
Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Memoria de Práctica Profesional

“Investigación del mercado de vidrio y aluminio como materiales de construcción y remodelación en el cantón central de limón, que permita a la empresa Inversiones Garita S.A. determinar la posible apertura de una nueva división de materias primas”

Trabajo Final de Graduación aprobado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas

Pablo Alejandro Garita Alpizar

A62397

Sede del Caribe

2015

Dedicatoria.

A don Luilly Garita y doña Isabel Alpizar, mis padres. A ustedes especialmente, por sacrificar todo lo que han podido para que yo llegue hasta donde estoy.

A mi hermano David, a mis hermanas Keylin, Katherine, Luillybeth y Karoline, y a mis sobrinas, Ámbar y Tamara, que me han llenado de alegría e inspiración para sacar adelante todos mis proyectos.

A mis compañeros y compañeras de maestría. Ustedes son un ejemplo de responsabilidad y dedicación. En especial al grupo 04: Kevin Amador, Cynthia Arrieta y Rodolfo Escoe, por el apoyo incondicional y la exigencia en cada trabajo y cada tarea que sacamos adelante.

A todos ustedes, dedico este trabajo. Sin su apoyo, de seguro este servidor no lo hubiera logrado.

Pablo Alejandro Garita Alpizar.

Agradecimiento.

Desde que empecé mi vida universitaria, allá por el año 2006, siempre soñé con ser un Máster. Los títulos me han fascinado, por la relevancia que tiene la formación académica en nuestra sociedad.

Hoy, casi 10 años después de iniciada esta travesía, puedo decir, con orgullo, que tengo un posgrado. ¡Ya soy Máster!

Es por eso que quiero agradecer, en primer lugar, a Dios, que siempre me dio la fuerza para seguir adelante con este proyecto de vida, a pesar de tantas dificultades que sólo Él y yo sabemos, tuve que enfrentar.

A la empresa Inversiones Garita S.A., por abrirme sus puertas desde el principio, una vez más, y facilitar toda la información que necesitamos, en especial a la señora Helen Loría, contraparte de esta práctica, quien colaboró inmensamente al desarrollo de esta investigación.

A la señora Martha Monge, tutora, guía, compañera y amiga, que guio paso a paso este trabajo y me ayudó a “acomodar mi desorden mental”.

A mi bella familia, por el apoyo que siempre me brindaron. A nuestro coordinador de la Carrera de Dirección de Empresas el MBA. Walter Anderson Rivera, y su equipo de trabajo, por todo el apoyo brindado para lograr esta práctica.

A todos y todas: ¡Gracias infinitas!

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas



Dr. Aníbal Barquero Ghacón
Director Programa de Maestría



MBA. Marianita Harvey Chavarría
Profesora Coordinadora



MBA. Martha Monge Acuña,
Profesora Guía



Licda. Hellen Marín Loría
Supervisora Laboral



Pablo Alejandro Garita Alpízar
Estudiante

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Tabla de Contenido.....	v
Resumen.....	vii
Summary.....	viii
Lista de Cuadros.....	ix
Lista de Gráficos.....	x
Introducción.....	1
Definición del Problema.....	2
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
1.1 Marco Teórico.....	5
1.1.1 Mercado meta.....	5
1.1.2 Servicios.....	5
1.1.3 Análisis FODA.....	6
1.1.4 Administración financiera.....	7
1.1.5 Estados financieros.....	8
1.1.6 Razones financieras.....	8
1.1.7 Solidez de la estructura financiera.....	9
1.1.8 Competencia.....	10
1.1.9 Expansión de Mercado.....	11
1.1.10 Investigación de Mercado.....	11
1.1.11 Proceso.....	13
1.1.12 Productividad.....	13
1.1.13 Calidad.....	14
1.1.14 Vidrio.....	15
1.1.15 Aluminio.....	16
2.1 Generalidades de la empresa.....	18
2.1.1 Reseña Histórica de Inversiones Garita S.A.....	18
2.1.2 Razón social de la empresa.....	18
2.1.3 Ubicación.....	18

2.1.4	Entorno físico	19
2.1.5	Misión, visión, valores	19
2.1.6	Estructura organizacional	20
2.1.7	Personal	21
2.1.8	Flotilla vehicular	22
2.1.9	Medidas de seguridad	22
2.1.10	Descripción del producto	23
2.1.11	Herramientas de trabajo	26
2.2	Análisis FODA	28
2.2.1	Fortalezas	28
2.2.2	Oportunidades	29
2.2.3	Debilidades	30
2.2.4	Amenazas	31
2.2.5	Evaluación de la Matriz FODA	32
2.2.6	Enfoque Estratégico	35
2.3	Situación Financiera	36
2.3.1	Análisis Porcentual de los Estados Financieros	36
2.3.2	Análisis de Índices financieros	42
2.3.3	Estructura financiera	45
3.1	Análisis de la herramienta aplicada a las empresas limonenses, sobre el abastecimiento de vidrio y aluminio en el cantón central de Limón.	48
3.2	Análisis integral para conocer la situación actual del abastecimiento para el mercado de aluminio y vidrio, y alcance de la problemática planteada en el proyecto.	55
3.3	Proyección Financiera	57
3.3.1	Proyecto de inversión	57
3.3.1.1	Objetivos financieros del proyecto	57
3.3.1.2	Propiedad, planta y equipo.	57
3.3.1.3	Recurso Humano	59
3.3.2	Flujo de efectivo	60
4.1	Conclusiones	65
4.2	Recomendaciones	68
	Bibliografía	70
	Anexos	73

RESUMEN

Esta Práctica Profesional se realizó en la empresa Inversiones Garita S.A., legalmente constituida hace casi 30 años, ubicada en Limón Centro, 275 m norte de Más x Menos, contiguo a la Bomba del Grupo Hayling, Avenida 6.

La empresa Inversiones Garita se dirige a dos segmentos: el primero y principal son las personas físicas, asalariadas, que pertenecen a diferentes clases sociales, en especial quienes se dedican a contratos de construcción. El otro segmento atendido es el empresarial, integrado por empresas públicas y comerciales.

En el primer capítulo, se revisan los conceptos teóricos que permiten ubicar el tema en el contexto de la investigación. Se reconocen las definiciones de mercado meta, servicio, administración financiera, razones financieras, investigación de mercado, entre otros. Así, se facilita la comprensión de la práctica y de sus objetivos.

En el capítulo II, se da a conocer el funcionamiento de la empresa Inversiones Garita S.A. Se revisan los aspectos generales de la organización, como la ubicación geográfica y los horarios de atención. Luego, se determina la situación financiera mediante el análisis de los estados financieros, las razones financieras y el estudio de la solidez de su estructura financiera.

En el tercer capítulo se analizan los resultados de la investigación de mercado, dirigida a las empresas limonenses, sobre el abastecimiento de vidrio y aluminio en el cantón central de Limón, lo cual permite conocer la situación actual del abastecimiento para el mercado de aluminio y vidrio, y alcance de la problemática planteada en el proyecto. Dentro de este capítulo se encuentra, la propuesta de inversión que podría ayudar a solventar la necesidad, en el mercado en cuestión.

Por último, el capítulo IV contiene el desarrollo de las conclusiones que resultan de la investigación, y de las recomendaciones que se hacen a la empresa, en relación con los resultados obtenidos, la experiencia académica y las conclusiones emitidas.

SUMMARY

This Professional Practice was held at Inversiones Garita S A, legally constituted almost 30 years ago, located in Limón Centro, 275 m north of Mas x Menos, next to the Grupo Hayling's gas station, 6th Avenue.

Inversiones Garita attacks two segments: the first and foremost are *individuals*, salaried, belonging to different social classes, especially those engaged in construction contracts. The other segment is the business one, composed of public and commercial companies.

In the first chapter, the theoretical concepts that allow us to locate the subject in the context of the investigation are reviewed. Definitions as target Market, service, financial management, financial ratios, and market research are recognized, among others. Thus, it facilitates understanding of the practice and its objectives.

Chapter II discloses the operation of Inversiones Garita and general aspects of the organization, such as geographic location and hours of operation are reviewed. Then, the financial situation is determined by analyzing financial statements, financial ratios and the study of the soundness of its financial structure.

The third chapter presents the analysis of the results of market research aimed at Limon companies about providing glass and aluminum in the central city of Limon, allowing the current situation of supply to the market of aluminum and glass, and scope of the issues raised in the project. Within this chapter is the investment proposal that could help address the need in the relevant market.

Finally, chapter IV contains the development of the conclusions resulting from the investigation, and the recommendations made to the company in relation to the results, the academic experience and issued conclusions.

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Evaluación cuantitativa de la matriz FODA.....	32
Cuadro 2. Estado de Situación financiera 2013-2014.....	36
Cuadro 3. Estado de Resultados Comparativo 2012-2013.....	39
Cuadro 4. Estado de Resultados Comparativo 2013-2014.....	40
Cuadro 5. Total de Activos Inversiones Garita.....	41
Cuadro 6. Indicadores financieros de estabilidad 2013-2014.....	42
Cuadro 7. Indicadores financieros de deuda 2013-2014.....	43
Cuadro 8. Indicadores financieros de gestión 2013-2014.	44
Cuadro 9. Láminas de vidrio mensuales por empresa.. .	50
Cuadro 10. Piezas de aluminio mensuales por empresa.. .	50
Cuadro 11. Inversión mensual en materias primas.....	53
Cuadro 12. Flujo de Efectivo.....	62
Cuadro 13. Indicadores de Rentabilidad.....	62
Cuadro 14. Indicadores de Rentabilidad Reales.....	63
Cuadro 15. Efecto del Financiamiento en el Flujo.....	63

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Estructura organizacional de Inversiones Garita S.A.....	20
Gráfico 2. Comportamiento de los activos totales 2012-2014.....	38
Gráfico 3. Utilidad después de impuestos 2012-2014.....	41
Gráfico 4. Indicadores financieros de deuda2013-2014.....	43
Gráfico 5. Diagrama de Estructura Financiera 2014.....	45
Gráfico 6. Principal proveedor de vidrio y aluminio.....	49
Gráfico 7. Razones por las que elige el proveedor.....	51
Gráfico 8. Frecuencia de compra.....	52

INTRODUCCIÓN

Inversiones Garita S.A., es una empresa pequeña, familiar y netamente limonense, con más de 25 años de trayectoria en el mercado y que ha sabido salir adelante a pesar de la competencia que enfrenta.

A lo largo de sus más de 25 años en el mercado limonense, ha logrado establecerse como líder en el mercado de vidrio, aluminio y demás perfilería, a pesar de que el Gerente no cuenta con formación académica significativa, enfocada a la Dirección de Negocios.

Esto se debe a que los competidores tampoco cuentan con formación de este tipo, lo cual, aunado a las habilidades del fundador y actual propietario de la empresa, ha influido a favor de Inversiones Garita y la ha convertido en líder del mercado limonense.

No obstante la creciente competencia, tanto formal (personas jurídicas constituidas legalmente y con representantes legales) como informal (personas físicas que subcontratan ayudantes y que no cuentan con una organización formal ni local comercial) ha generado un impacto considerable en la participación de mercado de Vidrios del Caribe.

Además, el acceso a las materias primas para la totalidad de la provincia limonense, depende exclusivamente de empresas ubicadas en el área Metropolitana (principalmente EXTRALUM, Espejos el Mundo y MACOPA). Cualquier inconveniente que pueda ocurrir durante el camino, con una longitud promedio de entre 150 y 200 km para cada distribuidor, constituye un alto riesgo, y al mismo tiempo, un alto costo económico y de tiempo para las empresas limonenses, las cuales se ven limitadas a las condiciones de producto, precio y distribución, que estas grandes empresas establezcan, con márgenes mínimos de negociación. Quienes puedan ajustarse, lo hacen. Quienes no, deben buscar por otros medios la materia prima, o comprarles a las empresas locales a un costo mayor.

No existe, en la provincia de Limón, una empresa que funja como distribuidora local de vidrio y aluminio, y logre solventar las necesidades del comercio local con una rápida capacidad de respuesta.

El principal alcance de este proceso de práctica profesional es, la posibilidad de formular estrategias sólidas financieras y de mercadeo, en aras de una mejor cobertura del mercado, un crecimiento notable de la empresa, y que logre convertirse en proveedor de su propia competencia, si se administra correctamente el proyecto.

La mayor limitación dentro de la investigación es, la indisposición de las empresas en el momento de brindar la información necesaria para generar el análisis y emitir los criterios requeridos.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Inversiones Garita S.A, conocida como "Vidrios del Caribe", ha experimentado una baja importante en sus ventas debido al incremento de la competencia, especialmente de tipo informal, en el sector de venta e instalación de productos terminados a base de vidrio y aluminio. Por eso, desea conocer la factibilidad de diversificar su actividad comercial, incursionando en la venta de láminas de vidrio y piezas enteras de aluminio como materia prima en la construcción y remodelación de estructuras.

OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación en el mercado de vidrio y aluminio, como materiales de construcción y remodelación, para el planteamiento de un proyecto de inversión en la diversificación de la actividad comercial de la empresa Inversiones Garita S.A., añadiendo la venta de aluminio y vidrio como materias primas, proyectado a un periodo de cinco años.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Resaltar los conceptos teóricos relacionados con la administración, con la investigación de mercado, y con la actividad comercial de la empresa y su diversificación.
- Determinar la situación actual de la empresa Inversiones Garita S.A., tanto desde el punto de vista operativo como financiero
- Aplicar una herramienta de investigación de mercado, que exponga las necesidades actuales de las empresas limonenses de vidrio y aluminio, las fortalezas y las debilidades de los actuales distribuidores de materia prima, y aspectos sobre la rentabilidad que ofrezca el mercado a una nueva división de materias primas de Inversiones Garita, mediante una proyección de la inversión a cinco años plazo.
- Emitir conclusiones y recomendaciones a la empresa Inversiones Garita, con base en los resultados obtenidos de la investigación.

CAPÍTULO I

Ubicación del tema en el contexto por tratar, alcances y conceptualización teórica

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Mercado meta

Según Gitman y McDaniel, se debe proporcionar valor a un mercado meta bien definido. Ellos definen el mercado meta como "*el grupo específico de consumidores hacia el cual la empresa dirige sus actividades de marketing después de seleccionarlo en el mercado general*". Gitman, L. McDaniel, C (2007, pág. 424)

Delimitar el mercado meta permite a las organizaciones, utilizar eficientemente sus recursos, pues los destina a un segmento específico de mercado, que resulta más apto para obtener los productos que la marca/empresa ofrece.

En el desarrollo de la propuesta, es imperante definir un mercado meta para la nueva actividad comercial, al cual brindar ese valor agregado necesario.

1.1.2 Servicios

Se define un servicio como "el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios incluyendo un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente". Lamb, Hair, y McDaniel (2006, pág. 258).

Por lo tanto, se pueden considerar como todos los actos, esfuerzos o actuaciones realizados para brindar una satisfacción de las necesidades o deseos de un consumidor, dispuesto a adquirirlos intercambiando un valor.

Según los autores, los servicios presentan cuatro características, que los distinguen de los bienes:

- Intangibilidad: Los servicios no se pueden ver, probar, sentir, escuchar antes de comprarlos. Tienden a manifestar más cualidades de experiencia y credibilidad. La experiencia es una característica que puede ser evaluada sólo después de su uso y la credibilidad se halla difícil de evaluar, incluso después de la compra, porque se carece de los conocimientos o experiencia necesarios.
- Inseparabilidad: Los servicios no se pueden separar de los proveedores, no pueden producirse en un lugar centralizado y consumirse en lugares descentralizados, como suele suceder con los bienes.
- Heterogeneidad: Los servicios tienden a estar menos estandarizados y uniformados que los bienes.
- Carácter perecedero: Los servicios no se pueden almacenar o guardar en inventario.

A diferencia de los bienes, los servicios dependen en gran medida del personal que se relaciona directamente con los clientes, ya que la prestación de este debe ser de calidad, para satisfacer todas las consultas que el cliente formule. Se transmite así esa seguridad acerca del desempeño que el servicio le ofrece y esa característica del servicio, se convierte en una ventaja ante la competencia.

1.1.3 Análisis FODA.

Un análisis FODA (o análisis de situación) es uno de los elementos que integra un plan de marketing y permitirá tener una visión más clara al momento de hacer las propuestas al problema de estudio.

Se trata de un análisis que comprende aspectos positivos desde las perspectivas interna y externa (Fortalezas y Oportunidades, respectivamente), así como elementos negativos, también desde puntos de vista interno y externo (Debilidades y Amenazas).

La información suministrada por este análisis es útil tanto en negocios nuevos como en ya existentes, para la introducción de productos, o para el mejoramiento de las estrategias actuales de una empresa. (Alcaraz, 2011).

El desarrollo de la Matiz FODA y su evaluación, permitirá determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa, y dará soporte fundamental para el desarrollo de la propuesta de inversión, basando el proyecto en las oportunidades a tomar y en el fortalecimiento de las debilidades detectadas.

1.1.4 Administración financiera.

El papel de las finanzas en la administración es uno de los más relevantes, pues mantiene la salud y la vida de la empresa, la cual necesita administrar efectivamente, todos los recursos necesarios para mantenerse, si no crecer en la continuidad del tiempo. Inversiones Garita no escapa de esta realidad, y la administración de sus recursos definirá el rumbo, que pueda tomar en el transcurrir del tiempo.

Gitman, en su obra "Principios de Administración Financiera", es muy enfático al asegurarnos que las finanzas son "*el arte y la ciencia de administrar el dinero*" (2007), y por ende, un pilar en la correcta administración empresarial.

"Puesto que la mayoría de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el administrador financiero desempeña un papel clave en la operación de la empresa. Personas de todas las áreas de responsabilidad (...) deben tener un conocimiento básico de las finanzas administrativas." (Gitman, 2007)

1.1.5 Estados financieros

Para Gitman, existen cuatro estados financieros clave: 1) Estado de pérdidas y ganancias, 2) balance general, 3) patrimonio de los accionistas y 4) flujos de efectivo (Gitman, 2007).

El estado de pérdidas y ganancias proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico.

El balance general es un estado resumido de la situación financiera de la empresa, en un momento específico.

El patrimonio de los accionistas muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año.

Los estados de flujo de efectivo proporcionan un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el periodo.

Todos estos estados financieros permiten, generar un análisis completo de la situación financiera actual de Inversiones Garita, y crear una propuesta de diversificación.

1.1.6 Razones financieras

Los estados financieros, por sí solos, no indican nada. El análisis de la información contenida en los estados financieros es, lo que nos permite conocer la situación y tomar decisiones al respecto, pues siempre los resultados tienen una interpretación relativa. Las razones financieras y su análisis se refieren a las representaciones numéricas del comportamiento, en la relación de dos cuentas.

Lawrence Gitman menciona, que para responder si las razones son buenas o malas, hay dos formas: se deben comparar con el resto de la industria o con periodos anteriores de la empresa. (Gitman, 2007)

Asimismo, el autor se refiere a que hay diferentes índices y razones, que determinan ciertos comportamientos de la empresa: razones de liquidez, índices de actividad, razones de endeudamiento, índices de rentabilidad y razones de mercado.

“La liquidez es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas van llegando a su vencimiento.” (Gitman, 2007)

“La actividad se refiere a la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo” (Gitman, 2007)

“El endeudamiento es el aumento del riesgo y retorno introducido a través del uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes”. (Gitman, 2007)

“La rentabilidad permite al analista evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios”. (Gitman, 2007)

“Las razones de mercado relacionan el valor de mercado de una empresa, medido por el precio de mercado de sus acciones, con ciertos valores contables” (Gitman, 2007)

Las razones financieras serán clave en la definición de estrategias, pues con base en la evaluación de la gestión actual, se creará la propuesta de inversión, que debe ser respaldada por los diversos indicadores financieros.

1.1.7 Solidez de la estructura financiera

Tarcisio Salas Bonilla, en su obra “Análisis y Diagnóstico Financiero” asegura que la estructura financiera de la empresa será sólida, siempre y cuando exista armonía en los principios de liquidez y exigibilidad. Es decir, si la empresa tiene la capacidad de responder a sus obligaciones en el tiempo exigido.

“La solidez se refiere al grado de equilibrio que exista entre los dos principios que gobiernan la estructura financiera de la empresa. Por una parte, los activos contribuyen a generar liquidez a lo largo del tiempo, mientras que las fuentes de pasivos y patrimonio producen una exigibilidad sobre las operaciones del negocio. Por lo tanto existirá solidez financiera cuando la capacidad de generar liquidez, por parte de las inversiones en activos, se encuentra en correspondencia y equilibrio con los niveles de exigibilidad de sus fuentes de financiamiento. Los activos aportan liquidez durante cierto lapso de tiempo, cuyos flujos de caja deben ser suficientes y oportunos para atender los vencimientos y compensaciones que demandan las fuentes de pasivo y patrimonio”. (Salas, 2012)

Una empresa financieramente sólida es capaz, de llevar a cabo cualquier proyecto de inversión que esté a su alcance. Esta Práctica Profesional busca conocer la situación actual de Inversiones Garita y emitir conclusiones y recomendaciones para que la propuesta de diversificación se pueda concretar.

1.1.8 Competencia

“La competencia es la habilidad para competir, utilizando las habilidades de creatividad y productividad” (López, 2012).

En su gran mayoría, y sin importar el tamaño del mercado meta, las empresas siempre se van a enfrentar a la competencia. Una correcta administración le permitirá a Vidrios del Caribe hacerles frente a sus competidores, para seguir a flote en el mercado.

1.1.9 Expansión de Mercado

Peter Belohlavek (2005) expresa *“la etapa de expansión de un producto comienza cuando su etapa de credibilidad en el mercado está superada y comienza la competencia con otros sustitutos o sucedáneos. La expansión es tanto mayor cuanto más competencia haya”*

La velocidad de la expansión se relaciona directamente con la percepción del valor del producto. El valor percibido es, tanto el subjetivo como el objetivo y por ende, cuando más equilibrados estén entre sí los valores subjetivos y objetivos de un producto, mayor es la credibilidad de este.

Expansión de mercados es el alcance de nuevos mercados para servicios existentes. Esto quizá implique la identificación y la acometida de nuevos segmentos de mercado o incluir una expansión geográfica regional.

Específicamente para esta Práctica Profesional, se busca determinar la posibilidad de expandir la actividad comercial de Inversiones Garita.

1.1.10 Investigación de Mercado

Torres Serna y Fernández Valiñas coinciden en que la investigación de *marketing* es el primer paso para realizar el plan, pues se trata de la recopilación de datos para el análisis de la situación actual de la empresa.

El análisis puede hacerse en orden externo-interno, o interno-externo, y esto definirá si el plan estratégico se realiza de adentro hacia afuera, o viceversa. Para este análisis, indiferentemente del orden seleccionado, se realiza un análisis FODA de la empresa.

El análisis interior debe enfocarse en las fortalezas, realizando preguntas como ¿Quién es la empresa? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Qué hace bien la organización? ¿Qué está bien dentro de la compañía? ¿Por qué somos mejores que la competencia? Al mismo tiempo, debe fijarse en las debilidades, preguntando ¿En qué está fallando la empresa? ¿Cuáles son las carencias? ¿Cuáles son las limitaciones?

El análisis externo se realiza examinando las llamadas Fuerzas de Porter, y con ello, se averiguan las oportunidades y las amenazas con que se cuenta. Estas fuerzas son:

- Competidores y rivalidad entre ellos.
- Productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

Además, Torres Serna se refiere a la importancia de tomar en cuenta un tercer entorno: el entorno lejano. Este se trata de fenómenos globales que pueden afectar al país, a la región o al mundo, según el alcance de la empresa. Como mínimo, Torres aconseja analizar estos entornos.

- Demográfico.
- Económico.
- Social.
- Deportivo.
- Político.
- Cultural.
- Religioso.
- Legal/Jurídico.
- Tecnológico.
- Ecológico.

En preponderante para el desarrollo de esta práctica, pues de ella se obtendrá el insumo de información necesario para conocer las necesidades del mercado y el tamaño del potencial mercado meta, y si este tiene la demanda necesaria de materias primas que pueda sostener la nueva actividad comercial a proponer.

1.1.11 Proceso

En relación con el tema de administración de empresas, según Schroeder, es *"Es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos "entrados", denominados factores, en ciertos elementos "salidos", denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la "capacidad para satisfacer necesidades"*. (Schroeder, 1989).

Toda empresa, en cualquier ámbito de trabajo, lleva un proceso para obtener un producto o servicio y ese elemento debe ser tomado en cuenta, para realizar el análisis de productividad.

1.1.12 Productividad

"La productividad es la habilidad para producir cualquier objeto por medio de energía" (López, 2012).

La eficiencia es el factor esencial para la productividad, la eficiencia mide el aprovechamiento o el desperdicio de energía. Para hacer transformaciones en la materia.

La productividad permite a la empresa operar de manera estable y con un mayor grado de ventaja competitiva en el mercado por su pronta disponibilidad.

1.1.13 Calidad

En el entorno actual, la calidad se convierte en una de las variables, consideradas claves para la competitividad de la empresa. Las empresas tienen claro, que si quieren sobrevivir en un mercado competitivo como el actual, deben ofrecer una elevada calidad de producto y de servicio, lo cual resulta totalmente necesario.

Los productos y servicios, ofrecidos por la empresa, deben poseer características que los clientes requieran y valoren, es decir, cumplir sus expectativas y si es posible, superarlas.

Para Suraman, Zeithaml y Berry (1985), se trata de un concepto difícil de definir y complejo de medir; debido fundamentalmente a la propia naturaleza de los servicios.

Así, el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que este realiza, sobre el producto y servicio ofrecidos. (Barroso, 2000).

Según Zeithaml (2004), *"la calidad de servicio percibida por el cliente es definida como la valoración que este hace de la excelencia o superioridad del servicio"*. (2004).

La calidad de servicio, percibida por el cliente, puede ser conceptualizada como una valoración global, altamente subjetiva, similar a una actitud (Bitner, 1990; Zeithaml, 1988) relacionada pero no equivalente a la satisfacción, que implica un proceso de evaluación continuada en el tiempo.

De concretarse la propuesta por realizar, y en un buen escenario, Inversiones Garita S.A. pasaría a competir directamente con los grandes proveedores del Área Metropolitana. Esto la obliga a ofrecer productos de buena calidad, iguales o incluso mejores que estas casas nacionales, pues de lo contrario, la oferta de la empresa sería insuficiente para las expectativas del mercado limonense, de vidrio y aluminio a granel.

1.1.14 Vidrio

El Museo del Vidrio de México, en su página web <http://museovidrio.vto.com/>, describe el vidrio así: *“El vidrio es una solución sólida resultado de la solidificación progresiva sin huellas de cristalización de mezclas homogéneas en fusión formadas principalmente por sílice, sosa y cal. Material obtenido por el sobreenfriado, de una masa fundida de una sustancia homogénea y amorfa, el cual se compone de sílice, cal y sosa. Cuando está caliente es blando, por lo cual es muy maleable para trabajarlo, es de aspecto transparente o traslúcido y duro, frágil a la temperatura. Resiste la mayoría de los reactivos.*

Desde el punto de vista químico, el vidrio, en su forma más pura, es anhídrido silícico o sílice, lo cual quiere decir que cada molécula de vidrio está compuesta por un átomo de silicio y dos de oxígeno. La sílice puede ser de arena, de cristales de cuarzo o de pedernal. [http://museovidrio.vto.com/\(sección “Vidrio”\)](http://museovidrio.vto.com/(sección%20%22Vidrio%22)).

También en el apartado *“El vidrio”*, describe su aplicación de la siguiente forma: *“El vidrio es un material que no ha dejado de maravillarnos desde los tiempos antiguos hasta el presente. Sus cualidades y ductilidad ofrecen una gama infinita de posibilidades, ya sea en el campo doméstico como en el industrial, en el de la óptica e incluso en el del arte. El vidrio calizo, por ejemplo, está presente a diario en las vajillas, copas, ceniceros y objetos ornamentales; al tiempo en que el vidrio plano y transparente protege a los hogares de las inclemencias del tiempo, cuando es colocado en las ventanas”*

1.1.15 Aluminio

Según lo descrito por Hufnagel (1992) en su Manual del Aluminio, este se define así:

"La denominación 'aluminio' sirve, de ordinario como concepto genérico para todos los materiales a base de aluminio, por lo tanto, para aluminio purísimo, aluminio puro y aleaciones de aluminio; las normas internacionales establecen una diferencia, sin embargo, entre metales no aleados y aleaciones metálicas. La designación metal ligero, utilizada en otro tiempo exclusivamente para los metales ligeros aluminio y magnesio, es actualmente una denominación de conjunto para los metales con densidad inferior a 4,5 g cm incluye al berilio y al titanio. Junto al concepto genérico aluminio necesitan aun otras designaciones especiales para un entendimiento unívoco" (pág 215).

En el mercado actual, el aluminio es un material que las personas están buscando para satisfacer las necesidades de las estructuras de sus casas y empresas, no solamente por su durabilidad, sino también por su diseño moderno y acorde a los productos complementarios del vidrio

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa.

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Reseña Histórica de Inversiones Garita S.A.

Inversiones Garita S.A. fue fundada hace 25 años por su propietario, quien creó una empresa pequeña, familiar y netamente limonense, la cual está enfocada en el mercado de vidrio, aluminio y demás perfilería.

Sus inicios como empresario fueron difíciles, ya que no contaba con experiencia como administrador, aunque sí la tenía como vendedor. Además, no contaba con el capital suficiente para tal inversión, por lo que se vio obligado a cumplir varias funciones: atención al público en mostrador y en el campo, así como realizar instalaciones. Este tipo de esfuerzo dio como resultado que a los clientes les empezara a agrandar el trato, la puntualidad, el servicio, a los que no estaban acostumbrados, pues empresas establecidas con anterioridad no presentaban las características mencionadas.

Un buen trabajo, sumado a un buen servicio, logró que la empresa surgiera rápidamente y lograra posicionarse como líder en el mercado de perfilería de aluminio y vidrio en Limón,

Inversiones Garita S.A. ha sido preferida por empresas como JAPDEVA, RECOPE, Envaco y Standard Fruit Company; donde ha realizado importantes trabajos de instalación de ventanas.

2.1.2 Razón social de la empresa

Inversiones Garita S.A

2.1.3 Ubicación

El local comercial se ubica en la provincia de Limón, en la cabecera del cantón central, 275m norte del Supermercado Más x Menos, contiguo a la Bomba del Grupo Hayling, Avenida 6. Es un punto céntrico, de fácil acceso, y el local está en calidad de préstamo, lo que ayuda a disminuir costos por concepto de alquiler.

2.1.4 Entorno físico

El local comercial tiene una estructura moderna, diseñada con vidrio, acondicionado con una sala de exhibición, un mostrador adecuado para el servicio al cliente, tres oficinas, una bodega, además de dos áreas grandes de fabricación y ensamble.

2.1.5 Misión, visión, valores

- **Misión**

Cumplir con las necesidades de nuestros clientes, arquitectos, ingenieros, constructoras y todas aquellas personas que necesiten un trabajo de calidad, en lo referente a los productos que hacemos y que nos hemos propuesto culminar con la eficacia precisa y de manera eficiente.

- **Visión**

Ser una empresa que permita a nuestros clientes ser exitosos al lograr satisfacer la demanda de productos en toda la Zona del Caribe con servicios de vanguardia en tecnología y precios.

- **Valores.**

Inversiones Garita S.A. se basa en los siguientes valores, en su relación con los empleados y los clientes:

- ✓ Honestidad.
- ✓ Amabilidad.
- ✓ Seriedad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Puntualidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Confianza.
- ✓ Orden.
- ✓ Aseo.

2.1.6 Estructura organizacional.

Gráfico 1
Estructura organizacional de Inversiones Garita S.A.



2.1.7 Personal

Inversiones Garita S.A. es una microempresa, ya que cuenta con siete colaboradores y dos contratados por medio de *outsourcing*, los cuales son detallados a continuación.

- **Perfil General de los puestos**

- ✓ **Gerente General:** En Inversiones Garita, el Gerente se encarga de todas las decisiones administrativas y operativas: lleva el control de pedidos a los proveedores, establece los roles laborales, se encarga de reordenar el inventario, y es el contacto principal de la empresa ante clientes y proveedores. También, se encarga de ventas en mostrador cuando se amerita.
- ✓ **Administradora:** Apoyo en las decisiones administrativas y operativas de la empresa, atención al cliente en mostrador, elaboración de presupuestos y contacto con los clientes.
- ✓ **Apoyo Contable:** Es contratado por *outsourcing*; se encarga de llevar a cabo la contabilidad de la empresa.
- ✓ **Apoyo Legal:** es contratado por *outsourcing*; se encarga de todos los asuntos legales en los que la empresa esté relacionada.
- ✓ **Secretaria y Caja:** Contacto con proveedores. Se encarga de preparar la materia contable de la empresa para el contador. Trámites de pagos y cobros.
- ✓ **Fabricación:** Corte y fabricación de toda la ventanería, puertas y mueblería.
- ✓ **Instalación:** Se encargan de transportar e instalar los productos terminados. También tienen conocimientos en fabricación de los productos.

- ✓ **Aseo y mantenimiento:** Es responsable por el orden y el aseo del local comercial. También colabora con diligencias rápidas, como cobros de facturas y compras de materiales.

2.1.8 Flotilla vehicular

Se cuenta con dos automóviles tipo Pick-Up para cargar el material para instalaciones, Marca Nissan, Modelo D-21, y un camión pequeño marca Hyundai H100. Los automotores están equipados con estructuras de hierro, conocidas como "burras"

También, se utiliza un Pick-Up Marca Nissan, Modelo Frontier, como vehículo de apoyo, que se utiliza en el acarreo de materiales en casos de emergencia y para visitar a los clientes.

2.1.9 Medidas de seguridad

En una empresa, los accidentes laborales suelen suceder en cualquier momento, por lo cual, es importante tomar las medidas de seguridad para que no sucedan; en Inversiones Garita S.A., estos riesgos pueden ser mucho mayores, ya que se trabaja con vidrio y aluminio, la empresa cuenta con todos los implementos necesarios para la seguridad que el empleado merece, los cuales son:

- ❖ Guantes de hule resistentes.
- ❖ Anteojos protectores.
- ❖ Mascarillas.
- ❖ Orejeras y tapones para oídos.
- ❖ Mecates y cuerdas para asegurar los materiales.

Sin embargo, se debe considerar, que por la naturaleza peligrosa del material y los trabajos, nadie está exento de sufrir accidentes, aunque se utilicen los protocolos y útiles de seguridad.

2.1.10 Descripción del producto

Inversiones Garita S.A. ofrece al mercado productos confeccionados de vidrio, cuya elegancia y simplicidad radica en el material, que aclara y propicia mayor contacto visual con el medio. Entre los productos que se ofrecen se encuentran:

Ventanas:

- ✓ **5020 Corredizas:** Es una línea moderna, práctica, versátil, con opciones de diseño. Se caracterizan por ser herméticas, silenciosas y seguras. Se trata de ventanas formadas por hojas de vidrio con marcos de aluminio, que se deslizan sobre guías horizontales, también de aluminio. Dependiendo de las medidas, pueden presentarse en dos, tres o cuatro hojas. Pueden decorarse con molduras francesas, formando cuadrículas que resaltan la elegancia de la ventana. Colores de aluminio disponibles: Natural, Bronce, Gris, Blanco. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen* y espejo. También, es posible colocar cedazos con marco corredizo.

- ✓ **Oscilo-Batientes:** Hojas con bisagras y anclajes en los lados que permiten que la ventana se abra hacia adentro y/o hacia afuera. Colores de aluminio disponibles: natural, bronce, gris, blanco. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen*. También, es posible colocar cedazos con marco corredizo.

- ✓ **Celosías:** Paletas de vidrio colocadas en forma horizontal (pocas veces vertical), sostenida por herrajes de aluminio, operados manualmente para abrirse o cerrarse. Colores de aluminio disponibles: natural, bronce. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen*.

- ✓ **Ventilas:** Se trata de un vidrio fijo, cuyo eje de movimiento está ubicado en el perfil superior del marco, y solo puede abrirse hacia afuera. Cuenta con brazos que limitan el rango de movimiento y soportan el peso de la ventana cuando está abierta. Colores de aluminio disponibles: natural, bronce, gris, blanco. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen*.

- ✓ **Vidrios Fijos:** Láminas de vidrio colocadas en un buque o espacio vacío, con el objetivo de que no entre ni salga ventilación. Puede ser instalada en marcos de aluminio o de madera. Generalmente se utiliza en oficinas con aire acondicionado, o en habitaciones donde se necesita hermetizar o cerrar salidas de aire. Colores de aluminio disponibles: natural, bronce, gris, blanco. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen*.

Puertas:

- ✓ **8025 Corredizas:** Se caracteriza por ser hermética, silenciosa y segura. Se trata de puertas formadas por hojas de vidrio con marcos de aluminio, que se deslizan sobre guías horizontales, también de aluminio. Dependiendo de las medidas, pueden presentarse en dos, tres o cuatro hojas. Colores de aluminio disponibles: natural, bronce, gris, blanco. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen*, espejo. También, es posible colocar cedazos con marco corredizo.

- ✓ **De Lujo:** Hojas de vidrio, oscilo-batientes, forradas con un grueso marco de aluminio, y su respectivo contramarco. Cuenta con pivotes superior e inferior, y cerraduras completas. Generalmente se coloca como puerta principal para oficinas, y utiliza un brazo hidráulico, para cierre automático de la puerta.

Colores de aluminio disponibles: natural, bronce, gris, blanco. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo, *artic blue*, *evergreen*.

- ✓ **Liviana:** Hoja abatible en marco tubular liviano y venilla de aluminio, sostenida por una bisagra “piano”. Ideal para interiores y fachadas livianas. Colores de aluminio disponibles: natural, bronce. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris, reflectivo. También se pueden fabricar con láminas de melamina (madera comprimida).

Puertas de Baño:

- ✓ **Corrediza “Caribe”:** Hojas de acrílico, principalmente (a veces de vidrio), cubiertas con un marco de aluminio y en rieles superiores, corredizas. Se caracterizan por ser económicas y robustas, pero a la vez estéticas. Si se utiliza vidrio, para mayor privacidad, se puede realizar un *sandblasting* (arenado). Colores de aluminio disponibles: natural, bronce. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris.
- ✓ **Corrediza “Océano”:** Puertas corredizas en vidrio temperado. Elegantes y muy seguras. No tienen marcos laterales de aluminio, lo que le da un acabado más fino. Para mayor privacidad, se puede realizar un *sandblasting* (arenado). Colores de aluminio disponibles: cromado, bronce. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris.
- ✓ **Abatible “Feel”:** En estas puertas, se eliminan completamente los marcos de aluminio, lo que da una apariencia fina y elegante. Son muy versátiles y fáciles de acomodar a la estructura del baño. Utiliza vidrio temperado grueso (de 8 a 10 mm) y anclaje, asegurados, para una mayor confianza. Colores de vidrio disponibles: claro, bronce, gris.

Mueblería:

Entre los diseños que se pueden encontrar en Vidrios del Caribe S.A., los cuales se ajustan a las medidas y necesidades de los clientes, se encuentran:

- ✓ Alacenas.
- ✓ Muebles aéreos para cocina.
- ✓ *Closets*.
- ✓ Muebles para computadora.
- ✓ Cómodas.
- ✓ Muebles para fregadero.
- ✓ Confiteras.
- ✓ Muebles para lavatorio.
- ✓ Escritorios.
- ✓ Paredes.
- ✓ Estantería.
- ✓ Roperos.
- ✓ Mesas.
- ✓ Urnas.

2.1.11 Herramientas de trabajo

Para dar un mejor acabado y realizar las diferentes estructuras en vidrio y aluminio, se necesitan herramientas que le permitan al empleado ejecutar con facilidad dicho trabajo. Entre las herramientas que se utilizan en Inversiones Garita S.A. cabe mencionar:

Herramientas Eléctricas:

- **Sierra:** Se utiliza para cortar piezas de aluminio en diferentes ángulos.
- **Taladro:** Con él se hacen huecos en las piezas para atornillar o remachar las piezas.
- **Caladora:** Se usa para hacer canales y cortar piezas de melamina y aluminio.

- **Router:** Sirve para hacer cavidades en las piezas, con el fin de incrustar llavines y accesorios.
- **Pulidora:** Herramienta para eliminar los filos de los vidrios y ayudar a la uniformidad de las figuras.

Herramientas Manuales:

- **Chispa para corte:** Instrumento que se utiliza para cortar vidrio.
- **Destornillador:** Esencial para armar y desarmar estructuras, a la hora de fabricar o instalar.
- **Martillo:** Útil para el momento de desinstalar ventanas y demás perfiles, arrancar madera o quebrar vidrios viejos.
- **Cutter:** Sirve para cortar papeles polarizados, eliminar residuos de silicón seco, y detallar trabajos.
- **Remachadora:** Herramienta para aplicar remaches en las estructuras.
- **Pistola para silicón:** Herramienta aplicadora de sellos de silicón, imprescindible en la labor de la empresa.

2.2 Análisis FODA

2.2.1 Fortalezas

- ✓ A través de los años ha logrado establecer relaciones de confianza con los clientes.
- ✓ Brinda un buen servicio al cliente, ya que la atención es personalizada.
- ✓ Los productos que se fabrican son de la marca Extralum, considerada una de las mejores en el país.
- ✓ Cuenta con un sistema de cámaras de seguridad las 24 horas.
- ✓ El local comercial tiene una ubicación céntrica y accesible para los clientes.
- ✓ El local donde se encuentra Inversiones Garita S.A está exento de pago.
- ✓ El personal cuenta con habilidades y destrezas para realizar las diferentes tareas. Se considera calificado.
- ✓ La rotación de personal es baja, lo que brinda estabilidad tanto a la empresa como a los colaboradores.
- ✓ La empresa cuenta con más de 25 años de estar en el mercado limonense.
- ✓ La infraestructura del local ha sido adaptada a las necesidades de seguridad y confort para las actividades de corte, confección y venta de los productos.
- ✓ Las herramientas que se utilizan en la empresa son de buena calidad.
- ✓ La empresa está libre de obligaciones que le puedan impedir su operación en el mercado.
- ✓ Los vehículos están adaptados para cumplir con los requisitos de acarreo de materiales. Se cuenta con cajones de carga y armazones de hierro para amarrar y asegurar los productos y materiales.
- ✓ Posee una sala de exhibición, donde se ofrecen los diferentes diseños del producto.
- ✓ Poseen sistema de Facturación y se reciben tarjetas de crédito y débito.

- ✓ Se ofrece una sólida garantía en la instalación de productos terminados: si un producto presenta problemas, es inmediatamente corregido, para satisfacción del cliente. Esto representa una ventaja relevante para la empresa, pues muchos competidores no responden ante reclamos de este tipo.
- ✓ Su fundador y gerente cuenta con vasta experiencia en el manejo de materiales aislantes y en construcción.
- ✓ Tiene página web y manejo de Facebook.

2.2.2 Oportunidades

- ✓ Acceso a financiamiento como préstamos y líneas de crédito para desarrollo de proyectos empresariales
- ✓ Al no existir un proveedor limonense de materias primas, la empresa podría diversificar su oferta, incursionando en la venta de aluminio en pieza entera y vidrio en lámina.
- ✓ Alianzas estratégicas con otras empresas pueden contribuir al desarrollo y crecimiento de Vidrios del Caribe.
- ✓ Constantes licitaciones para construcción y remodelación de infraestructura pública puede representar una oportunidad de venta importante.
- ✓ Diversificación de servicios y productos, si la empresa se mantiene en constante innovación.
- ✓ Expandirse a otro lugar de la zona del Caribe.
- ✓ La competencia no realiza labores significativas de marketing, por lo que la fidelidad del consumidor no es el esperado en el mercado limonense. Los clientes son propensos a cambiar de empresa instaladora con facilidad. Esto representa una oportunidad para que Inversiones Garita ataque el mercado y pueda crear fidelidad a su marca.

2.2.3 Debilidades

- ✓ El local no cuenta con rotulación interna (Salida de emergencia, extintor etc.).
- ✓ El personal ha recibido poca capacitación, tanto en producción como en seguridad laboral.
- ✓ El riesgo por accidentes laborales es muy alto.
- ✓ Falta de experiencia por parte del gerente en el campo financiero. Por ello, no hay un análisis exhaustivo de los estados financieros, que permita tomar decisiones de inversión.
- ✓ La alta rotación de inventario, sumado al hecho que solo se recibe material dos veces por semana, se traduce en un inventario grande, lo que representa un alto riesgo y costo, relacionados con accidentes laborales, almacenamiento y manipulación del material.
- ✓ La empresa no es fabricante ni importador directo de vidrio, aluminio, acrílico, ni ningún otro material. Por consiguiente, depende de su único proveedor para conseguir su materia prima. Cualquier fallo por parte de alguna de las partes, atrasaría el trabajo en la empresa.
- ✓ La página web no es actualizada.
- ✓ Las materias primas con las que trabaja la empresa son frágiles, por lo que existe un alto riesgo de sufrir pérdidas por malos cálculos o errores de manejo de material.
- ✓ No cuenta con un local propio, ya que es prestado.
- ✓ Se realizan ventas a crédito, pero no se formalizan mediante contratos, pagaré o similares. Esto compromete fuertemente la liquidez de la empresa.
- ✓ Vidrios del Caribe no pone en práctica estrategias relevantes de marketing, que le ayuden a mejorar su posición en el mercado. Esto se refleja en que, a pesar de ser líder, las ventas han bajado.

2.2.4 Amenazas

- ✓ La competencia es el principal factor de amenaza. El mercado de instalación de vidrio y aluminio, en el Cantón central de Limón, ha crecido mucho, y así también la cantidad de oferentes. El resultado es un mercado muy dividido entre las diferentes opciones.
- ✓ La competencia informal, quienes no cumplen con requisitos para constituir formalmente una empresa, ofrecen precios muy bajos al mercado, contra los cuales las empresas formalmente constituidas no pueden competir, pues los costos de alquiler, servicios públicos con tarifas comerciales, cargas sociales e impuestos, principalmente, constituyen costos altos. Estos competidores informales no incurren en estos costos anteriores. Además, Estos competidores no ofrecen garantías reales tanto en producto como en servicio, y crean confusión a los clientes.
- ✓ El acelerado aumento de la delincuencia representa grave peligro para la empresa y sus colaboradores.
- ✓ En Limón hay una falta muy marcada de mano de obra mecánica automotriz de calidad. Cuando el transporte de materiales falla, es muy difícil encontrar y solucionar rápidamente los problemas.
- ✓ Las condiciones adversas del tiempo, como fuertes lluvias y hasta terremotos, pueden afectar tanto al negocio como al camión proveedor que transporta el material para realizar los diferentes trabajos.
- ✓ Muchos clientes consideran que las estructuras de madera son más económicas que las hechas con aluminio, pues en términos de inversión inmediata, la madera es más barata. Esto puede influir en la decisión de compra, a pesar que la durabilidad que tiene el aluminio, en comparación con la madera, es mucho más alta.

2.2.5 Evaluación de la Matriz FODA

Con base en el modelo de evaluación de O. C. Ferrel (2012), el análisis FODA de Vidrios del Caribe se somete a valoración de cada uno de sus elementos, con el fin de determinar cuáles son las ventajas competitivas que la empresa puede explotar, y también de reconocer las oportunidades que el mercado le ofrece. A la vez, los aspectos negativos a solucionar, tanto internos como externos, pueden apoyar el problema determinado.

Cuadro 1
Evaluación cuantitativa de la matriz FODA

FORTALEZAS	M	I	R	OPORTUNIDADES	M	I	R
Relaciones de confianza con los clientes.	3	3	9	Acceso a financiamiento para proyectos.	3	3	9
Atención es personalizada.	3	3	9	Diversificar la oferta de servicio.	3	3	9
Materiales de marca reconocida.	2	3	6	Alianzas estratégicas con otras empresas.	2	2	4
Sistema de cámaras de seguridad las 24 horas.	1	3	3	Constantes licitaciones para infraestructura pública.	3	3	9
Local con ubicación céntrica y accesible para los clientes.	3	3	9	Diversificación de productos.	2	2	4
Local exento de pago.	3	3	9	Expandirse a otro lugar de la zona del Caribe.	3	1	3
Personal calificado.	3	3	9	La competencia no realiza labores significativas de marketing.	1	2	2
La rotación de personal es baja.	2	3	6				
Más de 25 años de estar en el mercado limonense.	3	3	9				
Infraestructura del local adaptada.	3	3	9				
Herramientas de buena calidad.	3	3	9				
Vehículos están adaptados para acarreo de materiales.	3	3	9				
Posee una sala de exhibición.	3	3	9				
Poseen sistema de Facturación y se reciben tarjetas de crédito y débito.	2	3	6				
Sólida garantía en la instalación.	3	3	9				

Vasta experiencia en el manejo de materiales aislantes y en construcción.	3	3	9				
Página web y manejo de Facebook.	2	2	4				
DEBILIDADES	M	I	R	AMENAZAS	M	I	R
Local sin rotulación interna.	-1	1	-1	La competencia ha crecido mucho.	-3	3	-9
Poca capacitación del personal.	-1	3	-3	La competencia informal es desleal y confunde al mercado.	-3	3	-9
Riesgo por accidentes laborales alto.	-2	3	-6	El acelerado aumento de la delincuencia.	-1	3	-3
Falta de experiencia en el campo financiero.	-2	3	-6	Falta de mano de obra mecánica automotriz de calidad.	-1	3	-3
Inventario grande, que representa un alto riesgo y costo.	-3	3	-9	Las condiciones adversas del tiempo.	-1	1	-1
Depende de un proveedor para conseguir su materia prima, lo que incrementa el riesgo de atrasos.	-3	3	-9	"La madera es más económica que el aluminio."	-1	1	-1
La página web no es actualizada.	-1	1	-1				
Alto riesgo de sufrir pérdidas por errores en manejo de material.	-3	3	-9				
El local no es propio.	-1	3	-3				
Ventas a crédito no formalizadas.	-3	3	-9				
No se pone en práctica estrategias relevantes de marketing.	-2	2	-4				

M = magnitud del elemento; **I** = importancia del elemento; **R** = calificación total del elemento

La escala de magnitud va desde 1 (baja) hasta 3 (alta).

La escala de importancia va desde 1 (baja) hasta 3 (alta).

Fuente: Elaboración propia a partir de Análisis FODA

Con base en esta evaluación, podemos crear un perfil de Inversiones Garita, con las fortalezas más relevantes, y definirlas como ventajas competitivas de Vidrios del Caribe: es una empresa con más de 25 años de experiencia, que se enfoca en las relaciones de confianza con los clientes, a quienes brinda una atención personalizada, aunada a una sólida garantía en su servicio. Su local es céntrico y cómodo para los clientes, tomando en cuenta que poseen una sala de exhibición con sus productos más ofertados. Además, su personal es calificado para la efectiva fabricación y la instalación de los productos.

Se identifica la diversificación del servicio como una de las oportunidades con mayor influencia en la empresa, junto al financiamiento. Esto apoya la idea de incursionar en una nueva división de materias primas, lo cual podría generar ingresos importantes para Inversiones Garita.

Por otro lado, las licitaciones públicas también se consideran una situación relevante que se puede aprovechar para generar buenas ventas. Para ejecutar proyectos adjudicados, la empresa necesita liquidez y acceso a materias primas, lo cual, la diversificación y el financiamiento pueden ayudar a lograr.

El hecho que Vidrios del Caribe se vea obligada a tener un inventario cuantioso, y que dependa de su único proveedor de vidrio y aluminio, representa un alto riesgo y un incremento en los costos. Si existiese un proveedor en la provincia de Limón, haría que la empresa no tenga que realizar altas inversiones en inventario, su liquidez aumentaría, y el riesgo disminuiría. Además, en caso de que Inversiones Garita decidiera invertir en la diversificación e implementara el proyecto de inversión en Materias Primas, los costos descenderían considerablemente y habría beneficio para ambos negocios.

Por último, con base en la evaluación, se confirma que la competencia es la mayor amenaza, y muy probablemente el factor clave en la disminución de las ventas de Vidrios del Caribe, como se afirma en el problema planteado. En caso de lograr la inversión en materias primas, y aprovechando efectivamente las ventajas competitivas propias, Vidrios del Caribe podría lograr que su hoy competencia, sea futuro cliente real, solventando necesidades de mercado inmediatas.

2.2.6 Enfoque Estratégico.

Con base en el análisis FODA, es posible determinar que Vidrios del Caribe debe tomar un enfoque estratégico de tipo Agresivo, donde se oriente al aprovechamiento de las oportunidades ya identificadas, utilizando sus fortalezas como músculo impulsor de las acciones a tomar. Inversiones Garita debe explotar sus ventajas competitivas para implementar las estrategias de diversificación, aprovechando el acceso al financiamiento.

Este enfoque, además, coincide con el objetivo del proyecto de inversión de una nueva división, pues Ferrel asegura en su obra que *“la expansión y el crecimiento, con nuevos productos y mercados, son la clave para un enfoque agresivo”* (Ferrel, 2012).

Por supuesto, el éxito de este proyecto de inversión no solo depende de las estrategias de Marketing que puedan desarrollarse, y del enfoque que estas tácticas puedan adoptar, sino también de las decisiones financieras bien elaboradas. Por eso, también es necesario realizar un análisis de la situación financiera actual de la empresa, para tomar decisiones de inversión a partir de ella.

2.3 Situación Financiera

Como base para el desarrollo de este análisis, se utilizó el Estado Financiero Individual de Inversiones Garita y el Estado de Resultados Integral, ambos de los periodos 2012 - 2014.

A continuación se presentan completos, el Estado Financiero Individual y el Estado de Resultados Integral periodos 2012 al 2014.

2.3.1 Análisis Porcentual de los Estados Financieros

Cuadro 2

Estado de Situación financiera 2013-2014

	AÑO 2013	AÑO 2014	Análisis Vertical AÑO 2014	Análisis Horizontal 2013-2014 Relativo
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
CAJA Y BANCOS	¢27.034.028,01	¢9.311.494,06	15,75%	-190,33%
INVENTARIOS	¢51.110.585,00	¢48.204.386,67	81,55%	-6,03%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	¢78.144.613,01	¢57.515.880,73	97,31%	-35,87%
ACTIVO FIJO				
EQUIPO DE COMPUTO	¢0,00	¢193.000,00		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	¢1.178.265,55	¢1.178.265,55	0,49%	0%
DEPRECIACION ACUMULADA	¢651.914,20	¢887.567,32		-81,06%
VEHICULOS	¢2.284.100,00	¢2.284.100,00	1,93%	
DEPRECIACION ACUMULADA	¢1.370.459,84	¢1.142.050,20		-20,00%
TOTAL ACTIVO FIJO	¢1.896.811,19	¢1.592.616,33	2,69%	-19,10%
TOTAL OTROS ACTIVOS				
TOTAL ACTIVOS ...	¢80.041.424,20	¢59.108.497,06	100,00%	-35,41%

	AÑO 2013	AÑO 2014	Análisis Vertical AÑO 2014	Análisis Horizontal 2013-2014 Relativo
PASIVO				
PASIVO CIRCULANTE				
IMPUESTO SOBRE VENTAS	¢439.112,48	¢590.333,84	1,00%	25,62%
Impuesto sobre la Renta	¢1.549.453,30	¢842.182,11	1,42%	-83,98%
CUENTAS POR PAGAR	¢43.382.669,20	¢18.788.568,80	31,79%	-130,90%
GASTOS ACUMULADOS	¢624.544,17	¢562.345,33	0,95%	-11,06%
RETENCIONES POR PAGAR	¢218.841,04	¢197.046,49	0,33%	-11,06%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	¢46.214.620,19	¢20.980.476,57	35,49%	-120,27%
PASIVO FIJO	¢0.00	¢0.00	0,00%	0%
TOTAL PASIVO FIJO	¢0.00	¢0.00	0,00%	0%
TOTAL PASIVOS	¢46.214.620,19	¢20.980.476,57	35,49%	-120,27%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	¢40.000,00	¢40.000,00	0,07%	0,00%
OTRAS CUENTAS PATRIMONIALES	¢7.189.870,00	¢7.189.870,00	12,16%	0,00%
UTILIDADES RETENIDAS	¢18.874.804,88	¢24.600.295,70	41,62%	23,27%
Utilidad del Periodo	¢7.722.129,13	¢6.297.854,79	10,65%	-22,62%
TOTAL PATRIMONIO	¢33.826.804,01	¢38.128.020,49	64,51%	11,28%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	¢80.041.424,20	¢59.108.497,06	100,00%	-35,41%

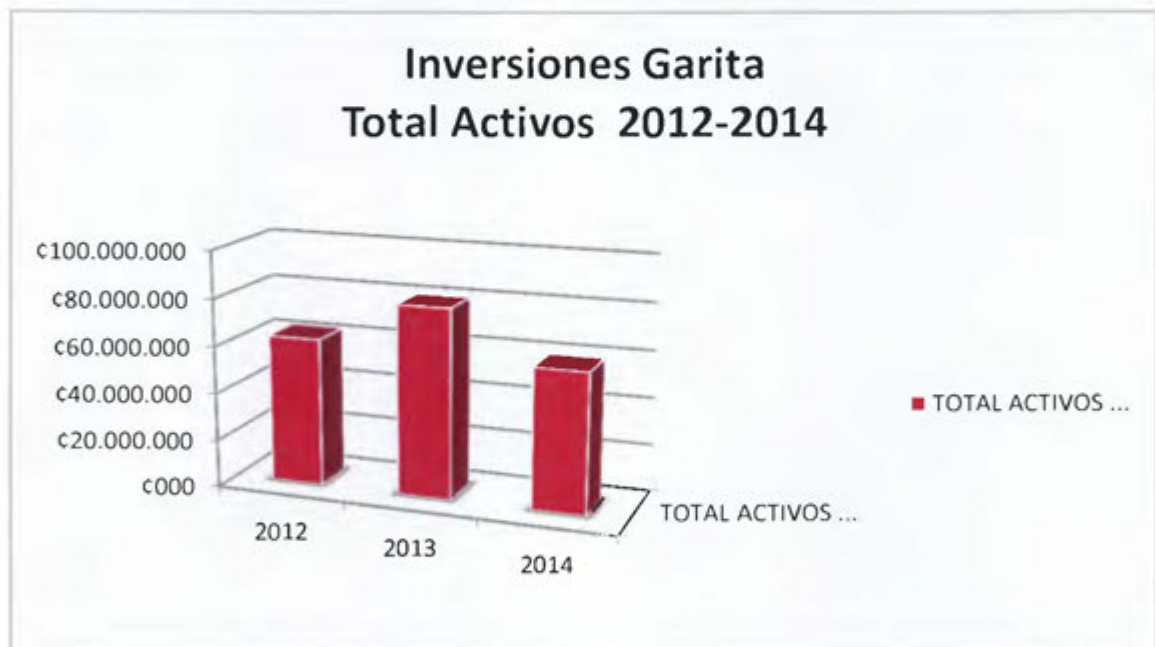
Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

Según el análisis de los balances del periodo 2013-2014 podemos determinar lo siguiente:

- La empresa tiene una alta concentración de activos circulantes, especialmente en inventarios. Esto guarda relación con su negocio de producción y venta de artículos para el hogar, a base de aluminio y vidrio.
- Las cuentas por pagar a corto plazo disminuyeron en 120,27% del año 2013-2014.
- No se evidencia endeudamiento a largo plazo
- Las utilidades retenidas producto de la operación aumentaron el 23.27%

Gráfico 2

Comportamiento de los activos totales 2012-2014



Fuente: *Elaboración propia a partir de Estados financieros*

En relación con los activos totales, se puede evidenciar un aumento del año 2012-2013 del 21.83% al pasar de ¢62.568.811.61 a ¢80.041.424.20, sin embargo, al cierre de periodo de 2014 se decreció hasta llegar a un nivel de ¢59.108.497.06.

Según el análisis horizontal de los estados financieros, el activo circulante representa el 96.60%, 97.63% respectivamente del total de activos de la empresa.

Cuadro 3
Estado de Resultados Comparativo 2012-2013

INVERSIONES GARITA S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2013				
DEL 1 DE OCTUBRE 2012 AL 30 DE SETIEMBRE 2013			Análisis Horizontal 2012-2013 Absoluto	Análisis Horizontal 2012-2013 Relativo
INGRESOS		¢166.503.367,70	-¢12.090.456,55	-7,26%
OTROS INGRESOS		0		
TOTAL INGRESOS		¢166.503.367,70	-¢12.090.456,55	-7,26%
MENOS:				
COSTO DE VENTAS				
INVENTARIO INICIAL	¢50.234.944,55		¢0,00	0,00%
COMPRAS	¢111.599.742,19		-¢25.122.920,80	-22,51%
SUB-TOTAL	¢161.834.686,74		-¢25.122.920,80	-15,52%
INVENTARIO FINAL	¢51.110.585,00		¢875.640,45	1,71%
TOTAL COSTO DE VENTAS		110.724.101,74	-¢25.998.561,25	-23,48%
UTILIDAD BRUTA		55.779.265,96	¢13.908.104,70	24,93%
MENOS:				
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	425.453,16		¢990,00	0,23%
GASTOS DE VENTA	44.322.199,75		¢10.492.623,25	23,67%
GASTOS FINANCIEROS	0			
TOTAL GASTOS		44.747.652,91	¢10.493.613,25	23,45%
UTILIDAD ANTES IMP. S/RENTA		11.031.613,05	¢3.414.491,45	30,95%
IMPUESTO SOBRE RENTA		3.309.483,92	¢1.024.347,44	30,95%
MENOS :				
PAGOS PARCIALES Y ADELANTOS		1.713.852,00	¢200.172,00	11,68%
RETENCIONES 1%, 2%, 3%		46.178,62	¢37.815,79	81,89%
IMPUESTO RENTA POR PAGAR		1.549.453,30	¢786.359,65	50,75%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS ...		7.722.129,13	¢2.390.144,01	30,95%

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

Cuadro 4
Estado de Resultados Comparativo 2013-2014

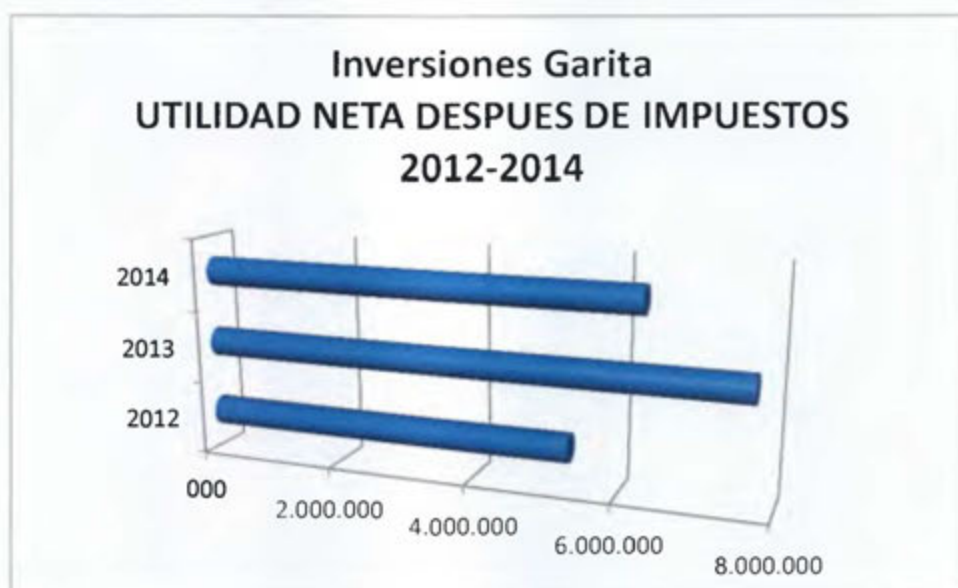
INVERSIONES GARITA S.A.				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 DE OCTUBRE 2013 AL 30 DE SETIEMBRE 2014			Análisis Horizontal 2013-2014 Absoluto	Análisis Horizontal 2013-2014 Relativo
INGRESOS		196.697.052,20	30.193.684,50	15,35%
TOTAL INGRESOS		196.697.052,20		
MENOS:				
COSTO DE VENTAS			0,00	
INVENTARIO INICIAL	50.234.944,55		0,00	0,00%
COMPRAS	126.162.098,52		14.562.356,33	11,54%
SUB-TOTAL	176.397.043,07			0,00%
INVENTARIO FINAL	48.204.386,67		-2.906.198,33	-6,03%
TOTAL COSTO DE VENTAS		128.192.656,40	-8.530.006,59	-6,65%
UTILIDAD BRUTA		68.504.395,80	12.725.129,84	18,58%
MENOS:				
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	497.194,86		71.741,70	14,43%
GASTOS DE VENTA	58.922.821,26		14.600.621,51	24,78%
GASTOS FINANCIEROS	0		0,00	
TOTAL GASTOS		59.420.016,12	14.672.363,21	24,69%
UTILIDAD ANTES IMP. S/RENTA		9.084.379,68	-1.947.233,37	-21,43%
MENOS :				
INGRESOS NO GRAVABLES ...		0		
MAS :				
GASTOS NO DEDUCIBLES ...		204.036,63	204.036,63	100,00%
RENTA IMPONIBLE GRAVABLE ...		9.288.416,31	9.288.416,31	100,00%
IMPUESTO SOBRE RENTA		2.786.524,89	-522.959,03	-18,77%
MENOS :				
PAGOS PARCIALES Y ADELANTOS		1.840.335,00	126.483,00	6,87%
RETENCIONES 1%, 2%, 3%		163.278,00	117.099,38	71,72%
COMPENSACION I.V.A.		0	0,00	
IMPUESTO RENTA POR PAGAR		782.911,89	-766.541,41	-97,91%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS ...		6.297.854,79	-1.424.274,34	-22,62%

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

Según el análisis de los balances del periodo 2013-2014, se determina:

- La empresa presenta beneficios netos; sin embargo, del periodo 2013 a 2014 tuvo un decrecimiento del 22,62%
- El costo de ventas y gastos de ventas representan las erogaciones operativas con mayor peso dentro de la estructura operativa.
- No se evidenciaron gastos financieros
- No se presentan ingresos por otro tipo de actividades diferentes de la operación.
- Se cumple a cabalidad con lo establecido, en cuanto a contribución a la Hacienda Pública, por el beneficio neto de la empresa.

Gráfico 3
Utilidad después de impuestos 2012-2014



Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

Cuadro 5
Total de Activos Inversiones Garita

INVERSIONES GARITA 2012-2014			
AÑO	2012	2013	2014
TOTAL ACTIVOS	5.331.985,12	7.722.129,13	6.297.854,79

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

2.3.2 Análisis de Índices financieros

Después de analizar de forma general, la información financiera de Inversiones Garita S.A., se tiene una visión más clara de los cambios y composición que experimentan los estados financieros a través del tiempo. Con base en el análisis de indicadores de medición, se puede corroborar y cuantificar con precisión esos efectos, así como establecer relaciones entre diferentes aspectos de la situación y el desarrollo financiero de la empresa.

Cuadro 6
Indicadores financieros de estabilidad 2013-2014

Periodo	2014	2013	Absoluto	Relativo
Razón corriente	2,74	1,69	1,05	38,32%
Razón Rápida	0,28	0,58	-0,30	-108,92%

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

Razón Circulante

La empresa posee una razón circulante que muestra un leve ascenso, según los datos mostrados, situación que favorece las finanzas de la empresa, ya que denota un mayor respaldo para sus acreedores de corto plazo.

Así por ejemplo, el parámetro del 2014 se puede interpretar en dos formas diferentes a saber:

- A) El activo circulante cubre en 2,74 veces al pasivo a corto plazo.
- B) Por cada colón de pasivo a corto plazo existen ¢2,74 en activos circulantes, para su respaldo y garantía.

Índice de prueba de ácido

Para calcular este índice, los inventarios son restados de los activos circulantes y ese resultado se divide entre los pasivos de corto plazo.

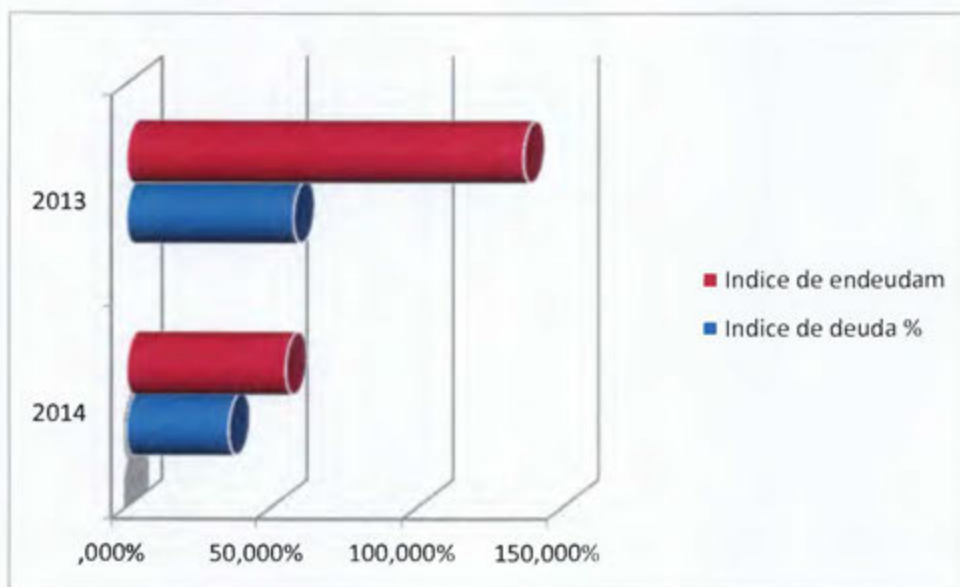
Esta razón muestra lo vitales que son para la empresa los inventarios, ya que se depende de ellos para generar las ventas mensuales.

Se debe tener especial control en estas partidas, para no provocar desabastecimiento y eventuales pérdidas de negocios.

Cuadro 7
Indicadores financieros de deuda 2013-2014

Periodo	2014	2013	Absoluto	Relativo
Índice de deuda	35,49%	57,74%	-0,22	-62,67%
Índice de endeudamiento	55,03%	136,62%	-0,82	-148,28%

Gráfico 4
Indicadores financieros de deuda 2013-2014



Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

El índice de deuda mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores dentro de la empresa. Su resultado expresa qué proporción del activo

total ha sido financiada mediante pasivos. Por consiguiente, el endeudamiento *puede señalarse* como alto o bajo, con un nivel mayor o menor de riesgo o con una pequeña o gran capacidad de contraer deudas futuras.

En el caso de Inversiones Garita, ambos índices han decrecido del 2013 al 2014; sin embargo, los pasivos de la empresa en su totalidad son de corto plazo.

Índices de gestión

En esta clasificación se agrupan los índices que miden el desempeño y la gestión operativa de la empresa en el manejo de sus inversiones.

Cuadro 8
Indicadores financieros de gestión 2013-2014

Periodo	2014	2013	Absoluto	Relativo
Rotación de inventario	2,58	2,23	0,35	13,63%
Periodo medio de inventario	139,45	161,45	-22,00	-15,78%
Periodo medio de pago	56,89	82,20	-25,30	-44,48%
Rotación de activo circulante	2,89	2,40	0,50	17,14%
Rotación de activo fijo PPE	123,51	87,78	35,72	28,93%
Rotación sobre activo total	3,33	2,08	1,25	37,49%

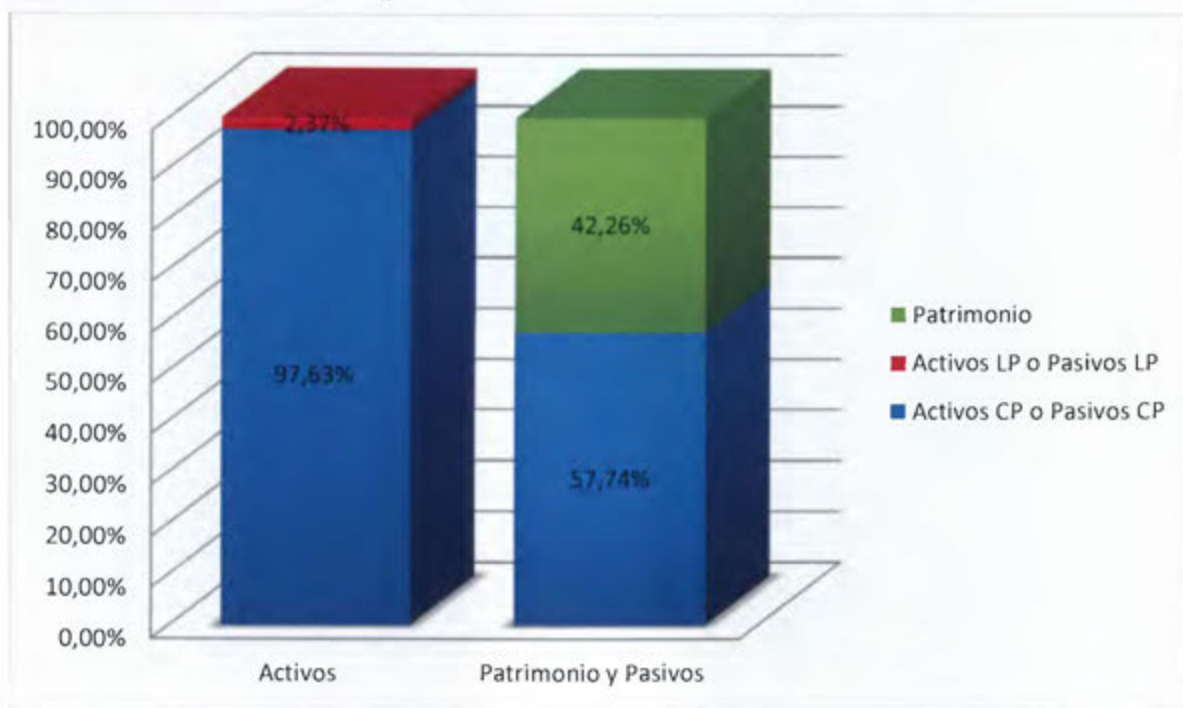
En general, se muestran avances en la rotación de inventario, en la disminución de los periodos medios y en la rotación del circulante. Esto evidencia buen manejo operativo. Sin embargo, para los resultados de rentabilidad, no se reflejan buenos índices.

La rotación del activo total muestra un aumento del 37%, y constituye el índice final, para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos totales de la empresa. Los activos totales representan la sumatoria completa, de todas las inversiones realizadas por la empresa, para llevar a cabo sus operaciones.

2.3.3 Estructura financiera

La estructura financiera abarca todo el balance general de la empresa y se divide en dos áreas: la estructura de inversiones en activos y la estructura de financiamiento de pasivos y patrimonio.

Gráfico 5
Diagrama de Estructura Financiera 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de Estados financieros

Con base en el gráfico anterior, se deduce que existe un alto grado de desequilibrio, de la relación que debe existir entre los activos, para generar liquidez y la exigibilidad de los pasivos, ya que el 100% de los pasivos de la empresa son a corto plazo, lo que los convierte en altamente exigibles.

En primera instancia, las inversiones en activos deben ser cubiertas en una buena parte con patrimonio, una fuente de financiamiento con un grado de exigibilidad menor y de carácter técnico, y por otro lado, con pasivo a largo plazo, que resta presión a la liquidez a corto plazo, para atender las deudas y cargas financieras.

Además, debe existir una porción significativa del activo circulante, financiada con fuentes de largo plazo, con el fin de evitar que esas inversiones se financien totalmente con pasivo circulante y mantener un margen de cobertura y garantía razonable, respecto al pasivo de corto plazo.

CAPÍTULO III

Análisis de los resultados de la Investigación y propuesta de proyección financiera para la nueva división de materias primas

3.1 Análisis de la herramienta aplicada a las empresas limonenses, sobre el abastecimiento de vidrio y aluminio en el cantón central de Limón.

Para conocer la situación actual del mercado en cuestión, se realizó un censo en las siete empresas formalmente constituidas en Limón centro y Talamanca, que representan el mercado total que Inversiones Garita identifica como potenciales clientes, las cuales sirven como principales fuentes de información, para conocer las tendencias del mercado y ayudar a determinar con mayor certeza, la posible participación de mercado, ya que son las empresas que más compran materia prima. En total, se entrevistaron seis empresas del cantón central de Limón y una del cantón de Talamanca.

Las empresas encuestadas son:

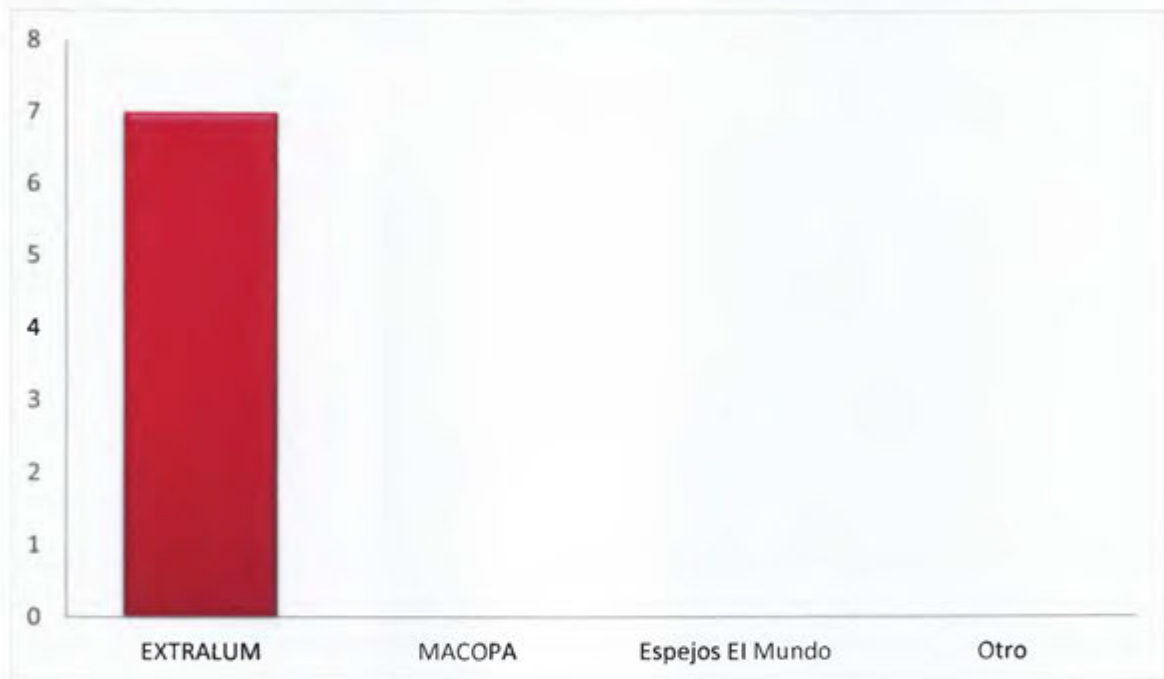
- Construcciones y servicios Talamanca
- Vidrio Verde Caribe
- Vidrios D y J del Caribe
- Vidrios Deco del Sur.
- Vidrios del Caribe.
- Vidrios Mastertec.
- Vidrios y Decoraciones Limonenses.

Las entrevistas se aplicaron a representantes de las empresas seleccionadas, quienes brindaron información específica sobre intenciones de compra, frecuencia de abastecimiento, tiempos de respuesta y calidad del servicio recibido.

Los resultados de la investigación se resumen de la siguiente forma:

Las preguntas 2 y 4 se refieren al proveedor de materia prima, tanto de vidrio como aluminio. En todos los casos, las empresas han elegido a EXTRALUM como proveedor principal, empresa a la que le compran la mayor parte. Las otras opciones en el mercado no resultan atractivas para el mercado limonense, pues son empresas que no cumplen con sus expectativas, ya que, por ejemplo, se atrasan con los pedidos, se equivocan de materiales, y en ocasiones no llegan en los días acordados, sino cuando al proveedor más le conviene, según manifiestan los encargados de los negocios.

Gráfico 6
Principal proveedor de vidrio y aluminio



Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de investigación

En la pregunta 3 se les consultó a los entrevistados sobre las láminas de vidrio que principalmente adquieren. La encuesta ayudó a determinar, que generalmente, las empresas adquieren las siguientes cantidades de láminas de vidrio, al mes:

Cuadro 9
Láminas de vidrio mensuales por empresa

	3mm claro	4mm claro	4mm bronce	5mm claro	5mm bronce	6mm claro	6mm bronce	Espejo 3mm
Construcciones y servicios Talamanca	24	40	40	8	8	8	8	12
D y J del Caribe	60	40	60	20	20	20	20	20
Vidrios Deco del Sur	30	25	40	10	12	5	5	15
Del Caribe	40	12	40	15	15	12	8	20
Mastertec	16	18	24	18	18	18	18	16
Vidrios y Decoraciones Limonenses	40	40	60	10	10	10	10	20
Verde Caribe	40	40	60	10	10	10	10	20
TOTAL	250	215	324	101	93	83	79	123

Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de investigación.

La pregunta 5 responde sobre la cantidad de piezas de aluminio que adquieren las empresas limonenses. La encuesta ayuda a determinar, que generalmente, las empresas adquieren las siguientes piezas de aluminio, al mes:

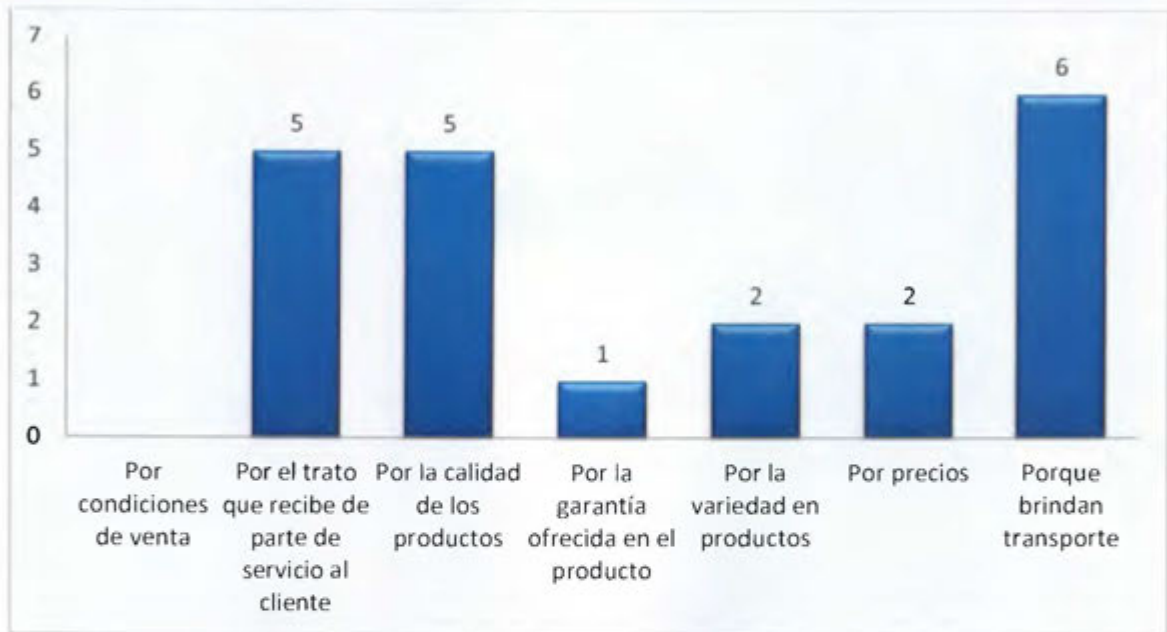
Cuadro 10
Piezas de aluminio mensuales por empresa

	50-20	X-12	TUBO 4"	Puerta de Baño	80-25
Construcciones y servicios Talamanca	40	32	32	24	5
Vidrios D y J del Caribe	40	30	10	60	8
Vidrios Deco del Sur	40	20	12	24	6
Vidrios del Caribe	40	30	15	25	15
Vidrios Mastertec	40	8	8	24	8
Vidrios y Decoraciones Limonenses	50	20	10	15	10
Vidrio Verde Caribe	50	20	10	15	10
TOTAL	280	160	97	187	62

Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de investigación.

La finalidad de la pregunta 6 es conocer, las razones por las cuales las empresas escogen a EXTRALUM como proveedor principal. La pregunta le permitía al encuestado escoger varias opciones. Los resultados se muestran en el gráfico 3.2, a continuación:

Gráfico 7
Razones por las que elige el proveedor.



Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de investigación.

El gráfico anterior muestra, que EXTRALUM es percibido como una empresa con varias ventajas competitivas, y que satisface las necesidades de sus clientes.

La ventaja principal de EXTRALUM, según los clientes limonenses, es el transporte, ya que pueden comprar el material, sin tener que preocuparse por cómo traerlo hasta sus locales comerciales, ya que el proveedor dispone de camiones debidamente equipados, para hacer llegar la materia prima a los negocios.

El buen trato por parte de los encargados de transporte y la calidad de los materiales comparten el segundo lugar como ventaja competitiva.

Aspectos como la garantía ofrecida, la variedad y los precios no se muestran como aspectos tan relevantes, aunque no dejan de tener importancia.

Por último, las condiciones de venta no representan un elemento positivo, o al menos recalable, para los clientes de EXTRALUM.

La pregunta 7 trata sobre la frecuencia de compra de las empresas.

Gráfico 8
Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de investigación.

Todas las empresas entrevistadas realizan sus compras dos veces por semana: se hace pedido lunes y jueves, y el camión les entrega el material martes y jueves.

Este dato refleja una realidad importante para el objetivo de la investigación: la rotación de inventarios de las empresas es alta, que concretan ventas constantes y repetidas, y para ello necesitan continuamente de materia. Incluso, hay temporadas o proyectos que requieren de pedidos extraordinarios, y en algunas ocasiones, dos pedidos por semana les ha resultado insuficiente.

Este hecho ayuda a respaldar la perpetuidad de las ventas en un potencial proyecto de diversificación de la actividad comercial, propuesta más adelante en este documento.

La pregunta 8 da a conocer un aproximado de la inversión en materia prima mensual, realizada por los empresarios entrevistados. Este dato servirá en el desarrollo de la propuesta para determinar un estimado de ventas.

Cuadro 11
Inversión mensual en materias primas

EMPRESA	INVERSIÓN
Construcciones y servicios Talamanca	¢8.000.000
Vidrios D y J del Caribe	¢12.000.000
Vidrios Deco del Sur	¢8.000.000
Vidrios del Caribe	¢20.000.000
Vidrios Mastertec	¢8.000.000
Vidrios y Decoraciones Limonenses	¢9.000.000
Vidrio Verde Caribe	¢9.000.000
TOTAL	¢74.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de investigación.

Según las entrevistas realizadas, el cantón central de Limón y el de Talamanca generan ventas por aproximadamente ¢74 000 000 mensuales para EXTRALUM.

Esto muestra que el mercado limonense, a pesar de ser pequeño en cantidad de empresas, compra una cantidad importante de material, y genera ventas importantes para sus proveedores.

La pregunta 9 se confeccionó de forma abierta, para que los entrevistados identificaran libremente las debilidades que encontraban en EXTRALUM.

En su mayoría, a pesar de tener una muy buena percepción acerca de su proveedor, las empresas concordaron en que los tiempos de espera en pedidos especiales o personalizados, no son los deseables, pues muchas veces es necesario esperar hasta tres semanas para recibir un producto, luego de pasar por un proceso que califican como “muy burocrático”.

También, se presentan dificultades en la entrega de materiales cuando la ruta 32 se cierra, pues los camiones deben viajar por rutas alternas, lo que retrasa la recepción de material, y las fabricaciones e instalaciones resultan afectadas.

Además, negocios como Vidrios y Decoraciones Limonenses y Vidrios del Caribe manifiestan que, como clientes, no se sienten respetados en cuanto a políticas de venta, pues tienen muchos años de ser clientes fijos de EXTRALUM, y compran grandes volúmenes (comparados con sus competidores locales), y aun así, no sienten que se les dé un trato preferente, con descuentos o promociones importantes, por ejemplo. Los representantes de estas empresas opinan que EXTRALUM debería tener un sistema de clasificación de sus clientes, donde se tome en cuenta aspectos de fidelidad a la empresa, longevidad de la relación comercial y los volúmenes de venta.

Por medio de la pregunta 10, se busca conocer la intención de los entrevistados, respecto comprar a un proveedor limonense de materias primas. Todos aseguraron que sí estarían dispuestos a tomar en cuenta a una empresa, si reúne las siguientes condiciones:

- Condiciones de venta favorables.
- Manejo de relaciones con el cliente, donde se reconozca a clientes importantes.
- Materiales de calidad.
- Ofrecer servicio de transporte.
- Ofrecer variedad en materiales para distintos tipos de estructuras.
- Respaldo y garantía en el servicio y el producto.

3.2 Análisis integral para conocer la situación actual del abastecimiento para el mercado de aluminio y vidrio, y alcance de la problemática planteada en el proyecto.

Una vez aplicadas las entrevistas, a los diferentes empresarios, junto al método de observación, se puede determinar que “Extrusiones de Aluminio, S.A.” es una empresa con altísima participación en el mercado de vidrio y aluminio, en el cantón de Limón y Talamanca.

EXTRALUM es una empresa costarricense, que se ha consolidado como líder en la manufactura, y comercialización de productos de vidrio y aluminio, con operaciones en Costa Rica, Panamá y Honduras. Comercializan sus productos a Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos. Cuenta con una gran red de distribución, con rutas en todo el país y relaciones comerciales con un gran número de clientes.

Como se ha manifestado anteriormente, la percepción de los clientes limonenses respecto al servicio de EXTRALUM, es muy positiva.

Por otro lado, proveedores como MACOPA y Espejos el Mundo, que también se dedican a la venta y distribución de vidrio y aluminio, son vistos como una segunda opción por los empresarios limonenses, pues ya han vivido experiencias negativas con estas empresas, en relación con servicios de transporte, errores en pedidos, fechas de entrega y variedad de productos. Aunado a esto, los precios que se ofrecen son muy similares a los de EXTRALUM, que brinda mucho mejor calidad, a los ojos del mercado.

Esto representa un reto importante, para cualquier proyecto local de distribución de materias primas, pues EXTRALUM es un competidor que puede catalogarse como “gigantesco”, con capacidad comercial de abrumar incluso a empresas ya consolidadas en el mercado.

Sin embargo, los clientes de EXTRALUM deben ajustarse a las políticas de este proveedor, y la posibilidad de negociación es baja, principalmente, por lo que los comerciantes limonenses catalogan como "trámites muy burocráticos". Es decir, las condiciones de los procesos de compra son muy cerradas y no le dejan mucha opción al cliente, quien debe pagar los precios que EXTRALUM defina, bajo los términos definidos por ellos. Estos precios incluyen un alto costo por concepto de transporte, que sale desde Santo Domingo de Heredia y atraviesa toda la Ruta 32, hasta Limón Centro (125km aprox.) y Hone Creek, Talamanca (190km, aprox.).

Así, por ejemplo, en caso de requerir materiales con urgencia para un proyecto contratado un lunes en la tarde, la empresa limonense debe realizar el pedido hasta el jueves en la mañana, pues las políticas de EXTRALUM sólo permiten hacer pedidos lunes y jueves en la mañana. Esa situación atrasaría este proyecto, y el tiempo de respuesta del negocio local resulta mayor.

Para contrarrestar ese efecto, las empresas locales se ven comprometidas a invertir en elevados inventarios, ya que la rotación es alta. Esto genera costos de mantenimiento y almacenamiento de materia prima, así como aumenta el riesgo por robo o daño del material, debido a su naturaleza.

Así la situación, y con base en la investigación realizada, es acertado asegurar que el problema planteado en esta práctica profesional es real, y que es posible realizar una propuesta a Inversiones Garita S.A., que busque solventar esta necesidad en el mercado de vidrio y aluminio, como materiales de construcción y remodelación.

3.3 Proyección Financiera

3.3.1 Proyecto de inversión

Para responder al problema planteado, se propone que Inversiones Garita S.A. invierta en una nueva división de distribución de materias primas, para que logre captar una cantidad importante del mercado limonense, el cual ha mostrado, según la investigación, ser un mercado con gran demanda.

Esta propuesta está definida para un plazo de cinco años

3.3.1.1 Objetivos financieros del proyecto.

Según lo conversado con la Administración de Inversiones Garita, S.A., tomando en cuenta las posibilidades de la empresa, y las expectativas sobre el mercado, se definen los siguientes objetivos financieros:

- Ingresar al mercado limonense de distribución de vidrio y aluminio como materia prima para la construcción y remodelación, con una participación de ventas del 25% en el primer año.
- Incrementar las ventas en el 5% durante los próximos cinco años.

3.3.1.2 Propiedad, planta y equipo.

El dueño de Inversiones Garita es propietario, a su vez, de un terreno de aproximadamente $\frac{1}{2}$ hectárea, ubicado en el barrio los Cocos, donde puede llevarse a cabo la construcción de la bodega de almacenamiento, además de habilitar un espacio para la recepción de camiones con el material, y parqueo para clientes y colaboradores.

Aunado a esto, y para concretar el proyecto de inversión, la empresa debe invertir en lo siguiente:

- La construcción de la infraestructura de almacenamiento, que contenga la bodega para los materiales, una recepción para servicio al cliente y una oficina para la administración del negocio. Este local comercial será acondicionado con estructuras de hierro, llamadas “burras”, para el almacenamiento del vidrio y el aluminio. La inversión estimada es de ¢71500 000.
- Se debe invertir en un camión grande, usado, pero que se encuentre en buenas condiciones mecánicas para el transporte, y que soporte aproximadamente de 6-8 toneladas de peso. El monto destinado para esta adquisición sería de ¢10 000 000.
- Se debe contar con un vehículo montacargas para la carga y descarga de los materiales recibidos. El montacargas sería usado, pero en buenas condiciones, para disminuir la probabilidad de daños y desperfectos. La compra de este activo se estima en ¢3 500 000.
- Se necesita equipo de cómputo actualizado, para manejar diferentes sistemas de información. Para la compra de dos computadoras se presupuestan ¢850 000.
- Se contratará al señor Jerry Araya para la instalación de un sistema de facturación y control de inventario para computadoras, llamado Beriozka. Este activo no tangible tiene un costo económico de ¢1 000 000, incluye la instalación del *software* y capacitación a los colaboradores.
- Inversiones Garita aportará el mobiliario necesario para las oficinas, cuyo valor oscila en ¢1 000 000.

- Se adquirirá un juego de cámaras de seguridad, para el control eficiente de los inventarios, y el resguardo de las instalaciones. El equipo, debidamente instalado, tiene un valor estimado de ¢750 000.
- La empresa contará con un seguro comercial contra incendio, que protege a la infraestructura, el equipo y el inventario de siniestros y desastres naturales, como incendios, terremotos, vientos huracanados, y demás. La inversión anual para este seguro es de ¢639 000.
- Se calcula una inversión de ¢700 000 para la compra de diversas herramientas eléctricas y manuales, para trabajos en vidrio y aluminio.

Los trámites de permisos municipales para construcción rondan los ¢700 000. La licencia comercial (patente) tiene un costo anual aproximado de ¢1 500 000.

3.3.1.3 Recurso Humano

Para iniciar, este proyecto requiere de, al menos cuatro funcionarios:

- *Administrador (1)*: se encargará de dirigir la división de distribución de materiales, y deberá supervisar y controlar la actividad. Será responsable de las gestiones de abastecimiento, pagos, gestión de recurso humano y control de la operación en la planta. Debe rendir informes periódicos a la Gerencia de Inversiones Garita. Debe ser una persona con experiencia en labores administrativas y debe tener un mínimo de Diplomado en Educación Superior para optar por el puesto. Esta persona devengará un salario base mensual de ¢447 683.
- *Recepcionista (1)*: será responsable del enlace con el público, mediante servicio al cliente, atención de llamadas telefónicas, gestión de cobros y de compras. Como requisito académico, la persona debe tener, como mínimo,

una acreditación como Técnico Medio en Secretariado o especialidades afines, y se le remunerará un salario base mensual de ¢336 344.

- *Operario de Planta (2)*: serán las personas encargadas de la carga y descarga de los materiales, darán mantenimiento a las instalaciones y los equipos, y serán responsables de la distribución de materiales a los clientes. Estas personas deben tener experiencia conduciendo montacargas y camiones pesados, y deben portar las licencias necesarias. Devengarán un salario de Trabajador Calificado, que asciende a los ¢315 930.

3.3.2 Flujo de efectivo

Una vez determinada la inversión inicial, se realiza el flujo de efectivo con los siguientes supuestos:

- Obedeciendo a los objetivos planteados, se espera abarcar un 25% del mercado durante el primer año. Este mercado incluye únicamente a las empresas debidamente formalizadas, que fueron sujeto de investigación en este trabajo. No incluye al sector informal, conformado por personas que no tienen un local legalmente constituido, sino que se dedican a brindar servicios técnicos y de instalación de forma libre.
- El costo de las materias primas, según la tendencia del mercado, corresponde a un 40% de las ventas.
- La tasa de inflación se estima en un 4,5%, según el histórico nacional.
- Incremento salarial anual 2,5%, con base en los datos del Ministerio de Trabajo de Costa Rica.
- El Incremento anual promedio del Diesel, según datos de Recope, ha sido de 14%.

- Se propone un crédito por ¢150,000,000 cotizado bajo la modalidad de MiPymes, con una tasa de interés anual de 6%, a un plazo de 8 años.
- Se plantea una provisión de ¢200,000 mensuales para Gastos de mantenimiento de los vehículos y demás maquinaria.
- El Costo de Capital se fija en un 20%, debido a que la empresa tiene un único accionista inversor, que espera tener réditos importantes sin comprometer las finanzas del proyecto.

El Cuadro 12 muestra el flujo de efectivo, donde el proyecto de diversificación de la actividad comercial generaría utilidades importantes para la empresa, y en el mediano plazo presentaría un crecimiento exponencial importante.

Cuadro 12
Flujo de Efectivo

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		€222.000.000,00	€233.100.000,00	€244.755.000,00	€256.992.750,00	€269.842.387,50
Materias Primas		(€88.800.000,00)	(€93.240.000,00)	(€97.902.000,00)	(€102.797.100,00)	(€107.936.955,00)
Salarios		(€16.853.074,00)	(€17.274.400,85)	(€17.706.260,87)	(€18.148.917,39)	(€18.602.640,33)
Combustible para Vehiculos		(€2.400.000,00)	(€2.736.000,00)	(€3.119.040,00)	(€3.555.705,60)	(€4.053.504,38)
Servicios Públicos		(€3.960.000,00)	(€4.138.200,00)	(€4.324.419,00)	(€4.519.017,86)	(€4.722.373,66)
Depreciación Vehiculos		(€1.350.000,00)	(€1.350.000,00)	(€1.350.000,00)	(€1.350.000,00)	(€1.350.000,00)
Depreciación Obra Física		(€3.575.000,00)	(€3.575.000,00)	(€3.575.000,00)	(€3.575.000,00)	(€3.575.000,00)
Depreciación Equipo y Mobiliario		(€660.000,00)	(€660.000,00)	(€660.000,00)	(€660.000,00)	(€660.000,00)
Póliza de Riesgos de Trabajo		(€1.000.000,00)	(€1.045.000,00)	(€1.092.025,00)	(€1.141.166,13)	(€1.192.518,60)
Seguro Comercial contra Incendios		(€639.000,00)	(€667.755,00)	(€697.803,98)	(€729.205,15)	(€762.019,39)
Patente		(€1.500.000,00)	(€1.567.500,00)	(€1.638.037,50)	(€1.711.749,19)	(€1.788.777,90)
Gastos de Mantenimiento		(€2.400.000,00)	(€2.508.000,00)	(€2.620.860,00)	(€2.738.798,70)	(€2.862.044,64)
Utilidad antes de impuesto		€98.862.926,00	€106.846.144,15	€112.690.413,65	€118.804.888,69	€125.198.598,24
Impuesto sobre Renta		(€19.772.585,20)	(€21.369.228,83)	(€22.538.082,73)	(€35.641.466,61)	(€37.559.579,47)
Utilidad después de impuesto		€79.090.340,80	€85.476.915,32	€90.152.330,92	€83.163.422,08	€87.639.018,77
Depreciación Vehiculos		€1.350.000,00	€1.350.000,00	€1.350.000,00	€1.350.000,00	€1.350.000,00
Depreciación Obra Física		€3.575.000,00	€3.575.000,00	€3.575.000,00	€3.575.000,00	€3.575.000,00
Depreciación Equipo y Mobiliario		€660.000,00	€660.000,00	€660.000,00	€660.000,00	€660.000,00
Depreciación Sistema de Facturación		€333.333,33	€333.333,33	€333.333,33	€0,00	€0,00
INVERSIÓN INICIAL	(€151.268.537,00)					
Capital de trabajo	(€60.368.537,00)					€60.368.537,00
Obra física	(€71.500.000,00)					€53.625.000,00
Vehiculos	(€15.100.000,00)					€8.350.000,00
Mobiliario y Equipo	(€3.300.000,00)					€0,00
Sistema de Facturación e Inventario	(€1.000.000,00)					€0,00
Flujo neto	(€151.268.537,00)	€85.008.674,13	€91.395.248,65	€96.070.664,26	€88.748.422,08	€215.567.555,77
Acumulado	(€151.268.537,00)	(€66.259.862,87)	€25.135.385,79	€121.206.050,04	€209.954.472,12	€425.522.027,89

Fuente: Elaboración propia a partir de supuestos de inversión.

Con base en estos cálculos, se puede determinar el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Deseabilidad, los cuales arrojan los siguientes resultados.

Cuadro 13
Indicadores de Rentabilidad

VAN	€168068363,06
TIR	58%
ID	2,1

Fuente: Elaboración propia a partir de flujo de efectivo.

En caso de que el inversionista inicie el proyecto con fondos propios, el proyecto tendría un valor que ronda los €168000000, con un retorno de la inversión de un 58%, muy por encima del esperado por el inversor, y por cada colon utilizado en el proyecto, €1,1 serían devueltos.

Cuadro 14
Indicadores de Rentabilidad Reales

VAN REAL	¢128768353,66
TIR REAL	51%
ID REAL	1,9

Fuente: Elaboración propia a partir de flujo de efectivo.

Si el proyecto se somete al efecto de la inflación y del costo de capital esperado por el inversionista, el horizonte sigue siendo alentador, pues el proyecto sigue teniendo un valor alto, cercano a los ¢129 000 000, con un retorno de 51% sobre la inversión, y donde se regresa ¢0.9 por cada colon invertido.

Por otro lado, en el cuadro 15 podemos ver el efecto que tiene el financiamiento en el proyecto, al recibir un préstamo bancario por ¢150 000000, con una tasa de 6%, por un plazo de 8 años.

Cuadro 15
Efecto del Financiamiento en el Flujo

PRÉSTAMO	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingreso del Préstamo	¢150.000.000,00					
Amortización		(¢14.654.574,36)	(¢15.533.848,82)	(¢16.465.879,75)	(¢17.453.832,54)	(¢18.501.062,49)
Intereses Netos		(¢10.800.000,00)	(¢9.744.870,65)	(¢8.626.433,53)	(¢8.060.964,37)	(¢6.699.565,43)
Flujo Neto con Financiamiento	(¢1.268.537,00)	(¢91.714.437,23)	(¢143.333,68)	¢96.113.736,76	¢184.439.675,22	¢400.321.399,97
VAN Ajustado	¢227.651.398,35					
VAN AJUSTADO REAL	¢177.929.287,63					

Fuente: Elaboración propia a partir de flujo de efectivo.

Tomando en cuenta el préstamo, se observa que el Valor Actual Neto del proyecto es mucho más atractivo, con un valor de más de ¢227 000000. Inclusive, sometiéndolo a la realidad inflacionaria y al costo de capital, el VAN Real resulta muy superior al demostrado en el flujo con fondos propios.

El préstamo representa, sin dudas, el mejor método para financiar este proyecto de inversión.

Es imperante reconocer que este flujo de efectivo se desarrolla bajo un panorama sumamente conservador, donde se castiga el proyecto con un crecimiento no real, ya que el mercado investigado demuestra que puede abarcarse hasta un 70%.

El proyecto demuestra ser muy sólido, inclusive si se le somete a panoramas hostiles, con bajas anuales en las ventas de hasta 19%, o hasta un 50% de Costo de Capital, manteniendo, hasta esos límites, resultados positivos en los indicadores de retorno de inversión.

CAPÍTULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones.

- Inversiones Garita S.A. es una empresa limonense que posee mucha experiencia por su larga trayectoria, ya que tiene casi 30 años de estar en el mercado ofreciendo su servicio. Está en la etapa de madurez de su ciclo de vida.
- Vidrios del Caribe adquiere la gran mayoría de sus materias primas por medio de la empresa EXTRALUM, prácticamente de forma exclusiva. Otros insumos se obtienen de diversos proveedores.
- La empresa tiene una alta concentración de activos circulantes, especialmente en inventarios.
- Existe un alto grado de desequilibrio entre la relación que debe existir de los activos para generar liquidez y la exigibilidad de los pasivos, ya que el 100% de los pasivos de la empresa son a corto plazo, lo que los convierte en altamente exigibles.
- Existen seis empresas constituidas formalmente en el cantón central de Limón. Además, existen algunos comerciantes que trabajan de manera informal, y por ende, ofrecen precios más bajos.
- EXTRALUM se constituye como el proveedor por excelencia en la zona del Caribe costarricense, específicamente en el cantón central y en Talamanca. Esta empresa brinda un excelente servicio de transporte a sus clientes, productos de calidad, y un buen trato, por lo que es percibida por los clientes como una organización con respaldo y experiencia.
- Las empresas entrevistadas manejan una alta rotación de inventarios, y la inversión en materias primas es constante, lo que genera una oportunidad de vender constantemente, en caso de concretar el proyecto de inversión.

- *El volumen* de ventas en la zona del Caribe resulta atractivo para el proveedor principal, pues solo las seis empresas, generan ventas mensuales por ¢74 000 000, aproximadamente.
- La distancia que debe recorrer el proveedor principal es relativamente larga, y debe pasar por la Ruta 32, que representa diversos riesgos, en especial en la carretera en el Cerro Zurquí.
- El problema planteado en esta práctica profesional es real, y es posible realizar una propuesta a Inversiones Garita S.A., que busque solventar la necesidad identificada en el mercado de vidrio y aluminio, como materiales de construcción y remodelación.
- Se ha identificado una opción de financiamiento por ¢150,000,000 cotizado bajo la modalidad de Mipymes, con una tasa de interés anual de 6%, a un plazo de 8 años.
- El inversionista busca un retorno de 20% sobre la inversión.
- Se ha determinado una inversión inicial de aproximadamente ¢151,000,000 en infraestructura, mobiliario y equipo.
- El proyecto puede iniciar con cuatro personas trabajando el negocio: un administrador, un recepcionista y dos operadores de planta.
- El proyecto de inversión demuestra un importante desempeño financiero, generando réditos atractivos, y una recuperación de la inversión en el tercer año.

- El flujo se ha sometido a diversos panoramas, ante los cuales demuestra solidez en su Valor Actual Neto, su tasa Interna de Retorno y su Índice de Deseabilidad, aun si son pesimistas.
- En un escenario pesimista, es posible que el crecimiento en las ventas no sea el esperado, debido a las barreras de mercado generadas por los ahora competidores, quienes pueden resistirse a comprar la materia prima a una empresa que consideren competidora directa.
- La factibilidad del proyecto está estrictamente ligada a las ventas. Modificaciones en costos no le afectan de forma significativa.
- La mejor opción para llevar a cabo este proyecto de inversión es la que incluye el financiamiento cotizado, ya que, además de disminuir significativamente el riesgo al diversificarlo, le genera un valor mucho mayor que si se financiara por medios propios, con una diferencia de \$58,000,000 más, aproximadamente.
- Una nueva división de materias primas de Inversiones Garita S.A, permitiría bajar los costos y la inversión en inventario del negocio Vidrios del Caribe.

4.2 Recomendaciones

- Es importante que Inversiones Garita realice un plan de capacitación, y presupueste la inversión en entrenamiento para sus colaboradores, tanto en técnicas de fabricación e instalación como en medidas de seguridad y demás aspectos de prevención de accidentes.
- Vidrios del Caribe debe mejorar el equilibrio de su estructura financiera, mediante una opción de financiamiento que le permita tener liquidez en el corto plazo, pero con exigibilidad en el largo plazo. Créditos bancarios o el acceso a líneas de crédito empresarial, aliviarían la presión actual que sufre la empresa.
- En caso de optar por realizar este proyecto, Inversiones Garita debe considerar la opción del financiamiento descrito en la propuesta, pues representa un mejor apalancamiento para la empresa, con baja exigibilidad y que genera solvencia en el flujo de efectivo, además del alto Valor que el préstamo generaría en el proyecto.
- Sin embargo, no se recomienda a Inversiones Garita, que haga la inversión en el proyecto de diversificación de la actividad comercial, hasta no experimentar una mejora significativa en su solidez financiera, pues de lo contrario, el acceso a financiamiento se dificultaría, y el riesgo incrementaría.
- Una vez que la estructura financiera de Inversiones Garita sea sólida, el proyecto de distribución de materias primas generaría importantes ganancias para la empresa, aún bajo supuestos de mercado pesimistas. La inversión retornaría en el mediano plazo y el crecimiento de la nueva división de materias primas le permitiría considerar una expansión geográfica al resto de la provincia, en el mediano-largo plazo.

- La gerencia de Inversiones Garita debe vigilar constantemente sus estados financieros, y analizar la información allí reflejada, pues las razones financieras que de esos estados puedan derivar, ofrecen información valiosa para la toma de decisiones. El análisis periódico de su situación financiera le permitiría a la administración, ejecutar acciones preventivas ante riesgos financieros constantes en el mercado.
- Se recomienda mantener, a discreción, la perspectiva conservadora del flujo de efectivo, para trabajar en espera de un alto riesgo. Así, en caso de enfrentar un panorama positivo, los resultados serían mejores que los esperados. Caso contrario, la empresa estaría preparada para enfrentar una crecimiento lento en el mercado.
- El proyecto puede verse comprometido por la barrera de la competencia, por lo que Inversiones Garita debe generar ventajas competitivas que le permitan tomar ventaja ante EXTRALUM, y convertir poco a poco en clientes a sus actuales competidores. Es importante crear condiciones de venta favorables y establecer un programa de relaciones con el cliente, donde se pueda diferenciar a clientes preferentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdelnour, Alfredo, Fernández, Flory y González, Héctor. (2000). **Guía para la elaboración del proyecto de práctica profesional**. Universidad de Costa Rica, Maestría en Administración y Dirección de Empresas. San José.
- Cedeño, Álvaro. (s.f.) **Ideas para desarrollar un trabajo final de graduación. Universidad de Costa Rica**. Escuela de Administración de Negocios. San José, Costa Rica.
- Corrales, Adriana. (s.f.) **Algunas pautas generales para redactar una tesis de grado**. Universidad de Costa Rica, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José, Costa Rica.
- Alcaraz, Rafael. (2001). **El emprendedor de éxito**. (4ta ed.). México: McGraw Hill, 2011.
- Álvarez Medina, María. (2005). **Historia del pensamiento administrativo**. México: Pearson.
- Collerette, Pierre y Gilles, Delisle. (2001). **La planificación del cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones**. México: Editorial Trillas.
- Da Silva, Reinaldo. (2002). **Teoría de la Administración**. México: Thomson.
- Fernández Arena, José. (1991). **El Proceso administrativo**. México: Editorial DIANA.
- Ferrell, O. C. y Hartline, Michael. (2012). **Estrategia de marketing**. (5ta ed.) México: Cengage Learning.
- Gareth, H. (2001). **Administración Estratégica. Un enfoque integrado**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Gitman, Lawrence y McDaniel, Carl. (2007). **El Futuro de los Negocios**. México: Thomson Learning.

- Gitman, Lawrence. (2007). **Principios de Administración Financiera**. (11va ed.) México: Pearson Educación.
- Gómez Barrantes, M. (2007). **Elementos de Estadística Descriptiva**. San José: EUNED.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, María. (2010). **Metodología de la investigación**. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Sergio. (2006). **Introducción a la Administración**. (4ta ed.) México: McGraw Hill.
- Hufnagel, Craig W. (2004) **Manual del aluminio, Vol. I**. (2da ed). Barcelona: Editorial Reverté.
- Johnston, Mark y Marshall, Greg. (2004). **Administración de ventas**. (7ma ed.) México: McGraw Hill.
- Koontz Harold, W. (2008). **Administración. Una perspectiva global y empresarial**. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). **Marketing**. (8va ed.) México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Keller Lane, Kevin. (2006). **Dirección de marketing**. México: Pearson Educación.
- Krajewsky, Lee J. (2000). **Administración de operaciones: Estrategia y análisis**. México: Pearson Educación.
- López, Jorge (2012). **Productividad**. México: Editorial Palibrio.
- Malhotra, Naresh (2008). **Investigación de mercados**. (5ta ed.) México: Pearson educación.
- Mercado, Salvador (2001). **Administración Aplicada, Teoría y Práctica Primera Parte**. (2da ed.) México: LIMUSA.
- Münch Galindo, L (2009). **Fundamentos de administración**. México: Editorial Trillas.
- Orozco, Carlos (2007). **Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos**. San José: EUNED.
- Pulido, Humberto (2005). **Calidad Total y Productividad**. México: Mc Graw Hill.

- Robbins, Stephen y De Cenzo, David. **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones**. Pearson Educación, 2009.
- Salas, Tarcisio. **Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral**. 1era. edición. Ediciones El Roble del Atlántico, 2012.
- Schroeder, Roger. **Administración de operaciones**. Mc Graw Hill. 1989.
- Stoner, James. **Administración**. México: Pearson Educación, 2008.
- Proyecciones de la Economía Costarricense, 2015. MIDEPLAN.

ANEXOS

Investigación del Mercado de vidrio y aluminio como materiales de construcción y remodelación en el cantón Central de Limón.

Esta herramienta de investigación de mercado busca dar a conocer las necesidades actuales de las empresas limonenses de vidrio y aluminio, las fortalezas y las debilidades de los actuales distribuidores de materia prima, y aspectos sobre la rentabilidad que pueda ofrecer el mercado para un proyecto de distribución de materias primas. Se le agradece contestar estas preguntas desde su punto de vista como cliente.

1 Nombre de la empresa.

2 Al adquirir vidrio como materia prima, ¿con qué distribuidor lo obtiene principalmente?

- Extralum.
- Macopa.
- Espejos El Mundo.
- Otro. Especifique: _____

3 ¿Cuáles son las principales láminas que compra? ¿Qué cantidades?

Lámina

Cantidad

4 Al adquirir aluminio como materia prima, ¿con qué distribuidor lo obtiene principalmente?

- Extralum.
- Macopa.
- Espejos El Mundo.
- Otro. Especifique: _____

5 ¿Cuáles son las principales piezas que compra? ¿Qué cantidades?

Pieza	Cantidad
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

6 ¿Por qué elige esos proveedores? (Puede marcar varias opciones)

- Por condiciones de venta.
- Por el trato que recibe de parte de servicio al cliente.
- Por la calidad de los productos.
- Por la garantía ofrecida en el producto.
- Por la variedad en productos.
- Por precios.
- Porque brindan transporte.

7 ¿Con qué frecuencia adquiere esas materias primas?

- Dos veces por semana.
- Una vez por semana.
- Una vez a la quincena.
- Una vez al mes.
- Otra: indique _____

8 Aproximadamente, ¿cuánto es la inversión mensual en materias primas que requiere su negocio?

- ¢2,000,000 o menos.
- De ¢2,000,001 a ¢4,000,000.
- De ¢4,000,001 a ¢6,000,000.
- De ¢6,000,001 a ¢8,000,000.
- De ¢8,000,001 a ¢10,000,000.
- Más de ¢10,000,000.

9 ¿Cuál considera usted que es la mayor debilidad con su distribuidor actual de vidrio y de aluminio?

10 ¿Estaría dispuesta su empresa a comprar materias primas (vidrio y aluminio) de un proveedor localizado en Limón Centro? ¿Por qué razón?

- Sí.
- No.