

# Camino al desarrollo, una microempresa en busca de una movilidad urbana sostenible

Evelyn Chinchilla Arias  
echinchilla50136@ufide.ac.cr, Universidad Fidélitas

## Abstract

This article promotes sustainable urban mobility, hand in hand with the strengthening of a Costa Rican PYME by conducting an investigation defined as applied research which is based on a SWOT analysis that points out the importance of customer service in a company. An analysis of focused Financial Statements in knowing the accounting movements for decision-making and a diagnosis in the marketing area that specifies the use of an ecological transportation systems to travel to workplaces, among others, this in order to create an improvement plan oriented to new investments that increase the financial performance of the company and its continuity.

**Keywords:** Micro-enterprise, Sustainable Urban Mobility, Innovation, Electric Bicycle, Continuous Improvement.



## Resumen

Este artículo promueve la movilidad urbana sostenible de la mano del fortalecimiento de una PYME costarricense al realizar una indagación definida como investigación aplicada la cual es fundamentada en un análisis FODA que señala la importancia del servicio al cliente en una empresa. Un análisis de Estados Financieros enfocado en conocer los movimientos contables para la toma de decisiones y un diagnóstico en el área de mercadeo que puntualiza el uso de un medio de transporte ecológico para trasladarse a lugares de trabajo, entre otros, esto con el objeto de crear un plan de mejora orientado a nuevas inversiones que logren aumentar el rendimiento financiero de la empresa y la continuidad de la misma.

## 1. Introducción

La movilidad urbana sostenible es el desplazamiento que hacen las personas de un lugar a otro sin dañar el medio ambiente, en Costa Rica cada vez más personas optan por medios de transporte económicos y ambientalistas. Según una noticia publicada por Avendaño (2016):

*Seis de cada diez personas utiliza la bicicleta para viajar a su trabajo o centro de estudio y aseguran hacerlo al menos cinco veces a la semana. El estudio arrojó que el 69% de los ciclistas encuestados utiliza este medio de transporte para no contaminar el medio ambiente. Un 44% quiere tener estacionamientos para bicicletas en sus lugares de trabajo o centros de estudio y el 87% afirma que siempre usa casco como medida de seguridad.*

En países como Holanda la bicicleta es un medio de transporte muy utilizado por los habitantes de ese país. Según un artículo publicado por Alex (2017) “Los holandeses usan la bicicleta para ir a trabajar, para hacer la compra, para ir a estudiar, para llevar a los hijos al colegio, para dar un agradable paseo en pareja, para hacer deporte...”.

A causa del interés que surge en temas ambientalistas se antepone como argumento realizar una investigación para desarrollar un plan de mejora en una microempresa familiar dedicada a la venta y reparación de bicicletas y repuestos, una pequeña empresa que busca proporcionar servicios y productos de calidad para brindarle seguridad al cliente, una empresa que busca fomentar la pasión por el deporte promoviendo la movilidad urbana, la salud pública y la preservación del medio ambiente. Según un artículo publicado por Aguilar (2019):

*“Costa Rica ha venido experimentando una desaceleración económica y un aumento del desempleo que genera incertidumbre en los inversionistas. Frente a este escenario, cada vez son más los costarricenses que deciden emprender, con el objetivo de mejorar su desarrollo socioeconómico, impulsar su progreso y alcanzar mejores condiciones de vida: indicadores clave para el bienestar de la sociedad.”.*

Por consiguiente, esta investigación busca apoyar a una PYME costarricense para fortalecer su estructura administrativa y financiera. Ciclo Chinchilla es una empresa ubicada en Guadalupe de Cartago, conformada por 6 trabajadores y fundada en el año 2003 que tiene como visión posicionarse en la región de Cartago como el principal suministrador de accesorios, repuestos, bicicletas y servicios de mantenimiento con el objetivo de promover la apertura a una segunda sucursal en otra región del país.

Para desarrollar esta investigación se elabora un análisis profundo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa tiene con la finalidad de generar oportunidades de crecimiento y mejora continua, dado que la microempresa no contaba con este tipo de información se realizaron entrevistas para conocer los puntos de vista de diferentes personas, se realizaron entrevistas presenciales con empleados de Ciclo Chinchilla y entrevistas telefónicas a clientes directos de la microempresa con la finalidad de poder obtener un resultado real y preciso. La cantidad de entrevistas a realizar será fundamentado en la toma de muestra definida en la metodología de este artículo.

Por otro lado se hizo un análisis de los Estados Financieros para tener al alcance información financiera que funcione como guía y así compararlos con datos previos para la mejora continua, es por eso que se ejecuta un análisis horizontal, vertical y de razones financieras utilizando el Balance General y el Estado de Resultados de los últimos 3 años, 2019, 2018 y 2017, a través de este análisis se logró conocer cómo se han estado manejando las cuentas contables, cuáles fueron las que presentaron mayor movimiento y porqué, se logró tener una mejor idea de la situación financiera actual de la microempresa para poder realizar un plan de mejora equilibrado y acorde con los resultados, información que se detallará en la sección de resultados de este artículo.

Para continuar con la investigación se realizó un diagnóstico en el área de mercadeo con el fin de conocer las necesidades de los clientes de la empresa; personas que tienen un vínculo directo con la compañía; y asimismo las necesidades del público en general; personas que no son clientes directos o no tienen conocimiento del negocio. Para lograr obtener esta información se realizaron dos encuestas, una dirigida a clientes del negocio a través de una aplicación para conocer el mercado en el cual se encuentra la empresa y una segunda encuesta dirigida al público en general con la finalidad de generar ideas para adquirir nuevos compradores y convertirlos en clientes leales.

Toda esta documentación es con el propósito de elaborar un plan que permita la mejora del desempeño financiero de la microempresa, este plan involucra inversiones en mobiliario y equipo que generan costos administrativos que serán presentados en el desarrollo de este artículo, además se crea un flujo de caja a 5 años con dos tipos de crecimientos, uno con un crecimiento anual del 32% basado en el análisis de estados financieros y otro de un 20% fundamentado en el análisis de los estados financieros y en la situación actual que vive el país con respecto a desempleo, pandemia e incremento de impuestos detallados más adelante.

## 2. Metodología

La metodología explica los procedimientos, técnicas, y recursos que se utilizaron para recolectar los datos en esta investigación.

Existen varios tipos de investigaciones, entre ellas la investigación aplicada, pura y evaluativa. En esta indagación se utilizó la investigación aplicada. Barrantes (2013) afirma que “Su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa.” (p.86). Este tipo de investigación se encarga de usar la información disponible que tiene la empresa para identificar un problema con la finalidad de elaborar una mejora.

Parte de los procedimientos es identificar el tipo de alcance a utilizar, en este caso se utilizará el alcance descriptivo. Barrantes (2013) afirma que “Describe fenómenos... Usa la observación...” (p.87). Este tipo de alcance busca detallar cuidadosamente todos los escenarios o acontecimientos que genere la investigación.

Asimismo, se determinó el tipo de enfoque, en esta investigación se utilizará el enfoque cuantitativo. Barrantes (2013) afirma que “Se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar...sirve de la estadística para el análisis de datos” (p.87). Este tipo de enfoque mide y analiza los resultados numéricos que se generan a lo largo de la investigación.

Por otro lado, se clasificó el tipo de muestreo en dos categorías: probabilístico porque todos los elementos disponibles en la población pueden ser escogidos y aleatorio simple debido a que los elementos se escogen al azar.

Es significativo señalar que aunque el enfoque de esta investigación es cuantitativo se hizo un abordaje cualitativo para construir el FODA, este tipo de enfoque “Estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social” (Barrantes, 2013, p.87).

Como parte de la metodología a continuación se detalla la población, la muestra, los instrumentos y variables aplicadas a lo largo de esta investigación.

### **Población y Muestra**

Barrantes (2013) define población como: “...conjunto de elementos que tienen una característica en común” (p.183). La población utilizada en esta investigación es exclusivamente de la provincia de Cartago. Según un censo realizado por MEIC en el año 2011 la población total de Cartago era de 490 903 habitantes, misma que se utilizó para extraer una población de muestra de 252 062 habitantes, esto porque solo se incluiría la población de los cantones más cercanos al distrito de Guadalupe de Cartago.

Una vez determinada la población de muestra de 252 062 habitantes se concluyó que la muestra para esta investigación sería de 68 habitantes. Según Kotler & Armstrong (2013) “Una muestra es un segmento de la población seleccionado para la investigación de marketing que representa a la población en su conjunto” (p.110). El total de muestra se definió utilizando la siguiente fórmula:  $n = Z^2pqN/(NE^2 + Z^2pq)$ .

Esta es la fórmula utilizada para obtener la muestra total de la investigación. Chinchilla (2020).

Donde

n=es el tamaño de la muestra;

Z=es el nivel de confianza;

p=es la variabilidad positiva;

q=es la variabilidad negativa;

N=es el tamaño de la población;

E=es la precisión o el error.

Muestra total

$$n = \frac{((1.65 \times 1.65)(0.5 \times 0.5) \times 252\,062)}{(252\,062(0.10 \times 0.10) + (1.65 \times 1.65)(0.5 \times 0.5))} = \frac{(171\,560)}{(2\,521)} = 68$$

De acuerdo resultado anterior se confirma que la muestra total para la investigación es de 68 habitantes.

### **Variables**

Una vez identificada la muestra se debían definir las variables de la investigación. Según Barrantes (2013)

variable se define como: “...cualquier hecho, característica o fenómeno que varía” (p.124). Es decir, son aquellos hechos o situaciones que varían dependiendo de la observación que se les realice. Las variables son:

Características internas y externas de la microempresa.

Comportamiento de las cuentas contables.

Composición del mercado.

Rendimiento Financiero.

### **Instrumentos**

Para cada una de las variables se establecieron instrumentos. Barrantes (2013) define instrumento como: “... el medio o instrumento por el cual se recogerá la información” (p.126).

El instrumento utilizado para recolectar las características internas y externas de la microempresa fue la entrevista, se realizaron 4 entrevistas en donde los participantes fueron dos empleados y dos clientes directos de la microempresa. Con el fin de analizar el comportamiento de las cuentas contables se utilizaron documentos contables como instrumento de medición, estos fueron el Balance General y el Estado de Resultados de los últimos tres años (2019, 2018, 2017).

La encuesta fue el instrumento de medición para identificar la composición del mercado de la microempresa, se crearon dos encuestas utilizando la aplicación “SurveyMonkey”, datos recolectados a través de una tablet y la red social Facebook.

Por último, para el rendimiento financiero se presentó un plan de mejora con la inversión total requerida, los costos que esta inversión demandaba y el flujo de caja proyectado a 5 años para mostrar los ingresos y egresos de la inversión.

### **Diseño y Procedimientos**

El cómo se diseñó el instrumento y el procedimiento que se efectuó para la recolección de datos en cada una de las variables se determinó de la siguiente manera.

#### **1. Características internas y externas de la microempresa:**

- Se decidió llevar a cabo 4 entrevistas en total, dos dirigidas a empleados de la microempresa (el jefe de servicio al cliente y mecánica y el propietario de la microempresa) y otras dos a clientes de Ciclo Chinchilla para obtener datos de ambos sectores.
- Las entrevistas dirigidas a los empleados fueron presenciales y conformadas por 19 preguntas cada una.
- Las entrevistas destinadas a los clientes de la microempresa fueron por vía telefónica y constituida por 14 preguntas abiertas cada una.

- Una vez que se concluyó con las 4 entrevistas, las respuestas se utilizaron para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa.

## 2. Comportamiento de las cuentas contables

- Se solicitó al contador público de la empresa los estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) del 2017, 2018 y 2019.

Se consolidaron los Estados Financieros de los 3 años.

- Para cada año y cada cuenta se realizó un análisis horizontal y vertical.
- Se analizaron cada una de las cuentas para conocer cuáles presentaron mayor movimiento y cuáles generaban mayor impacto en la microempresa.
- Se formularon las razones financieras para cada uno de los años y se compararon los resultados.

Se detallaron los resultados de cada uno de los análisis por escrito para tener un respaldo de la información.

## 3. Composición del mercado

- Se realizaron dos encuestas, una dirigida a los clientes de Ciclo Chinchilla y otra a la población general de Cartago (excluyendo los clientes de la microempresa).
- Cada una de las encuestas fue dirigida a 64 personas, es significativo señalar que participaron alrededor de 80 personas en cada una de las encuestas, por lo tanto se tomó en consideración las opiniones de todos los encuestados.
- La encuesta dirigida a clientes de Ciclo Chinchilla constaba de 19 preguntas cerradas y una abierta, además fue aplicada con la ayuda de una tablet y la aplicación “SurveyMonkey”.
- La encuesta dirigida a la población restante de Cartago fue de 15 preguntas cerradas publicada a través de la red social de Facebook con la misma aplicación “SurveyMonkey”.
- Se definió un periodo de dos semanas para cada encuesta para poder obtener las respuestas de los participantes.

- Una vez cerradas las encuestas se procedió a analizar los resultados a través de gráficos y se procedió a dejarlo por escrito como un respaldo de investigación.

## 4. Rendimiento financiero

- Basado en los resultados de entrevistas, encuestas y análisis correspondientes se propuso una inversión inicial<sup>1</sup> conformada por nuevas herramientas de trabajo, una restauración estructural del edificio, mobiliario para un manejo adecuado de inventario, la compra mercadería nueva, pago de publicidad, nuevos uniformes para empleados, entre otros. Una parte de la inversión iba a ser proporcionada por la microempresa y otra parte sería suministrada por un banco estatal.
- Una vez establecida el monto de la inversión inicial se realizó un Flujo de Caja<sup>2</sup> mensual para el primer año del proyecto compuesto por: ventas en productos y servicios, compras en mercadería, gastos de publicidad, préstamo bancario, depreciaciones, provisión de impuestos y por último la utilidad operativa para obtener el flujo de caja. Con esta inversión se esperaba que incrementaran las ventas en productos y servicios por la incorporación de nuevas herramientas y productos de marca, además se analizó la posibilidad de invertir en un CDP (Certificado de Depósito a Plazo) para la provisión de impuestos con el fin de presentarlo en el flujo de caja mes a mes para no tener que solventarlo en el último mes del año.
- Luego se creó un Flujo de Caja para realizar una proyección a 5 años, fundamentada en dos escenarios, uno con un crecimiento del 32% basado en los crecimientos porcentuales que mostró la cuenta de utilidad de la empresa y otro con un crecimiento del 20% que resultó más conservador tomando en consideración afectaciones económicas, políticas, de desempleo y pandemia que el país atravesaba en ese momento. Se estableció el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno) en los escenarios para determinar la rentabilidad de estos y dejar a decisión de la microempresa cual de los dos proyectos deseaba ejecutar.

<sup>1</sup> Inversión inicial: cantidad de dinero que se necesita para llevar a cabo un proyecto

<sup>2</sup> Flujo de Caja: salidas y entradas de efectivo en un periodo determinado.



### 3. Resultados

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los clientes y empleados de la microempresa para crear el Análisis FODA.

#### Fortalezas

- Atención inmediata y personalizada.
- Buen Servicio al cliente.
- Asesoría técnica.
- Productos y Servicios de calidad.
- Precios competitivos.
- Ambiente laboral apropiado.
- Personal altamente capacitado.
- Responsabilidad para con el cliente.
- Higiene.
- Variedad de productos.
- BN Servicios disponible para los clientes.

#### Debilidades

- Pocos productos innovadores a la venta.
- Falta de publicidad cuando ingresan nuevos productos.
- No hay un rótulo visible con el nombre de la microempresa.
- Algunos productos no están disponibles para venta inmediata solo por pedido.
- Los empleados no cuentan con uniformes que los identifique.
- Pocas herramientas de publicidad, solamente utilizan Facebook.
- El establecimiento no cuenta con cámaras de seguridad.
- Proceso de cobranza calificado como débil antes de realizar el servicio de reparación.
- Algunas veces la hora acordada para la entrega de la bicicleta no es la adecuada y el cliente tiene que esperar.
- Se compran nuevas herramientas y no se hace publicidad del nuevo tipo de servicio que se pueda ofrecer.
- El espacio para arreglar bicicletas es muy pequeño.
- Empleados no capacitados para atender bicicletas eléctricas o de motor.
- El dinero es un limitante para la inversión.
- Variedad de marcas limitadas.
- El negocio no cuenta con un lugar establecido solo para el pago de facturas del Ciclo.
- El establecimiento no cuenta con ciertas comodidades que pueda ofrecerle al cliente mientras espera, como wifi, sillas, refrescos refrigerados, dispensador de agua.

#### Oportunidades

- Realizar eventos recreativos de ciclismo.
- Invertir en nuevos productos como zapatos, guantes, uniformes de ciclismo, geles, productos energéticos y

aumentar el inventario de los productos que ya ofrecen.

- El ciclismo es uno de los deportes más practicados en Cartago, el gobierno promueve el uso de bicicletas para proteger el medio ambiente y promover la salud pública.
- Invertir en la compra de herramientas más profesionales para abastecer nuevas demandas.
- Crear una base de datos con la información de los clientes.
- Algunos clientes solicitan neumáticos y servicios para el mantenimiento de motos.
- Ofrecer repuestos con más variedad de marca y más profesionales.
- Ofrecer mantenimiento de bicicletas eléctricas y de motor para aumentar la clientela.
- Mecánica a domicilio.

#### Amenazas

- Los competidores tienen mejores herramientas para atender una gama más alta de clientes y mejorar la rapidez de atención.
- Los competidores ofrecen bicicletas de marca más especializadas, disponibles para la venta inmediata.
- Aumento del uso de bicicletas eléctricas y bici moto.
- Economía inestable, pérdida de empleos.
- Incremento de impuestos.
- Los competidores se están preparando para nuevas tecnologías.
- Salud pública por enfermedades infecciosas.

No se pueden presentar los resultados del análisis vertical, horizontal y razones financieras debido a que es información confidencial de la microempresa, sin embargo, se van a puntualizar los movimientos más importantes que presentaron las cuentas a lo largo de los 3 años.

#### Análisis Horizontal

- Efectivo y bancos presentó grandes fluctuaciones debido a que la microempresa no contaba con una cuenta bancaria para tener un mejor control del dinero, sin embargo, fue algo que incorporó y el último año presentó resultados positivos y un mejor orden en sus cuentas.
- Mobiliario y equipo por la compra de nuevas computadoras e impresoras.
- Cuentas por pagar a proveedores por aumento en compra de inventario.
- Documentos por pagar, la microempresa está a punto de culminar una de sus deudas con un Banco Estatal.
- La cuenta de patrimonio aumentó debido a que aumentaron las utilidades retenidas.  
Ventas aumentaron considerablemente.
- Los gastos deducibles aumentaron.

### Análisis Vertical

- Del total de activos, las cuentas que representan mayor proporción son bancos, inventarios y edificio.
- Del total de pasivos más patrimonio, la cuenta de patrimonio tiene la mayor proporción.
- De las ventas totales, las cuentas que representan mayor proporción son compras y gastos.
- Los pasivos representan el 33% del 100% de los activos, es decir la empresa posee más activos que pasivos.

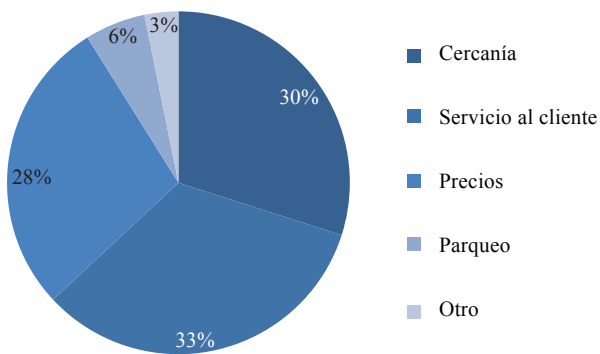
### Razones Financieras

- La empresa tiene la capacidad de hacerle frente a sus deudas a corto plazo.
- La rotación de inventarios ha sido constante a través de los años.
- El análisis del periodo promedio de pago de la microempresa para con los proveedores es alto, por lo tanto, es una cuenta que debe vigilarse para no caer en impagos.
- El índice de endeudamiento es bajo.
- El margen de utilidad bruta y el de la utilidad neta presentan leves aumentos año tras año, y se mantiene en aumento.

Los siguientes gráficos muestran el resultado de las encuestas realizadas a los clientes directos de la microempresa.

La Figura 1 muestra por qué motivo los clientes de la microempresa prefieren visitar el negocio en lugar de visitar cualquier otro establecimiento.

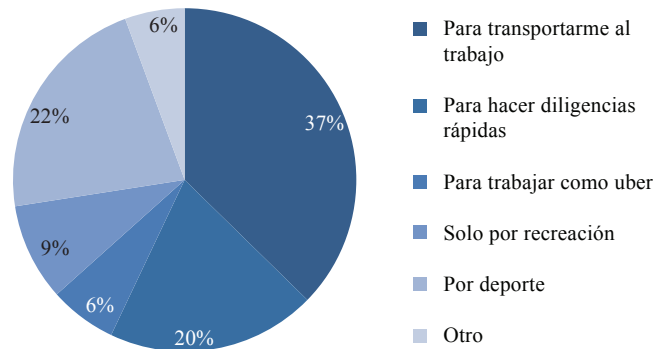
**Figura 1.** Razones por las que los clientes prefieren visitar el establecimiento



Fuente: Chinchilla, E. (2020)

La Figura 2 indica los motivos por los cuales los clientes utilizan sus bicicletas diariamente.

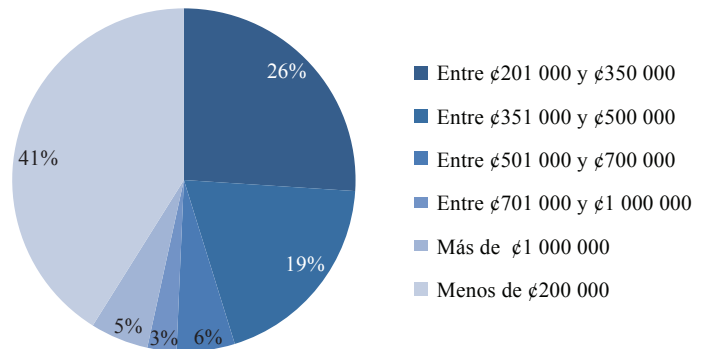
**Figura 2.** Razones por las cuales los clientes utilizan las bicicletas



Fuente: Chinchilla (2020)

La Figura 3 indica cuál es el precio que los clientes de la microempresa están dispuestos a pagar por una bicicleta.

**Figura 3.** Precio que los clientes están dispuestos a pagar por una bicicleta

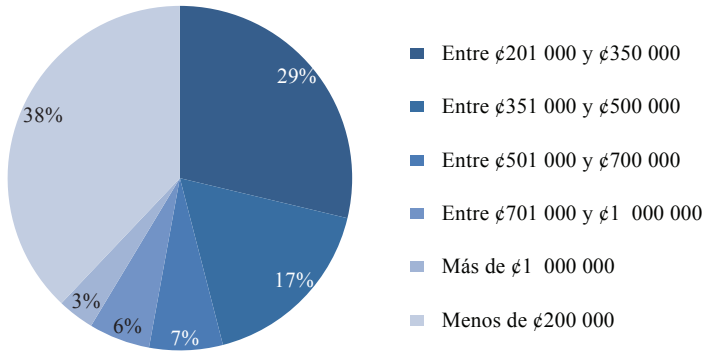


Fuente: Chinchilla, E. (2020)

Los siguientes gráficos muestran el resultado de las encuestas realizadas al público en general o también nombrada población de la zona de Cartago. Estos resultados excluyen a los ya clientes de la microempresa.

La Figura 4 revela el precio que la población está dispuesta a pagar por una bicicleta.

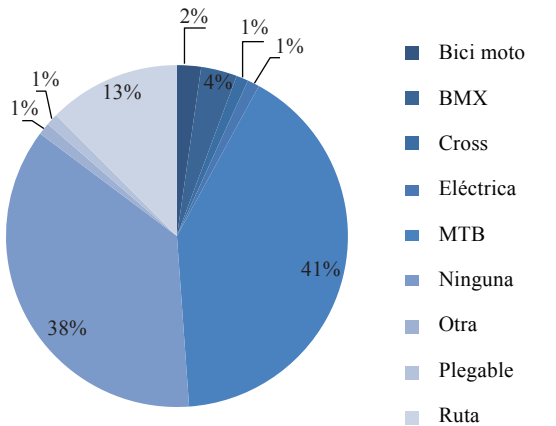
**Figura 4.** Cantidad de dinero que la población está dispuesta a pagar por una bicicleta.



Fuente: Chinchilla (2020)

La Figura 5 muestra el precio que la población está dispuesta a pagar por una bicicleta

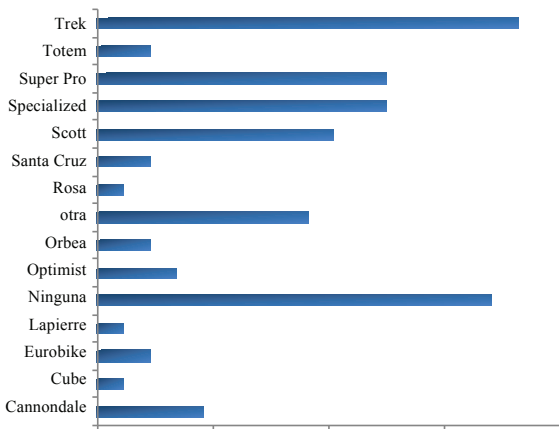
**Figura 5.** Tipos de bicicletas que tiene la población



Fuente: Chinchilla (2020)

La Figura 6 indica cual es la marca de bicicleta que la población prefiere.

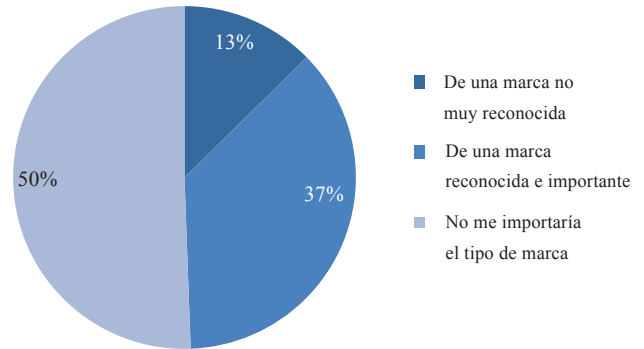
**Figura 6.** Marca de bicicleta que la población prefiere



Fuente: Chinchilla (2020)

La Figura 7 muestra que tan importante son las marcas para el consumidor.

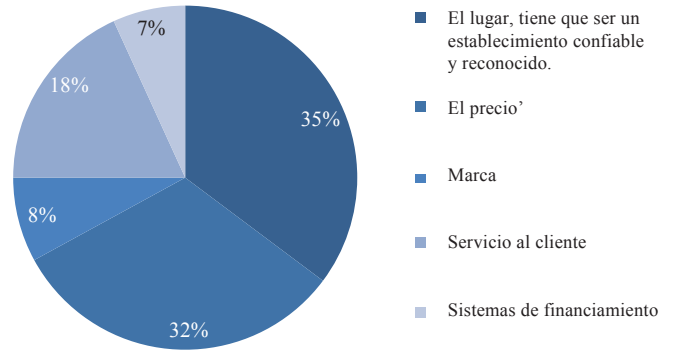
**Figura 7.** Tipo de marca en repuestos de bicicletas



Fuente: Chinchilla (2020)

La Figura 8 indica que es lo mas importante para lo población a la hora de hacer sus compras.

**Figura 8.** Influencias en decisiones de compra



Fuente: Chinchilla (2020)

La Figura 9 presenta el desglose de la inversión que se va a realizar como plan de mejora. La figura no muestra del total de la inversión debido a que es información confidencial de la empresa.

**Figura 9.** Desglose de la inversión

Inversión requerida
<b>Inversión en Mobiliario y Equipo</b>
Herramientas
Restauración del segundo piso del edificio
Equipo de lector de barras e impresión para inventario
Boleta de Reparación personalizada
Maniqui de hombre y mujer
<b>Costos Administrativos</b>
Uniformes para empleados-camisetas
Mercadería-bicicletas
Mercadería-ropa deportiva para ciclismo
Mercadería-zapatos de ciclismo
Mercadería-repuestos
Publicidad-Rótulo
Publicidad-Facebook
<b>Total de inversión inicial</b>

Fuente: Chinchilla (2020)

## 4. Discusión

Basado en los resultados del Análisis FODA la compañía ofrece un servicio al cliente diferenciado, manejan precios competitivos y accesibles, el producto y servicio que ofrecen es de buena calidad, sin embargo algunos productos no están disponibles para la venta inmediata solo contra pedido o por catálogo. Por otra parte la publicidad que realiza la empresa es limitada, es decir solamente realizan publicidad de su producto estrella “bicicletas” por redes sociales, no hacen publicidad de otros productos como repuestos o nuevos servicios de reparación, no tienen un rótulo visible a las afueras del establecimiento, además el espacio para el mantenimiento de bicicletas es pequeño, el mantenimiento de bicicletas eléctricas no es una opción de servicio, y se debe invertir en nuevos productos, nuevas marcas y en nuevas herramientas para abastecer nuevas demandas, es notorio un incremento en uso de bicicletas eléctricas y bici motos, sin dejar de lado que la economía actualmente es inestable, el desempleo e impuestos han aumentado y las enfermedades infecciosas tambalean la economía, sin dejar de lado que el competidor está constantemente preparándose o para nuevas tecnologías.

De acuerdo al análisis realizado en los Estados Financieros, los indicadores demuestran que la liquidez de la empresa se encuentra en un estado sano, la empresa es capaz de hacerle frente a las deudas sin ningún problema, y su índice de endeudamiento es bajo, además del total de pasivos más patrimonio la cuenta de patrimonio tiene la mayor proporción, esto quiere decir que aún se encuentra en manos del propietario y no en manos de terceros. Las ventas han aumentado considerablemente año tras año y por ende la utilidad neta ha representado un aumento importante, los gastos también han aumentado sin embargo no representa una problemática en la empresa ya que de la misma forma en que aumentaron los gastos, aumentaron los ingresos generando un balance entre las cuentas.

El diagnóstico realizado en el área de mercadeo demuestra que la mayor cantidad de personas visitan el establecimiento por el buen servicio al cliente que ofrece, además de la cercanía en que se encuentra y los precios que manejan, por otra parte las personas no están dispuestas a pagar mucho dinero por una bicicleta, sin embargo, la mayor parte del tiempo las utilizan para trabajar por lo tanto el mantenimiento preventivo en repuestos y reparación es fundamental para los clientes, de igual forma aunque las marcas no son muy importantes para este tipo de mercado, si les gustaría tener variedad de opciones de marcas en repuestos, bicicletas y otros productos a la hora realizar sus compras de una manera más acertada. Hay un porcentaje pequeño pero importante de personas que tienen bicicletas eléctricas o bici motos por lo tanto, ofrecer el mantenimiento de ese tipo de bicicletas para abastecer nuevas demandas sería importante para el establecimiento. Por último, lo confiable y reconocido que sea el lugar es muy importante para los compradores, ya que de eso depende si realizan sus compras ahí o no, por lo tanto la carta de presentación

de la empresa es muy importante para el consumidor.

El plan de mejora se fundamenta en una inversión en mobiliario en equipo y costos administrativos, este plan busca invertir en nuevas herramientas que no solo agilicen el proceso de reparación de bicicletas que ya la microempresa brinda soporte, sino también en empezar a ofrecer el mantenimiento a bicicletas eléctricas, bici motos, y bicicletas de carbón. Al recibir más bicicletas va a ser necesario un espacio más amplio para ofrecer el mantenimiento adecuado por lo tanto se busca realizar una restauración del segundo piso del edificio. La microempresa tiene una debilidad en el proceso de inventario cuando recibe mercadería nueva, a veces les toma hasta 4 días ingresar la mercadería al sistema, es por eso que se busca invertir en un equipo de lector de barras para agilizar esa tarea. Para darle una mejor carta de presentación a la compañía se busca invertir en una boleta de reparación personalizada con el nombre de la empresa y otros detalles que le genere seguridad al cliente a la hora de dejar la bicicleta, misma razón por la cual se pretende invertir en uniformes para los empleados, camisetas que tengan tanto el nombre del empleado como el nombre de la empresa, de igual forma se busca invertir en mercadería nueva, es decir, productos para la venta inmediata como zapatos de ciclismo, ropa deportiva de ciclismo, repuestos de marca, bicicletas de marca más especializadas que la empresa no vende directamente, con un presupuesto para una publicidad dirigida no solo al producto estrella, sino también a la inversión en nuevas marcas, productos y servicios. Un plan de mejora proyectado a 5 años que además de crear satisfacción al cliente y los empleados busca una reestructuración en la parte financiera de la empresa con el fin de incrementar las ventas y por ende la utilidad de la misma, adicionalmente la empresa tiene 2 opciones de para ejecutar el plan de mejora si así lo desea, uno un poco conservador con un flujo de caja de un crecimiento anual del 20% fundamentado en que años anteriores la utilidad presentó una leve disminución debido al aumento en gastos, además la situación COVID19 ha generado incertidumbre en las personas y ocasionado muchos desempleos, según una noticia publicada por el Delfino CR Madrigal, L. (2020) la situación del empleo antes de la pandemia aumentó drásticamente, este periódico afirma que “El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) reveló ... que la tasa de desempleo en Costa Rica al primer trimestre del 2020 subió a 12.5% respecto al 11.3% que fue registrado en el mismo periodo del año 2019, el nivel más alto de la historia nacional. Eso se traduce en 314 153 personas desempleadas, 38 mil más que el mismo período del 2019.” Por otro lado, según Elpaiscr Salazar, C. (2020). Una vez que se presentó el primer caso de Covid en Costa Rica “Sólo en el sector turismo hay más de 200 mil personas afectadas. Actualmente, 7 980 restaurantes reportan cierre, según los datos de un sondeo aplicado por la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (Cacore), representando un 42% del total del sector reunido en esta agrupación”. Luego semanas antes se realizó otra publicación en Teletica.com (Casasola, 13 mayo 2020):



*Mientras algunos negocios sufren una caída en sus ventas, los ciclos tienen un repunte de hasta un 50%. Las razones para adquirir una nueva bicicleta son muchas, algunos clientes la buscan para hacer deporte, otros para trasladarse a sus sitios de trabajo e incluso como herramienta de trabajo para repartir comida a domicilio. Debido al gran interés por las bicicletas y el alto tránsito de clientes, las tiendas extreman las medidas sanitarias.*

Tomando en consideración todos los escenarios ya mencionados, donde se logra observar un punto a favor que es el aumento en la compra de bicicletas y un punto en contra por el aumento del desempleo, y sin dejar de lado que de acuerdo a la encuesta realizada en este proyecto las personas utilizan la bicicleta para ir a sus trabajos y por deporte, se realizó un segundo flujo de caja más conservador, con un incremento anual del 20%. y otro un poco más arriesgado con un crecimiento anual del 32% , crecimiento basado al incremento de utilidad de presentó la empresa en el último año .

## 5. Conclusiones

Como se muestra en los resultados obtenidos en el FODA, entrevistas y encuestas realizadas, el servicio al cliente vende y es uno de los máximos cimientos de la microempresa, es decir crea clientes leales y genera nuevos compradores, no se trata solo de vender el producto o servicio, sino de dar un atención personalizada, profesional y mas allá de las expectativas del cliente. El análisis FODA también arrojó información importante acerca de lo que piensan y sugieren los empleados, una empresa para poder ser exitosa y lograr vender no solo necesita clientes felices sino también empleados satisfechos y capacitados, usualmente los empleados ven situaciones que a la larga se pueden convertir en oportunidades de crecimiento, estar actualizando el análisis FODA es muy importante para la mejora continua, el plan de mejora realizado en esta investigación va de la mano con los resultados obtenidos en este análisis, como por ejemplo la inversión en nuevas herramientas y en un espacio más accesible para el mantenimiento de bicicletas.

Esta microempresa no tuvo la oportunidad de realizar un análisis financiero antes de realizar esta investigación, por lo tanto no conocía cuáles eran sus resultados y hacia dónde se dirigían, es trascendental realizar el análisis de los Estados Financieros mensualmente y compararlos con los resultados de otros años para encaminar la empresa hacia

el éxito, no se pueden tomar decisiones si no se conoce el comportamiento financiero de una empresa. Hoy la empresa conoce cuál es su capacidad de pago, el comportamiento de sus ventas, qué tan líquida es la empresa y su nivel de endeudamiento, información que antes era desconocida.

Estar en constante comunicación con el cliente es primordial para conocer qué puede ofrecerle la empresa para satisfacer sus necesidades, esta microempresa nunca antes realizó encuestas para conocer en detalle ese tipo de información, como resultado ahora la empresa conoce en qué productos debe invertir, y cómo debe llegar a la población. Parte del plan de mejora es invertir en nuevas marcas, productos que antes no estaban disponibles para la venta inmediata, y servicios que antes no ofrecían, como el mantenimiento en bicicletas eléctricas, información que se obtuvo a través de este análisis.

## 6. Referencias

- Aguilar, A. (2019). Población de las pymes aumentó un 6.8 % en cinco años, según MEIC. AM Prensa. <https://amprensa.com/2019/08/poblacion-de-las-PYMES-aumento-un-6-8-en-cinco-anos-segun-meic/>
- Alex (2017). El paraíso de los ciclistas es Holanda. Así lo han conseguido en E. R. (Ed.). Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. (2.a ed.). Universidad Estatal a la Distancia.
- Casola, G. C. (2020). Covid-19 disparó venta de bicicletas en el país. [Teletica.com. [https://www.teletica.com/256994\\_covid-19-disparo-la-venta-de-bicicletas-en-el-pais](https://www.teletica.com/256994_covid-19-disparo-la-venta-de-bicicletas-en-el-pais)]
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2011). Censos 2011. <https://www.inec.cr/censos/censos-2011>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11.a ed.). Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- Madrigal, L. (2020). La tasa de desempleo en Costa Rica antes del impacto de la pandemia llegó al 12.5 %. El Delfino CR. <https://delfino.cr/2020/05/tasa-de-desempleo-en-costarica-antes-de-impacto-de-la-pandemia-llego-a-125>
- Salazar, C. (2020). Gobierno de Costa Rica informa de más de 200 mil personas desempleadas por Covid-19. El País. <https://www.elpais.cr/2020/03/27/gobierno-de-costarica-informa-de-mas-de-200-mil-personas-desempleadas-por-el-covid-19/>
- Survey Monkey. <https://es.surveymonkey.com>