



**Sede Guápiles**  
**Facultad de ciencias económicas**

**Tesis para optar por el grado de Licenciatura**  
**en Administración de Negocios**

**Análisis de oportunidades de negocio en la empresa transportes GLE-DE de Río Frío,  
Horquetas, en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de 2019.**

**Manuel Alberto Angulo Correa**

**Guápiles, Pococí, 2020**

## **Agradecimientos.**

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme el don de la vida y permitirme disfrutar de esta experiencia. A mi familia por formar parte del apoyo incondicional que he recibido durante todos estos años de estudio. A la Empresa Standard Fruit Compañy de Costa Rica que me brindó las facilidades para asistir día a día a las clases, a profesores y compañeros que contribuyeron día a día en cada lección y momento compartido, a la Universidad Latina por haberme brindado las bases para el desarrollo de mi carrera profesional y al señor Donald Castro Calvo propietario de Transportes GLE-DE Sociedad Anónima, por su disponibilidad, confianza y la accesibilidad ofrecida.

## **Dedicatoria.**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi madre por haberme forjado como la persona que actualmente soy, muchos de mis logros se los debo especialmente a ella entre los que se incluye éste, no perdió la esperanza de que algún día cumpliera su sueño y el mío, de convertirme en un profesional.

A mi hijos y novia Kirvy que con sus palabras de aliento me motivaron a no decaer y a ser perseverante para cumplir con mi sueño.

## **Resumen**

Los clientes evolucionan en la forma en que consumen los servicios o productos, lo que provoca que las empresas se vean obligadas a modificar la forma en que deben exponer su marca, reinventarse con nuevos servicios o productos y buscar otros mercados o clientes. Con el transcurrir del tiempo, las empresas que no se ajustan al cambio generado por los nuevos requerimientos de los clientes que, además, continúan con su manera tradicional de administrar sus negocios y atender a sus clientes, es probable a futuro que problemas afecten su continuidad en el mercado.

La presente investigación trata de determinar y demostrar la importancia de mantener un análisis del estado actual para definir estrategias que permitan hacer frente a las nuevas demandas, desarrollar nuevos productos o servicios y aún mejor, atraer nuevos clientes. Para el desarrollo de este trabajo investigativo se selecciona a la empresa Transportes GLE-DE, la cual está ubicada en el distrito de Horquetas, del cantón de Sarapiquí, en la localidad de Río Frío, Finca 6, perteneciente a la provincia de Heredia.

El objetivo de la presente investigación se basa en realizar un análisis de las oportunidades de negocio que se puedan identificar y que sirvan para el crecimiento de la empresa Transportes GLE-DE en relación con la reducción de clientes que se presentó durante el último trimestre de 2019, considerando un mercado altamente competitivo y cambiante. Con este propósito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el resultado del análisis de las oportunidades de negocio en la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de 2019?

Para desarrollar la respuesta a la pregunta anterior, se plantea como objetivo general analizar las oportunidades de negocio en la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre del 2019.

Para el desarrollo de la presente investigación , es necesario contar con la base científica que proporcione la comprensión de las situaciones presentes y futuras de la empresa que se estudia, los conceptos como administración, diagnóstico, estudio de mercado, pronóstico de ventas, transporte de mercancías, mano de obra, toma de decisiones, entre otros, pertenecen a dicha base, la cual servirá para el análisis de los resultados obtenidos y aportan a su vez, en esta las conclusiones y recomendaciones que surjan de la misma.

Transportes GLE-DE tiene la necesidad de realizar cambios importantes en su estrategia de negocio, sus servicios y la forma en que administra la misma, ajustándose a un mercado actual cambiante, donde los gustos y preferencias de los clientes se convierten en el principal componente de la materia prima con que se formulan los objetivos que, a su vez, propician una estabilidad en el mercado al lograr cumplir con éxito.

## Índice general.

Capítulo 1.....	1
Generales de la investigación.....	1
1.1.    Introducción .....	2
1.2.    Antecedentes .....	3
1.2.1    Antes .....	3
1.2.2    Situación actual.....	4
1.3.    Justificación del problema.....	5
1.4.    Formulación del problema .....	8
1.5.    Objetivos .....	9
1.5.1    Objetivo general.....	9
1.5.2    Objetivos específicos .....	9
1.6.    Alcances, delimitaciones y limitaciones .....	9
1.6.1    Alcances.....	9
1.6.2    Delimitaciones .....	9
1.6.3    Limitaciones.....	10
Capítulo 2.....	11
Marco contextual y teórico .....	11
2.1 Marco contextual.....	12
2.1.1 Historia del cantón de Sarapiquí .....	12
2.1.2 Información poblacional del Cantón de Sarapiquí.....	12
2.1.3 Principales actividades en el cantón de Sarapiquí.....	13
2.1.4 Historia del distrito de Horquetas.....	13
2.1.5 Historia Transportes GLE-DE.....	14
2.2 Marco conceptual .....	16
2.2.1 Concepto de administración.....	16
2.2.2 Importancia de la administración .....	16
2.2.3 Proceso administrativo .....	17
2.2.4 Concepto de empresa .....	18
2.2.5 Pequeña empresa.....	19
2.2.6 Características generales de las pequeñas empresas .....	19

2.2.7 Diagnóstico de empresas .....	20
2.2.8 Incluir todas las áreas de la empresa en el diagnóstico .....	20
2.2.9 Análisis DAFO (FODA) .....	21
2.2.10 Estudio de mercado .....	21
2.2.11 Importancia del estudio de mercado.....	22
2.2.12 Objetivos del estudio de mercado .....	22
2.2.13 Etapas del estudio de mercado .....	23
2.2.14 Conceptos básicos en un estudio de mercado .....	23
2.2.15 Idea de negocio y oportunidad de negocio.....	24
2.2.16 Estados Financieros.....	25
2.2.17 Balance general .....	26
2.2.18 Estado de pérdidas y ganancias.....	27
2.2.19 Proyección de ingresos – pronóstico de ventas.....	27
2.2.20 Pronóstico de ventas simple .....	28
2.2.21 Índices financieros.....	28
2.2.22 Transporte de mercancías.....	29
2.2.23 Tipos de transporte de mercancías .....	30
2.2.24 Empresa de transporte de mercancías por carretera.....	30
2.2.25 Insumos de empaque .....	31
2.2.26 Mano de obra.....	32
2.2.27 Descarga y estiba de insumos.....	32
2.2.28 Concepto de planeación .....	32
2.2.29 Importancia de la planeación.....	33
2.2.30 Beneficios de la planeación.....	33
2.2.31 Toma de decisiones .....	34
2.2.32 Concepto de Cliente .....	34
Capítulo 3.....	36
Marco Metodológico.....	36
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....	37
3.1.1 Enfoque de la investigación.....	37
3.1.2 Tipo de investigación.....	37
3.2 Sujetos y fuentes de información .....	38

3.2.1	Sujetos .....	38
3.2.2	Fuentes.....	38
3.2.2.1	<i>Fuentes primarias</i> .....	38
3.2.2.2	<i>Fuentes secundarias</i> .....	39
3.3	Variables o categorías .....	39
3.4	Población.....	41
3.4.1	Población universo .....	41
3.4.2	Población muestra.....	41
3.5	Tipo de muestreo y muestra .....	41
3.5.1	Tipo de muestreo .....	41
3.5.2	Muestra .....	42
3.6	Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos .....	42
3.7	Confiabilidad y validez de los instrumentos de la investigación .....	42
3.7.1	Confiabilidad .....	42
3.7.2	Validez.....	43
Capítulo 4.....		44
Análisis e interpretación de datos .....		44
4.1	Estudio de mercado de Transportes GLE-DE.....	45
4.1.1	Encuesta .....	45
4.1.2	Resumen del estudio de mercado .....	57
4.2	Diagnóstico de la situación actual de Transportes GLE-DE .....	58
4.2.1	Diagnóstico.....	58
4.2.2	Análisis F.O.D.A.....	68
4.3	Proyección de ingresos por ventas para 2020 .....	72
Capítulo 5.....		79
Conclusiones y recomendaciones .....		79
5.1	Conclusiones.....	80
5.2	Recomendaciones .....	81
Bibliografía referenciada .....		83
Webgrafías .....		85
Apéndices.....		87

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	40
Tabla 2 .....	45
Tabla 3 .....	46
Tabla 4 .....	47
Tabla 5 .....	48
Tabla 6 .....	49
Tabla 7 .....	50
Tabla 8 .....	52
Tabla 9 .....	53
Tabla 10 .....	54
Tabla 11 .....	55
Tabla 12 .....	56
Tabla 13 .....	69
Tabla 14 .....	71
Tabla 15 .....	73
Tabla 16 .....	73
Tabla 17 .....	74
Tabla 18 .....	75

**Capítulo 1**  
**Generales de la investigación**

## **1.1. Introducción**

El enfoque de esta investigación se realizó basado en un análisis de oportunidades de negocio de la empresa Transportes GLE-DE, el cual permitió determinar su situación actual financiera en un mercado altamente competitivo, se conocieron sus fortalezas y debilidades. Todo esto con el fin de convertir las oportunidades disponibles en el mercado en fuente de crecimiento y desarrollo para la empresa, mediante una diversificación de sus servicios.

La disminución en la demanda de servicios de transporte por parte de los clientes, así como la demanda de nuevos servicios en la zona de Horquetas, Sarapiquí y en zonas cercanas en Pococí y Guácimo es importante tenerla en consideración, los cambios que se presentan en el mercado repercuten de forma negativa o positiva, por lo que es necesario estar pendiente de revisar el estado general de la empresa, en sus diferentes ámbitos como el financiero, el administrativo, el de estrategias, entre otros, que sirvan para conocer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, con el fin de desarrollar estrategias que permitan desarrollar la empresa unida con el cumplimiento de objetivos que garanticen el crecimiento de sus colaboradores y propietarios y con ello una estabilidad a corto, mediano y largo plazo.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes, el planteamiento de la investigación, se conocen los objetivos de la presente investigación, mismos que servirán de guía para desarrollar la misma, con la justificación del por qué se realiza en Transportes GLE-DE y cuál fue la problemática que se observó. Además, se consideran el alcance, las limitaciones y delimitaciones existentes para el desarrollo de esta.

En el capítulo segundo se aborda la información propia de la empresa que forma parte del marco contextual, lo cual permite al conocer la misma, realizar la investigación de forma integral

y generalizada. En esta sección se encuentran los lineamientos teóricos que sirvieron de referencia para la realización del presente trabajo de investigación.

En el capítulo tres se plantea la metodología utilizada para el desarrollo de este estudio investigativo, la información a la que fue posible lograr su acceso, se basó en la recopilación de datos, revisión, tabulación y análisis de cada uno de los resultados, por lo que su enfoque es del tipo cuantitativo.

En el capítulo cuatro se realiza el análisis de los resultados obtenidos, los cuales provienen del uso de herramientas como entrevistas, encuestas, análisis FODA que brindan material importante para las recomendaciones de estrategias por recomendar para la empresa Transportes GLE-DE, con el objetivo de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado que se le plantean.

Finalmente en el capítulo cinco se encuentran las conclusiones y recomendaciones lo cual constituyen el aporte del presente trabajo de investigación.

## **1.2. Antecedentes**

### **1.2.1 Antes**

La empresa Transportes GLE-DE, propiedad del Señor Donald Alberto Castro Calvo, se crea en el año 2010 con el fin de brindar el servicio de transporte de todo tipo de carga en la localidad de Río Frío y alrededores. Con una flota de un camión de dos toneladas inicia operaciones con lo que realiza movimientos de materiales para el cultivo y empaque entre las distintas fincas de banano de la localidad de Río Frío.

Con apenas dos meses de operación Transportes GLE-DE incursiona en el negocio de transporte de cajas de cartón hacia las fincas de banano de la zona de Río Frío, con el servicio adicional de descarga y acomodo de los materiales transportados a las bodegas de destino.

La experiencia adquirida, el costo accesible para su cliente y la calidad en el servicio le permite al cabo de tres años ampliar su servicio a las fincas ubicadas en la zona de Siquirres, incrementa también la flota de camiones a cinco y con ello ofrece oportunidad de trabajo a más personal. Es así como en el 2013 provee el servicio de transporte, descarga y estiba de cartón en esta zona, además de Río Frío.

Las actividades de negocio se extienden a la zona de Cariari de Guápiles a partir del año 2015, operaciones que realiza con la misma eficiencia y eficacia que le caracteriza, por lo que la flota vehicular se amplía en este año a diez camiones y el personal también se incrementa a diez personas.

A finales de 2019 su único cliente, dueño de todas las fincas que están ubicadas en las zonas anteriormente indicadas, modifica su estrategia de transporte, incorpora nuevos elementos y condiciones que impiden la continuidad del servicio de Transportes GLE-DE a las fincas. Lo anterior reduce en un 80 % los ingresos de Transportes GLE-DE, por lo cual obliga a su propietario reducir su planilla de colaboradores a dos personas.

En la actualidad Transportes GLE-DE mantiene su flota y concentra todos sus esfuerzos en recuperar su estabilidad financiera, generar fuentes de empleo y cumplir con todas las obligaciones que tiene vigentes.

### **1.2.2 Situación actual**

En la actualidad no se ha realizado ninguna investigación o estudio acerca de Transporte GLE-DE y de su problemática en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de 2019. Por lo que el objetivo del presente trabajo es el análisis y la ubicación de nuevas oportunidades de negocio para la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío de Horquetas

Para poder iniciar esta investigación se requiere que se definan tres conceptos claves como son: oportunidad, negocio y creatividad.

Oportunidad “proviene del latín *opportunitas*, y significa momento o circunstancia oportunos o convenientes para algo, tal y como lo define la Real Academia Española (RAE)” (2014).

“Negocio se define como ocupación, quehacer o trabajo; aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés y/o utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende” (RAE, 2014).

Creatividad es la facultad de crear, basados en la descripción dada por RAE (2014).

Basados en las definiciones anteriormente descritas, esta investigación se realiza con el fin de crear nuevas estrategias de negocio para Transportes GLED-DE que le permitan generar utilidades en sus labores comerciales.

Como le explica *Roberts* (2018) las oportunidades de negocio una vez creadas deben ser evaluadas para medir la viabilidad de estas. Para ello, la escritora menciona seis criterios que son oportunidad y competencia, mercado y oportunidad, equipo de evaluación, evaluación final, evaluación de compatibilidad y evaluación de la sinergia.

Una vez identificadas las oportunidades de negocio, se deben analizar empleando los seis criterios descritos por *Roberts* (2018).

### **1.3. Justificación del problema**

Para la empresa Transportes GLE-DE este proyecto es relevante porque le va a permitir la identificación no sólo de las razones y causas que le han ocasionado la pérdida de clientes, sino también, identificar las oportunidades de mejora para captar nuevos clientes y ofrecer nuevos

servicios con el propósito de aumentar su capacidad de servicio, sus ingresos y su estabilidad en el mercado.

¿Qué es la idea de negocio? Para explicarlo más detalladamente, la idea de negocio es la fase inicial de la puesta en marcha de un negocio. Debe entenderse que hasta esta fase no se ha realizado un estudio profundo que ayude a determinar la viabilidad de aquel. De ahí que se llegue a la conclusión de que la mayoría de las ideas de negocio mueren de forma rápida ante la realidad que enfrentan. Es por ello que la oportunidad de negocio es la que sobrevive al proceso de análisis de su viabilidad. Esta diferencia entre ambas explica el sentido de la presente investigación donde se busca no solamente crear conceptos o inventivas de negocio, sino que se desea construir razonamientos con el propósito de que se fundamenten en los tres ejes importantes de la oportunidad de negocio que son el mercado, la viabilidad y el equipo (Kerfant, 2020).

Desde una perspectiva social, la importancia de este proyecto radica en que contribuirá en el fortalecimiento de una microempresa de zona rural, que genera fuentes de trabajo en un área remota donde hay escasez de empleo y aporta puestos que no requieren estudio especializado o profesional dando oportunidad a personas de bajo grado académico.

Para el estudiante, este proyecto es pertinente porque le confiere la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la Licenciatura en Administración de Negocios y la puesta en práctica en favor de la sociedad y de la realidad actual de una empresa. Con respecto a esta misma idea, se pueden utilizar herramientas aprendidas durante el plan de estudios universitarios, como por ejemplo FODA, proyecciones, método científico e investigación de mercados, entre otros.

Se considera el análisis FODA debido a la necesidad de realizar un estudio tanto a lo interno de la empresa (fortalezas y debilidades), como también del ambiente externo (oportunidades y amenazas), esto permite determinar la viabilidad de la oportunidad de negocio identificada.

Sánchez (2013) define el FODA de la siguiente forma:

Consiste en realizar un estudio completo interno (D/F) y externo (A/O) de la idea u oportunidad de negocio. Un análisis detallado de las posibilidades, amenazas, puntos fuertes y débiles que conlleva poner en valor una determinada idea o aprovechar una situación provechosa o conveniente. Se trata de un ejercicio de clasificación de los diferentes aspectos de una idea para obtener una especie de ficha general o global la que aparezcan los principales atributos y defectos de la misma (p. 90).

Las empresas se crean con el fin de generar ingresos, lo cual significa que la empresa estima recibir un beneficio por el bien o servicio que produce y para obtener dicho ingreso la empresa debe vender la suficiente cantidad de bienes o servicios que le permita el sostenimiento de las operaciones de la misma.

Flores (2014) recalca que:

En muchas ocasiones la administración de la entidad resta importancia a las funciones financieras. La consideran incluso una pérdida de tiempo, por lo que se limitan a emitir informes breves y sin un análisis integral que les podría permitir tener una proyección de las ventas, de los costos en los que se incurren, de los gastos corrientes en la operación habitual de la entidad y por supuesto de las utilidades que se esperan obtener (p. 69).

Se sugiere una investigación de mercado contemplando las etapas de definición del producto o servicio, además, se considera la necesidad de analizar la demanda y la oferta, estudiar la demanda de la oportunidad de negocio que se plantea y finalmente aplicar una estrategia para implementar con el plan comercial.

Moreno (2016), menciona que:

Para estudiar la factibilidad económica de una nueva oportunidad de negocio, el estudio de mercado debe dar respuesta a tres interrogantes: el volumen de ventas esperado, el comportamiento de las ventas durante el horizonte de evaluación del proyecto y el precio que los consumidores estarían dispuestos contemplando a pagar por el producto o servicio. Los resultados de esta investigación se registran como ingresos de operación en el flujo de caja (p. 107).

La factibilidad para la realización de este proyecto se basa en la disposición de la empresa Transportes GLE-DE a ser evaluada y analizada. Existiendo un interés genuino en atender, estudiar y utilizar las recomendaciones finales que se harán a partir de la culminación del presente documento cuyo fin es su aprovechamiento e implementación para que la empresa transportista considere una nueva oportunidad de negocio para incrementar sus ganancias y estabilizar la empresa.

Esta investigación es viable realizarla gracias a que se cuenta con la buena disposición de la empresa, acceso a la información y cercanía, los recursos tecnológicos, el tiempo y el presupuesto necesarios para llevarla a cabo.

#### **1.4. Formulación del problema**

La empresa Transportes GLE-DE ubicada en la zona de Río Frío, ha visto reducida su operación de transporte de carga terrestre, durante el último trimestre de 2019, lo cual ha afectado la estabilidad de esta, por ende, incrementa el riesgo de finalizar su operación por completo, despedir a su personal afectando la estabilidad económica de sus familias e incrementando el desempleo en la zona.

Luego de observar la situación actual de la empresa Transportes GLE – DE, se hace necesario darle respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el resultado del análisis de las

oportunidades de negocio en la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas, en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de 2019?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Analizar las oportunidades de negocio en la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de 2019.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Establecer un diagnóstico para medir la situación actual de la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío de Horquetas.
- Realizar un estudio de mercado que le permita identificar oportunidades a nivel captación de clientes potenciales y estrategias de negocio a la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío de Horquetas.
- Estimar la proyección de ingresos a partir de la captación de nuevos clientes en Río Frío de Horquetas para la empresa Transportes GLE-DE.

## **1.6. Alcances, delimitaciones y limitaciones**

### **1.6.1 Alcances**

Los resultados de esta investigación son única y exclusivamente para la Empresa Transportes GLE-DE ubicada en Finca 6 de Río Frío, Horquetas, sin embargo, puede servir de referencia para otras investigaciones.

### **1.6.2 Delimitaciones**

La investigación se realizará en la Empresa de Transportes GLE-DE ubicada en Finca 6 de Río Frío, Horquetas durante los meses de enero a julio del año 2020.

### **1.6.3 Limitaciones**

La empresa de Transportes GLE-DE tiene su base de operaciones ubicada en el Distrito de Horquetas de Sarapiquí, Río Frío Finca 6. Se presentan algunas dificultades tales como: la inexistencia de referencia bibliográfica de la empresa Transportes GLE-DE, la disponibilidad de tiempo para entrevistar a su propietario, poco compromiso para responder el cuestionario para la toma de información, la distancia de Guápiles a Río Frío, el recurso económico para incurrir en los gastos que se producen del transporte, viáticos, equipo y materiales, entre otros aspectos.

## **Capítulo 2**

### **Marco contextual y teórico**

## **2.1 Marco contextual**

### **2.1.1 Historia del cantón de Sarapiquí**

En el segundo gobierno de Don José Figueres Ferrer, el cantón de Sarapiquí se convierte en el cantón décimo de la provincia de Heredia, el barrio Puerto Viejo adquiere el título de Ciudad designándose como cabecera del mismo, mediante la ley 4671 del 18 de noviembre de 1970, cuenta ya con poco más de 49 años de existencia.

El nombre de este cantón se debe al río Sarapiquí, el cual nace en las cordilleras del poblado de Barba y riega la región. El territorio que hoy tiene por nombre de Cantón de Sarapiquí en la época precolombina estaba habitado por los Votos, grupo de indígenas que ocuparon las llanuras de Sarapiquí.

Para la Campaña Nacional contra los filibusteros, principalmente en las batallas de La Trinidad y Sardinal, Sarapiquí se convirtió en uno de los escenarios más importantes porque se logra cortar el abastecimiento a las tropas filibusteras de William Walker, las cuales eran abastecidas por el Río San Juan hasta el Lago de Nicaragua (diciembre 1856 – febrero 1857). Aunque esta victoria se considera importante, la historia oficial solo se refiere a las batallas de Santa Rosa y Rivas.

### **2.1.2 Información poblacional del Cantón de Sarapiquí**

El cantón está ubicado en la zona norte del país, colinda con la Reserva Forestal Cordillera Volcánica Central, la Reserva Nacional de Fauna Silvestre Barra del Colorado, el Parque Nacional Braulio Carrillo y la Reserva Biológica La Selva.

El total de área del cantón es de 2,140.54 kilómetros cuadrados, con ello se convierte en uno de los cantones de Costa Rica de mayor extensión, esto representa el 4.62 % del territorio nacional y el 82 % en lo que corresponde a la provincia de Heredia. Actualmente el cantón tiene

una división total de 5 distritos, a saber: Puerto Viejo, La Virgen, Horquetas, Llanuras del Gaspar y Cureña. Es un cantón que en su totalidad es rural, toda proyección con respecto a los habitantes sirve tanto para la población rural como para la urbana.

Según datos consultados en la página web oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), éste indica que el cantón de Sarapiquí cuenta con una población cercana a los 78,739 habitantes, donde el 77 % de la población está concentrada en los distritos de Puerto Viejo y Horquetas. El tercer distrito con mayor población es La Virgen con aproximadamente del 19% del total de la población del cantón. INEC.

### **2.1.3 Principales actividades en el cantón de Sarapiquí**

En la actualidad la actividad agropecuaria principal es la del cultivo de piña, sin dejar de lado que tradicionalmente existen otras actividades agropecuarias como el café, cacao, maíz, cítricos, palmito, banano, ganadería entre otros. La naturaleza exuberante, la cordialidad de su pueblo y el bosque lluvioso contribuyen en el crecimiento de la industria turística.

Lo anterior permite un desarrollo en el ecoturismo y el turismo científico. Las corrientes de sus ríos ofrecen la oportunidad de efectuar turismo de aventura y para los que gustan del realizar recorridos en las márgenes más bajas del río Sarapiquí se ofrecen excursiones hacia el río San Juan, Barra del Colorado y Tortuguero.

### **2.1.4 Historia del distrito de Horquetas**

Horquetas es el distrito con mayor población en el cantón de Sarapiquí, cerca del 41 % de la población habita en este distrito. Está ubicado en las tierras bajas del norte del cantón que como se ha mencionado, es uno de los territorios más grandes de Costa Rica, donde se pueden encontrar diferentes cultivos tales como el rambután, maíz, cítricos, palmito, piña, banano, tubérculos, entre otros.

Mediante la ley 4671 del 18 de noviembre de 1970 fue creado el distrito de Horquetas el cual cuenta con una extensión territorial de 566.44 kilómetros cuadrados, es el distrito de mayor dimensión en el cantón de Sarapiquí. La ubicación del distrito de Horquetas a tan solo 20 minutos del Parque Nacional Braulio Carrillo, a menos de 2 horas de distancia de la Capital y el acceso a ríos caudalosos que resulta aptos para practicar rafting, invita a los residentes de otras zonas del país a visitarlo e incluso a invertir en la zona con el propósito de construir y residir permanentemente en el futuro.

El pueblo de Río Frío es posiblemente el más conocido debido a que con el auge bananero de hace muchos años atrás, la transnacional Standard Fruit Company de Costa Rica Sociedad Anónima contribuyó con el desarrollo de pueblos, escuelas, iglesias, parques entre otros aportes. Aunque aún mantiene la producción de banano, esta zona incluye ahora otras actividades agrícolas y comerciales que se encuentran en vías de crecimiento y donde la fuerza laboral dirige su intención de participar.

Aunque la cabecera del distrito es el pueblo de Horquetas, las instituciones del gobierno y las empresas han instalado en el pueblo de Río Frío los bancos del estado, clínica y sucursal de la Caja Costarricense del Seguro Social convirtiendo la zona de Finca 6 de Río Frío en la principal atracción para futuros empresarios y negocios. (Municipalidad de Sarapiquí, 2020).

### **2.1.5 Historia Transportes GLE-DE**

Transportes GLE-DE inicia sus operaciones en el año 2010 con la visión de su propietario y Gerente General el Señor Donald Alberto Castro Calvo, para brindar el servicio de transporte de carga en el sector de Río Frío de Horquetas y alrededores. Con tan solo un camión de un eje logra quedarse con el transporte de materiales e insumos para el cultivo y empaque de banano.

El crecimiento de la empresa se afecta positivamente con tan solo dos meses de operación porque incursiona en el transporte de cajas de cartón hacia las fincas de banano de la zona de Río Frío, además que ofrece el servicio adicional de descarga y acomodo de los materiales transportados a las bodegas de destino como parte del valor agregado.

En el 2013 otras zonas requieren un servicio similar para el transporte de los materiales de empaque y es así como gracias a la experiencia adquirida, la propuesta de una tarifa ligeramente menor que otros competidores y que es accesible para su cliente, sumado a esto la calidad en el servicio, es que Transportes GLE - DE logra ampliar su servicio a las fincas ubicadas en la zona de Siquirres, incrementa también la flota de camiones a cinco y con ello la oportunidad de trabajo para más personal.

En el 2015 obtiene el contrato en la zona de Cariari de Guápiles, manteniendo la misma eficiencia y eficacia en su servicio, la flota es ampliada en este año a diez unidades y con ello la cantidad de personal a cargo.

Es hasta finales del 2019 que el dueño de todas las fincas que están ubicadas en las zonas anteriormente mencionadas decide modificar la estrategia de transporte, reduciendo la continuidad del servicio que Transportes GLE-DE estaba ofreciendo para sus fincas.

Actualmente solo 2 unidades se encuentran ofreciendo transporte de materiales, solamente logra realizar servicio de transporte de forma ocasional.

Transportes GLE-DE ha mantenido la flota concentrando sus esfuerzos en recuperar la operación normal, consolidar su estabilidad financiera, volver a generar fuentes de empleo y cumplir con todas las obligaciones que tiene vigentes.

Fuente: Castro. Donald. (2020) Propietario Transportes GLE-DE

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Concepto de administración**

Bernal (2014), cita lo siguiente:

La administración se entiende como el proceso racional de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de producción, mercadeo, finanzas, desarrollo del potencial humano, etc. que realizan las organizaciones, de modo que se llevan a cabo en forma eficiente y eficaz con el propósito de generar mayor competitividad (p. 70).

Es posible que ideas de negocio se conviertan en oportunidad de negocio con tan solo conocimiento empírico, hay casos de éxito de pequeñas y medianas empresas que se han logrado consolidar en el mercado sin la necesidad de mayores conocimientos en el campo de la administración, basados en su experiencia de vida logran surgir y enfrentar los constantes cambios del mercado, cambios en la legislación, en las políticas económicas entre otros.

Un conocimiento en administración les brinda a las empresas la oportunidad de enfrentar y tomar decisiones con mayor claridad, basados en proyecciones, estimaciones, análisis de riesgo, costo beneficio, retorno del capital, ayudando en la consecución de sus objetivos, metas y generando una mayor estabilidad para la misma.

### **2.2.2 Importancia de la administración**

Chiavenato (2018) menciona que:

En cada organización o empresa es preciso desarrollar y coordinar, de forma integral y cohesiva muchas de las actividades administrativas que son desempeñadas por varios administradores y que están orientadas hacia tareas y problemas específicos” Desde esta perspectiva, el administrador no es un simple ejecutor de tareas, sino el responsable del trabajo de sus colaboradores. No puede cometer errores ni arriesgarse con la aplicación de tácticas de ensayo y error porque eso implicaría que puede conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado (p. 13).

La importancia de la administración radica en que los administradores apliquen los conocimientos y tácticas que han recibido como parte de la enseñanza en su formación, aportando de forma positiva en la consecución de los objetivos trazados por la empresa.

La administración es necesaria incluso para aquellas personas que no han sido formadas como administradores, es decir, profesionales en otras especialidades requieren de la administración porque cuando son nombrados en puestos importantes, como gerentes, por ejemplo, deben poner en práctica nuevos conocimientos, implementar tácticas en las cuales no están formados, por lo que es posible que incluso deban estudiar y especializarse para convertirse en líderes de la empresa.

La administración es un medio importante para contribuir en la consecución de los resultados haciendo que todo se haga de la mejor manera, con el menor costo (de forma eficiente y eficaz)

Para las personas que de forma empírica han formado sus empresas es importante el aprendizaje de conocimientos básicos en administración para que puedan hacer frente a los constantes cambios en la manera de hacer negocios que han sido producidos por la globalización.

### **2.2.3 Proceso administrativo**

Las empresas enfrentan un mundo de constantes cambios, lo cual hace complejo asumir nuevos retos, de ahí nace la necesidad de que las empresas deban ser administradas, para poder orientarlas en el uso racional de los recursos con los que cuenta, logrando así poder cumplir con éxito los objetivos planteados.

La administración desde los inicios del siglo XX con los planteamientos de Henry Fayol y el surgimiento de la teoría clásica que enseña a las empresas a usar de forma racional sus recursos, es lo que hoy se conoce como proceso administrativo.

Bernal (2014), describe los cuatro aspectos del proceso administrativo de la siguiente forma:

“Planeación: proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas con el fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la empresa.

Organización: proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quién reporta cuentas a quién y dónde se toman las decisiones), establecer los procedimientos y asignar los recursos.

Dirección: proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, con la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Control: proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñando y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima (p. 142).

#### **2.2.4 Concepto de empresa**

Bernal (2014) menciona con respecto al concepto de empresa que:

Las organizaciones con fines lucrativos, conocidas formalmente con el nombre de empresas, se crean con el propósito de garantizar un beneficio económico a sus inversionistas mediante el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea produciendo o comercializando bienes (productos tangibles) o por medio de la prestación de servicios (productos intangibles como consultorías, seguros, capacitación, etc.) (p. 34).

Transportes GLE-DE es una empresa que brinda un servicio, por sus características es considerado un producto intangible.

En la realidad las organizaciones no se parecen, es decir, son diferentes y se diversifican entre sí, cuentan con características muy propias de cada una, aunque sus objetivos pueden coincidir en la realidad son propios también de cada organización, incluso dentro de una organización más grande como las corporaciones que cuentan con diversidad de negocios las diferencias existen.

Aspectos como los recursos que disponen, la cultura organizacional, el uso de tecnología, entre muchos, las hacen diferentes una de otra. Sin embargo, el proceso administrativo forma parte de cada una de ellas, lo cual no hace ningún tipo de distinción sin importar el fin para el cual se crea.

### **2.2.5 Pequeña empresa**

Es necesario plantearse varias interrogantes antes de indicar su definición, incluso no existe un concepto estandarizado porque en los países varía de acuerdo con su nivel de desarrollo económico y tamaño territorial, sin embargo, se considera que las empresas pequeñas cuentan con la dirección de su propio dueño, el volumen de sus ventas es relativamente bajo, una cantidad mínima de personas a cargo o incluso no son dominantes en el mercado.

Transportes GLE-DE es una empresa dirigida por su dueño, con conocimiento empírico de la administración, pocos recursos y reinvierte las utilidades para mantenerse ofreciendo su servicio en el mercado.

Rodríguez (2010) menciona que “la Small Business Administration define a la pequeña empresa como: “aquella que posee el diseño en plena libertad, dirigida autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera” (p. 56).

### **2.2.6 Características generales de las pequeñas empresas**

Como se ha mencionado anteriormente, no existen empresas con las mismas condiciones o problemas, ahora bien, sí existen algunas características catalogadas como comunes en las pequeñas empresas.

Rodríguez (2010) indica que:

Las empresas que reúnen las siguientes características podrán ser consideradas como empresas pequeñas:

Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio, a un número reducido de clientes. El tamaño de estas empresas corresponde al programa de

producción de cada una de ellas y al número de empleados. Fabrican productos con tendencias a cierta especialización y aplican procesos sencillos de fabricación. Disponen de recursos financieros limitados, su maquinaria y equipo de producción son sencillos. Cuentan con personal reducido. Utilizan materias primas de la localidad para su fácil acceso, no siempre adecuadas. El propietario coopera personalmente en la producción y supervisión, se apoyan de un reducido número de jefes. El propietario tiene a su cargo el área de ventas o bien la supervisa y controla personalmente. Sus sistemas de contabilidad y administración son sencillos (p. 58).

### **2.2.7 Diagnóstico de empresas**

Las empresas deben realizar análisis que involucren todas las áreas de la organización con el fin de detectar posibles desviaciones, vulnerabilidades, posibles oportunidades de mejora, situación financiera, en otros temas de vital importancia.

Los diagnósticos por lo general no se realizan en las empresas pequeñas debido a su posible alto costo de elaboración o a la falta de conocimiento de sus propietarios. Sin embargo, la importancia de realizarlos de forma periódica les podría ayudar a tomar decisiones importantes a tiempo, corregir cualquier desviación que se detecte y que de no hacerlo generaría pérdidas cuantiosas.

### **2.2.8 Incluir todas las áreas de la empresa en el diagnóstico**

En los diagnósticos es de suma importancia incluir todas las áreas de la empresa porque le permite tener una visión más amplia de la situación actual. Los estados financieros son solo el reflejo de datos numéricos, estadística que se va acumulando y que solo permiten visualizar los resultados de la operación en función de ingresos, gastos y utilidades. No obstante, es también necesario analizar las actividades de la organización, cómo está funcionando y cómo se verá en el futuro enfrentando los constantes cambios del mercado y las exigencias de los clientes.

Los administradores no deben confiarse con el hecho de que controlan la empresa basándose solo en el pasado, es decir, mantener un control requiere de visualizar a futuro,

proyectando la operación de la misma a niveles aceptables de mayor rendimiento con eficiencia y eficacia.

### **2.2.9 Análisis DAFO (FODA)**

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un diagnóstico donde se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa. Se considera que las fortalezas y debilidades corresponden a los factores internos de la empresa. Además, las oportunidades y amenazas se relacionan con los factores externos a la empresa.

Esta herramienta se puede aplicar con el mismo éxito en empresas pequeñas siguiendo la metodología que para ello se ha desarrollado con los años.

50Minutos.es (2016), señala que:

Las fortalezas son factores específicos en una organización que influyen positivamente en su evolución y su posición competitiva. De forma general, se considera que las fortalezas son particularmente importantes porque no caracterizan a la competencia. Así, el uso del análisis DAFO permite señalar las ventajas competitivas que tiene una empresa con respecto a sus competidores.

Las debilidades están igualmente vinculadas al funcionamiento interno de una organización, pero en general tienen un impacto negativo sobre su evolución y su posición competitiva. Es muy importante determinar de manera precisa las debilidades internas de una organización: esto permite trabajar en la mejora de los puntos afectados y reorientar las actividades para que sean menos vulnerables.

Las oportunidades dependen del entorno externo de una organización. Se pueden explotar para mejorar su evolución y su posición competitiva. Tan pronto como esto se hace, se convierten en fortalezas que influyen favorablemente en el desarrollo de la organización.

Las amenazas se encuentran también en el entorno externo de una organización. Su identificación es a menudo fruto de un trabajo de vigilancia estratégica. Cuando se detectan a tiempo, la organización puede anticiparse mejor a ellas y el impacto que tienen en el rendimiento se puede reducir o invertir” (pp. 6-7).

### **2.2.10 Estudio de mercado**

Antes de poner en práctica nuevas oportunidades de negocio ante una empresa que ya existe en el medio se debe realizar un estudio de mercado que permita identificar aspectos como: posibles clientes, demanda del servicio o del bien, capacidad de producción, los recursos con los que se

cuenta, entre otros factores que de no ser analizados con anticipación podrán afectar la implementación de una buena idea.

Fernández (2010) define que:

El estudio del mercado no es más que un conjunto de técnicas útiles para obtener información acerca del medio ambiente del proyecto (demanda y oferta). En sí consiste en estimar la cantidad de producto que es posible vender, las especificaciones que este debe exhibir y el precio que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar (p. 28).

### **2.2.11 Importancia del estudio de mercado**

La importancia del estudio de mercado radica en recopilar información que permita servir de base para tomar decisiones con respecto a la puesta en marcha de una oportunidad de negocio.

Los datos recopilados deben proveer información confiable, la fuente de información, por lo tanto, debe ser de primera mano y de una calidad muy alta porque las decisiones que se tomen dependerán de la fiabilidad de dicha información.

Fernández (2010) recalca que:

La realización de un estudio de mercado permite fijar con cierto grado de aproximación: la capacidad máxima que puede tener la planta, la necesidad de futuras ampliaciones y obtener un factor que frecuentemente influya de manera importante en la localización de las instalaciones industriales correspondientes (p. 29).

### **2.2.12 Objetivos del estudio de mercado**

Como se ha indicado es de vital importancia realizar la investigación que garantice información confiable porque es la que se debe usar como base para tomar decisiones, por lo tanto, además de confiable debe ser de calidad y concreta.

Fernández (2010) describe los objetivos de un estudio de mercado de la siguiente forma:

Demostrar que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que le ofrecerá el proyecto. Demostrar que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción de productos y/o servicios que se piensa

ofrecer a través del proyecto. Contar con bases para utilizar canales de comercialización adecuados. Calcular efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios (p. 29).

### **2.2.13 Etapas del estudio de mercado**

El estudio de mercado cuenta con etapas en su proceso de elaboración, por saber: especificación de los datos, determinación de la fuente, métodos de recopilación y análisis de los datos.

En estas etapas se trata de determinar las necesidades de los posibles clientes, la segmentación del mercado y el proceso de compra de los clientes.

Rodríguez (2018) define las etapas de la siguiente manera:

Especificación de los datos. Es especialista en estudios de mercado, tiene que definir cuáles son sus necesidades de información. Estas necesidades varían según el tipo de proyecto, su familiaridad con el mercado del producto y los riesgos financieros.

Determinación de la fuente. Se deben identificar las fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias son los consumidores, productores y distribuidores del producto y los expertos que trabajan en el ramo. Las fuentes secundarias son publicaciones del sector, datos censales, estudios publicados.

Métodos de recopilación. Los datos pueden recopilarse de una manera metódica o no metódica. La técnica de recopilación metódica consiste en un diseño explícito de investigación, en un muestreo estadístico y en procedimientos normalizados de captura de información. Puede efectuarse mediante encuestas telefónicas, correo o entrevistas directas. Recopilación en forma no metódica. Esta consiste en hablar con unos cuantos consumidores o distribuidores y examinar información facilitada por empresas o productos que compiten con los propios.

Análisis de los datos. Para analizar los datos es preciso interpretar esa información de manera que se adapte a las necesidades que se tengan, sin embargo, antes de efectuar su conclusión debe verificar todas las fuentes de información y métodos de recopilación utilizados (pp. 29-30).

### **2.2.14 Conceptos básicos en un estudio de mercado**

Se considera importante agregar a esta investigación la definición de los conceptos básicos en un estudio de mercado porque formarán parte de la puesta en práctica durante la evolución de la investigación en futuros capítulos.

Fernández (2010) define mercado, demanda, elasticidad, oferta y comercialización de la siguiente forma:

**Mercado:** En términos generales, mercado es el sitio donde concurren la oferta y la demanda por uno o más productos, es decir es un área donde se encuentran un conjunto de personas cuyos deseos, necesidades, recursos económicos y capacidades productoras establecen las fuerzas de la oferta y la demanda para determinados productos o servicios (p. 34).

**Demanda:** La demanda es la cantidad de un producto que los consumidores estarían dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado (p. 41).

**Elasticidad de la demanda:** Se refiere, precisamente a la sensibilidad de la demanda de un producto a los cambios en el precio (p. 54).

**Oferta:** Se define oferta de un bien como las diversas cantidades de este bien que los vendedores llevarán al mercado a todos los precios alternativos posibles, permaneciendo constantes todos los demás factores. Es una relación entre los precios y las cantidades por unidad de tiempo que los oferentes desean vender (p. 58).

**Comercialización:** Se entiende por comercialización el conjunto de actividades relacionadas con las transferencias de bienes y servicios desde los productores hasta el consumidor final (p. 62).

La correcta aplicación de estos conceptos dará un aporte importante en el proceso de investigación de mercado para el presente proyecto.

### **2.2.15 Idea de negocio y oportunidad de negocio**

Existe una diferencia importante entre una idea de negocio y una oportunidad de negocio que todo emprendedor debe considerar en el momento de evaluar todas las alternativas antes de poner en marcha la empresa.

Para esta investigación se requiere atender las siguientes consultas:

¿Qué es una idea de negocio?

¿Qué es una oportunidad de negocio?

¿Qué diferencia existe entre idea de negocio y oportunidad de negocio?

Kerfant (2020) indica que:

La idea de negocio se comprende como la fase inicial de la puesta en marcha de un negocio, hasta esta fase no existe un estudio profundo que permita visualizar la viabilidad del mismo, se puede concluir que la mayoría de las ideas de negocio mueren de forma rápida al caer en la realidad. La oportunidad de negocio es la que sobrevive al proceso de análisis de la viabilidad del mismo (sp).

Esta diferencia entre ambas explica el sentido de la presente investigación donde se busca no solamente crear conceptos o inventivas de negocio, sino que se desea construir razonamientos con propósitos que se fundamenten en los tres ejes importantes de la oportunidad de negocio que son el mercado, la viabilidad y el equipo.

### **2.2.16 Estados Financieros**

Es importante realizar una revisión de los estados financieros de la empresa porque puede brindar información de importancia sobre la situación en términos económicos de la misma en un periodo.

Para nuevas oportunidades de negocio es muy relevante valorar la composición de los activos y pasivos de la empresa, el aporte de su dueño o socios en caso de que existieran terceros involucrados en la operación y administración de la empresa.

La valoración serviría para determinar si una nueva oportunidad de negocio requiere de inversión adicional, por lo tanto, la necesidad de darse a la tarea de conseguir financiamiento extraordinario para la puesta en marcha de ideas nuevas de negocio. Los principales estados financieros son:

- Balance general
- Estado de pérdidas y ganancias

Fernández (2010) define los estados financieros de la siguiente forma: “un estado financiero son informes recibidos de transacciones contables en un momento o periodo determinado” (p. 141).

La confiabilidad de los de estados financieros depende de la calidad de la información y la correcta contabilización de la gestión.

### **2.2.17 Balance general**

El balance general las empresas lo elaboran al finalizar cada año fiscal, con el detalle de activos, pasivos y el capital de la empresa, el resultado del balance general refleja la situación de la empresa en un periodo determinado. Existen tres dimensiones, ellas son: activos, pasivos y capital.

Fernández (2010), define los activos como “un resumen de todos los recursos que posee la empresa o que se adeudan a la misma” (p. 141).

Se identifican tres tipos de activos, por saber:

- Activos corrientes o circulantes: algunos ejemplos corresponden al dinero en efectivo, las cuentas por cobrar que le adeudan a la empresa, todo activo que pueda convertirse en efectivo (dinero) en un plazo no mayor a un año.
- Activos fijos: estos se refieren a terrenos, equipo, edificios, su vida útil es larga.
- Cargos diferidos: se agrupan pagos de primas de seguros, gastos de instalación, entre otros.

En este apartado se encuentran tres tipos de pasivos:

- Pasivo circulante o flotante: se agrupan las obligaciones que debe pagar la empresa a corto plazo (menos de un año).
- Pasivo fijo o consolidado: aquí se incluyen las deudas mayores a un año y que se generaron producto de la compra de activos fijos.

- Pasivo diferido o crédito diferido: montos que se cobraron por adelantado (anticipado) y que corresponde a la obligación de brindar un servicio a futuro.

El capital contable que corresponde a un resumen del valor que tiene de patrimonio la empresa, generalmente corresponde al aporte del dueño o de los socios de la organización.

### **2.2.18 Estado de pérdidas y ganancias**

Se considera el segundo estado financiero en importancia de una empresa, el mismo refleja cuál es la situación de las pérdidas y ganancias dentro de un tiempo.

Las empresas normalmente lo preparan de forma mensual para poder medir cuál es el resultado de las operaciones en ese periodo y así proyectar las condiciones del siguiente mes.

Se detallan en los estados de pérdidas y ganancias los ingresos, los costos y gastos, el cálculo de impuesto, la depreciación y amortización, utilidad neta, entre otros, para finalmente generar como resultado el flujo neto de caja.

Fernández (2010), define el rubro de ingreso como el que “incluye todas las ventas e ingresos por intereses que la compañía ha recibido en el periodo contable” (p. 144).

Por otra parte, también Fernández (2010), define los gastos como “un resumen de todos los gastos del periodo contable (impuestos sobre la renta, costos de mercancías vendidas)” (p. 144).

### **2.2.19 Proyección de ingresos – pronóstico de ventas**

Una proyección de ingresos, también conocido como pronóstico de ventas permite identificar entre varios aspectos las utilidades de proyectos planteados, lo cual da una importancia relevante en el plan de mercadeo que se implementa. La veracidad de la información recopilada para elaborar el plan y la calidad de los datos utilizados en la proyección debe tener los mayores estándares posibles con el fin de garantizar el éxito del proyecto.

Torres, V. (2015), define el pronóstico de ventas como “una estimación de las ventas (ya sea en términos físicos o monetarios) de uno o varios productos (generalmente todos) para un periodo determinado” (p. 150).

Corresponde estimar cuántos productos o servicios se deben producir, la cantidad de insumos que se requieren para la fabricación de los productos o servicios por producir, la cantidad de recurso humano o tecnológico entre otros factores, lo cual lleva a una mejor planificación que permite gestionar los recursos de manera más eficiente en todas las áreas de la organización.

### **2.2.20 Pronóstico de ventas simple**

Se considera como el método más simple de estimación de las ventas. Las empresas u organizaciones que cuenta con servicios establecidos lo utilizan para calcular los ingresos proyectando la cantidad de la siguiente semana, basados en la cantidad de la semana actual.

Torres, V. (2015), indica que “tiene las ventajas de la sencillez y de un pronóstico total durante el año, que no difiere en esencia de un total real” (p. 155-156).

La tendencia de las estimaciones está muy de cerca a los valores reales, lo anterior debido a que solo se desfasan una semana.

### **2.2.21 Índices financieros**

Los índices financieros son instrumentos que se utilizan para medir la condición de las finanzas y para determinar cómo es el desempeño de la empresa, a este tipo de instrumentos se les conoce como patrones de medida, datos que se obtienen del balance general y del estado de ingresos.

Se conocen cuatro grupos de índices financieros:

- Índices de liquidez y actividad.

- Índices de endeudamiento.
- Índices de rentabilidad.
- Índices de cobertura o reserva.

Fernández (2010) se refiere a los índices de esta forma: “los primeros dos grupos de índices dependen en muy alto grado de los datos que se toman del balance general, en tanto los otros dos grupos dependen en gran parte de los datos que aparecen en estado de ingresos” (p. 150).

### **2.2.22 Transporte de mercancías**

La investigación está dirigida en identificar oportunidades de negocio para la empresa Transportes GLE-DE, que como su nombre lo indica se dedica al servicio de transporte y específicamente el de materiales o insumos para la producción de banano.

Se hace necesario definir términos relacionados con el servicio que brinda para contar con un panorama más claro de su actividad y así ayude a comprender con mayor facilidad su objetivo.

El transporte de mercancías se refiere al traslado de productos que se encuentran en un punto de inicio para entregarlos en un lugar de destino.

Aunque parezca obvio Anaya (2015) matiza en su libro tres conceptos concretos:

- Los puntos de origen y destino se deben encontrar en lugares geográficamente separados porque los traslados dentro de un área de trabajo, tales como una nave industrial, almacén, fábrica, etc., que se realizan con máquinas especiales, se consideran a todos los efectos como actividades de manipulación de productos.
- Se entiende por mercancía todo producto, bien sea en forma de materia prima, componentes, semielaborado o producto terminado, debidamente envasado, empaquetado o embalado que constituye la base del tráfico mercantil.
- Se excluye, por tanto, dentro de este concepto el transporte de otros productos, tales como fluidos, energía eléctrica o similares que se realizan a través de medios especiales, como gaseoductos, líneas de alta tensión, etc., así como los llamados transportes especiales para obra civil, etc (p. 17).

### **2.2.23 Tipos de transporte de mercancías**

Las mercancías pueden ser trasladadas de diferentes modos desde el punto de origen hasta el punto de destino.

En Costa Rica se brindan servicios de transporte de mercancía por carretera, es brindado por diferentes empresas de carácter privado y por ferrocarril con el servicio que ofrece el Instituto Costarricense de Ferrocarriles.

Existe también el transporte marítimo desde la provincia de Limón, específicamente en Puerto Limón, Puerto Moín y APM Terminal y en la provincia de Puntarenas en Puerto Caldera, estos dos últimos administrados por empresas privadas en concesión.

Se cuenta con dos terminales aéreas para el traslado de mercancías desde Costa Rica hacia otros países y viceversa como lo son los aeropuertos Juan Santamaría en Alajuela y Daniel Oduber en Liberia, Guanacaste.

Se cuenta adicionalmente con transporte de mercancía fluvial y oleoductos que mantiene RECOPE para transporte de combustible desde los puertos hasta las principales ciudades de la Meseta Central.

Anaya (2015) define los diferentes modos de transporte como “los diferentes medios para el traslado físico de mercancías desde el punto de origen al punto de destino” (p. 21).

### **2.2.24 Empresa de transporte de mercancías por carretera**

Una de las características de las empresas es la actividad a la que se dedican, algunas tienen solo una actividad principal mientras que otras cuentan con múltiples actividades.

Dentro del tipo de empresas las que se dedican al transporte de mercancías se pueden constituir ya sea en representación propia (persona física) o mediante personería jurídica para brindar el servicio con sus propios recursos a terceros, trasladan la mercancía con su propia flota

y bajo su propio riesgo, para ello deben contar con seguros que les permitan cubrir cualquier situación que se presente en su traslado.

Las empresas que se dedican al transporte de mercancías por carretera usan la estructura vial desarrollada en cada país para movilizar la carga desde un punto de origen a un punto de destino.

Anaya (2015), menciona que una de las desventajas más relevantes de las empresas de transporte por carretera es “la gran dependencia del precio del combustible en cuanto al costo del transporte se refiere” (p. 41).

### **2.2.25 Insumos de empaque**

Transportes GLE-DE desde el año 2010 se dedica al transporte de insumos de empaque agroindustrial que son utilizados en las empacadoras de banano para la exportación de dicho producto. Es importante definir qué insumos son los que traslada esta empresa, el punto de origen y el punto de destino.

- Pad: corresponde a una lámina de cartón que se usa en el fondo de las cajas de cartón para ir protegiendo el banano conforme éste se va empacando.
- Fondo: corresponde a la parte inferior donde se deposita el banano al empacarse.
- Tapa: corresponde a la parte superior de la caja y se coloca una vez depositado el banano en el fondo.
- Esquineros: se utiliza para armar la paleta con todas las cajas que se exportan, protegen las esquinas de cada caja, generalmente se usan 4 unidades por cada 48 cajas debidamente empacadas.

Cada viaje para transportar los insumos anteriormente definidos se estima que traslada el equivalente a unas 5000 cajas.

### **2.2.26 Mano de obra**

Dentro de los factores de producción se encuentra el trabajo mismo que se presenta de forma escasa y las empresas u organizaciones deben pagar por el mismo. Al pago se le conoce como salario que es lo que recibe una persona como pago por prestar sus servicios o mano de obra para la ejecución de las labores que le han sido encomendadas por la empresa.

Economipedia.com (2020), define la mano de obra como “todas las personas que hacen el trabajo en una empresa” (s.p.).

### **2.2.27 Descarga y estiba de insumos**

Transportes GLE-DE además de ofrecer el servicio de transporte también procede a descargar los insumos y estibarlos de manera ordenada en las bodegas de destino final. La descarga se realiza de forma manual, colocan las unidades en una carretilla hidráulica para trasladar del camión a la bodega y proceder a colocarlos en estibas.

Este proceso se realiza repetidamente tanto con las tapas, fondos, pad y esquineros hasta que se complete la descarga y quede todo el material debidamente estibado. Con la tarea de estiba debe quedar identificada cada una de las estibas con el nombre del material, la fecha de fabricación, fecha de descarga, mediante un rótulo.

### **2.2.28 Concepto de planeación**

La planeación está presente tanto en las personas individuales como en las empresas. Las personas toman decisiones todos los días y en la mayoría de los casos sin una planeación la toma de decisiones se complica aún más.

Las organizaciones según Torres (2015) “acuden a la planeación como el medio más sencillo de predecir el futuro” (p.19).

El concepto más claro de planeación se describe por Torres (2015) como “otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (p. 20).

Se puede indicar que la planeación permite a la organización definir un futuro al cual desea llegar en la consecución correcta y positiva de todos los objetivos planteados, futuro que visualiza de forma positiva y mitigando todo riesgo que se pueda presentar.

### **2.2.29 Importancia de la planeación**

Cabe recordar que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo y su importancia radica en que es cuando la empresa define sus objetivos, fija las estrategias para alcanzarlos y formula aquellos programas con el fin de integrar y coordinar las actividades por desarrollar de parte de la empresa.

Torres (2015) menciona acerca de la planeación que “en la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones” (p. 20).

### **2.2.30 Beneficios de la planeación**

Una empresa que no planea no podría contar con beneficios que le permitan visualizarse en el futuro, reducir los riesgos, anticipar los cambios que puedan generarse por comportamientos distintos del mercado, de las leyes, entre otros. Se hace necesario recordar que se dirigen todos los esfuerzos hacia la obtención de metas y objetivos, los cuales deben impregnar a toda la empresa.

En la etapa de elaboración se recomienda invertir el tiempo necesario para el análisis de riesgos.

Rodríguez (2010) plantea los siguientes beneficios de la planeación: “define la acción, reduce los riesgos, refuerza los objetivos, simplifica la coordinación, facilita el control, crea nuevas oportunidades y vitaliza la organización” (p. 219).

### **2.2.31 Toma de decisiones**

Dentro de toda empresa el proceso de toma de decisiones es una de las actividades más importantes. Cuando una decisión se realiza de forma incorrecta puede ser motivo de pérdidas cuantiosas o incluso el cierre de la organización. Se pueden tomar decisiones de manera intuitiva basadas en las experiencias anteriores o el conocimiento del campo.

Chiavenato (2018) responde a la interrogante:

¿Cómo se toman decisiones tan complejas? La experiencia profesional, la intuición y el análisis juicioso son la base para una buena toma de decisiones, pero esos factores no bastan para garantizar su calidad e idoneidad. También debe escogerse un método para tomar las decisiones, sobre todo si implican situaciones nuevas, desconocidas y complejas (p.133).

### **2.2.32 Concepto de Cliente**

El cliente es un aspecto de importancia y relevante para las empresas, tanto que no sería posible que las organizaciones tengan una razón de ser sin ellos y surge la necesidad de conocer a fondo las necesidades y deseos a la hora de consumir un bien o servicio, de hecho, se dice que en la actualidad las empresas no venden lo que producen sino lo que el cliente quiere comprar o realmente necesita.

Tarodo, C. (2015) define el cliente como “aquella persona, empresa u organización que compra un bien, un producto o un servicio para satisfacer sus necesidades a otra persona, empresa u organización a cambio de pagar un dinero” (p. 158).

Es importante para las empresas tener un conocimiento de las necesidades que tienen sus clientes, para lograr la fidelidad por parte de estos al servicio o bien que producen.

### **2.2.33 Tipos de Clientes**

Existen diversas formas de clasificar a los clientes, para efectos de esta investigación se definirán los tipos de clientes externos e internos.

Clientes externos: Tarodo, C. (2015) define los clientes externos como “aquella persona que compra bienes, productos o servicios a una empresa” (p. 160).

Para las empresas u organizaciones, dentro de los clientes externos pueden tener minoristas, mayoristas e incluso distribuidores, por lo que es necesario manejar estrategias de ventas diferenciadas para lograr mantener la fidelidad de estos al producto, marca o servicio que se les ofrece.

Cabe mencionar que estos clientes son los que pagan por el servicio o producto y una vez que lo han hecho puede que no vuelvan a realizar otras compras motivados por situaciones como que prefieren adquirir con otro proveedor (porque no les gusta la calidad del mismo ya no es la que recibieron en un inicio o porque surgen otros competidores).

Clientes internos: También Tarodo, C. (2015 indica que el cliente interno “es aquel empleado de la empresa que necesita un bien, un producto o un servicio de la misma empresa” (p. 160).

**Capítulo 3**  
**Marco Metodológico**

### **3.1 Enfoque y tipo de investigación**

#### **3.1.1 Enfoque de la investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo por ser el más apropiado ya que permite estimar magnitudes u ocurrencias de los fenómenos para finalmente probar la hipótesis planteada. Se requiere recolectar la información, revisarla, tabularla, analizarla y elaborar un informe final con las recomendaciones al respecto como parte de las tareas.

Hernández, R., & Mendoza, T. C. P. (2018), se refieren a la ruta cuantitativa de la siguiente forma: “necesitamos un lugar preciso al arribar (planteamiento especificado y delimitado) y un mapa preciso o GPS (diseño acotado). Nuestro equipaje incluye análisis estadístico pues lidiaremos con números” (p. 7).

#### **3.1.2 Tipo de investigación**

Se ha definido el problema por investigar, se consultaron conceptos relacionados con el mismo, se concluye que es de importancia realizar dicha investigación.

El presente trabajo investigativo es del tipo no experimental exploratorio porque servirá de base para futuras investigaciones, no se cuenta con evidencia documental que compruebe que se han realizado en el pasado investigaciones similares sobre la problemática de la empresa Transportes GLE-DE.

Es necesario agregar que no existe un control directo de las variables porque son manifestaciones que ya ocurrieron tal como sucede en la investigación del tipo no experimental.

Hernández, R., & Mendoza, T. C. P. (2018) indican que:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p. 137).

## **3.2 Sujetos y fuentes de información**

### **3.2.1 Sujetos**

Barrantes (2002) menciona que “en este apartado debe especificarse “quienes” son las personas objeto de estudio. Su escogimiento depende del problema por resolver, los objetivos o hipótesis planteados y las variables por estudiar” (p. 135).

En el presente estudio los sujetos en primera instancia serán el propietario de la empresa Transportes GLE-DE, quien brindará información confiable para fundamentar la investigación y en segunda instancia las empresas que el propietario de Transportes GLE-DE desee ofrecer los servicios que ofrece (clientes actuales o posibles nuevos clientes cercanas a la localidad Finca 6 de Rio Frio).

### **3.2.2 Fuentes**

#### **3.2.2.1 Fuentes primarias.**

Las fuentes primarias contienen información que se puede catalogar como original, la cual ha sido presentada por primera vez, que no contiene filtros, interpretación o evaluación por nadie más. Proporcionan la información de primera mano, con datos reales y fundamentales para los fines de este trabajo investigativo.

Para los efectos de la presente investigación se cuenta con las siguientes fuentes primarias:

- Entrevista personal
- Estados financieros
- Cuestionario
- Monografías

### **3.2.2.2 Fuentes secundarias.**

Las fuentes secundarias permiten conocer los hechos o fenómenos partiendo de información que se encuentra en documentos, como lo son los libros, artículos, datos recopilados por otras personas, entre otros.

En la elaboración de este estudio se acude a las fuentes secundarias que a continuación se enlistan:

- Biblioteca virtual
- Artículos publicados en la web
- Tesis de estudiantes universitarios

Las fuentes anteriores sirven de apoyo para fundamentar el estudio basándose en la fuente primaria.

### **3.3 Variables o categorías**

A continuación, se adjuntan las variables de la presente investigación.

**Tabla 1**

Variables

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Definición operacional</b>
Establecer un diagnóstico para medir la situación actual de la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío de Horquetas.	Diagnóstico	Corresponde a un análisis que involucre todas las áreas de la organización con el fin de detectar posibles desviaciones, vulnerabilidades, posibles oportunidades de mejora, situación financiera, en otros temas de vital importancia.	Entrevista. De la pregunta 1 a la 15	El resultado es positivo si es mayor o igual a 70 %.
Realizar un estudio de mercado que le permita identificar oportunidades a nivel captación de clientes potenciales y estrategias de negocio a la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío de Horquetas.	Estudio de mercado	Estimación de la cantidad de producto que es posible vender, las especificaciones que este debe exhibir y el precio que los consumidores potenciales están dispuestos a pagar.	Encuesta. De la pregunta 1 a la 4 y de la pregunta 8 a la 11	El resultado es positivo si es mayor o igual a 70 %.
Estimar la proyección de ingresos a partir de la captación de nuevos clientes en Río Frío de Horquetas para la empresa Transportes GLE-DE.	Proyección de ingresos	Cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro.	Entrevista. De la pregunta 16 a la 17 Encuesta. De la pregunta 5 a la 7	El resultado es positivo si es mayor o igual a 70 %.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.4 Población**

#### **3.4.1 Población universo**

Barrantes (2002), define la población universo como “el conjunto de personas del cual se desea conocer su opinión. Este puede abarcar a todos los elementos o un subconjunto de este” (p. 187).

De la entrevista inicial con el propietario de Transportes GLE-DE se identifican 12 empresas cercanas a la localidad de Finca 6 de Río Frío, a las cuales sugiere considerar como población total para realizar la encuesta de mercado.

#### **3.4.2 Población muestra**

Identificada la población universo y tomada la decisión de escoger un subconjunto de la población, es importante definir cómo se seleccionará esta.

Barrantes (2002), menciona que “para ello, hay que localizar los datos que ayudarán a seleccionar las unidades muestrales: totalidad, lista de componentes, direcciones, etc” (p. 187).

Con base en el total de la población se realizará la encuesta en al menos el 8 empresas a solicitud Transportes GLE-DE porque considera que podría brindar su servicio de transporte con la flota disponible a dicha cantidad de empresas que se encuentran ubicadas en la zona de Horquetas, Finca 6 de Río Frío.

### **3.5 Tipo de muestreo y muestra**

#### **3.5.1 Tipo de muestreo**

Para esta investigación se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico, los individuos de la población se eligieron a conveniencia en la zona Finca 6 de Río Frío.

### **3.5.2 Muestra**

A solicitud del propietario se seleccionó a 8 empresas cercanas a la zona de Finca 6 de Río Frío de un total de 12 empresas, lo cual representa un 66.67% del total de la población muestra.

## **3.6 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos**

Barrantes (2002), define entrevista como “una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el investigador y el otro el entrevistado” (p. 194).

Para esta investigación se realizó una entrevista al propietario de Transportes GLE-DE con el objetivo de elaborar un análisis FODA a partir de la recopilación de datos. En la entrevista se plantearon un total de 17 preguntas.

Se realizó además una encuesta de 11 preguntas, las cuales se aplicaron a empresas que han sido clientes y a posibles nuevos clientes que se encuentran ubicados en la zona de Horquetas, Finca 6 de Río Frío.

La misma contó con un 54.55 % de preguntas abiertas y el 45.45 % restante de carácter cerrado.

## **3.7 Confiabilidad y validez de los instrumentos de la investigación**

### **3.7.1 Confiabilidad**

Los instrumentos aplicados deben ser confiables para que puedan ser utilizados de forma que puedan ser un factor determinante para los resultados del estudio, en ese sentido, la confiabilidad representa el grado en que los instrumentos general resultados coherentes y consistentes.

Para la investigación como tal, el grado de confiabilidad es alto, esto por usar información de primera mano obtenida de la entrevista y de las encuestas realizadas durante del desarrollo de esta.

### **3.7.2 Validez**

La validez muestra el grado en que el instrumento mide realmente la variable que se desea medir, su metodología en la presente investigación refleja resultados creíbles puesto que la entrevista y las encuestas aplicadas se fundamentan en el criterio del propietario y la obtención de los diferentes servicios actuales además de las nuevas ofertas de servicios que el mercado requiere tanto para los clientes actuales como para futuros nuevos clientes.

**Capítulo 4**  
**Análisis e interpretación de datos**

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de datos obtenidos durante el desarrollo de la investigación realizada.

De un total de 12 empresas se aplicó la encuesta en 8 empresas cercanas a la zona de Finca 6 de Río Frío.

#### **4.1 Estudio de mercado de Transportes GLE-DE**

##### **4.1.1 Encuesta**

Esta encuesta se aplica exclusivamente a empresas ubicadas en Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

**Tabla 2**

¿Su empresa es cliente de Transportes GLE-DE?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	5	62.50 %
No	3	37.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

De la población encuestada se puede observar que un 62.50 % son clientes de la empresa, lo cual permitirá conocer su opinión como clientes actuales de la compañía, es la información obtenida a partir de los datos recopilados en esta encuesta la cual servirá para retroalimentarse y comprender de una mejor manera las oportunidades a partir de clientes potenciales. De ahí que la información sea importante para plantear estrategias con base en los resultados obtenidos de los

clientes, por otra parte, se tiene un 37.50 % que corresponde a futuros potenciales clientes para contratar los servicios.

**Tabla 3**

Si su respuesta anterior es negativa, ¿le gustaría contratar el servicio de transporte o algún otro servicio nuevo que ofrezca Transportes GLE-DE?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	3	100.00 %
No	0	0.00 %
Total	3	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

Según los datos obtenidos en la pregunta uno de este cuestionario, del 37.50 % que indicaron no ser clientes, el 100 % de esta población estaría dispuesta a adquirir el servicio de transporte o algún otro servicio nuevo que ofrezca. De acuerdo con los requerimientos del cliente, los mismos dejan claro cuál sería su decisión en el momento de que Transportes GLE-DE les haga llegar su oferta de servicios, por lo tanto, la importancia radica en hacer un análisis interno con el fin de plantear estrategias que permitan brindar un servicio de calidad, diferenciado y eficiente que vuelva su oferta más atractiva.

**Tabla 4**

¿En general, ¿cómo ha sido su experiencia al contratar los servicios?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	4	50.00 %
Me ha gustado mucho	1	12.50 %
Regular	0	0 %
No me ha gustado mucho	0	0 %
Muy mal	0	0 %
No he contratado servicios	3	37.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

De los resultados obtenidos, se logra observar que el 50.00 % indica que su experiencia al contratar los servicios ha sido excelente y un 12.50 % manifiesta que le ha gustado mucho, estos resultados son positivos, reflejan que la empresa brinda servicios que logran satisfacer las necesidades de los clientes actuales. Se prefiere que el nivel de satisfacción sea del 100 %, sin embargo, es entendible que existan oportunidades de mejora que Transportes GLE-DE debe trabajar para lograr el nivel deseado, enfocarse en mejorar los resultados y aplicar las recomendaciones que sus clientes manifiesten. Un 37.50 % que manifiesta no haber contratado los servicios por pertenecer a la totalidad de empresas que no son clientes actualmente, podría

contribuir en la mejora del nivel de satisfacción deseado, al incorporarse como clientes nuevos para la empresa.

**Tabla 5**

¿Cuáles de los siguientes servicios ha contratado a Transportes GLE-DE?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Transporte de mercancía	3	60.00 %
Mano de obra para descarga y estiba de insumos	2	40.00 %
Total	5	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

De los clientes actuales que se encuestaron un 60.00 % ha contratado el servicio de transporte de mercancía, el cual es un servicio que le genera a Transportes GLE-DE un ingreso muy importante en las ventas mensuales. El 40.00 % restante corresponde a las empresas que solamente han contratado servicio de mano de obra para descarga y estiba de insumos.

Con estos resultados la oportunidad de desarrollar estrategias para incorporar a las empresas que no son clientes a la cartera de Transportes GLE-DE está clara, lo cual contribuiría a mejorar los ingresos de la empresa a corto plazo.

**Tabla 6**

¿Considera competitivo el precio en los servicios que brinda la empresa?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	8	100.00 %
No	0	0.00 %
Total	8	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

En el análisis de este ítem se considera el 100 % de la población porque, aunque un 37.50 % de la muestra indica no ser cliente actual, indica que contrataría los servicios de Transportes GLE-DE S.A. debido a que cuentan con el conocimiento detallado de los precios, ante esto su opinión está contemplada como parte de los resultados.

Basados en lo expuesto anteriormente, el 100 % de los encuestados considera que Transportes GLE-DE S.A. es atractiva por su oferta en cuanto al precio, al realizar una consulta sobre el costo para los clientes actuales que ofrece la empresa respecto a la competencia, se puede determinar que sus precios son realmente competitivos, lo cual produce una aceptación importante por parte de las empresas clientes, lo cual se traduce en ventaja competitiva para Transportes GLE-DE S.A.

Se determina que existe una importante cantidad de clientes nuevos, esto basado en los resultados expuestos anteriormente, pero que muestra interés en adquirir varios de los servicios que ofrece la empresa, lo anterior en cumplimiento con el objetivo dos de la presente investigación, con referencia a la búsqueda de nuevas oportunidades y clientes para que prefieran los servicios de Transportes GLE-DE S.A.

**Tabla 7**

De los siguientes servicios nuevos de Transportes GLE-De, ¿cuáles optaría contratar según su preferencia y necesidad?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Transportes de material de embalaje (800 colones por kilómetro recorrido)	22	26.83 %
Transportes de materiales agrícolas (1100 colones por kilómetro recorrido)	6	7.32 %
Mano de obra para descarga y estiba de insumos (40 colones por unidad)	22	26.83 %
Mano de obra para desinfección de bodegas para control de hongos (23,700 colones por jornal)	5	6.10 %
Mano de obra para lavado de tarimas para embalado de cajas (23,700 colones por jornal)	4	4.88 %
Mano de obra en desinfección de vehículos para control de Raza 4 (23,700 colones por jornal)	12	14.63 %
Mano de obra ayudante de bodega (27,500 colones por jornal)	8	9.76 %
Mano de obra para lavado de tanques de captación de agua (23,700 colones por jornal)	3	3.66 %
Total	82	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada a realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

Nota (1). Se aclara que el valor relativo se da con base en una población encuestada de 8 empresas.

De los resultados obtenidos se observa como un 26.83 % de los encuestados optaría por contratar el servicio de transporte de material de embalaje, un 7.32 % el transporte de materiales

agrícolas y el 26.83 % en el servicio de mano de obra para descarga y estiba de insumos. Estos tres servicios suman en total un 60.98% y representarán para Transportes GLE-DE el rubro más importante de sus ingresos.

El 39.02 % restante corresponde a los nuevos servicios de mano de obra que ofrece Transportes GLE-DE y que se convierten en las nuevas oportunidades de negocio para la empresa, los cuales podrán aportar a la mejora de ingresos por venta de servicios. Debe implementar estrategias que le permitan captar el mercado que se encuentra requiriendo estos nuevos servicios tanto en las empresas clientes actuales como en los nuevos clientes que forman parte de la totalidad de la muestra encuestada.

**Tabla 8**

¿Con qué frecuencia optaría por contratar los servicios ofrecidos por Transportes GLE-DE?

Variable	Semanal	Mensual	Anual	Total
Transportes de material de embalaje (800 colones por kilómetro recorrido)	22	0	0	22
Transportes de materiales agrícolas (1100 colones por kilómetro recorrido)	6	0	0	6
Mano de obra para descarga y estiba de insumos (40 colones por unidad)	22	0	0	22
Mano de obra para desinfección de bodegas para control de hongos (23,700 colones por jornal)	0	5	0	5
Mano de obra para lavado de tarimas para embalado de cajas (23,700 colones por jornal)	0	4	0	4
Mano de obra desinfección de vehículos para control de Raza 4 (23,700 colones por jornal)	12	0	0	12
Mano de obra ayudante de bodega (27,500 colones por jornal)	0	8	0	8
Mano de obra para lavado de tanques de captación de agua (23,700 colones por jornal)	0	3	0	3
Valor absoluto	62	20	0	82
Valor relativo	75.61%	24.39%	0.00%	100.00%

Fuente: encuesta aplicada a realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

De los datos obtenidos se logra observar que de la totalidad de empresas encuestadas un 75.61 % optaría por contratar los servicios de forma semanal, el 24.39 % mensualmente y ninguna

empresa lo haría por año. Estos resultados indican que la oportunidad de mejorar los ingresos de la empresa es a corto plazo porque la frecuencia semanal sería para contratos que serán de forma permanente y con plazos de renovación a un año.

El enfoque de las estrategias debe hacer énfasis en recuperar la venta de servicios de transporte y aprovechar la implementación de nuevos servicios que demanda el mercado en la actualidad a raíz de la crisis generada por la pandemia y eventos propios que afectan a las empresas particularmente.

### **Tabla 9**

Si usted es cliente ¿recomendaría a otras empresas los servicios de la empresa?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	5	100.00 %
No	0	0.00 %
Total	5	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

Para los efectos de este ítem, solo se considera a las empresas que son clientes actuales de Transportes GLE-DE, los cuales manifiestan en un 100 % su anuencia a recomendar a otras empresas los servicios que les ofrece Transportes GLE - DE. Esto es una circunstancia favorable que en las actividades de marketing podría ser parte de los instrumentos de publicidad para fortalecer la imagen empresarial.

**Tabla 10**

¿Cree necesario realizar algún tipo de publicidad por parte de la empresa para promocionar todos sus servicios?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	5	62.50 %
No	3	37.50 %
Total	8	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

De los datos obtenidos se logra observar que el 62.50 % de los encuestados indica que la empresa requiere realizar inversión en marketing para lograr llegar con la información de los servicios actuales y nuevos a los futuros clientes. Por otra parte, el 37.50 % restante no lo cree necesario, sin embargo, es importante que Transporte GLE-DE realice un esfuerzo para exponer los nuevos servicios, los cuales representan en la actualidad una necesidad real de las empresas en el mercado como también se ha evidenciado en la tabla.

**Tabla 11**

¿Cuáles considera los mejores medios para recibir publicidad de la empresa?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Redes sociales (Facebook, Instagram)	6	60.00 %
Vallas publicitarias	0	0.00 %
WhatsApp	3	30.00 %
Correo electrónico	0	0.00 %
Página web	1	10.00 %
Otro	0	0.00 %
Total	10	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

Nota (2). Se aclara que el valor relativo se da con base en una población encuestada de 8 empresas.

De los resultados obtenidos el 60.00 % prefiere recibir publicidad en las redes sociales, un 30.00 % por WhatsApp y el 10 % restante en página web.

Transportes GLE-DE puede concentrar su publicidad por medios electrónicos de fácil acceso porque las empresas lo prefieren de esta forma, la estrategia de marketing por estos medios es de un costo menor y se cuenta en la actualidad con los medios para aprovecharlas con baja inversión.

**Tabla 12**

¿Qué incrementaría su potencial interés en los nuevos productos?

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Experiencia en el mercado	4	18.18 %
Precio	6	27.27 %
Calidad del servicio	3	13.64 %
Seguridad y confianza	2	9.09 %
Tiempo de respuesta	2	9.09 %
Reducción de jornadas laborales en personal	0	0.00 %
Cumplimiento de las normas y protocolos establecidos	5	22.73 %
Otros	0	0.00 %
Total	22	100.00 %

Fuente: encuesta aplicada o realizada en empresas de Río Frío, Horquetas, Sarapiquí.

Nota (3). Se aclara que el valor relativo se da con base en una población encuestada de 8 empresas.

Para incrementar el potencial interés de adquirir los nuevos servicios que ofrece Transportes GLE-DE, las empresas se inclinan por el precio en un 27.27 %, el cumplimiento de las normas y protocolos establecidos actualmente a raíz de la pandemia o particularidades de cada empresa en un 22.73 %, por su experiencia en el mercado un 18.18 %, en cuanto a la calidad del

servicio un 13.64 %, por la seguridad y confianza un 9.09 % y el restante 9.09% por el tiempo de respuesta que brinda esta empresa en el mercado.

La oportunidad de implementar los nuevos servicios, adquirir nuevos y recuperar los clientes anteriores es grande, por lo que Transportes GLE-DE debe enfocar todos sus esfuerzos en las estrategias que le permitan recuperarlos a la mayor brevedad posible.

#### **4.1.2 Resumen del estudio de mercado**

Para los efectos de esta investigación se logró realizar la encuesta a un total de 8 empresas donde se obtuvieron datos valiosos en aspectos como:

- Nivel de satisfacción con empresas que han contratado en el pasado los servicios que ofrece la empresa.
- Identificación de futuros nuevos clientes.
- Nuevos servicios que el mercado requiere y que la empresa puede ofrecer mediante un proceso de diversificación de esta.
- Frecuencia de compra de los servicios actuales y nuevos.
- Estimación de nuevos ingresos con base en la oportunidad de captar una buena cantidad de clientes nuevos y/o de vender los nuevos servicios que el mercado está requiriendo.
- La oportunidad de aprovechar las redes sociales y otros medios de costos bajos para realizar el mercadeo que los clientes sugieren, entre otros aspectos.

Con la información obtenida se realiza una proyección de ingresos la cual reflejará una mejora importante en las operaciones de la empresa.

## **4.2 Diagnóstico de la situación actual de Transportes GLE-DE**

### **4.2.1 Diagnóstico**

Se aplicó una entrevista al señor Donald Alberto Castro Calvo, propietario de la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío S.A. con el objetivo de hacer un diagnóstico que permita entender la situación actual de la empresa, identificar nuevas oportunidades de negocio con nuevos clientes o servicios y finalmente analizar su nivel de ingresos actual para determinar cuál es el nivel óptimo para lograr finalmente la recuperación deseada. A continuación, las preguntas de las entrevistas y las respuestas correspondientes:

1. ¿Cuenta Transportes GLE-DE con personal capacitado para el tipo de servicio que brinda?

Respuesta. La empresa inició con personal estrictamente contratado para las funciones normales de un chofer, sin conocimientos de atención al cliente o incluso de cómo atender cualquier situación que se presentara durante la prestación de un servicio de transporte, sin embargo, conforme fuimos creciendo nos enfocamos en crear una cultura de trabajo colaborativa tanto a lo interno de la empresa como en atención a nuestros clientes. La experiencia adquirida con el tiempo en materia de transporte, logística y entrega nos permitió entender que el cliente siempre quiere algo más y nuestro personal adquirió mayor conocimiento. Contratamos personal que además de apoyar en el transporte también entendiera cómo se debe descargar y acomodar la carga en las bodegas de destino, con los estándares que el cliente desea. Al personal nuevo se le capacita conforme avanza en su periodo laboral acompañado de otro compañero con experiencia.

Nuestro personal está anuente a continuar ajustando sus funciones de acuerdo con las necesidades de los clientes y a las nuevas oportunidades de negocio que la empresa desea incursionar porque es un personal muy estable y con una rotación mínima.

Análisis: De acuerdo con lo que manifiesta el propietario de la empresa, el personal cuenta con capacitación para el tipo de servicio que brinda, la capacitación que se da al personal nuevo no se realiza mediante un manual o charla de capacitación, se le acompaña durante los primeros días de su inicio laboral para que conozca las rutas, los contactos y la operación. La especialización está centrada en el servicio de transporte, descarga y estiba de los materiales en bodegas de los clientes, sin embargo, el deseo de que la empresa continúe operando despierta en los colaboradores la necesidad de ajustarse a los nuevos requerimientos de mercado en materia de servicios.

2. ¿Existe una política de incentivos de mejorar el desempeño de su personal?

Respuesta. Como política expresa y documentada no se posee una, sin embargo, nuestro personal cuenta con un trabajo estable, recibe su salario puntual y el 100 % es reportado a la Caja Costarricense del Seguro Social y al Instituto Nacional de Seguros, con su orden patronal al día. Antes de la pandemia nos reuníamos cada cierto tiempo para compartir en familia un asado, lo cual nos parece que ha generado mucha satisfacción para la empresa y para los colaboradores porque se percibe unión y sentido de pertenencia por parte de ellos hacia Transportes GLE-DE. Agregó que en tiempos difíciles es imposible contar con recursos adicionales para distribuir entre los colaboradores, máxime que la competencia es muy fuerte y los costos no se pueden transferir a los clientes, esto lo entiende el personal y lo comprenden porque no todo es dinero, prefieren el trabajo seguro que poner en riesgo la continuidad de la empresa en el mercado.

Análisis: No existe una política de incentivos tal como lo indica el propietario de la empresa, sin embargo, el buen trato a sus trabajadores y la motivación a hacer todo bien, mediante un liderazgo justo y que sea de ejemplo les ha permitido mantener al personal motivado y apoyando la empresa.

3. ¿Qué tipo de incentivos tiene Transportes GLE-DE para motivar a su personal?  
Menciónelos.

Respuesta. Existen actividades que motivan al personal, como las reuniones para compartir en familia, máxime en fechas especiales se brinda un espacio para los colaboradores como lo son el Primero de mayo, Navidad y fin de año, además en el tema laboral se les brinda también un trato respetuoso y cordial, intentamos que se sientan como en familia, nuestro mayor fin es que se sientan parte de la compañía como algo primordial y que respeten a los clientes.

Análisis: La empresa no ofrece incentivos económicos, se basa en la necesidad de mantener la operación del negocio a bajo costo, pero hace conciencia en su personal para que hagan su mejor esfuerzo, cumpliendo de forma eficiente y eficaz sus funciones.

4. ¿Cómo considera desde su punto de vista el clima organizacional de Transportes GLE-DE?

Respuesta. Esta es una empresa pequeña y si se refiere a que nuestro personal se siente a gusto trabajando en ella puedo decir que sí, a pesar de la adversidad hemos hecho lo posible para mantenernos en pie de lucha, nos reunimos con el personal y les explicamos.

Algunos tuvieron que irse a buscar mejores oportunidades en vista de que la incertidumbre era alta, sin embargo, poco a poco nos estamos levantando, dando lo mejor de cada uno de los que integramos esta empresa, hemos mantenido el pago de salarios del personal que ha podido continuar laborado con la empresa.

Análisis: El propietario indica que se percibe un ambiente agradable aun con los obstáculos que se han presentado durante los meses de cierre del año 2019, donde se vieron reducidos sus ingresos por motivo de la pérdida de la operación de traslado de cartón y estiba del mismo en las bodegas de las diferentes fincas, sin embargo, el personal ha trabajado dando lo mejor de sí porque

han contado con su pago salarial y se está trabajando en buscar nuevas oportunidades de negocio para recuperar su estabilidad.

5. ¿Transportes GLE-DE comprende con claridad el mercado actual y las oportunidades de negocio nuevas?

Respuesta. La respuesta es sí, el mercado actual es el transporte de mercancías, especialmente los insumos de cartón para las empacadoras, además de que ofrecemos transporte de carga de materiales utilizados para la agricultura, contamos con los permisos ante las entidades del gobierno que las regulan, el equipo y la rotulación necesaria. Además, ofrecemos servicio de acomodo de bodegas, deseamos diversificar nuestra empresa para no quedarnos con solo el ingreso que genera el transporte, también deseamos aprovechar las nuevas oportunidades que están generando actividades propias como la fumigación para prevenir la Raza 4 entre otros.

Análisis: Lo que se aprecia es que el propietario tiene claro el mercado en el cual se desempeña la empresa durante todos los años de existencia, además, que manifiesta la necesidad de diversificar la empresa, aprovechando las oportunidades de nuevos servicios que se están negociando con los clientes actuales y otros clientes nuevos del mercado.

6. ¿Cómo considera el estado actual de Transportes GLE-De respecto a su posicionamiento?

Respuesta. El estado actual no es el ideal, la empresa está recuperándose de un golpe fuerte al cierre del año 2019, esto nos obligó a permitir que algunos de nuestros colaboradores partieran en busca de otro empleo, sin embargo, con los pocos que quedamos intentamos seguir adelante. A inicios de 2020 recuperamos parte de la operación que habíamos perdido al cierre del anterior, estabilizamos la operación con menos personal, sin embargo, estamos trabajando en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, nos estamos reinventando para que nuestro personal además

de laborar como choferes puedan realizar otras funciones en los días en que no tengamos que realizar transporte, hemos puesto al servicio de las empresas de la zona nuestro personal para servirles en diferentes actividades y con ello hemos logrado esa estabilidad que le mencionaba anteriormente.

Análisis: Transportes GLE-DE es una empresa fundada por su propietario en una zona rural donde muchos vecinos conocen la misma y al personal que trabaja en ella.

7. ¿Tiene identificada su empresa cuál es competencia actual?

Respuesta. Sí, en materia de transporte de insumos de banano existen empresas tales como Transportes H y H y Transportes GASH, las cuales han ofrecido desde hace varios años el transporte de fruta fresca con el valor agregado de transportar los insumos de cartón para el empaque de la misma. En cuanto a empresas similares a Transportes GLE-DE no existe en la zona competencia similar que tenga capacidad de transportar volúmenes importantes, son pequeños transportistas de un solo camión, pero que no representan un gran riesgo porque sus clientes son pequeños negocios de la zona. En relación con empresas que presten servicios de mano de obra existe una cantidad importante especializada en trabajos como soldadura, carpintería, electricidad y fontanería, a todos estos se les conoce en la zona como microempresarios que ya cuentan con una sólida confianza en las empresas para las cuales brindan servicio.

Análisis: Se ha diseñado un mapeo que permite tener identificadas las empresas que desarrollan la misma actividad y su especialización, lo cual facilita hacer un proceso de benchmarking, además de formular posibles nuevas oportunidades de negocio para afrontar la competencia en un mercado que resulta cada vez más difícil de mantener.

8. ¿Qué tan agresiva es la competencia de Transportes GLE-DE y por qué?

Respuesta. Las empresas de transporte como Transportes H y H o Transportes GASH intentaron asumir el transporte de insumos de cartón de forma muy agresiva, ofreciendo tarifas que no son posibles de igualar.

Sin embargo, no cuentan con la experiencia en el negocio porque su especialidad es transportarlos, no incluyen la descarga y estibas de estos insumos, esto lleva a las empresas a incurrir en el pago de horas extras y al no cumplimiento de jornadas de más de 60 horas, tema que de acuerdo con lo que nos explican nuestros clientes representan un riesgo de incumplimiento legal tanto en Costa Rica como con las certificaciones que tienen para sus exportaciones. Con respecto a la competencia en servicios, no se percibe agresividad porque el servicio que se brinda va de la mano con la descarga. La competencia está especializada en servicios en los cuales no estaríamos compitiendo, en esto me refiero a los microempresarios.

Análisis: La competencia es muy agresiva en materia de transportes, sin embargo, para brindar servicios nuevos que se identificarían como nuevas oportunidades, no existe una competencia agresiva en el mercado, no cuentan con capacidad ni experiencia.

9. ¿Cuáles podrían ser para Transportes GLE-DE los posibles nuevos clientes?

Respuesta. Para ofrecer el servicio de transporte de mercancía se cuentan con clientes como Grupo DUWEST Costa Rica, Grupo Agricenter, Transportes Dilany, Grupo ENLASA, TILAWA Agro y en materia de servicios de mano de obra se cuenta con Standard Fruit Company de Costa Rica y Aerofumigación y Comercialización de S.A.

Análisis: Existe una cantidad importante de empresas a las cuales se les puede ofrecer servicios de transportes y de mano de obra, lo cual podría representar una importante fuente de nuevos ingresos para la empresa Transportes GLE-DE.

10. ¿Cuáles podrían ser para Transportes GLE-DE los posibles nuevos servicios que el mercado está requiriendo?

Respuesta. El transporte de materiales agrícolas requiere de permisos específicos, camiones debidamente acondicionados y rotulados, los cuales son cada vez más difíciles de tramitar debido al trámite que debe gestionarse, esto se convierte en una ventaja porque contamos con estos permisos en varios de los camiones y las empresas que distribuyen materiales agrícolas están requiriendo reducir costos en sus flotas y podemos contactarlos para ofrecerles el servicio, ya en el pasado nos han contratado. Las empresas están requiriendo mano de obra para desinfección a las entradas de sus empacadoras, lavado de tarimas plásticas, desinfección de bodegas de tarimas y lavado de tanques de agua potable, los cuales podemos ofrecer ya que contamos con equipo de lavado, el mismo se utiliza para el lavado de camiones y no hay que incurrir en compra de equipo adicional.

Análisis: El propietario de Transportes GLE-DE tiene identificado cuales servicios puede brindar a las diferentes empresas para las cuales ya ha mantenido algún tipo de relación comercial en el pasado y que están necesitando reducir costos o cubrir nuevas necesidades producto de las diferentes crisis que enfrentan.

11. ¿Cuenta Transportes GLE-DE con una planificación estratégica?

Respuesta. No, el crecimiento de la empresa se dio en el pasado de forma empírica, fuimos creciendo con base en las necesidades del cliente, nos basamos en una planeación empírica porque no se cuenta con conocimiento de planificación estratégica ya que no soy una persona que llevara estudios en administración de negocios. En la actualidad con base en lo que el cliente requiere es que se planifican las tareas por realizar en cada semana.

Análisis: Según lo expresado por el propietario, Transportes GLE-DE no cuenta con ningún plan estratégico que permita cumplir con éxito sus metas u objetivos, lo que conlleva a tener consecuencias negativas debido a su ausencia, sin embargo, es del conocimiento del propietario la necesidad de que la empresa cuente con planes de acción que sean más precisos y les permitan reducir riesgos en el futuro.

12. ¿Cuáles considera Transportes GLE-DE que son sus principales debilidades y amenazas?

Menciónelas o indique.

Respuesta. Dentro de nuestras debilidades podemos mencionar que solo ofrecemos servicio de transporte, es decir, no nos hemos diversificado, además nos habíamos enfocado en el pasado en atender solo un cliente y con ello no nos habíamos esforzado en buscar otros confiados en que no podíamos ampliar a nuevos clientes por falta de capital para comprar más camiones.

Como amenazas puedo mencionar que la competencia en materia de transporte es muy agresiva, al no tener más clientes y si este logra negociar una reducción en las tarifas podría prescindir de nuestro servicio de transporte, descarga y estiba de insumos para las empacadoras. Los clientes pueden reducir su operación porque si sus empresas no retoman un costo más competitivo en los productos que exportan entonces reducirían varias de sus operaciones.

Análisis: El gerente tiene sus debilidades y amenazas bien identificadas y contar con esta información le permite a Transportes GLE-DE diseñar planes de acción para atender las amenazas y corregir sus debilidades.

13. ¿Cuáles considera Transportes GLE-DE que son sus principales fortalezas y oportunidades? Menciónelas o indique.

Respuesta. Como fortalezas contamos con amplia experiencia en el transporte, descarga y estiba, generamos valor agregado a nuestro servicio brindando de forma gratuita servicios como rotulación y rotación de materiales, personal capacitado en atención al cliente, tenemos un servicio de calidad alta, sin quejas por parte de nuestros clientes, contamos con equipo disponible de forma inmediata las 24 horas y personal muy identificado con Transportes GLE-DE. Como oportunidades me queda claro que actualmente se puede ampliar el servicio de transporte a otras empresas, diversificar el servicio a mano de obra para desinfectar vehículos, bodegas de tarimas, lavar tarimas plásticas y tanques de agua potable, aprovechar el uso de redes sociales para exponer la marca.

Análisis: De acuerdo con lo que expresa el propietario se tienen claro cuáles son las fortalezas y oportunidades de la empresa Transportes GLE-De, lo cual requiere de efectuar planes de acción que permitan aprovechar esas oportunidades, consolidarlas y convertirlas en una ventaja competitiva, estos representan puntos fuertes ante un mercado tan competitivo.

14. ¿Qué diferencia a Transportes GLE-DE con su competencia, cuáles son?

Respuesta. Nuestro servicio es de muy alta calidad, atención inmediata a las solicitudes, máxime si son de urgencia para el cliente, conocimiento en el manejo de los materiales que transporta, descarga y estiba en las bodegas de sus clientes, tratamos de responder a una solicitud de transporte o incluso de servicio de mano de obra de forma tal que el cliente note la eficiencia en el mismo, esto porque somos una empresa pequeña. Podemos personalizar el trato a nuestros clientes. Contamos con experiencia y transparencia en lo que hacemos y como lo hacemos, lo cual les da a nuestros clientes confianza y seguridad.

Análisis: El propietario de Transportes GLE-DE se refiere al servicio con calidad, así como la eficiencia y conocimiento del servicio que presta como uno de sus puntos de diferenciación con el resto de la competencia.

15. ¿Brinda Transportes GLE-DE a sus clientes un servicio con valor agregado?

Respuesta. Sí, nuestro servicio de transporte de insumos para nuestros clientes se brinda como valor agregado, la atención personalizada, el conocimiento del negocio y del cliente, los tiempos de respuestas a solicitudes se atienden de forma inmediata sin importar la hora o día. Esto no todas las empresas del mercado lo brindan en la misma forma.

Análisis: El propietario de Transporte GLE-DE considera que el servicio que brinda su empresa ofrece un valor agregado, lo anterior por la respuesta oportuna a las solicitudes y al conocimiento de sus clientes, se enfoca en la atención que es vital para esta empresa.

16. ¿Cuál es el promedio de ventas mensuales de transportes GLE-DE según los rangos que se adjuntan? Describa su comportamiento.

- a. ( ) De 5,000,000 a 9,999,999
- b. ( ) De 10,000,000 a 14,999,999
- c. ( ) De 15,000,000 a 19,999,999
- d. ( X ) De 20,000,000 a 24,999,999
- e. ( ) De 25,000,000 o más

Respuesta. En promedio los ingresos no superan los 25 millones de colones mensuales por servicio de transporte de insumos, básicamente a clientes como fincas bananeras. Con anterioridad estos servicios de transportes se deban en cinco zonas, para un total de doce empacadoras, actualmente hemos recuperado el servicio en tan solo dos de estas zonas, lo cual equivale a un

total de 5 empacadoras. Deseamos recuperar al menos cuatro empacadoras más. Anteriormente los ingresos superaban los 35 millones de colones mensuales.

Análisis: La disminución de fincas representa una reducción importante en las ventas mensuales de Transportes GLE-DE, al equipo ocioso de camiones en predio se les debe realizar mantenimientos y pago de requisitos legales para mantenerlos disponibles a la espera de nuevos clientes.

17. ¿Cuál es el promedio de egresos mensuales de transportes GLE-DE según los rangos que se adjuntan? Describa su comportamiento.

- a. ( ) De 5,000,000 a 9,999,999
- b. ( ) De 10,000,000 a 14,999,999
- c. ( ) De 15,000,000 a 19,999,999
- d. ( X ) De 20,000,000 a 24,999,999
- e. ( ) De 25,000,000 o más

Respuesta. Los egresos se redujeron bastante, producto de que el consumo de combustible y el pago de salarios con sus cargas sociales se redujo al tener que liquidar personal, sin embargo, es necesario recurrir a nuevos clientes para poder cubrir costos operativos que mensualmente se mantienen por contar con la flota completa, aunque esté sin uso.

Análisis: Si bien es cierto los egresos disminuyen en el futuro se pueden presentar costos fijos que van a impactar fuertemente las finanzas de la empresa, lo cual requiere ser atendido con anticipación para evitar una posible quiebra.

#### **4.2.2 Análisis F.O.D.A.**

A continuación, se presenta el análisis F.O.D.A. con estrategias sugeridas a Transportes GLE-DE de Río Frío.

**Tabla 13**

<p><b>Análisis FODA Planificación estratégica Transportes GLE DE</b></p>	<p><b>Fortalezas (F)</b>  <b>F1</b> - Amplia experiencia en el mercado de transporte de insumos agrícolas.  <b>F2</b> - Flotilla de camiones con permisos al día y disponibles.  <b>F3</b>- Los clientes reconocen que el servicio es excelente y sin quejas.</p>	<p><b>Debilidades (D)</b>  <b>D1</b> - Los ingresos dependen de un único servicio a cliente.  <b>D2</b> - Poca disponibilidad de capital para nuevas inversiones.  <b>D3</b> - Reacción tardía a la diversificación de servicios.</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b>  <b>O1</b> - Ventaja competitiva ante inexperiencia de competidores en el transporte de insumos agrícolas.  <b>O2</b> - Ampliación del servicio de transportes a nuevos clientes.  <b>O3</b> - Diversificación de servicios y exposición en redes sociales.</p>	<p><b>Estrategia FO:</b>   <b>O2F2:</b> Vender el servicio a nuevos clientes en su zona de influencia.   <b>O3F3:</b> Ofrecer servicios vinculados a la producción agroindustrial.</p>	<p><b>Estrategia DO:</b>   <b>O2D2:</b> Con la disponibilidad de flota actual se pueden captar nuevos clientes, ya que no se requiere inversión.  <b>O3D3:</b> Captar nuevos clientes para los nuevos servicios que el mercado esta requiriendo.</p>
<p><b>Amenazas (A)</b>  <b>A1</b> - Competencia en transporte agresiva.  <b>A2</b> - Reducción de ingresos generada por crisis en nuestros clientes.   <b>A3</b> - Pandemia y crisis económica que pueden afectar a mediano plazo.</p>	<p><b>Estrategia FA:</b>   <b>A1F3:</b> Capacitar a los colaboradores para realizar tareas multifuncionales de acuerdo a los requerimientos de los clientes.   <b>A2:</b> Ofrecer servicios a nuevos clientes para recuperar el nivel de ventas de la empresa.</p>	<p><b>Estrategia DA:</b>   <b>A2D3:</b> Alcanzar el máximo potencial de rendimiento de los recursos, diversificando de servicios requeridos por el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

De la información obtenida en la entrevista al propietario de la empresa y el análisis F.O.D.A se puede resumir que Transportes GLE-DE debe enfocar sus estrategias de mercado basado en las fortalezas y oportunidades que este le presenta, buscando nuevos clientes en su zona de influencia y ofreciendo nuevos servicios, diversificando sus operaciones.

Cuenta con una flota de camiones que mantiene como parte de sus recursos, ante ello no requiere de mayor inversión para atraer nuevos clientes que requieran el servicio de transporte a costo competitivo en el mercado.

Los colaboradores multitareas que tiene en su planilla pueden apoyar en el proceso de capacitación a nuevos colaboradores para crear una cultura de trabajo en equipo, de alto rendimiento y con atención al cliente.

El mercado requiere cubrir nuevas necesidades producto de la crisis actual producida por la pandemia, estas se convierten en nuevas oportunidades de negocio para la empresa y por lo tanto, en una fuente de ingresos que puede contribuir en la recuperación financiera y estabilidad que requiera para mantenerse en el mercado.

#### **4.2.3 Ingresos por Ventas último trimestre de 2019**

En la tabla 13 se presentan el comportamiento del flujo de efectivo del último trimestre de 2019 para la empresa Transportes GLE-DE, que forma parte del diagnóstico para medir la situación actual de la empresa y del primer objetivo específico de esta investigación.

Tabla 14

## Transportes GLE-DE S.A.

### FLUJO DE CAJA

(En Colones)

DETALLE	Ultimo trimestre 2019			Total	Disminución de Octubre a Diciembre	Total
	Octubre-19	Noviembre-19	Diciembre-19			
Ingresos por venta de servicios	37,427,119	22,178,002	15,115,448	74,720,569	(22,311,671)	-60%
Aportes	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>37,427,119</b>	<b>22,178,002</b>	<b>15,115,448</b>	<b>74,720,569</b>	<b>(22,311,671)</b>	<b>-60%</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>						
Combustibles & Mantenimiento	21,091,722	18,390,016	7,321,430	46,803,167	(13,770,293)	-65%
Salarios Choferes	6,000,000	3,000,000	2,400,000	11,400,000	(3,600,000)	-60%
Salario Ayudantes de Choferes	1,440,000	720,000	0	2,160,000	(1,440,000)	-100%
Cargas Sociales (CCSS)	727,986	435,465	494,491	1,657,942	(233,495)	-32%
Pólizas RT (CCSS)	1,170,269	680,411	76,912	1,927,592	(1,093,357)	-93%
Marchamos (SOA)			3,793,150	3,793,150	3,793,150	-100%
Liquidaciones		1,248,320	2,725,450	3,973,770	2,725,450	-100%
Aguinaldos			2,400,000	2,400,000	2,400,000	-100%
Polizas camiones			654,433	654,433	654,433	-100%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>30,429,977</b>	<b>24,474,212</b>	<b>19,865,865</b>	<b>74,770,054</b>	<b>(10,564,112)</b>	<b>-35%</b>
<b>SALDO</b>	6,997,142	(2,296,210)	(4,750,418)	(49,486)		
Préstamo	55,725,000			55,725,000		
Inversión	55,725,000			55,725,000		
Amortización	939,545	947,751	956,028	2,843,323		
Carga Financiera Nueva Deuda	486,665	478,460	470,183	1,435,307		
<b>SALDO FINAL MES</b>	<b>5,570,931</b>	<b>(3,722,420)</b>	<b>(6,176,628)</b>	<b>(4,328,116)</b>		
Caja Inicial		5,570,931	1,848,512	0		
<b>SALDO FINAL NETO</b>	<b>5,570,931</b>	<b>1,848,512</b>	<b>(4,328,116)</b>	<b>(4,328,116)</b>		

Fuente: Elaboración propia.

De los datos reflejados en la tabla 13, se analiza la variación en términos relativos que se presenta al cierre de diciembre de 2019 contra el mes de octubre del mismo año.

En relación con los ingresos la disminución es del 60 % al cierre de diciembre, afectado por la cancelación de los contratos que mantenía la empresa por concepto de transportes de insumos para plantas empacadoras, además del servicio de descarga y estiba de estos insumos que forma parte del servicio completo que brinda la empresa.

Los gastos no disminuyen en la misma proporción porque apenas llegó a un 35 % al cierre del año, afectado en gran parte por las obligaciones que debe asumir la empresa en pagos de

marchamos, pólizas de la flota de camiones, pólizas de riesgos del trabajo, aguinaldos, cargas sociales de la Caja Costarricense del Seguro Social, aguinaldos y el monto extraordinario por liquidación de las prestaciones del personal que se debió ajustar en su fuerza laboral al reducir al mínimo.

El impacto de estas reducciones afecta la estabilidad de Transportes GLE-DE, su permanencia en el mercado y compromete sus activos más importantes, colocándola al borde de un estado de quiebra y con una deuda que llega a poco menos de 53 millones de colones en los bancos estatales.

#### **4.3 Proyección de ingresos por ventas para 2020**

De la encuesta aplicada a las 8 empresas, Transportes GLE-DE estima que al menos el 50 % de las mismas son clientes potenciales para contratar los diferentes servicios que ofrece Transportes GLE-DE al mercado.

A partir de los datos reflejados en la tabla 7 de esta investigación, donde se plantea a la población encuestada la siguiente consulta: ¿Con qué frecuencia optaría por contratar los servicios ofrecidos por Transportes GLE-DE? se obtiene un total de 82 servicios de los cuales se usarán como base el 50 % solamente para la proyección de ingresos a partir del mes de marzo del año 2020 porque en este mes se obtienen ingresos nuevos, producto de servicios como desinfectar vehículos y equipo en la entrada de empacadoras de fincas bananeras, recuperación en parte de servicio de transporte de material de embalaje para algunas de la fincas.

**Tabla 15**

Estimación de servicios de transportes de materiales.

Servicio de transporte	Promedio kilómetros por viaje	Precio en colones	Servicios semanales	Servicios mensuales	Ingresos semanales	Ingresos mensuales	Total ingresos por mes
Transportes de material de embalaje	126	800	11		1,108,800		4,435,200
Transportes de materiales agrícolas	225	1,100	3		742,500		2,970,000
						Total	7,405,200

Fuente: Elaboración propia.

Se estima un ingreso mensual de 7,405,200 de colones basados en la necesidad del 50% de las empresas encuestadas, con un estimado en kilómetros que proporciona el propietario de Transportes GLE-DE, de acuerdo con su experiencia en el mercado.

**Tabla 16**

Estimación de servicios de descarga y estiba de insumos.

Servicio de Mano de Obra	Cantidad de bultos	Precio en colones	Servicios semanales	Servicios mensuales	Ingresos semanales	Ingresos mensuales	Total ingresos por mes
Mano de obra para descarga y estiba de insumos	500	40	11		220,000	-	880,000
						Total	880,000

Fuente: Elaboración propia.

El transporte de material de embalaje trae como requerimiento adicional por parte de las empresas encuestadas, la descarga y estiba de los insumos, donde se estima un ingreso por venta de este servicio de 880,000 colones para Transportes GLE-DE, con un promedio por servicio de 500 bultos por descargar y estibar. El servicio de descarga y estiba se brinda como parte de un plus que la empresa ofrece a sus clientes para facilitar la descarga, mantener en orden las bodegas y permitir que los camiones se liberen pronto para ofrecer otros viajes, logrando así sacar el mayor rendimiento a la flota en el menor tiempo posible, reduciendo además costos tanto para los clientes como para Transportes GLE-DE.

**Tabla 17****Estimación de los nuevos servicios de mano**

Servicio de Mano de Obra	Cantidad de jornales	Precio en colones	Servicios semanales	Servicios mensuales	Ingresos semanales	Ingresos mensuales	Total ingresos por mes
Mano de obra para desinfección de bodegas para control de hongos	4	23,700		2.5	-	237,000	237,000
Mano de obra para lavado de tarimas para embalado de cajas	20	23,700		2	-	948,000	948,000
Mano de obra desinfección de vehículos para control de Raza 4	4	23,700	6		568,800	-	2,275,200
Mano de obra ayudante de bodega	24	27,500		4	-	2,640,000	2,640,000
Mano de obra para lavado de tanques de captación de agua	3	23,700		1.5	-	106,650	106,650
						Total	6,206,850

Fuente: Elaboración propia.

Transportes GLE-De durante el desarrollo de esta investigación y con el apoyo del investigador identifica nuevas oportunidades de negocio, las cuales se identificaron que podrían ser de beneficio y aceptación para los clientes actuales y futuros. Para los nuevos servicios se estima un ingreso de 6,206,850 de colones, los cuales forman parte de la necesidad de las empresas que en la actualidad mantienen.

**Tabla 18**

Proyección de ingresos de Marzo a Setiembre de 2020.

**Transportes GLE-DE S.A.**

**FLUJO DE CAJA**

(En Colones)

DETALLE	2,019			2,020									Total
	Octubre-19	Noviembre-19	Diciembre-19	Enero-20	Febrero-20	Marzo-20	Abril-20	Mayo-20	Junio-20	Julio-20	Agosto-20	Setiembre-20	
Ingresos por venta de servicios actuales	37,427,119	22,178,002	15,115,448	18,138,538	15,417,757	15,109,402	14,958,308	15,107,891	15,107,891	15,107,891	15,107,891	15,107,891	213,884,027
Ingresos por transporte material de embalaje nuevos clientes									4,435,200	4,523,904	4,614,382	4,706,670	18,280,156
Ingresos por transporte materiales agrícolas nuevos clientes									2,970,000	2,970,000	2,970,000	2,970,000	11,880,000
Ingresos por descarga y estiba nuevos clientes									880,000	880,000	880,000	880,000	3,520,000
Ingresos por nuevos servicios						3,460,200	3,460,200	3,460,200	6,206,850	6,206,850	6,206,850	6,206,850	35,208,000
<b>Aportes</b>													
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>37,427,119</b>	<b>22,178,002</b>	<b>15,115,448</b>	<b>18,138,538</b>	<b>15,417,757</b>	<b>18,569,602</b>	<b>18,418,508</b>	<b>18,568,091</b>	<b>29,599,941</b>	<b>29,688,645</b>	<b>29,779,123</b>	<b>29,871,411</b>	<b>282,772,183</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>													
Combustibles & Mantenimiento	21,091,722	18,390,016	7,321,430	9,794,810	7,863,056	7,856,889	7,778,320	7,931,643	12,157,069	12,204,969	12,253,827	12,303,663	136,947,414
Salarios Choferes	6,000,000	3,000,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	2,400,000	3,602,095	3,616,287	3,630,764	3,645,530	37,894,675
Salario Ayudantes de Choferes	1,440,000	720,000			360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	5,040,000
Salario nuevos servicios de mano de obra						2,100,000	2,100,000	2,100,000	4,322,979	4,322,979	4,322,979	4,322,979	23,591,914
Cargas Sociales (CCSS)	727,986	435,465	494,491	722,328	912,000	1,048,800	1,846,800	1,846,800	1,846,800	3,148,328	3,153,721	3,159,222	19,342,741
Pólizas RT (CCSS)	1,170,269	680,411	76,912	76,912	388,865	619,586	301,161		263,412	449,051	449,820	450,605	4,927,005
Marchamos (SOA)			3,793,150										3,793,150
Liquidaciones		1,248,320	2,725,450										3,973,770
Aguinaldos			2,400,000										2,400,000
Polizas camiones			654,433	498,719	498,719	498,719	498,719	498,719	498,719	498,719	498,719	498,719	5,142,899
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>30,429,977</b>	<b>24,474,212</b>	<b>19,865,865</b>	<b>13,492,769</b>	<b>12,422,640</b>	<b>14,883,993</b>	<b>15,285,000</b>	<b>15,137,161</b>	<b>23,051,073</b>	<b>24,600,332</b>	<b>24,669,829</b>	<b>24,740,716</b>	<b>243,053,568</b>
<b>SALDO</b>	6,997,142	(2,296,210)	(4,750,418)	4,645,768	2,995,117	3,685,608	3,133,508	3,430,930	6,548,868	5,088,313	5,109,294	5,130,694	39,718,615
Préstamo	55,725,000												55,725,000
Inversión	55,725,000												55,725,000
Amortización	939,545	947,751	956,028	964,377	972,799	981,295	989,865	998,510	1,007,230	1,016,026	1,024,900	1,033,851	11,832,175
Carga Financiera Nueva Deuda	486,665	478,460	470,183	461,833	453,411	444,915	436,345	427,701	418,980	410,184	401,310	392,360	5,282,347
<b>SALDO FINAL MES</b>	<b>5,570,931</b>	<b>(3,722,420)</b>	<b>(6,176,628)</b>	<b>3,219,558</b>	<b>1,568,907</b>	<b>2,259,398</b>	<b>1,707,298</b>	<b>2,004,719</b>	<b>5,122,658</b>	<b>3,662,103</b>	<b>3,683,084</b>	<b>3,704,484</b>	<b>22,604,093</b>
Caja Inicial		5,570,931	1,848,512	(4,328,116)	(1,108,558)	460,349	2,719,747	4,427,045	6,431,765	11,554,423	15,216,525	18,899,609	
<b>SALDO FINAL NETO</b>	<b>5,570,931</b>	<b>1,848,512</b>	<b>(4,328,116)</b>	<b>(1,108,558)</b>	<b>460,349</b>	<b>2,719,747</b>	<b>4,427,045</b>	<b>6,431,765</b>	<b>11,554,423</b>	<b>15,216,525</b>	<b>18,899,609</b>	<b>22,604,093</b>	<b>22,604,093</b>
<b>Utilidad Promedio</b>		1,883,674											
<b>Tabla de Amortizaciones e intereses del nuevo crédito.</b>													
Saldo Actual	55,725,000	54,785,455	53,837,704	52,881,677	51,917,300	50,944,501	49,963,206	48,973,341	47,974,832	46,967,602	45,951,575	44,926,675	616,681,043
Abonos	939,545	947,751	956,028	964,377	972,799	981,295	989,865	998,510	1,007,230	1,016,026	1,024,900	1,033,851	10,798,325
Intereses trimestrales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se aprecia como aún en enero de 2020 la empresa Transportes GLE-DE mantiene un saldo final neto negativo, aunque sus ingresos mejoraron no fue suficiente y su propietario acudió a sus ahorros para hacer frente durante los primeros 2 meses de 2020.

Nuevos factores que afectan a la economía ingresan a jugar un papel determinante y esto obliga a las empresas a transformarse, reinventarse y poner a disposición del mercado nuevos productos y/o servicios, con el único fin de aprovechar las nuevas oportunidades que brinda el mercado.

A partir de marzo de 2020 Transportes GLE-DE logra colocar la venta de servicios nuevos, en menor escala, pero que le permiten recuperar ingresos importantes, tales como la desinfección de bodegas, lavado de tarimas plásticas y desinfección de vehículo, donde el mismo personal que en su momento laboró como choferes de camiones, ahora se dispone a laborar en estas nuevas funciones, comprometidos con la empresa y con sus clientes.

De marzo a mayo de 2020 la curva de aprendizaje en la implementación de los nuevos servicios, le permitirá a Transportes GLE-DE expandirse ofreciendo los mismos a otras empresas, buscando nuevos clientes y enfocando su estrategia de negocio en ese sentido.

Si bien es cierto, los ingresos proyectados durante los últimos cuatro meses del año 2020 no se comparan con los que se presentaron en octubre de 2019, los gastos mensuales sí son menores porque se reduce el gasto en mantenimiento y combustibles.

Las proyecciones de gasto se realizan basadas en los porcentajes promedio de gasto de los meses anteriores a junio y los supuestos se detallan de la siguiente forma:

- Combustible y mantenimiento 54 % sobre los ingresos por transportes y servicios actuales.
- Salarios de choferes en un 16 % sobre los ingresos por transportes y servicios actuales.
- Salario de ayudantes igual que el mes de mayo de 2020.
- Salarios de nuevos servicios de mano de obra en un 61 % del total de ingresos de descarga y estiba nuevos clientes más los ingresos por nuevos servicios.
- Las cargas sociales (CCSS) se calculan en un 38 % sobre gastos por salarios del mes anterior.
- La póliza de RT se calcula en un 5.42 % sobre los salarios del mes anterior, cuenta con una tarifa relativamente alta debido a la siniestralidad histórica y el personal está empadronado en una póliza para choferes de camiones que tiene mayor riesgo por el tipo de actividad que desempeñan.
- La póliza de la flota se calcula en un monto fijo por mes de 498,719 colones.
- Transportes GLE-DE cuenta con una deuda en entidades financieras por un monto inicial de 55,725,000 colones, con un interés del 10.48 % y a un plazo de 49 meses, por lo que se incluye la amortización y carga financiera respectiva al flujo.

Transportes GLE-DE con la proyección que se realiza puede recuperar su flujo de efectivo superándolo de forma significativa en un 229 % a Setiembre de 2020 con respecto a diciembre de 2019.

La utilidad promedio por mes desde diciembre de 2019 a setiembre de 2020 llegaría a 1,883,674 colones y esto permitiría a la empresa recuperar de forma importante la estabilidad

en el mercado al diversificar sus servicios aprovechando las nuevas oportunidades de negocio y nuevos clientes.

**Capítulo 5**  
**Conclusiones y recomendaciones**

## 5.1 Conclusiones

De acuerdo con el diagnóstico realizado para medir la situación actual de la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas se logra concluir que la misma no cuenta con una diversificación de sus servicios y no ha reaccionado de forma temprana a los cambios que el mercado exige en la actualidad, donde la competencia en el transporte de mercancías es agresiva y la estrategia debe anticiparse a los eventos negativos.

Asociado a los resultados obtenidos de la entrevista realizada en la presente investigación se concluye que la empresa cuenta con fortalezas importantes, las cuales administradas estratégicamente podrán servir de base para aprovechar las oportunidades que el mercado está brindando aún en esta época crítica en el campo económica y social producto de la pandemia del coronavirus.

En la zona de Río Frío existen varias empresas con las que Transportes GLE-DE, ha mantenido una relación comercial en el pasado, las cuales requieren atender nuevas necesidades en el presente, producto de diferentes factores que afectan a las mismas, por lo que se concluye que estas necesidades se convierten en las nuevas oportunidades de negocio para Transportes GLE-DE. Para la empresa es importante dirigir su atención en estas nuevas condiciones del mercado puesto que las oportunidades de negocio son constantes.

En la presente investigación se consideró realizar una encuesta que, de acuerdo con los resultados, se llega a la conclusión de que existen nuevas necesidades en clientes actuales y para clientes nuevos que pueden ser atendidas por parte de Transportes GLE-DE, con una diversificación de sus servicios y manteniendo una estrategia de costos accesibles, lo cual le permitiría recuperarse financieramente a corto plazo y con mayor inversión en marketing.

Los resultados obtenidos en la proyección de ingresos para Transportes GLE-DE de la presente investigación, permiten concluir que al cierre del último trimestre de 2019 los ingresos de la empresa cayeron de forma abrupta, lo que generó un golpe a las finanzas que la colocó en instancias de quiebra, de la cual ha salido en los últimos meses debido a la implementación de nuevos servicios que le han permitido mantener un nivel de operación con ingresos menores, pero con recuperación. Los resultados son satisfactorios en la medida en que la estrategia de atraer nuevos clientes y producir nuevos servicios se ponga en práctica a corto plazo.

## **5.2 Recomendaciones**

Es necesario invertir en una estrategia de mercadeo que le permita a la empresa proyectarse en el mercado, exponer su marca, dar a conocer sus servicios, los beneficios que pueden recibir sus empresas, la atención al cliente con llamadas de seguimiento, máxime en época de pandemia donde el distanciamiento social es una norma. Para esta inversión se pueden aprovechar los medios tecnológicos de tarifas accesibles, como lo son las redes sociales. Además de identificar los camiones con la marca en las puertas de estos, camisetas al personal entre otros.

Es necesario invertir en capacitación para el propietario de la empresa en materia de administración de negocios, estrategia comercial, finanzas, entre otros, para fortalecer las destrezas innatas de esta persona y prepararlo para visualizar los cambios que el mercado exige con anticipación.

Aprovechar las oportunidades de negocio que el mercado requiere en la actualidad, para asegurar una estabilidad de la empresa, capacitar al personal actual para en las diferentes actividades, convirtiéndolos en multifuncionales, a partir de los nuevos servicios que se identificaron en la presente investigación.

Elaborar una estrategia de atracción de clientes que requieren el servicio de transporte aprovechando la flota de camiones que mantiene la empresa, lo cual es viable debido a que no requiere incrementar la misma y el objetivo es alcanzar el máximo potencial de rendimiento de los activos y recursos con los que cuenta en la actualidad la empresa Transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas.

## Bibliografía referenciada

50Minutos.es. El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio, 50Minutos.es, 2016.

ProQuest Ebook Central, Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/redcraiebooks/detail.action?docID=4504729> (pp. 6-7).

Anaya Tejero, J.J. (2015). *El transporte de mercancías: Enfoque logístico de la distribución* (2a.ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=miuXBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+transporte+de+mercanc%C3%ADas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi-rePM-ujnAhXiYN8KHbPbBxYQ6AEIOTAC#v=onepage&q=el%20transporte%20de%20mercanc%C3%ADas&f=false> (p. 17,21,41).

Bernal Torres, C. A. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global* (2a.ed.). Bogotá, México: Pearson Educación. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/69493?> (pp. 34,70,142).

Castro. Donald. (2020) Propietario de Transportes GLE-DE.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> (p. 133).

Fernández Luna, Gabriela. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Instituto Politécnico Nacional, 2010. Libro, Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/72668?> (pp. 28-29, 34,41,54,58,62,,141,150).

Flores Villalpando, R. (2014). *Análisis de estados financieros*. México: Editorial Digital UNID. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/41177?> (p. 69).

- Hernández, R., & Mendoza, T. C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>. (pp. 7,137).
- Moreno Castro, T. F. (2016). Emprendimiento y plan de negocio. Santiago de Chile, Chile: RIL editores. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/67489?> (p. 107).
- Rodríguez Aranday, F. (2018). Formulación y evaluación de proyectos de inversión: una propuesta metodológica. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/116949?> (p. 29).
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas (6a. ed.). Cengage Learning, 2010. eLibro. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/39977?> (pp. 56,58,219).
- Sánchez Aguilar, J. S. (2015). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio: creación y gestión de microempresas* (UF1818). Antequera, Málaga, Spain: IC Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/43782?> (p. 90).
- Tarodo Pisonero, C. (2015). Comunicación empresarial y atención al cliente. RA-MA Editorial. <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/62484?> (p. 158,160).
- Torres Hernández, Z. (2015). Administración estratégica. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/en/ereader/ulatinacr/39403?> (pp. 19-20).
- Torres Morales, V. (2015). Administración en ventas. Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/ulatinacr/39394?> (p. 155-156).

## Webgrafías

Barrantes Echavarría, R. (2002). Investigación. Un camino al conocimiento: Un enfoque cuantitativo y cualitativo (6a. ed.). Recuperado de [https://web.whatsapp.com/Metodología inv. 2020 -1](https://web.whatsapp.com/Metodología%20inv.%202020%20-1) (p. 135-187-194).

Economipedia.com (2020) Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mano-de-obra.html> (s.p.).

INEC (2020) Recuperado de <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/repoblacion2018.xlsx>

Kerfant (2020). Recuperado de <https://crearmiempresa.es/la-diferencia-entre-una-idea-de-negocio-y-una-oportunidad-de-negocio.html>.

Monografía de la Municipalidad de Sarapiquí, recuperado de <https://sarapiqui.go.cr/nuestra-municipalidad/datos-generales/136-informacion-poblacional?showall=>.

Monografía de la Municipalidad de Sarapiquí, recuperado de <https://sarapiqui.go.cr/nuestra-municipalidad/datos-generales/137-datos-socioeconomicos-y-ambientales>.

Monografía de la Municipalidad de Sarapiquí, recuperado de <https://sarapiqui.go.cr/nuestra-municipalidad/resena-historica>.

Real Academia Española (RAE) (2014). Recuperado de <https://dle.rae.es/oportunidad?m=form> (14/02/2020).

Real Academia Española (RAE) (2014). Recuperado de <https://dle.rae.es/neogocios?m=form> (14/02/2020).

Real Academia Española (RAE) (2014). Recuperado de <https://dle.rae.es/creatividad?m=form> (14/02/2020)

Roberts (2018) Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13167280/seis-criterios-para-evaluar-nuevas-ortunidades-de-negocios> (14/02/2020).

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *Presentación APA 2019 -3*. Recuperado de <http://aula.ulatina.ac.cr/course/view.php?id=43122>.

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *Guía Tesis 20130918*. Recuperado de [http://aula.ulatina.ac.cr/pluginfile.php/556399/mod\\_resource/content/0/B1%20Guia%20de%20Tesis%2020130918.pdf](http://aula.ulatina.ac.cr/pluginfile.php/556399/mod_resource/content/0/B1%20Guia%20de%20Tesis%2020130918.pdf).

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *C 2 Procedimiento TFG. Tesis 20130803*. Recuperado de [http://ula.ulatina.ac.cr/pluginfile.php/556406/mod\\_resource/content/0/TFG%20LAN%2004%20TESIS%20.pdf](http://ula.ulatina.ac.cr/pluginfile.php/556406/mod_resource/content/0/TFG%20LAN%2004%20TESIS%20.pdf).

Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *Desarrollo de la perspectiva teórica*. Recuperado de <http://aula.ulatina.ac.cr/mod/resource/view.php?id=414811>

## **Apéndices**

Universidad Latina de Costa Rica, sede Guápiles

Estudiante Manuel Alberto Angulo Correa, carnet 2011732200

Encuesta, trabajo final de graduación

Tesis:

**Análisis de oportunidades de negocio en la empresa transportes GLE-DE de Río Frío,  
Horquetas, en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de  
2019**

1. ¿Su empresa es cliente de Transportes GLE-DE? Si su respuesta es positiva, pase a la pregunta número tres.
  - Sí
  - No
2. Si su respuesta anterior es negativa, ¿le gustaría contratar el servicio de transporte o algún otro servicio nuevo que ofrezca Transportes GLE-DE?
  - Sí.
  - No.
3. ¿En general, cómo ha sido su experiencia al contratar los servicios?
  - Excelente.
  - Me ha gustado mucho.
  - Regular.

- No me ha gustado mucho.
  - Muy mal.
  - No he contratado servicios.
4. ¿Cuáles de los siguientes servicios ha contratado a Transportes GLE-DE?
- Transporte de mercancía.
  - Mano de obra para descarga y estiba de insumos.
5. ¿Considera competitivo el precio en los servicios que brinda la empresa?
- Sí.
  - No.
6. De los siguientes servicios nuevos de Transportes GLE-De, ¿cuáles optaría contratar según su preferencia y necesidad?
- Transportes de material de embalaje (800 colones por kilómetro recorrido).
  - Transportes de materiales agrícolas (1100 colones por kilómetro recorrido).
  - Mano de obra para descarga y estiba de insumos (40 colones por unidad).
  - Mano de obra para desinfección de bodegas para control de hongos (23,700 colones por jornal).
  - Mano de obra para lavado de tarimas para embalado de cajas (23,700 colones por jornal).
  - Mano de obra desinfección de vehículos para control de Raza 4 (23,700 colones por jornal).

- Mano de obra ayudante de bodega (27,500 colones por jornal).
  - Mano de obra para lavado de tanques de captación de agua (23,700 colones por jornal).
7. ¿Con qué frecuencia optaría por contratar los servicios ofrecidos por Transportes GLE-DE? Indicar cuantas veces seleccionando una única opción por ítem.
- Transportes de material de embalaje (800 colones por kilómetro recorrido):  
Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anual \_\_
  - Transportes de materiales agrícolas (1100 colones por kilómetro recorrido):  
Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_
  - Mano de obra para descarga y estiba de insumos (40 colones por unidad):  
Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_
  - Mano de obra para desinfección de bodegas para control de hongos (23,700 colones por jornal):  
Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_
  - Mano de obra para lavado de tarimas para embalado de cajas (23,700 colones por jornal):  
Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_
  - Mano de obra desinfección de vehículos para control de Raza 4 (23,700 colones por jornal):

Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_

- Mano de obra ayudante de bodega (27,500 colones por jornal):

Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_

- Mano de obra para lavado de tanques de captación de agua (23,700 colones por jornal):

Semanal \_\_ Mensual \_\_ Anualmente \_\_

8. Si usted es cliente ¿recomendaría a otras empresas los servicios de la empresa?

Sí

No

9. ¿Cree necesario realizar algún tipo de publicidad por parte de la empresa para promocionar todos sus servicios?

Sí

No

10. ¿Cuáles considera los mejores medios para recibir publicidad de la empresa?

Redes sociales (Facebook, Instagram)

Vallas publicitarias.

WhatsApp.

Correo electrónico.

Página web.

Otros, indique: \_\_\_\_\_

11. ¿Qué incrementaría su potencial interés en los nuevos productos? Puede seleccionar las opciones que desee y/o agregar otras.

Experiencia en el mercado.

Precio.

Calidad del servicio.

Seguridad y confianza.

Tiempo de respuesta.

Reducción de jornadas laborales en personal.

Cumplimiento de las normas y protocolos establecidos.

Otros, indique: \_\_\_\_\_

Universidad Latina de Costa Rica, sede Guápiles

Estudiante Manuel Alberto Angulo Correa, carnet 2011732200

Entrevista a propietario de la empresa, trabajo final de graduación

Tesis:

**Análisis de oportunidades de negocio en la empresa transportes GLE-DE de Río Frío, Horquetas, en relación con la reducción de clientes durante el último trimestre de 2019**

1. ¿Cuenta Transportes GLE-DE con personal capacitado para el tipo de servicio que brinda?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

2. ¿Existe una política de incentivos de mejorar el desempeño de su personal?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

3. ¿Qué tipo de incentivos tiene Transportes GLE-DE para motivar a su personal?  
Menciónelos.

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

4. ¿Cómo considera desde su punto de vista el clima organizacional de Transportes GLE-DE?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

5. ¿Transportes GLE-DE comprende con claridad el mercado actual y las oportunidades de negocio nuevas?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

6. ¿Cómo considera el estado actual de Transportes GLE-De respecto a su posicionamiento?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

7. ¿Tiene identificada su empresa cuál es competencia actual?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

8. ¿Qué tan agresiva es la competencia de Transportes GLE-DE y por qué?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

9. ¿Cuáles podrían ser para Transportes GLE-DE los posibles nuevos clientes?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

10. ¿Cuáles podrían ser para Transportes GLE-DE los posibles nuevos servicios que el mercado está requiriendo?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

11. ¿Cuenta Transportes GLE-DE con una planificación estratégica?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

12. ¿Cuáles considera Transportes GLE-DE que son sus principales debilidades y amenazas?  
Menciónelas o indique.

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

13. ¿Cuáles considera Transportes GLE-DE que son sus principales fortalezas y oportunidades? Mencíonelas o indique.

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

14. ¿Qué diferencia a Transportes GLE-DE con su competencia, cuáles son?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

15. ¿Brinda Transportes GLE-DE a sus clientes un servicio con valor agregado?

Respuesta:

---

---

Análisis:

---

---

16. ¿Cuál es el promedio de ventas mensuales de transportes GLE-DE según los rangos que se adjuntan? Describa su comportamiento.

- a. ( ) De 5,000,000 a 9,999,999
- b. ( ) De 10,000,000 a 14,999,999
- c. ( ) De 15,000,000 a 19,999,999
- d. ( ) De 20,000,000 a 24,999,999
- e. ( ) De 25,000,000 o más

17. ¿Cuál es el promedio de egresos mensuales de transportes GLE-DE según los rangos que se adjuntan? Describa su comportamiento.

- a. ( ) De 5,000,000 a 9,999,999
- b. ( ) De 10,000,000 a 14,999,999
- c. ( ) De 15,000,000 a 19,999,999
- d. ( ) De 20,000,000 a 24,999,999
- e. ( ) De 25,000,000 o más