes servicios: manicura profesional, Barber shop, estilismo, cejas y pestañas, pedicure spa, maquillaje y peinado, estando conformados por tres colaboradores. A continuación, se desglosa su contenido y características.

Tabla 2 Servicios de Salón

Manicura profesional.	Barber shop.	Estilismo profesional.
➤ Uñas Acrílicas.	➤ Difuminados.	➤ Cortes.
➤ Uñas en gel de calcio.	➤ Grafilados.	➤ Tintes.
➤ Uñas en gel x.	➤ Sombras.	➤ Keratinas.
➤ Semipermanente en uña natural.	➤ Keratinas.	➤ Colorimetría.
➤ Poly gel.	➤ Tintes	➤ Nanoplastia.
	➤ Cejas.	➤ Tratamientos capilares.
	➤ Barba.	
Cejas y pestañas.	Pedicure spa.	Maquillaje y peinados.
➤ Cejas en henna.	➤ Pedicure bota.	➤ Maquillaje de día.
➤ Pestañas pelo a pelo.	➤ Pedicure seco.	➤ Maquillaje de noche.
➤ Pestañas volumen ruso.	➤ Acripie.	➤ Maquillaje fantasía.
➤ Pestañas punto a punto.		➤ Peinados de trenzas.
		➤ Peinados clásicos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Como propuesta de los servicios que se brindan, se les menciona que agreguen la cosmetología, como las limpiezas faciales para dar el servicio completo de belleza.

Servicio Academia de belleza

En esta sección la dueña comentó en la entrevista que se le realizó para la recopilación de información que se brindan talleres y cursos libres los cuales se van a mencionar a continuación y además sus características:

Talleres:

- Taller de pestañas punto a punto y cejas en henna.
- Taller de pedicure spa.

- Taller de automaquillaje.
- Taller de gel x.

Tabla 3 Características de los talleres

<p style="text-align: center;">Taller de pestañas punto a punto y cejas en henna.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Depilación correcta de la ceja. ➤ Medición de la ceja acorde a cada forma de la cara. ➤ Aplicación del producto. ➤ Cuidados de las pestañas. ➤ Recomendación del uso correcto de las pinzas para las pestañas. ➤ Colocación de las pestañas. 	<p style="text-align: center;">Taller de pedicure spa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valoración de pies. ➤ Uso correcto de los productos. ➤ Recomendaciones para el uso correcto de las herramientas. ➤ Podología básica.
<p style="text-align: center;">Taller de automaquillaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparación y cuidado de la piel. ➤ Aplicación de base correctamente. ➤ Make up de día y de noche. ➤ Tips para Make up express. 	<p style="text-align: center;">Taller de gel X.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación correcta del gel x. ➤ Aplicación de diferentes efectos en tendencia. ➤ Aplicación correcta del semipermanente.

Fuente: Elaboración propia.

Cursos libres:

- Técnico profesional de uñas principiante.
- Técnico profesional de uñas avanzado.
- Estilismo profesional.
- Profesional en Barber shop principiante.
- Maquillaje profesional.
- Trenzas africanas.
- Cartoons.
- Diseño en 3D.

- Perfeccionamiento de estructura.
- Profesional en Barber shop avanzado.

Tabla 4 Características de los cursos libres

<p>Técnico profesional de uñas principiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Uñas acrílicas. ➤ Uñas con molde. ➤ Gel de calcio. ➤ Mano alzada. 	<p>Trenzas africanas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trenzas sencillas. ➤ Trenzas con extensiones. ➤ Trenzas fantasía.
<p>Técnico profesional de uñas avanzado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura Rusa. ➤ Flores en 5D. ➤ Poly gel. ➤ Estructura fantasía. 	<p>Cartoons.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseños animados. ➤ Difuminados.
<p>Estilismo profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cortes. ➤ Tintes. ➤ Keratinas. ➤ Químicos. ➤ Colorimetría. 	<p>Diseño en 3D.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 3d alto. ➤ 3d bajo. ➤ 3d encapsulado. ➤ 3d en relieve. ➤ Gama de colores para contraste.
<p>Técnico en Barber shop principiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teoría sobre la barbería y cortes. ➤ Corte sencillo. ➤ Sombras. ➤ Barba. ➤ Cejas. 	<p>Perfeccionamiento de estructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructuras de salón en acrílicos. ➤ Estructuras de salón en gel.

<p style="text-align: center;">Maquillaje profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Teoría. ➤ Preparación del rostro. ➤ Maquillas de día. ➤ Maquillaje de noche. ➤ Maquillaje Fantasía. 	<p style="text-align: center;">Profesional en Barber shop avanzado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Corte flat top ➤ Corte oscuro. ➤ Alicet. ➤ Colores fantasía. ➤ Rayitos.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Se propone en el área de talleres y cursos libres que se implemente otros cursos no relacionados al área de belleza, para ampliar la gama de opciones académicas y tener más capacidad para captar clientes, logrando ser una empresa más fuerte ante los competidores, eso sí cursos que se puedan adaptar a la infraestructura ya existente. Mediante a la observación que se realizó se mencionan a continuación sugerencias:

- Inglés conversacional.
- Asistente administrativo.
- Servicio al cliente.
- Costura.
- Estética canina.

Servicio en venta de productos

Al ser una gama muy amplia de productos para la venta, en la entrevista que se le realizó a la dueña los agrupó según su uso, mencionando los principales productos de cada área, los cuales se van a desglosar de la siguiente manera:

Tabla 5 Principales productos de venta

<p style="text-align: center;">Productos para realizar manicura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acrílicos. ➤ Monómeros. ➤ Esmaltes en gel. 	<p style="text-align: center;">Productos para cejas y pestañas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pestañas de diferentes tamaños. ➤ Goma para pestañas. ➤ Cepillos de pestañas.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Efectos. ➤ Gliders. ➤ Geles de calcio. ➤ Limas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Serum de pestañas. ➤ Pinzas para colocar pestañas. ➤ Henna para cejas. ➤ Pinceles para diseño de cejas.
<p style="text-align: center;">Productos para spa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sales minerales. ➤ Bombas efervescentes. ➤ Exfoliantes naturales. ➤ Mascarilla para pies. ➤ Removedor de callos. ➤ Cremas hidratantes para pies. ➤ Aceites para masajes. ➤ Velas hidratantes ➤ Gelly spa. 	<p style="text-align: center;">Productos para realizar peinados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cera para peinar. ➤ Peine cola de ratón. ➤ Decoración para peinados. ➤ Cepillos.
<p style="text-align: center;">Maquillaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bases. ➤ Polvos. ➤ Paletas de maquillaje. ➤ Primer sellador. 	<p style="text-align: center;">Productos para estilismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tintes. ➤ Mascarillas. ➤ Gotas de brillo. ➤ Instrumentos para realizar trabajos.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la venta se propone que las vendedoras identifiquen cuales son los productos con menor salida en el stock, ya que cuentan con una amplia cartera de productos, los cuales puede complicar el desarrollo de la administración, donde se puedan enfocar en productos que si estén más concentradas las ventas y sacarles mayor provecho.

4.2.2 Evolución y ciclo de vida

La evolución y ciclo de vida involucra varias etapas en las cuales hay variaciones. En los instrumentos que se crearon para la recopilación de datos, la dueña relató el ciclo que se lleva a

cabo para cada uno de los servicios que se brindan, los cuales se van a mencionar a continuación agrupados según su grupo.

Ciclo del servicio de cursos y talleres.

- Apertura de curso: Se estudia la demanda del curso o taller y se proponen.
- Publicidad del curso: Se realiza publicidad en las diferentes plataformas existentes y se publican en todas las redes sociales.
- Proceso de matrícula (se cancela): Los clientes nos contactan vía web o presencial en el local y se empieza con el proceso de matrícula para apartar su espacio, puede hacer el pago mediante transferencia bancaria, Sinpe móvil o cancelar en efectivo.
- Inicio del curso (Se cancela la primera mensualidad): Se da inicio del curso y los alumnos cancelan la primera mensualidad.
- Se entrega el cronograma de pagos: Se le brinda el cronograma de pagos el primer día del curso.
- Se desarrolla el curso: Empieza el desarrollo del curso durante los 6 meses si es principiante o 4 meses si es avanzado.
- Finaliza el curso: Concluye el desarrollo del curso o taller.
- Se cancela el título: Cuando ya se les aprueba el curso, tienen que cancelar el título para mandarlo a sellar a FECOPROBE y pueda ser entregado.
- Organización y desarrollo de ceremonia de graduación: Se realiza la ceremonia de graduación y se hace entrega de los títulos.

Ciclo del servicio de venta de productos.

- Se realiza lista de los productos que se necesitan: Se hacen una lista de los productos que se agotaron o que se venden bastante y quedan muy pocos en stock en una hoja de Excel.
- Compra de productos a los diferentes distribuidores: Se envía la lista al distribuidor, ellos proceden hacer la factura y una vez cancelada empiezan el proceso de envío.
- Transporte de productos/encomienda: Los diferentes distribuidores hacen los envíos en los medios disponibles, en la mayoría de ocasiones por Tracopa o Correos de Costa Rica.

- Clasificación de productos: Se retiran los productos, seguidamente se empieza a desempacar y se clasifican según su área.
- Se marcan los productos con sus respectivos precios: Una vez clasificados los productos se empieza el proceso de marcarlos con los precios correspondientes.
- Promoción: Se suben los productos a las diferentes redes sociales para que los clientes vean su disponibilidad y conozcan también las ofertas.
- Atención al cliente: Se atiende los clientes con las diferentes consultas vía web o de manera presencial y se logra la venta.
- Se realiza venta en línea y presencial: Una vez que los clientes ya sepan que productos van adquirir se empieza el siguiente paso que es la facturación.
- Facturación: Se realiza la factura y se hace el cobro, facilitándoles el sinpe móvil o la cuenta bancaria, si es vía web para apartar sus productos, seguidamente se realiza el envío de la mercadería o la vienen a buscar al negocio, y si es de manera presencial se puede cancelar en efectivo y retirar apenas hagan el pago de sus productos.

Ciclo del servicio de salón.

- Se hace una lista de los servicios que se van a brindar: Se estudia la demanda en los clientes y se da la apertura de los servicios.
- Publicidad/ promoción: Los colaboradores suben la publicidad en sus diferentes redes sociales e igual la empresa en la suyas para darles apoyo y que lo alcancen ver más personas.
- Servicio al cliente en línea/ presencial: Se atienden las diferentes consultas de los clientes.
- Atención de cita entre cliente- colaborador: Los colaboradores brindan el servicio a sus clientes.
- Atención del servicio especializado: Se les realiza a los clientes el servicio por el cual sacaron su cita.
- Facturación: Una vez terminado el servicio se procede a la facturación y respectivo cobro al cliente.

Finalmente se puede recalcar que mediante la observación del ciclo de vida de los servicios y productos se deben mantener igual en todos según la propuesta de la dueña.

4.2.3 Estrategia del producto y servicio

Para lograr estrategias se debe identificar el ciclo de vida, y después se desarrolla el plan. En la entrevista realizada la dueña, manifestó que algunas de las estrategias que se usa en la empresa para la venta de productos y servicios son la promoción en redes sociales diariamente, pero en la mayoría de ocasiones es vía WhatsApp, descuentos en todas las áreas los días lunes y rebajas especiales a las alumnas activas.

Se detalla a continuación una lista de estrategias, las cuales se le proponen a la administración de Academia, Suplidora y Salón Isabella tomar en cuenta para tener una mejor respuesta del público en la venta de productos y servicios:

- Hacer descuentos los días lunes y sábados ya que ella mencionó que son los días más bajos en las ventas.
- Promocionar en todas las redes sociales por igual y no solo en WhatsApp, sino también en Instagram y Facebook.
- Creación de una página web con toda la información de la empresa y además los productos y servicios que tienen disponibles.
- Generar suficiente confianza a los clientes, siendo responsable con la entrega de los productos que son adquiridos a través de redes sociales, además brindando un buen servicio al cliente que ayude asegurar las ventas.

4.3 Mercado

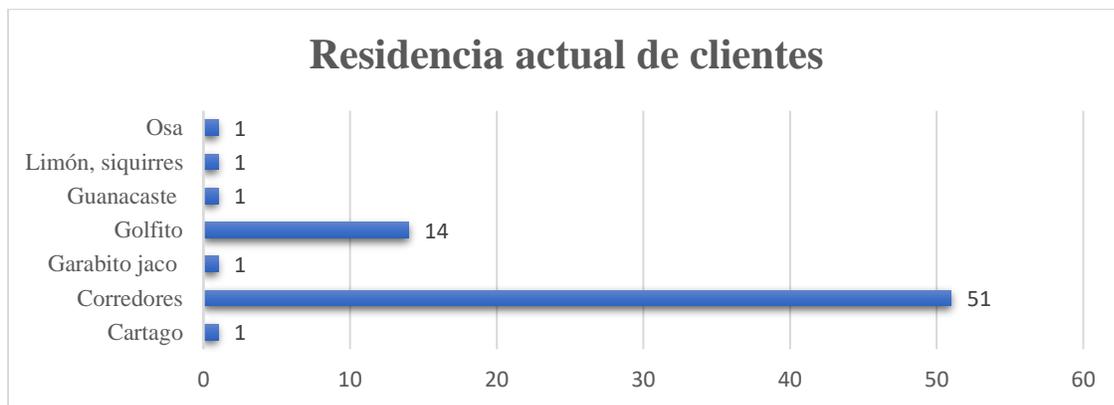
Para el estudio del mercado se aplicó un cuestionario dirigido a 70 clientes tomados como muestra, teniendo como finalidad identificar cualidades fundamentales que permitan el desarrollo de nuevas estrategias que apoyen el crecimiento de la empresa en el mercado.

4.3.1 Segmentación del mercado y mercado meta

Los datos obtenidos mediante las encuestas aplicadas, son parte fundamental para la creación de perfiles que ayudan a identificar clientes potenciales. Dentro de la encuesta aplicada a los clientes de Academia, Salón y Suplidora Isabella se identifican los siguientes resultados:

El siguiente gráfico representa la residencia actual de los clientes a los que fueron encuestados:

Gráfico 1 Residencia actual de clientes



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico anterior la mayoría de los 70 encuestados pertenecen al cantón de Corredores, esto demuestra que mayormente sus clientes se encuentran dentro del perímetro en la cual trabaja la empresa.

Seguidamente se muestra el gráfico de la cantidad de clientes encuestados que tienen un género en específico.

Gráfico 2 Género de los clientes

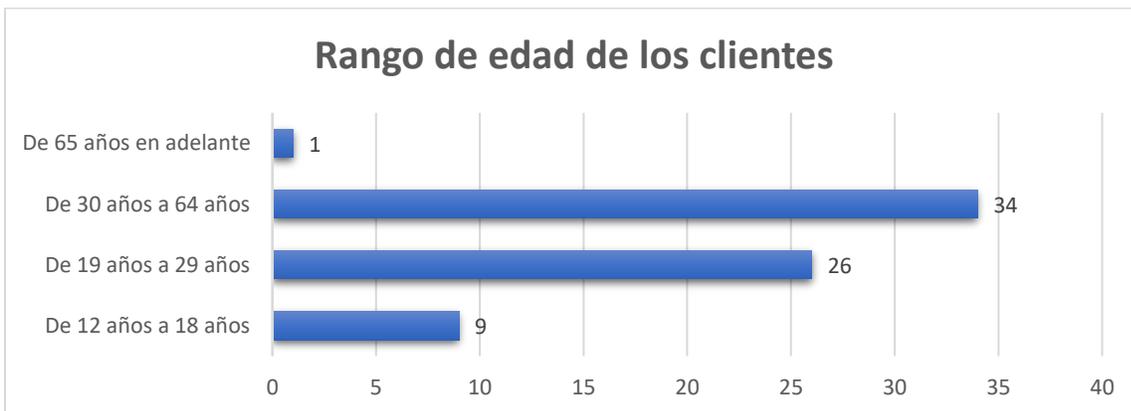


Fuente: Elaboración propia.

La imagen anterior demuestra que la mayoría de los encuestados son personas femeninas, es decir que la mayoría de los clientes de Academia, Salón y Suplidora Isabella son mujeres.

También encontramos seguidamente el gráfico que describe el rango de edad que los clientes encuestados tienen

Gráfico 3 Rango de edad de los clientes

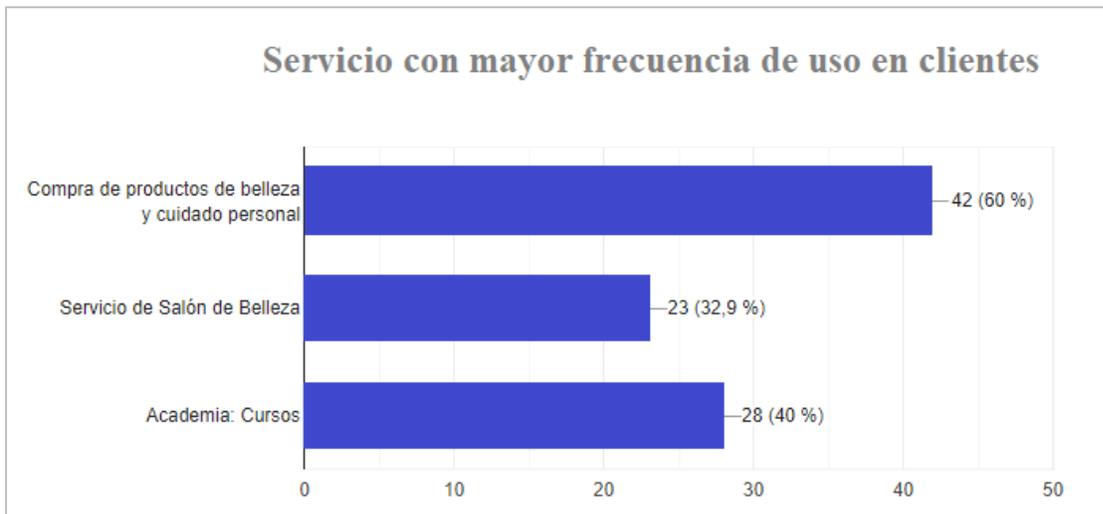


Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico indica que existe variedad de edades dentro de los clientes de la empresa, sin embargo, demuestra que la mayoría de los clientes son personas adultas, es decir que se encuentran de entre 30 años a 64 años.

La siguiente imagen demuestra gráficamente cuál es el servicio más utilizado por los clientes encuestados.

Gráfico 4 Servicio con mayor frecuencia de uso

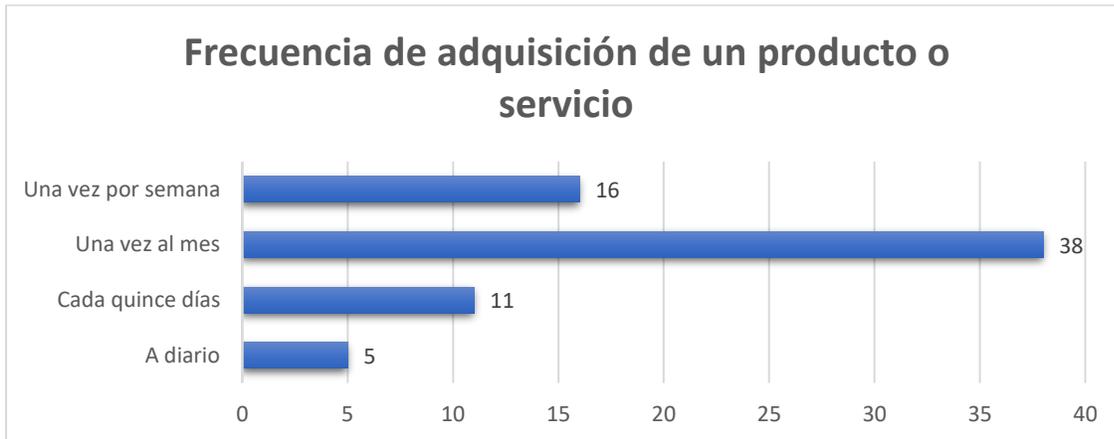


Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico anterior el servicio con mayor frecuencia de uso en los clientes de Academia, Salón y Suplidora Isabella es el de compra de productos de belleza y cuidado personal, además también demuestra que la academia tiene gran demanda.

Finalmente, en esta sección, se muestra el siguiente gráfico que describe la frecuencia que tienen los clientes al adquirir un producto o servicio en la empresa.

Gráfico 5 Frecuencia de adquisición de producto/servicio



Fuente: Elaboración propia

Esta imagen señala que los clientes usualmente hacen compras o uso de servicios una vez al mes, esto indica que no existe gran necesidad en adquirir dichos servicios o productos, sin embargo, se debe tomar en cuenta que la cantidad que arrojó la encuesta en los otros aspectos pueden ser claves para la identificación de estos y la estrategia de mantenerlos activos en su uso de servicio o compra de la empresa.

Como resultado de todos los gráficos anteriores, se identifica que el mercado meta se enfoca en los clientes que viven en el cantón de corredores, con género femenino y edades entre 30 años a 64 años, además se identifica que el servicio con mayor demanda es el de la compra de productos de belleza y cuidado personal, por lo cual, la empresa debe trabajar mayormente en dicho servicio con la finalidad de mantener y atraer mucho más clientes, sin embargo, la mayoría de los clientes compran o utilizan los servicios una vez al mes, este aspecto debe ser trabajado con la finalidad de obtener una mayor frecuencia en ventas de productos y servicios.

4.3.2 Comportamiento del mercado y tamaño

El mercado que presenta Academia Salón y Suplidora Isabella, con respecto a los alumnos y a los clientes es bastante grande, debido a que en registros se obtienen 250 clientes y 105 alumnos; por esta razón se debe tomar un mercado meta para su dedicación. El tamaño se define a través de los encuestados y los resultados arrojados, por esta razón la empresa debe centrarse en

los clientes que viven en Corredores y son femeninas, con edades entre 30 años y 64 años, que frecuentan el local semanalmente.

4.3.3 Estrategias de ventas

Al ser una empresa pequeña familiar, se deben brindar créditos pequeños y a corto plazo, para poder recuperar pronto la inversión, por esta razón se brindará crédito solamente a los clientes del área de enseñanza al cumplir dos meses de actividad, por un monto máximo de 30 mil colones en un período de cuatro meses.

Con respecto al servicio de ventas se les recomienda dar la confianza de crédito a los clientes más conocidos y que hayan demostrado compromiso en los pagos de los productos, por lo tanto, tendrán un monto máximo de 40 mil colones en crédito por dos meses y en caso de que el cliente solicite la valoración por un producto dañado sin ser manipulado se le realizará un cambio de este sin costo.

El área de salón no ofrece ninguna garantía para los diferentes servicios, por lo tanto, se recomienda a la empresa que los colaboradores que realicen servicio de pedicure, manicure y pestañas ofrezcan una garantía por un periodo de tres días, siempre que se mantenga el cuidado respectivo en su manipulación; con respecto al estilismo se solicita brindar a los clientes que consuman un monto mayor de cincuenta mil colones un lavado y aplanchado gratuito; finalmente para el servicio de barbería se propone ofrecer una mascarilla facial para los clientes que deseen realizarse corte de cabello y barba el mismo día.

4.3.4 Estrategias de precios

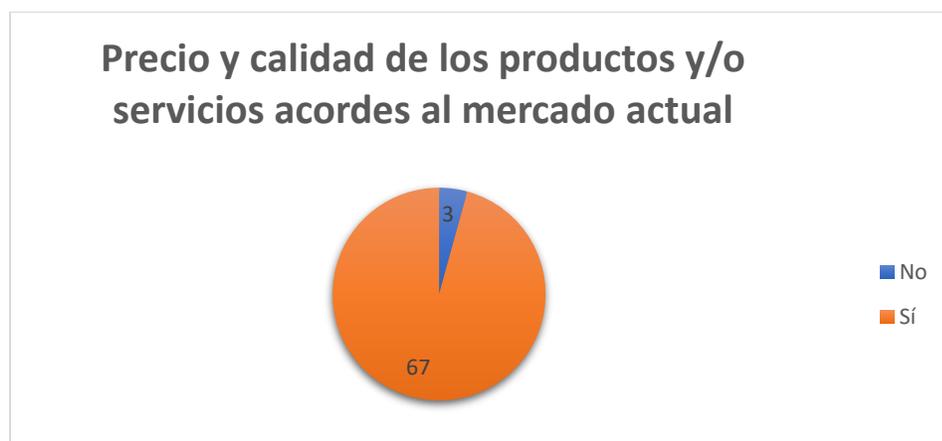
Academia, Salón y Suplidora Isabella establece una lista de precios en los productos a través del costo de este más un 50%, como ganancia; las clases y talleres tienen un precio ventajoso para los clientes, siendo este uno de los más bajos en el mercado local, finalmente, los precios de los servicios de salón se establecen conforme al costo de los productos que se utilizan y acorde al

precio que se encuentra usualmente en el mercado. A continuación, se presenta la lista de precios por servicio ofrecido en la empresa:

- Venta de productos de belleza y cuidado personal: Su precio es la inversión más la suma del 50% de su costo.
- Servicio de Salón: Su precio depende del servicio y de los productos que se utilicen.
 - ✓ Manicure: Entre siete mil a doce mil colones.
 - ✓ Barbería: Entre tres mil a ocho mil colones.
 - ✓ Pestañas: Entre catorce mil a veinte mil colones.
 - ✓ Pedicure: Diez mil colones.
 - ✓ Estilismo: Entre cinco mil a cuarenta mil colones, dependiendo del corte, tratamientos y procesos químicos.
- Servicio académico: Todos los cursos tienen que cancelar una matrícula por cinco mil colones y las mensualidades son de veintidós mil colones, durante seis meses en nivel principiante y cuatro meses en nivel avanzado. Los talleres tienen un costo de veinticinco mil colones por un día.

El siguiente gráfico muestra la cantidad de clientes que consideran si existe una concordancia entre precio y calidad en el mercado.

Gráfico 6 Precio y calidad de productos/servicios



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior la mayoría de los clientes encuestados mencionan la existencia de un equilibrio entre el precio y la calidad de los productos y/o servicios adquiridos en la empresa. Basándose en la encuesta realizada se define la existencia de una balanza en ganancia entre empresa y consumidor.

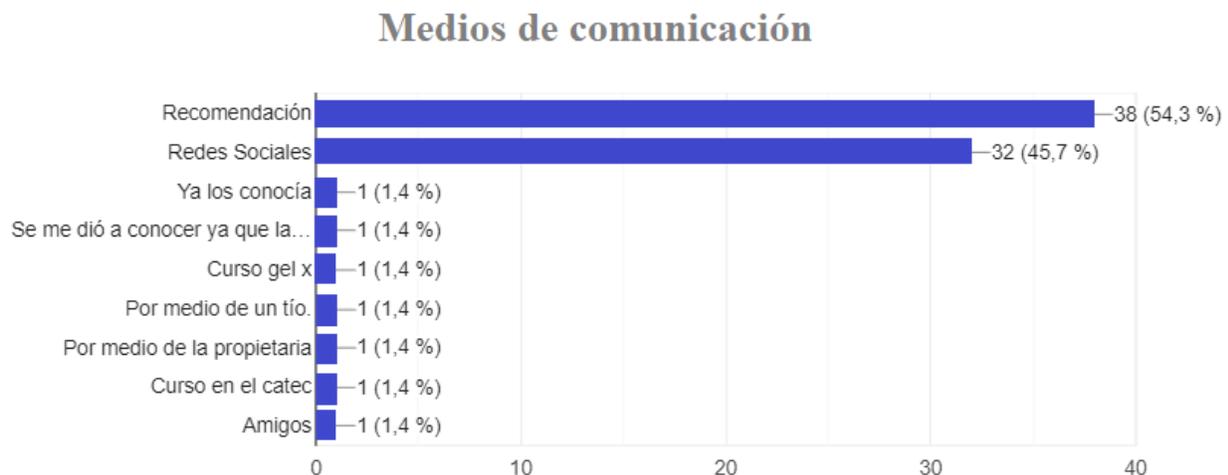
El establecimiento de los precios de los tres servicios que ofrece la empresa puede seguir manteniéndose de esa forma, debido a que la opinión de los clientes con respecto a los precios es favorable, es decir que hay un equilibrio de ganancia tanto para los clientes como para la empresa.

4.3.5 Estrategias de publicidad

Academia, Salón y Suplidora Isabella utiliza como medio de publicidad a largo plazo plataformas como WhatsApp, Instagram y Facebook, debido a que son mucho más accesibles para los clientes y son de bajo costo.

El gráfico que se presenta seguidamente, muestra la inclinación del medio de comunicación por donde los clientes obtuvieron conocimiento de la empresa.

Gráfico 7 Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior uno de los medios de comunicación por el cual los clientes conocieron Academia, Salón y Suplidora Isabella es por medio de la recomendación, decir que los clientes se están encargando de difundir el nombre y los servicios de la empresa de una forma muy fácil.

Como resultado la utilización de las redes sociales son una gran ventaja, sin embargo, con lleva más dedicación debido a la gran cantidad de respuestas y publicaciones que se deben realizar para los clientes; es importante recalcar que existen aplicaciones gratuitas o de menor costo que ayudan a la empresa a expandirse en la web, por lo tanto, se instruye seguidamente el proceso de cómo abrir y obtener una red social para la empresa:

1. Inicialmente, se visita el sitio web de la red social en la que desea abrir el perfil de su negocio, ya sea Facebook, Instagram, YouTube o Twitter.
2. Selecciona la opción de crear una cuenta empresarial.
3. Escribe la información de la empresa solicitada por la red social (nombre del negocio, nombre del propietario, dirección, teléfono, correo y descripción)
4. Una vez abierta la cuenta, como administrador comercial creas un catálogo y se agregan los productos/servicios que ofrece la empresa.
5. Se agregan imágenes y especificaciones de estos productos/servicios.
6. Se agregan métodos de cobros confiables como sinpe móvil.
7. Finalmente se realizan publicaciones de productos y promociones constantemente, con la finalidad de atraer clientes.

Otra ventaja que se identifica como medio de comunicación que más está influyendo en la empresa, es el de la recomendación, por lo que es muy importante seguir manteniendo el buen servicio y la buena imagen que se ha creado, a través de la atención eficiente y respetuosa hacia los clientes.

4.3.6 Estrategias de promoción

Academia, Salón y Suplidora Isabella realiza estratégicamente promociones todos los lunes a través de las plataformas sociales, debido a que los lunes se presentan muy bajas ventas, por lo que se busca atraer los clientes mediante promociones.

Seguidamente se representa un gráfico que demuestra la cantidad de personas que conocen o no de las promociones o nuevos productos de la empresa.

Gráfico 8 Conocimiento de nuevos productos y promociones



Fuente: Elaboración propia

La imagen anterior demuestra que más del 50% de las personas encuestadas se encuentran informados de los nuevos productos y promociones que ofrece Academia, Salón y Suplidora Isabella. Conforme con la información adquirida la empresa presenta bajas ventas los lunes y los sábados, enfatizar dichos días con gran cantidad de promociones y publicaciones puede resultar favorable para el crecimiento de las ventas en esos dos días.

4.3.7 Estrategias de posicionamiento

Academia, Salón y Suplidora ofrece precios accesibles en sus productos, los servicios de enseñanza tienen menor costo y el área de salón ofrece precios similares a la competencia local.

El gráfico a continuación, demuestra la cantidad de clientes que recomendarían el negocio.

Gráfico 9 Recomendación de servicio

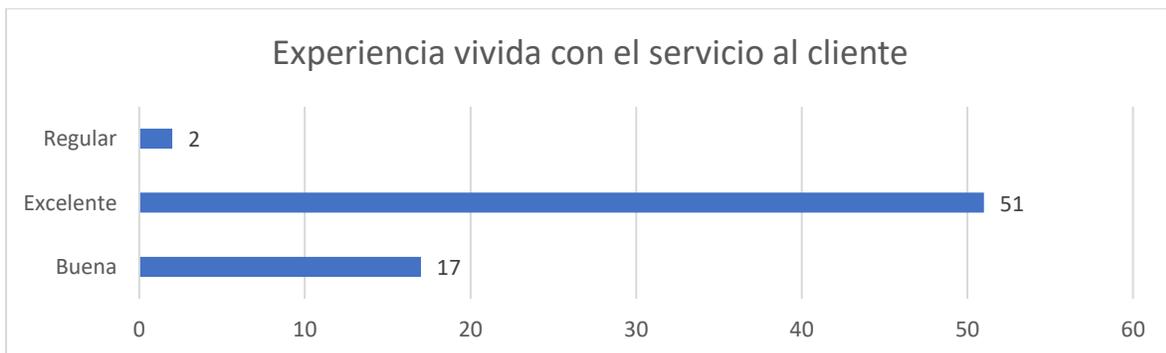


Fuente: Elaboración propia

La imagen anterior demuestra cómo el 99% de los clientes sí recomendaría alguno de los servicios que ofrece la empresa, por lo que se deduce en que se está trabajando correctamente con los servicios.

Seguidamente se muestra mediante un gráfico la experiencia vivida por parte de los clientes en el área del servicio al cliente.

Gráfico 10 Experiencia vivida con el servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior más del 50% de los encuestado califican el servicio al cliente de la empresa como excelente.

Basándose en las excelentes referencias arrojadas en los gráficos acerca del servicio al cliente y recomendación de la empresa, además de las sugerencias expresadas por los clientes, se demuestra que existe gran profesionalismo en la atención al cliente y en la enseñanza en los cursos que se imparten, es decir, que la empresa tiene que trabajar en mantener este positivismo emitido por los clientes, reforzando la atención rápida en redes sociales y el servicio eficiente tanto en línea como en el local.

4.3.8 Estrategias de distribución o plaza

La empresa cuenta con dos distribuidores: uno en Puerto Jiménez y otro en Paso Canoas, estos no se encuentran asociados a la empresa, actualmente ellos llegan al local para llevarse los productos o en casos especiales son enviados por encomienda, debido a que no se cuenta con un transporte dedicado para la empresa.

Como estrategia de distribución se proyecta la adquisición de un transporte fijo, que puede llevar los productos directamente a los clientes y a los distribuidores, con la finalidad de abarcar mucho más mercado en la zona.

4.4 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia se desarrolló mediante la observación e investigación de diferentes institutos académicos que se encuentran alrededor de la empresa familiar Academia, Salón y Suplidora Isabella; dicha información obtenida será parte fundamental para el análisis de la competencia actual y la creación de estrategias de mercado.

4.4.1 Identificación de los competidores

Dentro de la observación se identificó dos institutos académicos y una suplidora, estas empresas son potenciales en el mercado local debido a su reconocimiento entre los clientes. La información recolectada revela algunos datos importantes que forman parte de la ventaja competitiva que tiene Academia, Salón y Suplidora Isabella.

Descripción de la competencia identificada en la zona:

Tabla 6 Aspectos de la competencia

Nombre de la Empresa	Tipo de Servicio	Fortalezas Identificadas	Debilidades Identificadas	Medios de Promoción
Instituto CATEC	Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de cursos ✓ Infraestructura nueva ✓ Gran reconocimiento ✓ Visitas a centros educativos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No venden productos para los cursos ✓ Precios elevados ✓ Gran espera en iniciación de cursos ✓ Cambios de horarios frecuentes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Página Web ✓ Facebook ✓ WhatsApp ✓ Instagram
Instituto Cosvic	Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de cursos ✓ Gran reconocimiento ✓ Infraestructura Adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No venden productos para los cursos ✓ Precios muy elevados ✓ Baja calidad en los cursos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Página Web ✓ Facebook ✓ WhatsApp ✓ Instagram
Super Salón	Suplidora	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios elevados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Página Web ✓ Facebook

✓ Infraestructura adecuada	✓ Se debe estar asociado para poder obtener rebaja y crédito	✓ WhatsApp
✓ Mayor reconocimiento		✓ Instagram
✓ Abarca gran parte del país		

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior contiene características importantes identificadas que describen un perfil de la competencia tanto en la enseñanza como en el área de venta de productos (Suplidora), debido a que son los servicios con mayor fortaleza en Academia, Salón y Suplidora Isabella.

En el análisis, con respecto a los datos obtenidos, se identifica que las tres empresas solo se dedican específicamente a un área, ya sea a enseñanza o venta de producto, no cuentan con la combinación de estos dos servicios; su infraestructura es adecuada y son reconocidos en el mercado, sin embargo, se debe tomar en cuenta que los precios son elevados, por lo que se cuenta con una ventaja ante ellos, ya que los precios de Academia, Salón y Suplidora son menores, adecuados para los clientes, además de que no se necesita estar asociado para obtener del beneficio de los precios accesibles.

4.4.2 Comparación de fuerzas y debilidades

La comparación de fuerzas y debilidades es fundamental para Academia, Salón y Suplidora Isabella, debido a que demuestra la realidad que se vive en el mercado. Existe información de la empresa que fue adquirida por medio de la observación, la cual, servirá como base para la comparación entre aspectos de la empresa y el análisis de la competencia realizado.

Seguidamente se muestra un cuadro comparativo con datos de la empresa y de la competencia.

Tabla 7 Cuadro comparativo de fortalezas y debilidades

	<i>Academia, Salón y Suplidora Isabella</i>	<i>Competencia</i>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precios Bajos ✓ Variedad de productos ✓ Alianzas estratégicas ✓ Horarios y fechas estables ✓ Libre compra de productos ✓ Excelentes profesionales en la materia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de cursos ✓ Variedad de productos ✓ Infraestructura adecuada ✓ Gran reconocimiento ✓ Visitas a centros educativos ✓ Abarca gran parte del país ✓ Utilización de gran variedad de plataformas digitales para publicidad
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura pequeña ✓ Falta de plataforma digital ✓ Únicamente dan talleres y cursos de belleza y cuidado personal ✓ No es muy reconocido ✓ No cuenta con más locales en otros sectores de la zona 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No venden productos para los cursos ✓ Precios elevados ✓ Gran espera en iniciación de cursos ✓ Cambios de horarios frecuentes ✓ Se debe estar asociado para poder obtener rebaja y crédito ✓ Baja calidad en los cursos

Fuente: *Elaboración propia*

El cuadro anterior representa la realidad que vive Academia, Salón y Suplidora ante la competencia, por esta razón se proponen las siguientes estrategias que ayudarán a contrarrestar amenazas y corregir debilidades:

- Dedicarse a las plataformas digitales a las cuales se tiene acceso, es decir que a pesar de no contar con una página web donde los clientes puedan obtener la información navegando en internet, Academia, Salón y Suplidora Isabella se enfoque en crear mucho más publicidad y promociones en las plataformas de redes sociales con las que sí cuenta para crecer en el mercado.
- Presupuestar la adquisición de una propiedad o alquiler de locales, donde exista mayor espacio y comodidad para los estudiantes durante la enseñanza de los diferentes cursos y talleres.

- Buscar alianzas en otros lugares que sean cercanos a la zona donde opera la empresa, con la finalidad de seguir expandiéndose.
- Mantener la variedad de productos que hasta el día de hoy tienen e incursionar en algunos otros productos o servicios que sean llamativos para el cliente y los alumnos.
- Analizar la apertura de otros cursos, enfocados en otras áreas.
- Mantener la calidad del servicio profesional que se brinda, tanto como en el servicio al cliente como en la de los docentes que imparten los diferentes talleres y cursos.
- Crear publicidad continuamente y promociones, para que cada vez más la gente vaya reconociendo la empresa en el mercado y pueda lograr mayor popularidad.
- Adquirir más alianzas estratégicas, que permitan distribuir los productos de la empresa en diferentes sectores de la zona, además ayuden a la sociedad en su crecimiento personal y profesional.

4.4.3 Barreras para la entrada

Las barreras para la entrada a competición en el mercado contra organizaciones mucho más grandes y reconocidas, fueron identificadas a través de la observación e investigación de los institutos y suplidoras que operan en la zona, obteniendo la información se identifican las siguientes barreras:

- Acceso a canales de distribución, es decir que no se cuenta con acceso a más locales donde el cliente pueda adquirir el producto de la empresa, solamente se cuentan con dos puntos.
- Economía a gran escala; debido a que la empresa adquiere los productos a través de un proveedor y el costo del producto al por mayor es fijo, no se obtiene reducción de costos a gran escala ni aun comprando en mayor cantidad.
- Reconocimiento en marca; al ser una empresa pequeña y familiar no cuenta con gran reconocimiento en su nombre por el público en general, solamente en clientes que han investigado en el área de belleza y cuidado personal.

- Acceso a mayor tecnología digital; la empresa no cuenta con el presupuesto y el tiempo para abarcar todas las redes sociales y crear una página web únicamente para la empresa.
- Saturación de mercado; debido a la gran cantidad de personas que se han formado en el área de belleza y cuidado personal, se logra identificar gran cantidad de emprendedores.

Estas barreras pueden afectar en gran medida a la empresa, sin embargo, a pesar de dichas dificultades Academia, Salón y Suplidora se ha mantenido durante siete años en el mercado, enfrentando diversas barreras que fueron encontradas en su trayectoria y que se han ido eliminando. Para solventar estas barreras en el futuro, se propone las siguientes estrategias:

- Obtener anualmente entre uno a tres nuevas sucursales en la zona y alrededores, mediante la indagación de locales cómodos y cercanos al local principal.
- Buscar y analizar la adquisición de nuevos proveedores que ofrezcan menor costo a mayor cantidad de compra en productos.
- Actualizar diariamente las publicaciones, promociones y actividades que se ofrecen en las redes sociales, con la finalidad de obtener más clientes que reconozcan la marca.
- Presupuestar una cantidad monetaria para la publicidad y adquisición de tecnología, que ayude abarcar clientes en diferentes áreas de la web.
- Ser eficiente en la atención al cliente y mantener la calidad de los productos/servicios, la cual ayude a mantener reconocimiento y credibilidad ante la nueva competencia.

4.5 Plan de operaciones

El plan de operaciones describe los procesos y equipos que se necesitan para la producción de los servicios y ventas que se realizan en la empresa. Durante la entrevista realizada a la administradora, se menciona que no existe un plan de operaciones, por lo que se presenta la siguiente propuesta para Academia, Salón y Suplidora Isabella.

4.5.1 *Objetivos de producción*

En la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella, el área de producción se compone por el área administrativa, de ventas, de enseñanza y de salón; como parte de la propuesta de los objetivos de producción que las empresas deben tener, se detallan los siguientes:

- Controlar y ejecutar todos los procesos y actividades necesarias, que permita ofrecer a los clientes y estudiantes los servicios con mayor calidad.
- Educar y formar una comunidad estudiantil que permita el crecimiento personal y desarrollo de sus propias capacidades cognitivas/motoras.
- Ofrecer productos de calidad, que permita la captación y el reconocimiento de más clientes en el mercado.
- Brindar servicios de cuidado personal y estética, manteniendo la calidad y la atención eficiente que personifica la empresa.

4.5.2 *Procesos de producción*

Para cada servicio que ofrece la empresa, se describe detalladamente y el proceso de producción según la información obtenida:

- 1. Servicio de Salón:** Inicialmente se atiende al cliente para conocer la necesidad (Manicura profesional, barber shop, pedicure spa, cejas y pestañas, estilismo, maquillaje y peinado) y se le asigna una cita; el día que se realiza el servicio especializado se atiende inicialmente al cliente, se ubica en el lugar con el colaborador encargado para que realice el servicio, una vez terminado se procede a facturar la cuenta pendiente del cliente para su debida cancelación.

Para el proceso del servicio del salón se realiza un gráfico representa las actividades más importantes, con la finalidad de comprenderlo mejor.

Gráfico 11 Procesos del servicio de salón



Fuente: Elaboración propia

- 2. Servicio de academia:** Inicialmente se realiza la apertura del curso/taller y se ejecuta la publicidad oportuna para este, una vez obtenidos los estudiantes interesados se procede a realizar la matrícula, la cual se debe cancelar ese mismo día. Una vez iniciado el curso/taller se entrega el cronograma de pagos que se deben realizar mensualmente. Finalizado el curso/taller se debe cancelar el título, por un monto de cinco mil colones si es curso o dos mil quinientos si es taller. La colaboradora encargada del curso/taller organiza una cena de graduación.

Para el proceso del servicio de academia se realiza el siguiente gráfico, con la finalidad de obtener un mejor entendimiento.

Gráfico 12 Procesos del servicio de academia



Fuente: Elaboración propia

- 3. Servicio de venta de productos de belleza y cuidado personal:** Inicialmente se realiza la compra de productos a los diferentes distribuidores para abastecer el stock de la empresa, se transporta los productos por medio de encomienda y se empieza a calificar y a marcar los precios, después se realiza la publicidad y promociones de los productos para atraer los clientes, una vez atraídos se atiende al cliente; finalmente se realiza la venta y la facturación.

Para el proceso de venta de productos se realiza el siguiente gráfico para su mayor comprensión.

Gráfico 13 Procesos del servicio de venta



Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Materiales y suministros

La utilización de inventarios físicos o digitales contraen un mayor ordenamiento, control y manejo de los materiales y productos que se utilizan/ venden en la empresa. Según lo entrevistado, Academia, Salón y Suplidora Isabella maneja y controla los materiales adquiridos para la venta a través de las facturas que se generan en las compras de éstos, en forma física; los pedidos se realizan una o dos veces a la semana, esto dependen de la tendencia actual.

Debido al mayor riesgo de perder la información al utilizarlo de forma física, se propone al administrador obtener una cuenta en OneDrive, plataforma digital que almacena información en la nube, para que dentro de este utilicen el siguiente diseño de documento digital, donde la información será accesada de forma más fácil y segura.

Tabla 8 Diseño de Inventario

Código	Producto	Descripción	Stock Inicial	Salidas	Stock Real

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de inventario se compone de la siguiente forma:

- **Código:** Identificación única de los productos y materiales de la empresa, mediante un código o signo.
- **Producto:** Bien, material o producto que se almacena por un determinado tiempo, para luego ser comercializado.
- **Descripción:** Detalle del producto, en él se puede indicar características, funciones y valores destacables.
- **Stock Inicial:** Cantidad de productos y/o materiales que se almacenan, con la finalidad de ser vendidos o utilizados.
- **Salidas:** Conjunto de transacciones que disminuye la cantidad de existencia de productos y/o materiales del stock inicial.
- **Stock Real:** Cantidad de productos y/o materiales que se tiene realmente en el almacén.

4.5.4 Infraestructura disponible y uso de la planta

La implementación de pequeños diagnósticos continuos de la infraestructura, máquinas y equipos de la empresa es muy importante para conocer en qué condiciones se trabaja, con la finalidad de poder corregir los problemas que se encuentren en este.

Según la encuesta realizada a los colaboradores se obtiene el siguiente resultado acerca de la infraestructura de la empresa.

Gráfico 14 Estado actual de la infraestructura

Estado actual de la infraestructura



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior demuestra como resultado que el 100% de los colaboradores de la empresa expresan que la infraestructura es excelente. Tomando en cuenta esta opinión y la observación realizada a la infraestructura se determina el siguiente diagnóstico:

Tabla 9 Diagnóstico de Infraestructura, mobiliario y equipo

Diagnóstico de “Infraestructura” de Academia, Salón y Suplidora Isabella

Descripción	Cantidad	Estado
<i>Aries acondicionados</i>	3	Bueno
<i>Bancas</i>	1	Bueno
<i>Cabezotes para peinados</i>	4	Bueno
<i>Camilla</i>	1	Bueno
<i>Equipo de cómputo</i>	2	Bueno
<i>Equipo de Sonido</i>	1	Bueno
<i>Espejos</i>	9	Bueno
<i>Estante para esmalte</i>	3	Bueno
<i>Estantes de productos</i>	3	Bueno
<i>Impresora</i>	1	Bueno
<i>Lámparas</i>	18	Bueno
<i>Lava cabezas</i>	1	Bueno
<i>Local</i>	3	Bueno
<i>Mesas</i>	15	Bueno
<i>Servicio Sanitario</i>	3	Bueno
<i>Sillas</i>	30	Bueno
<i>Sillones</i>	3	Bueno
<i>Tablas de pared</i>	2	Bueno
<i>Urnas</i>	2	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Según el diagnóstico realizado se concluye en que todos los equipos y mobiliarios encontrados en Academia, Salón y Suplidora Isabella se encuentran en buen estado.

4.5.5 Aspectos ambientales y regulatorios

El medio ambiente es un aspecto muy importante que toda empresa debe cuidar y respetar a la hora de operar, por lo tanto, se debe buscar apoyos y soluciones para el mejor funcionamiento del negocio. Según la información adquirida en la entrevista realizada a la administradora, se menciona que solamente cuenta con el proceso de reciclaje de cajas de cartón.

Academia, Salón y Suplidora debe identificar los impactos que las actividades realizadas producen al medio ambiente, para poder minimizar estos a través de estrategias, por esta razón mediante una observación realizada al local y los procesos, se identifica los siguientes aspectos e impactos ambientales:

Tabla 10 Aspectos e impactos ambientales

Actividad	Aspecto	Impacto
<i>Aire acondicionado</i>	Consumo de energía	- Emisión de gases que producen el cambio climático - Severo y acelerado deterioro del medio ambiente
<i>Utilización de aerosoles</i>	Emisiones de gases	- Contaminación del aire - Afectación vías respiratorias
<i>Residuos de navajillas</i>	Generación de residuos no reciclables	- Altamente peligro para el humano - Descomposición a largo plazo
<i>Residuos químicos</i>	Generación de residuos químicos	- Contaminación de suelos - Altamente peligro para el humano
<i>Envases plásticos</i>	Generación de residuos de materiales reciclajes	- Descomposición a largo plazo - Contaminación terrestre y acuáticos - Contribuyen al cambio climático

Cajas de Cartón

Generación de residuos inorgánicos

- Descomposición a corto plazo
- Generación de gases tóxicos
- Tala de árboles en gran cantidad

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los aspectos e impactos ambientales para la empresa, se proponen las siguientes estrategias que ayuden a minimizar la contaminación en el medio ambiente y a desarrollar un ambiente empresarial adecuado y seguro.

Tabla 11 Estrategias de Minimización

Actividad	Estrategia
<i>Aire acondicionado</i>	- Obtener equipos con sistema “Inverter”
<i>Utilización de aerosoles</i>	- Reducir el consumo. - Buscar materiales menos contaminantes que realicen la misma función.
<i>Residuos de Navajillas</i>	- Acumular las navajillas en un bote plástico - Llevarlo a un punto seguro de residuos reciclables.
<i>Residuos químicos</i>	- Reducción del uso de químicos. - Colocar los residuos en un contenedor específico.
<i>Envases plásticos</i>	- Acumular los envases plásticos en un contenedor específico. - Trasladar cada 15 días los envases al punto más cercano de reciclaje.
<i>Cajas de Cartón</i>	- Acumular el cartón en un contenedor específico. - Trasladar cada 15 días los envases al punto más cercano de reciclaje.

Fuente: Elaboración propia

4.6 Organización y el personal estratégico

Se van a desglosar a continuación las decisiones administrativas de los colaboradores de la empresa.

4.6.1 Aspectos generales de la organización

A continuación, se van a mencionar las funciones y se va realizar el organigrama de la empresa. A través de la encuesta a los colaboradores y la entrevista a la dueña se menciona a continuación las funciones que realizan los colaboradores y el área administrativa:

Tabla 12 Horario y salario de los colaboradores.

Administración	Vendedores.	Docentes.	Colaboradores del salón.
Horario laboral.	Horario laboral.	Horario laboral.	Horario laboral.
➤ Lunes a sábado 10:00 A.M – 6:00 P.M	➤ Martes a sábado. 10:00 A.M – 6:00 P.M	➤ Cada que tengan que desarrollar los cursos de 10:00 A.M – 1:00 P.M	➤ Lunes a sábado, de 10:00 A.M A 6:00 P.M
Salario aproximado.	Salario aproximado.	Salario aproximado.	Salario aproximado.
450.000	250.000	120.000	Depende de la cantidad de clientes durante la semana.

Fuente: Elaboración propia.

Funciones de los colaboradores.

Administración:

- **Planifica:** Planificar los principales objetivos de la empresa, implementando sus principales proyectos.

- **Organiza:** Saber cuáles son sus recursos de la empresa para lograr cumplir los objetivos y asignar las actividades a cada colaborador.
- **Controla:** Verificar si todo se está desarrollando de la mejor manera, como se propuso inicialmente.
- **Dirige:** Conducir a la empresa para que cada día se desarrolle de la mejor manera y se toman decisiones.

Colaboradores que se dedican a la venta de productos.

- **Promoción:** Sacan las fotografías de la mercadería para hacer publicidad en las redes sociales.
- **Servicio al cliente:** Atienden las diferentes consultas de los clientes en línea los que visitan el local.
- **Venta:** Realizan las ventas vía web y presenciales.
- **Facturación:** Les corresponde facturar la mercadería que se vende y también realizar facturas de los servicios que paguen los clientes y alumnos.
- **Cuentas de los alumnos:** Se encargan de llevar el orden de las cuentas de los alumnos.
- **Cuentas de crédito:** Deben de tener al día y de manera ordenada las cuentas que se les da de crédito a los alumnos y clientes.
- **Marcar productos:** Cuando ingresa la mercadería al local deben de marcarla con sus respectivos precios.

Colaboradores que se dedican al servicio de docencia.

- **Preparar y planificar las clases:** Planear y planificar todas las lecciones del curso que les corresponda desarrollar.
- **Impartir lecciones:** Brindar lecciones los alumnos.
- **Dar seguimiento a los estudiantes:** Les corresponde dar seguimiento a los estudiantes y verificar que estén cumpliendo con los objetivos y tareas del curso.
- **Mantener la disciplina y el orden:** Lograr tanto como ellos, los alumnos también mantengan la disciplina en las horas del desarrollo del curso, además el orden y aseo.

Colaboradores que se dedican al servicio de salón.

- **Captar clientes:** Buscar sus propios clientes.
- **Hacer promoción de sus servicios:** Realizar publicidad y promociones en sus diferentes redes sociales para captar clientes.
- **Atención al cliente:** Atender a los clientes vía web o de manera presencial acatando todas sus consultas y también brindándoles sus servicios.
- **Generar confianza a los clientes:** Brindarles confianza a sus respectivos clientes, trabajando de manera eficiente y realizando trabajos de calidad.
- **Buen trato a los clientes:** Ser educados a la hora de interactuar con sus clientes, además brindarle un buen servicio al cliente.
- **Ser responsables:** Llegar puntuales cuando tengan una cita y no estar cambiándoles la cita a los clientes.

A continuación, se proponen las cualidades para cada colaborador y sus funciones para que se desempeñen de una mejor manera las tareas en la empresa.

Tabla 13 Manual de Puestos.

Colaboradores servicio de docencia.

- Preparar el material didáctico que les van a entregar a cada alumno.
- Planificar cada clase.
- Tener buen comportamiento en el trabajo.
- Asegurarse que los estudiantes estén aprendiendo.
- Brindar motivación a los estudiantes.
- Mantener el orden y aseo.
- Ser responsables y cumplir con sus obligaciones.
- Adquirir estrategias para que los alumnos tengan un mejor aprendizaje.
- Llevar un control de cada alumno.

Colaboradores servicio de ventas.

- Realizar las imágenes y videos que se utilicen para dar publicidad.
- Hacer la publicidad preferiblemente toda la semana en las diferentes plataformas digitales.
- Dar un excelente servicio al cliente sea presencial o virtual.
- Generar confianza a los clientes.
- Facturar cada venta.
- Cada vez que ingresa producto marcarlo con sus respectivos precios.
- Mantener el orden y aseo en el local, urnas, y caja.
- Mantener orden en las cuentas de los estudiantes actuales y de las personas que tienen crédito.
- Tener siempre buena actitud.

Colaboradores servicio de salón.

- Generar clientes mediante la publicidad en sus plataformas.
- Mantener el orden y aseo en el área de trabajo.
- Mantener una actitud agradable.
- Ser responsable con las citas de los clientes.
- Capacitarse para las nuevas tendencias en el mercado.
- Atención al cliente.
- Cobrar por el servicio brindado.

Administración.

- Planificar y dirigir los objetivos de la empresa.
- Establecer las ordenes e instrucciones a cada colaborador para tomar decisiones que logren el éxito de la empresa.
- Evaluar los resultados de los procesos que realizan los colaboradores para crear sugerencias de mejora para la empresa.
- Mantener motivado al equipo de trabajo.
- Brindar facilidad en capacitaciones.
- Ser la imagen de la empresa.

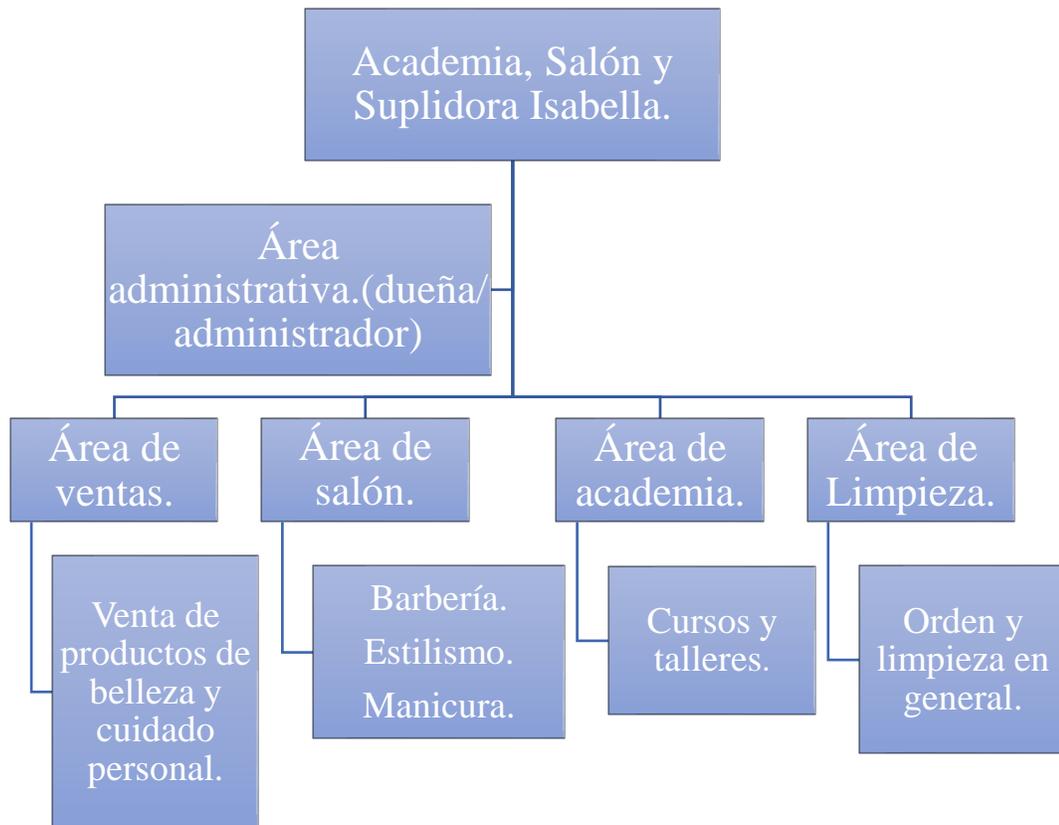
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los aspectos generales de la organización encontramos el organigrama, según la entrevista que se le realizó a la dueña mencionó que no cuenta con uno como tal, pero sí hizo énfasis en los puestos que hay en la organización, los cuales se van a mencionar a continuación:

- Área administrativa.
- Área de salón.
- Área de venta.
- Área de academia.

Se propone la siguiente estructura jerárquica para mantener cada área ordenada, y se pueda observar la estructura interna clara.

Gráfico 15 Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

4.6.2 Marco legal de la organización

Según la entrevista que se realizó a la dueña, menciona que está al día en el aspecto legal, como lo son las patentes, tributación y Ministerio de Salud, por lo tanto, la empresa tiene las responsabilidades y normas ya fijadas, las cuales se mencionan a continuación:

- Cancelación del monto monetario, por el permiso del Ministerio de Salud.
- Cancelación de la patente en la Municipalidad, trimestralmente.
- Rampa establecida según la Ley 7600.
- Baño según las medias solicitadas cumpliendo la Ley 7600.
- Rotulación de la Ley 9028, ambiente libre de humo de tabaco.
- Rotulación de entrada principal.

- Rotulación de salida de emergencia.
- Rotulación de la Ley 7476, contra al hostigamiento sexual.
- Póliza Riesgo del Trabajo al día.
- Inscripción en Ministerio de Hacienda.
- Medidor de agua comercial.
- Medidor de luz comercial.
- Entrada principal con las medidas solicitadas por el Ministerio de Salud.

4.6.3 Personal estratégico para el negocio

Es importante contar con el personal calificado para alcanzar los objetivos de la empresa, según la entrevista que se le realizó a la dueña, menciona que la empresa no cuenta con una serie de requisitos específicos para reclutamiento de personal, por cual se le propone la siguiente:

Tabla 14 Requisitos para reclutamiento.

Docencia.	Ventas.	Salón.
➤ Servicio al cliente.	➤ Servicio al cliente.	➤ Servicio al cliente.
➤ Títulos avalados según se área.	➤ Experiencia en ventas.	➤ Conocimiento en belleza.
➤ Ser responsable.	➤ Conocimiento de productos de belleza.	➤ Título avalado de los servicios que brinda.
➤ Vocación para enseñar.	➤ Buena comunicación	➤ Responsabilidad.
➤ Experiencia de 1 año.	➤ Responsabilidad.	➤ Comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Aspectos económicos y financieros

Dentro de un plan de negocio, es muy importante tener siempre claro los aspectos económicos y financieros, debido a que esto ayuda a dar un panorama del camino que está recorriendo la empresa y qué capacidad tiene para seguir creciendo.

4.7.1 Elaboración de los presupuestos

El presupuesto es una herramienta esencial que permite el seguimiento y control de los ingresos y egresos de una empresa. Según la entrevista realizada a la administradora no se cuenta con un presupuesto anual; por lo cual, conforme a la información brindada de gastos y entradas se propone el siguiente presupuesto anual:

Tabla 15 Presupuesto Anual

Academia, Salón y Suplidora Isabella
Presupuesto Anual
2023

Ingresos	Colones	Egresos	Colones
Mensualidades	¢14 400 000	Agua	¢180 000
Talleres	¢7 680 000	Alquiler	¢6 000 000
Venta Productos	¢32 400 000	Compra productos	¢22 000 000
Títulos	¢184 000	Electricidad	¢1 080 000
Servicios de Salón	¢1 440 000	Insumos para minimizar riesgos	¢180 000
		Internet	¢60 000
		Mantenimiento de aires	¢500 000
		Mantenimiento de Instalaciones	¢1 500 000
		Municipalidad	¢93 000
		Prestamos	¢2 000 000
		Publicidad	¢100 000
		Salarios	¢6 720 000
		Seguro Social	¢240 000
		Servicio de envió y sellado	¢216 000
		Servicio docencia	¢2 960 000
		Teléfono	¢360 000
		Transporte en general	¢960 000
		Utilidad	¢10 955 000
SUMAS	¢56 104 000	SUMAS	¢56 104 000

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Plan de tesorería

El plan de tesorería nos permite correr menos riesgos contables, además ayuda a corregir obstáculos en el proceso, debido a que se puede visualizar de forma más clara los pagos y cobros de la empresa, para luego tomar decisiones. Según lo entrevistado a la contadora y a la administradora no se cuenta con un plan de tesorería, por lo que a través de la información suministrada por la dueña de los pagos y cobros que se realizan mensualmente se propone la siguiente plantilla para desarrollar el plan de tesorería.

Tabla 16 Plan de tesorería.

Academia, Salón y Suplidora Isabella				
Plan Tesorería				
Año 2023				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Cobros				
<i>Saldo Existente</i>				
<i>Mensualidades</i>				
<i>Talleres</i>				
<i>Venta Productos</i>				
<i>Títulos</i>				
<i>Servicios de Salón</i>				
Total de Cobros:	0	0	0	0
Pagos				
<i>Agua</i>				
<i>Alquiler</i>				
<i>Compra productos</i>				
<i>Electricidad</i>				
<i>Insumos para minimizar riesgos</i>				
<i>Internet</i>				
<i>Mantenimiento de aires</i>				
<i>Mantenimiento de Instalaciones</i>				
<i>Municipalidad</i>				
<i>Prestamos</i>				
<i>Publicidad</i>				
<i>Salarios</i>				
<i>Seguro Social</i>				
<i>Servicio de envío y sellado</i>				
<i>Servicio docencia</i>				
<i>Teléfono</i>				
<i>Transporte en general</i>				

Total de Pagos:	0	0	0	0
Ganancia o Pérdida:	0	0	0	0
SALDO FINAL:	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de plantilla de plan de tesorería se describe de la siguiente forma:

- **Cobros:** Dinero que la empresa recibe por ventas y servicios prestados.
- **Pagos:** Dinero que la empresa debe ante otra entidad.
- **Ganancia o Pérdida:** Es el resultado de la resta de los cobros con los pagos que la empresa tiene durante un mes.
- **Saldo Final:** La suma de la ganancia o pérdida del mes anterior con la suma o pérdida del mes actual.

4.7.3 Cálculo de la rentabilidad

Para el cálculo de la rentabilidad es necesario contar con un balance general, el cual nos facilitó Academia, Salón y Suplidora Isabella. Se presenta en la siguiente tabla los movimientos:

Tabla 17 Balance General

Academia, Salón y Suplidora Isabella Flujo de Efectivo Anual	
	Año 2022
Saldo Inicial	¢4 790 000
Ingresos	
<i>Mensualidades</i>	¢14 100 000
<i>Talleres</i>	¢6 980 000
<i>Venta Productos</i>	¢28 500 000
<i>Títulos</i>	¢150 000
<i>Servicios de Salón</i>	¢1 000 000
Total de Ingresos	¢50 730 000
Gastos	
<i>Agua</i>	¢180 000
<i>Alquiler</i>	¢6 000 000
<i>Compra productos</i>	¢23 500 000

<i>Electricidad</i>	¢1 080 000
<i>Internet</i>	¢60 000
<i>Mantenimiento de aires</i>	¢750 000
<i>Mantenimiento de Instalaciones</i>	¢1 200 000
<i>Municipalidad</i>	¢93 000
<i>Prestamos</i>	¢2 000 000
<i>Salarios</i>	¢6 720 000
<i>Seguro Social</i>	¢240 000
<i>Servicio de envío y sellado</i>	¢190 000
<i>Servicio docencia</i>	¢2 400 000
<i>Teléfono</i>	¢360 000
<i>Transporte en general</i>	¢1 070 000
Total de Gastos	¢45 843 000
<i>Flujo de Efectivo</i>	¢9 677 000

Fuente: Elaboración propia

Según la entrevista a la contadora, Academia, Salón y Suplidora Isabella es una empresa rentable, debido a que se tiene una rentabilidad financiera al 161,28 %, es decir que al obtener los ingresos netos del balance anual y dividirlo con el patrimonio inicial invertido en la empresa, se ha obtenido más de lo que se invirtió. Lo cual se demuestra de la siguiente forma:

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{9\,677\,000}{6\,000\,000} \times 100 = 161,28\%$$

4.8 Principales riesgos y medidas para minimizar riesgos

A continuación, se van a mencionar los puntos más importantes para identificar los riesgos y cómo minimizarlos.

4.8.1 Análisis de los riesgos existentes para el negocio

Analizar los riesgos existentes es muy importante para fortalecer sus medidas de prevención, en la entrevista la dueña identificó los siguientes riesgos en la empresa:

- Desastres naturales.

- Estrés.

Mediante la observación se detectaron los siguientes riesgos:

- Incendio.
- Enfermedades por el uso de químicos.
- Mala postura.

4.8.2 *Medidas para minimizar riesgos*

Como propuesta se sugieren las siguientes medidas para minimizar los riesgos identificados:

- Tener un botiquín de emergencias.
- Tener extintor.
- Hacer un simulacro de temblores y terremotos.
- Utilizar mascarillas desechables y guantes cuando se utilizan químicos.
- Utilizar el equipo adecuado para las buenas posturas.

Es importante establecer medidas para minimizar los riesgos, logrando aumentar la protección, seguridad y una mejor salud de los colaboradores en la empresa. Estas medidas disminuyen que las consecuencias sean menos graves.

Mediante la recopilación de datos, se logró proponer el desarrollo de un plan negocios para que la empresa Academia, Salón y Suplidora Isabella lo tome en cuenta y pueda planificar sus objetivos de una mejor manera aumentando la rentabilidad e identidad del negocio. Además, para que implementen todas las guías brindadas de las cuales carecen y tenga un mejor desarrollo y consolidación en la empresa.

CAPÍTULO 5:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

La descripción del negocio permite desglosar las principales características de la empresa como lo son la misión, visión, valores, objetivos principales, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y alianzas estratégicas. Academia, Salón y Suplidora Isabella cuenta con su respectiva descripción y algunas alianzas, pero no tenía misión, visión, valores, objetivos principales y estrategias de FODA, los cuales son esenciales para lograrse posicionar de mejor manera ante la competencia.

Los productos y servicios son el medio por el cual la empresa puede satisfacer las necesidades de los clientes, en cuanto a esto Academia, Salón y Suplidora Isabella cuenta con tres servicios, los cuales son la venta de productos, cursos libres y salón de belleza, donde cada uno de ellos tienen su evolución y ciclo de vida, además detallan las estrategias para lograr comercializar la venta de estos.

El estudio del mercado le permite conocer la oferta y demanda de los productos/servicios que ofrece la empresa, así como el mercado meta, su comportamiento y los competidores potenciales que se encuentran en el mercado local, por esta razón y por faltante de este, el desarrollo de dicho estudio servirá como base para la creación e implementación de nuevas estrategias de ventas, precios, publicidad, promoción, posicionamiento y distribución.

El análisis de la competencia muestra la realidad que vive una empresa ante los demás negocios en el mercado, en cuanto a sus ventajas y características más competitivas. Academia, Salón y Suplidora Isabella conoce aspectos muy generales de la competencia, pero no contaba con una lista de perfiles de ellos, ni había realizado un análisis comparativo de estas empresas con el negocio, que le ayude a identificar las fortalezas y debilidades para corregirlas y combatirlas mediante estrategias; la empresa también ha tenido que ir resolviendo barreras en el camino, que no fueron identificadas desde un inicio.

El plan de operaciones en una empresa es fundamental, debido a que en él se describe los procesos y equipos que se necesitan para la producción de los servicios/ventas que se realizan, sin embargo, Academia, Salón y Suplidora Isabella no contaba con dicha documentación, que determine los procesos a realizar por cada servicio brindado, ni con un proceso seguro para el manejo y control del inventario, además la parte ambiental actualmente es un deber de todo patrono implementarlo, la cual por desconocimiento no tenían procesos para todos los aspectos identificados que puedan afectar el ambiente.

La organización y personal estratégico es parte fundamental de una empresa, ya que es donde se le asigna a cada colaborador sus funciones y obligaciones, además se realiza el organigrama para acomodar toda la estructura organizacional, se fijan las normas y reglas de las entidades regulatorias de este tipo de negocio. Academia, Salón y Suplidora Isabella esta al día en el aspecto legal, cuenta con alrededor de 7 colaboradores los cuales cumplen con su respectivas tareas y funciones asignadas, esta empresa carecía de un manual de puestos para el reclutamiento y además no contaba con un organigrama.

La parte financiera y económica de una empresa es fundamental para su sostenibilidad en el mercado, Academia, Salón y Suplidora Isabella cuenta con un contador quien se encarga de llevar al día los balances y aspectos tributarios de la empresa, sin embargo, la administradora no contaba con un presupuesto que le ayude a controlar y dirigir la proyección de ingresos y gastos de un año para la empresa, ni tenían un plan de tesorería para el seguimiento mensual de estos, no obstante a pesar de no contar con dichas herramientas la empresa se ha mantenido rentable.

Los riesgos y las medidas para minimizar estos, son importantes para fortalecer la prevención en todos los aspectos, en Academia, Salón y Suplidora Isabella se identificaron algunos riesgos, sin embargo, la dueña expresó que no tenían ninguna medida para la corrección y precaución de estos.

5.2 Recomendaciones

Con respecto a la descripción del negocio, se le recomienda a la administración implementar todos los aspectos que se propusieron, como lo son la misión, visión y la tabla de valores, también las nuevas alianzas para incursionar en nuevos mercados y canales de distribución, finalmente, se propone que logren implementar las estrategias según el FODA propuesto para que el negocio se desarrolle de mejor manera, teniendo mayor reconocimiento y ventaja competitiva ante la competencia.

Como parte de los productos y servicios se le recomienda a la administración de la empresa incorporar cursos que no estén relacionados al área de belleza, para ampliar la gama de opciones académicas y lograr captar más clientes, también en el área de salón de belleza agregar la cosmetología como las limpiezas faciales para abarcar por completo este servicio. Finalmente se propone que logren identificar los productos con menor o cero ventas para enfocarse en productos donde sí se concentren las ventas, ya que cuentan con una amplia cartera de productos donde se puede complicar el desarrollo de la administración.

Como parte de la competencia en el mercado actual, se recomienda a la empresa que, basado en dicho estudio realizado, implementen las estrategias propuestas para cada área, es decir, que brinden créditos a los clientes confiables por tiempo y cantidad máxima, mantener los precios actuales, enfatizar más en redes sociales, promociones y publicidad, mantener el profesionalismo en la atención al cliente y finalmente proyectar un transporte propio.

Con respecto al análisis de la competencia, se le recomienda a la administradora de la empresa tomar en cuenta la información recolectada acerca de los perfiles y comparaciones con los demás negocios identificados, con la finalidad de aplicar las estrategias recomendadas para contrarrestar las debilidades que tiene el negocio, además se prone actuar a largo plazo con las estrategias que ayudarán a enfrentar y solucionar las barreras de entrada que la empresa tiene.

En propuesta para la administradora, con respecto al plan de operaciones, se les recomienda utilizar la documentación realizada de los procesos identificados, además de los gráficos, con la

finalidad de que cuando haya nuevos colaboradores puedan entender mejor los procesos, también se les recomienda utilizar una plataforma digital que almacena información en la nube, en donde pueden llevar el control y seguimiento del inventario a través de la plantilla que se les plantea. Debido a que la parte ambiental es sumamente importante se les recomienda seguir las estrategias que se determinaron, para así lograr un mayor equilibrio con la naturaleza y la empresa.

Se le recomienda a la administración de la empresa respecto a la organización y el personal estratégico que se implemente la tabla de manual de puestos proporcionada, para un mayor desempeño eficiente de las diferentes tareas, además mantener cada área ordenada mediante la estructura jerárquica que se brindó a través del organigrama, y tomar en cuenta los requisitos necesarios que se proporcionaron en la tabla de reclutamiento para contar con personal calificado que ayude a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Con respecto a la parte financiera y económica de la empresa, se le recomienda a la administradora implementar el diseño de presupuesto creado a partir de la información recolectada de ingresos y gastos, ya que le servirá para el control y seguimiento anual de las entradas y salidas que finalmente le ayudará en la toma de decisiones, además se le propone una plantilla de plan de tesorería, con la finalidad de llevar mensualmente los movimientos que se efectúan.

Finalmente, se le recomienda a la administración con respecto a los riesgos y las medidas para minimizarlos, que tomen en cuenta los nuevos riesgos identificados y que establezcan las medidas del caso para cada uno, aumentando la protección, seguridad y salud de cada colaborador, obteniendo así, consecuencias menos graves tanto para ellos como para la empresa.

CAPÍTULO 6:

ANEXOS

6. Capítulo 6: Anexos

Instrumento N° 1. Observación a institutos dedicados a la educación en belleza.

La presente observación forma parte de las herramientas para la investigación del Trabajo Final de Graduación de la carrera Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica.

1. Nombre de la institución

2. ¿Qué fortalezas se identifican?

3. ¿Qué debilidades se identifican?

4. ¿Qué medios de comunicación se identifican para la promoción del instituto?

5. ¿Cómo se visualiza la infraestructura del instituto?

6. ¿Qué precios tienen los cursos que ofrecen?

Instrumento N° 2. Cuestionario dirigido a los clientes de Academia, Salón y Suplidora Isabella.

El presente cuestionario forma parte de las herramientas para la investigación del Trabajo Final de Graduación de la carrera Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica. El cuestionario es anónimo y la información es de carácter confidencial, solo se mostrarán datos estadísticos en el documento. Les agradecemos de antemano por su amabilidad y el tiempo al contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones: Lea cada pregunta detenidamente, seleccione según corresponda la respuesta próxima a su opinión personal, en caso de llenar espacios en blancos conteste lo más claro posible.

1. ¿En cuál cantón se encuentra viviendo actualmente?

- Osa
- Corredores
- Golfito
- Otro: _____

2. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino

3. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- De 12 años a 18 años
- De 19 años a 29 años
- De 30 años a 64 años
- De 65 años en adelante

- 4. ¿Cuál servicio brindado por “Academia, Salón y Suplidora Isabella” utiliza con mayor frecuencia?**
- Compra de productos de belleza y cuidado personal
 - Servicio de Salón de Belleza
 - Academia: Cursos
- 5. ¿Con qué frecuencia adquiere un producto o servicio de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**
- A diario
 - Una vez por semana
 - Cada quince días
 - Una vez al mes
- 6. ¿Considera que el precio y la calidad de los productos y servicios adquiridos en “Academia, Salón y Suplidora Isabella” están acordes al mercado actual?**
- Sí
 - No
- 7. En comparación con otras alternativas en el mercado, ¿Cómo considera la calidad de los productos y servicios que ofrece “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
- 8. ¿Se encuentra informado(a) de los nuevos productos y las promociones que ofrece “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**
- Sí
 - No

9. ¿Por cuál medio de comunicación conoció de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

Recomendación

Redes Sociales

Otro: _____

10. ¿Cómo considera la experiencia vivida en el servicio al cliente brindado por “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

Excelente

Buena

Regular

Mala

11. ¿Recomendaría usted algún servicio de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

Sí

No

12. ¿Existe alguna sugerencia que desee brindar a la administración de “Academia, Salón y Suplidora Isabella” que ayude en la mejora de la calidad de los productos y servicios brindados?

Instrumento N° 3. Cuestionario dirigido a alumnos de Academia, Suplidora y Salón Isabella.

El presente cuestionario forma parte de las herramientas para la investigación del Trabajo Final de Graduación de la carrera Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica. El cuestionario es anónimo y la información es de carácter confidencial, solo se mostrarán datos estadísticos en el documento. Les agradecemos de antemano por su amabilidad y el tiempo al contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones: Lea las siguientes preguntas seleccione la respuesta que se acerque a su opinión.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- De 12 años a 18 años
- De 19 años a 29 años
- De 30 años a 64 años
- De 65 años en adelante

2. ¿A cuál cantón pertenece?

- Corredores
- Golfito
- Osa
- Otro: _____

3. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino

4. ¿En qué rango califica a los docentes de Academia, Suplidora y Salón Isabella?

- Muy buenos
- Buenos

- Regular
- Malos

5. ¿Se le brindan todas las herramientas necesarias para el desarrollo de los cursos?

- Sí
- No

6. ¿Considera que los precios establecidos por los cursos libres están acordes con el mercado actual?

- Sí
- No

7. ¿Qué tan satisfecho está con los métodos de enseñanza?

- Satisfecho
- Insatisfecho

8. ¿Qué probabilidad hay que recomiende Academia, Suplidora y Salón Isabella?

- Muy probable
- Algo probable
- Poco probable

9. ¿Qué sugerencia le brindaría usted a la administración de Academia, Suplidora y Salón Isabella para la mejora del área educativa?

Instrumento N° 4. Cuestionario dirigido a los colaboradores de Academia, Salón y Suplidora Isabella.

El presente cuestionario forma parte de las herramientas para la investigación del Trabajo Final de Graduación de la carrera Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica. El cuestionario es anónimo y la información de su empresa es de carácter confidencial, solo se mostrarán datos estadísticos en el documento. Les agradecemos de antemano por su amabilidad y el tiempo al contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones: Lea cada pregunta detenidamente, seleccione según corresponda la respuesta próxima a su opinión personal, en caso de llenar espacios en blancos conteste lo más claro posible.

- 1. ¿En qué área se desempeña su persona en “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**
 - () Servicio de Docencia
 - () Vendedor de productos
 - () Servicio de Salón

- 2. ¿“Academia, Salón y Suplidora Isabella” le brindó los insumos e instrumentos necesarios para su desempeño laboral?**
 - () Sí
 - () No
 - () No respondo

- 3. ¿Cómo considera el estado actual de la infraestructura del local de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**
 - () Excelente
 - () Bueno
 - () Regular
 - () Malo
 - () No respondo

4. En consideración con el mercado actual, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el pago de sus servicios brindados en “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

- Satisfecho
- Insatisfecho
- No respondo

5. ¿Considera que la administración de “Academia, Salón y Suplidora Isabella” cumple con las leyes establecidas por las autoridades correspondientes al funcionamiento y regulación de empresas en Costa Rica?

- Sí
- No
- No respondo

6. ¿Cómo calificaría la relación laboral con la administradora de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- No respondo

7. ¿Qué sugerencia le brindaría a la administración que mejore la relación laboral y la gestión administrativa de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

8. ¿Describa funciones desempeña su persona en “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?

9. **¿Está usted de acuerdo con las funciones que desempeña en “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**

Sí

No

No respondo

10. **¿Cree usted que debe desempeñar otras funciones en “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**

Sí

No

No respondo

11. **¿Qué funciones adicionales cree usted que debe desempeñar como colaborador en “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**

12. **¿Qué fortalezas y oportunidades considera usted que “Academia, Salón y Suplidora Isabella” tiene ante la competencia?**

13. **¿Qué posibles amenazas considera usted que “Academia, Salón y Suplidora Isabella” podría tener ante la competencia?**

Instrumento N° 5. Entrevista a dueña de Academia, Suplidora y Salón Isabella.

La presente entrevista forma parte de las herramientas para la investigación del Trabajo Final de Graduación de la carrera Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica, con el fin de obtener información necesaria para su conclusión, por lo tanto, esta entrevista es anónima y la información de su empresa es de carácter confidencial, solo se mostrarán datos estadísticos en el documento. Les agradecemos de antemano por su amabilidad al contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones: Lea las preguntas y responda cada una ampliamente.

1. ¿Cuál es su nombre y cuál es su edad?

2. ¿Dónde está ubicado el negocio?

3. ¿Hace cuanto nació Academia, Suplidora y Salón Isabella?

4. ¿Qué servicios se brindan en la empresa?

5. ¿Cuántas personas hay trabajando actualmente en su negocio y qué funciones realiza cada colaborador?

6. ¿Qué espera usted para el futuro de la empresa?

7. ¿Cuáles son las metas de la empresa?

8. ¿Cuenta la empresa con valores organizacionales?

9. ¿Qué fortalezas identifica en su empresa?

10. ¿Qué debilidades cree que tiene la empresa ante la competencia?

11. ¿Cuáles amenazas identifica en el mercado?

12. ¿Cuáles oportunidades cree que tiene la empresa en el mercado actual?

13. ¿Cuáles alianzas estratégicas tiene la empresa?

14. ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece la empresa?

15. ¿Cuál es el ciclo de cada servicio que se ofrece?

16. ¿Ha realizado alguna vez un análisis de la competencia?

17. ¿La empresa cuenta con un plan de operaciones?

18. ¿Cuál es el proceso que se realiza para cada servicio que se ofrece?

19. ¿Cuál proceso se realiza para el manejo del inventario?

20. ¿Cuentan con algún procedimiento para el manejo de desechos?

21. ¿Cuenta la empresa con una lista de requisitos para el contrato de colaboradores?

22. ¿Cuáles riesgos para la empresa puede identificar como administradora?

23. ¿Lleva usted un registro manual o digital de las entradas y salidas mensuales de la empresa?

24. ¿Cuenta usted anualmente con un presupuesto de la empresa?

25. ¿Qué servicios le brinda la contadora contratada en la empresa?

**26. ¿Se encuentra al día usted con las patentes comerciales requeridas ante la
Municipalidad de Corredores?**

27. ¿Tiene la empresa el permiso de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud?

28. ¿Sabe usted qué tan rentable es la empresa?

29. ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing?

30. ¿La empresa dispone de un plan de trabajo?

Instrumento N° 6. Entrevista a contadora que presta los servicios en Academia, Suplidora y Salón Isabella.

La presente entrevista forma parte de las herramientas para la investigación del Trabajo Final de Graduación de la carrera Administración de Negocios en la Universidad Latina de Costa Rica, con el fin de obtener información necesaria para su conclusión, por lo tanto, esta entrevista es anónima y la información de su empresa es de carácter confidencial, solo se mostrarán datos estadísticos en el documento. Les agradecemos de antemano por su amabilidad al contestar las siguientes preguntas.

Instrucciones: Lea las preguntas y responda cada una ampliamente.

- 1. ¿Cuál es su nombre completo y desde hace cuánto brinda servicios profesionales para “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**

- 2. ¿Cuáles informes contables se pueden generar adicionalmente a la labor realizada actualmente para “Academia, Salón y Suplidora Isabella”?**

- 3. ¿Cuál es el monto que se debe pagar adicional para que se brinden esos informes mensuales y anuales?**

- 4. En su opinión con respecto a los informes generados en los últimos años de “Academia, Salón y Suplidora Isabella”, ¿Qué tan rentable es la empresa?**

- 5. Con respecto a los gastos que genera la empresa, ¿Qué gastos considera usted que se debe modificar o reducir?**

BIBLIOGRAFÍA

- Cabrerizo Dumont, M. y Naveros Arrabal, J. A. (2009). Plan de negocio. Editorial Vértice.
https://books.google.co.cr/books?id=VOXvqBv7FX8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Carmona Espinoza, H., Hernández Vargas, C., Méndez Chavarría, J., Ortiz Valverde, D. y Polonio Momesso, C. (2021). *Propuesta de Plan de Negocio para posicionar y consolidar una empresa comercializadora de carne y embutidos de búfalo en el mercado nacional*. [Seminario de graduación de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio del SIBDI-UCR de la Universidad de Costa Rica.
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/17121>
- Chavarría Esquivel, J. C. (2016). *Desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa de Publicidad BTL en Costa Rica*. [Trabajo de Graduación de Maestría, Universidad Estatal a Distancia]. Repositorio Institucional de la Universidad Estatal a Distancia. <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1494>
- Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios*. Unitexto. <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/ulatinacr/35155?page=13>
- García, G. (2022, 11 de enero). *Como hacer un plan de tesorería (y algunos ejemplos prácticos)*. Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/como-hacer-un-plan-de-tesoreria/#:~:text=Consiste%20en%20una%20previsi%C3%B3n%20que,de%20partida%20de%20nuestra%20tesorer%C3%ADa>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022, 25 de enero). *Encuesta Nacional de Microempresas de los hogares 2021*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

<https://inec.cr/noticias/cantidad-microempresas-los-hogares-aumento-236-respecto-al-2020>

Jaramillo Lesmes, N. J. y Salazar López, J. P., *Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de artículos ecológicamente sostenibles*. [Trabajos de Grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira <https://hdl.handle.net/11059/4399>

Montiel Campos, H. (2015). *De la idea de negocio a la alerta empresarial: Precursores del plan de negocios*. Grupo Editorial Patria.

Morera Sancho, D. (2021). *Plan de negocios para la consolidación de la empresa Pollos el Buen Sabor en el distrito Guaycara, durante el primer cuatrimestre del año 2021*. [Proyecto de Graduación de Licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica]. Repositorio Institucional de la Universidad Latina de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/20.500.12411/439>

Nellys, Z. (2017). *Investigación de Operaciones*. Cuestionario. Wordpress. <https://nvega2015.wordpress.com/2017/02/07/cuestionario/>

Paz Yáñez, C. E. (2015). *Plan de negocios para la implementación de una nueva línea de productos para la empresa ferretería Eaga, cantón Quevedo, año 2014*. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. Repositorio Digital de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/800>

Pedraza Rendón, O. H. (2015). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/ulatinacr/39387?page=4>

Pérez Bustos, J. M. (2020, 23 de setiembre). *La historia de cómo nació el primer salón de belleza en el mundo*. UNIMINUTO RADIO. <https://www.uniminutoradio.com.co/la-historia-de-como-nacio-el-primer-salon-de-belleza-en-el-mundo/>

- Praiz, G. (2021, 13 de diciembre). *Estrategia de salida: tipos y ejemplos de estrategias de salida para pequeñas empresas*. *Planificación Empresarial*.
<https://businessyield.com/es/business-planning/exit-strategy/>
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento conceptos y plan de negocios*. Pearson. <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok Publishing S.L.
https://books.google.co.cr/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+foda&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la lengua española*. (23.5 edición). Organización. <https://dle.rae.es/organizaci%C3%B3n?m=form>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Nathan Associates Inc. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>