



Universidad
Hispanoamericana

Universidad Hispanoamericana
Administración de Negocios

Tesis para optar al grado de
Licenciatura en Administración de Negocios
con énfasis en Banca y Finanzas

Factibilidad financiera para la creación de un negocio de Helados
artesanales para el periodo el segundo cuatrimestre de 2017 en Santo
Domingo de Heredia, Costa Rica

Melanie Jiménez Herrera

Tutor

MBA. Alexander Cordero Céspedes, Lic.

Heredia, Costa Rica
2018



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Melanie Jiménez Herrera, cédula de identidad número 1 1621 0454, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que: A) mi trabajo de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, titulado **“Factibilidad financiera para la creación de un negocio de Helados artesanales para el periodo el segundo cuatrimestre de 2017 en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica”** es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: *“Es permitido citar un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original.”* B) conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante notario público. C) conozco los reglamentos y procedimientos que rigen la modalidad de proyectos y acepto los términos de éstos. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el día 16 de marzo de 2018.

Melanie Jiménez Herrera

Heredia, 28 de noviembre de 2017

Señores

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Melanie Jiménez Herrera, cédula de identidad número 1-1621-0454, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Factibilidad financiera para la creación de un negocio de Helados artesanales para el periodo el segundo cuatrimestre de 2017 en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

He verificado que se han realizado las correcciones indicadas durante el proceso y he evaluado los aspectos relativos al proceso investigativo, tales como: la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes y marco teórico, marco metodológico, tabulación y análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

Por lo tanto, cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente


Lic. Alexander Cordero C., MBA

Tutor

Cédula de identidad No.1-732-096

Carné Colegio Profesional No.5816

02 de febrero del 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Melanie Jiménez Herrera cedula 1-1621-0454 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Factibilidad financiera para la creación de un negocio de Helados artesanales para el periodo el segundo cuatrimestre de 2017 en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica...”**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Licda. Jessica Mayers Marin
Ced 9-0106-0748





Heredia, 25 de febrero de 2018

Señor
Tutor
Escuela de Administración de Negocios
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Melanie Jiménez Herrera, cédula de identidad número 1 1621 0454, ha presentado, para efectos de corrección de estilo, el trabajo de investigación titulado: **“Factibilidad financiera para la creación de un negocio de Helados artesanales para el periodo el segundo cuatrimestre de 2017 en Santo Domingo de Heredia, Costa Rica”**, el cual ha elaborado para optar al grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

He realizado las observaciones de acuerdo con los lineamientos de la corrección filológica en aspectos de forma, estructura gramatical, ortografía, puntuación y los vicios de lenguaje los cuales corresponden al representante de la tesis para la presentación formal del trabajo.

Por consiguiente, doy fe de que este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad dentro de los parámetros antes citados.

Atentamente,

Dahiana J.P.

Dahiana Jiménez Picado

Cédula identidad nro. 2 0697 0098

Carné de asociada nro. 222

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS.....	vi
CAPÍTULO I.....	15
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.1.1 Antecedentes históricos.....	16
1.1.2 Problematización.....	18
1.1.3 Justificación.....	21
1.2 Formulación del problema.....	24
1.3 Objetivos de la investigación.....	25
1.3.1 Objetivo general.....	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	25
1.4 Alcances y limitaciones.....	26
1.4.1 Alcances.....	26
1.4.2 Limitaciones.....	26
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 Marco situacional.....	28
2.1.1 Historia.....	28
2.1.2 Misión.....	30
2.1.3 Visión.....	30
2.1.4 Valores.....	31
2.2 Contexto teórico-conceptual.....	31
2.2.1 Estudio de prefactibilidad.....	31
2.2.2 Estudio de factibilidad.....	31
2.2.3 Definición de mercado.....	32
2.2.4 Mercado competidor.....	33
2.2.5 Identificación de oportunidades del entorno y ventajas competitivas.....	33
2.2.6 Estudio de mercado.....	34
2.2.7 Aplicación del estudio del mercado.....	36
2.2.8 Estrategias de mercado.....	37
2.2.9 Situación del mercado.....	37
2.2.10 Segmentación del mercado.....	38

2.2.11 Técnicas especializadas que pueden ayudar a segmentar	40
2.2.12 Mercadeo	41
2.2.13 El estudio técnico	41
2.2.14 Oferta y demanda	43
2.2.14.1 La oferta	43
2.2.14.2 La demanda	44
2.2.15 Mercado meta.....	44
2.2.16 Estudio administrativo	44
2.2.17 Organización	45
2.2.18 Estudio financiero	45
2.2.18.1 Los estáticos	46
2.2.18.1.1 El método del flujo neto de caja.....	46
2.2.18.1.2 El método del pay-Back o plazo de recuperación.....	47
2.2.18.1.3 El método de la tasa de rendimiento contable.....	47
2.2.18.2 Los métodos dinámicos.....	48
2.2.18.2.1 Pay-back dinámico	48
2.2.18.2.2 Valor actual neto (VAN).....	49
2.2.18.2.3 Tasa interna de retorno (TIR).....	50
2.2.19 Razones financieras.....	51
2.2.19.1 Balance general	51
2.2.19.2 Estado de resultados	51
2.2.20 Análisis FODA	53
2.2.21 Punto de equilibrio operativo	53
2.2.22 Escenarios de inversión.....	54
2.2.22.1 Optimista	54
2.2.22.2 Conservador	54
2.2.22.3 Pesimista	54
2.2.23 Índice de deseabilidad (ID).....	55
2.2.24 Ventas	55
2.2.25 Costos.....	56
2.2.26 Cadena de valor	56
2.2.27 Recursos humanos	57
2.2.28 Buenas Prácticas de Manufactura	58

2.3 Hipótesis.....	59
2.3.1 Variables.....	59
CAPÍTULO III.....	61
MARCO METODOLÓGICO.....	61
3.1 Tipo de investigación.....	62
3.1.1 Finalidad.....	62
3.1.2 Dimensión temporal.....	63
3.1.3 Marco.....	63
3.1.4 Enfoque metodológico.....	64
3.1.4.1 Naturaleza de la investigación.....	64
3.1.5 Carácter de la investigación.....	65
3.2 Sujetos y fuentes de información.....	66
3.2.1 Fuentes primarias.....	66
3.2.2 Fuentes secundarias.....	67
3.2.3 Fuentes terciarias.....	67
3.2.4 Sujetos de información.....	67
3.3 Selección del muestreo.....	68
3.3.1 La población.....	68
3.3.2 La muestra.....	68
3.3.3 Tipos de muestra.....	69
3.3.3.1 Probabilística.....	70
3.3.3.2 No probabilística.....	70
3.3.4 Media.....	70
3.3.5 Error típico.....	70
3.3.6 Mediana.....	71
3.3.7 Moda.....	71
3.3.8 Desviación estándar.....	71
3.3.9 Varianza de la muestra.....	71
3.3.10 Curtosis.....	71
3.4 Técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de los datos.....	71
3.4.1 Instrumentos.....	71
3.4.2 Selección del instrumento.....	72
3.4.2.1 Encuesta.....	72

3.4.2.2 Escala para medir las actitudes	72
3.4.2.3 Investigación documentada	73
3.4.2.4 Observación.....	73
3.4.3 Aplicación del instrumento	74
3.4.3.1 Confiabilidad.....	74
3.4.3.2 Validez	74
3.5 Operacionalización de las variables	75
CAPÍTULO IV	78
DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	78
4.1 Introducción	79
4.2 Producto	79
4.2.1 Nombre del producto	79
4.2.2 Precio	80
4.2.3. Características del producto	80
4.3 Estudio de mercado	80
4.4 Consumo aparente y demanda potencial.....	81
4.4.1 Segmentación demográfica	81
4.5 Estudio de la competencia.....	82
4.6 Análisis externo: variables del entorno general	82
4.6.1 Inflación.....	83
4.6.2 Variables jurídicas y políticas	83
4.6.3 Variables tecnológicas.....	84
4.6.4 Variables sociales y culturales.....	84
4.7 Análisis interno	85
4.7.1 Amenaza de los nuevos entrantes.....	85
4.7.2 Rivalidad entre empresas existentes	86
4.7.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	87
4.7.4 Poder de negociación de los compradores.....	87
4.7.5 Poder de negociación de los proveedores.....	87
4.7.6 Benchmarking	88
4.7.7 Análisis FODA	89
4.7.7.1 Fortalezas	89
4.7.7.2 Oportunidades	90

4.7.7.3 Debilidades.....	90
4.7.7.4 Amenazas	90
4.8 Mercado potencial	91
4.9 Estrategia genérica	91
4.10 Análisis de la demanda.....	92
4.10.1 Encuesta – fuente primaria.....	92
4.11 Metodología de la encuesta	93
4.12 Análisis de la oferta.....	113
4.12.1 Plan de ventas	114
4.12.2 Control de inventario	115
4.12.3 Análisis de localización.....	116
4.12.4 Ubicación de la empresa.....	117
4.12.5 Tamaño de la planta (local).....	117
4.13 Estudio de factibilidad legal.....	119
4.13.1 Aspectos legales para la creación de la empresa.....	119
4.13.2 Constitución de la sociedad	119
4.13.3 Dirección General de Tributación	120
4.13.4 Legislación laboral.....	122
4.13.5 Póliza de riesgos del trabajo	123
4.13.6 Patente municipal	124
4.13.7 Permiso sanitario de funcionamiento.....	125
4.13.8 Impuesto sobre la renta.....	126
4.13.9 Cuadro sinóptico de la tramitología para crear la empresa	127
4.14 Estudio administrativo y organizacional	130
4.14.1 Postura estratégica	130
4.14.1.1 Nombre de la empresa.....	130
4.14.2 Estructura organizativa	131
4.14.2.1 Organigrama.....	131
4.14.3 Política salarial	131
4.15 Estudio de factibilidad financiera.....	132
4.15.1 Metodología de cálculo.....	133
4.15.2 Resumen de las proyecciones financieras	134
4.15.3 Plan de inversiones	134

4.15.4 Proyección de ventas	136
4.15.5 Plan de operaciones: costos.....	136
4.15.6 Plan de depreciaciones	139
4.15.7 Flujo de efectivo.....	141
4.15.8 Análisis de Punto de equilibrio	144
4.15.9 Análisis de rentabilidad.....	145
4.15.10 Cálculo de financiamiento	148
4.15.11 Cálculo de tasa de descuento	149
4.15.12 Cálculo del VAN y TIR	152
4.16 Análisis de sensibilidad y escenarios	153
4.16.1 El escenario pesimista: bajan las ventas aproximadamente en un 50%.....	153
4.16.2 El escenario optimista: aumento en las ventas casi en un 50%	155
4.17 Comparación de los tres escenarios presentados del proyecto.....	157
CAPÍTULO V	159
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
5.1 Conclusiones y recomendaciones	160
5.1.1 Conclusión y recomendación del objetivo general.....	160
5.1.2. Conclusiones y recomendaciones de los objetivos específicos	161
CAPÍTULO VI.....	165
PROPUESTA.....	165
6.1 Propuesta para la correcta implementación de una heladería artesanal en Santo Domingo de Heredia	166
6.1.1 Solicitud del préstamo como soporte bancario	166
6.1.2 Adquisición de insumos y equipo de producción	167
6.1.3 Contrato de alquiler con el local comercial	167
6.1.4 Solicitud de permisos a entes gubernamentales	167
6.1.5 Selección y reclutamiento de personal.....	169
6.1.6 Inversión en publicidad para promoción del negocio.....	170
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

INDÍCE DE TABLAS

Tabla 1.....	75
Tabla 2.....	77
Tabla 3.....	94
Tabla 4.....	96
Tabla 5.....	97
Tabla 6.....	99
Tabla 7.....	100
Tabla 8.....	102
Tabla 9.....	103
Tabla 10.....	105
Tabla 11.....	107
Tabla 12.....	108
Tabla 13.....	110
Tabla 14.....	112
Tabla 15.....	114
Tabla 16.....	115
Tabla 17.....	131
Tabla 18.....	135
Tabla 19.....	136
Tabla 20.....	137
Tabla 21.....	138
Tabla 22.....	139
Tabla 23.....	140
Tabla 24.....	141
Tabla 26.....	146
Tabla 27.....	149
Tabla 28.....	151
Tabla 29.....	153
Tabla 31.....	154
Tabla 32.....	155
Tabla 33.....	156
Tabla 34.....	157
Tabla 35.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	95
Figura 2.	97
Figura 3.	98
Figura 4.	100
Figura 5.	101
Figura 6.	103
Figura 7.	104
Figura 8.	106
Figura 9.	107
Figura 10.	109
Figura 11.	111
Figura 12.	113
Figura 13.	131

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.....	118
Imagen 2.....	129

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes históricos

Desde finales de la época neolítica el comercio es una actividad practicada en el mundo y ha evolucionado con el paso del tiempo, ubicándose hasta la actual época consumista, donde ha surgido todo tipo de productos y servicios que satisfacen las necesidades de las personas.

Para ello es necesario contar con personas emprendedoras que deseen dedicarse a comerciar. Según García (2016), el emprendedurismo es una de las claves para desarrollarse correctamente en el comercio y para ello es necesario:

Tener iniciativa, innovación, creatividad, saber tomar decisiones y tener una respuesta positiva ante la vida. Eso hay que enseñarlo desde niños. Es cambiar la mentalidad. Si hoy no se quiere tener una empresa, tal vez después sí. Conforme se avanza, se da formación a los que están interesados y decididos a crear empresas (pag 65).

Costa Rica no es la excepción ante los cambios en el comercio. El proceso de globalización que ha ocurrido a nivel mundial ha generado una serie de cambios estructurales y organizacionales en las empresas. Dentro de las características más importantes en el país, está ser una economía altamente expuesta al flujo del comercio internacional, lo cual ha desarrollado cambios en la conducta de consumo de los ticos. Debido a esta situación, actualmente se exigen mayores compromisos por parte del mercado de servicios alimentarios. Entre los principales cambios se observa que las personas han decidido cambiar la manera en que se alimentan, ya que comer de

manera saludable se ha vuelto una tendencia y en ello los comerciantes han encontrado nuevos nichos de mercado a quienes ofrecer innovaciones gastronómicas.

Debido al crecimiento del comercio alimenticio en el país, se necesita una variedad más amplia de servicios para satisfacer a los demandantes. Es en este modelo de comercio en donde la persona emprendedora visualiza oportunidades de crecimiento o la creación de un algún de servicio que cumpla con lo demandado. Así, muchos costarricenses deciden ser sus propios jefes y logran establecer pequeñas empresas, generando una evolución a nivel comercial en el país.

Los consumidores costarricenses desean experimentar más; por lo tanto, son más exigentes en temas de adquisición de productos y servicios y, para el mercado, cada vez es mayor el reto de satisfacer al público. Los productos han innovado su imagen para ajustarse a la demanda actual exigida por el mercado, realizando cambios en el sabor, contenido nutricional, empaque y materiales utilizados de fabricación que ayuden al sector ambiental. Se debe puntuar que se cuenta con gran variedad de gustos en el mercado consumista y, al ser un mercado muy amplio, es necesario enfocar el tipo de cliente al que se desea complacer.

Las heladerías son un servicio más del comercio, quienes ofrecen el servicio de creación de los helados en sus diferentes versiones: industriales, artesanales y suaves.

El industrial es el helado que se fabrica en plantas industriales, con productos artificiales y aire incorporado para ser producidos en cantidad masiva. Su objetivo es que se venda a un precio más accesible y sea apto para todo tipo de mercado.

El helado artesanal es aquel que se fabrica con productos caseros y naturales, en fábricas de menor tamaño que las industriales; y en algunos casos, hasta en hogares. Su precio es elevado en comparación con el helado industrial, porque al ser casero es mayor su calidad: posee muy poco aire incorporado para aumentar su volumen y mayor cantidad de producto para su elaboración, dando como resultado una consistencia más cremosa en el producto. Además, a este tipo de helado debe sumársele el costo de la mano de obra.

Por último, el helado suave es el que se encuentra en contenedores especializados que al momento de accionar el grifo el helado se extrae de la máquina. Su textura es liviana (de ahí, su nombre) y posee un alto contenido de aire para lograr su apariencia; sin embargo, esto no implica que su calidad sea baja.

Con toda esta información se pretende probar la factibilidad de la creación de una heladería de estilo artesanal en la zona de Santo Domingo de Heredia, bajo el nombre de *Gelatico*. Por lo tanto, con esta investigación, se busca medir su rentabilidad y visión en el mundo del comercio.

1.1.2 Problematización

Esta investigación es la respuesta al interés creciente de las personas, cada día más informadas y conscientes sobre cómo cuidar su salud por medio de una elección de productos que cubran sus necesidades. La posibilidad que brinda crear una heladería como *Gelatico* da como resultado un incremento en la variedad de comercio en el mercado, así como una nueva oportunidad de negocio para los emprendedores en progreso.

Debido a la economía de Costa Rica y a que cada día es más difícil encontrar empleo, el gobierno ha brindado ayuda y facilidades financieras a los microempresarios para crear sus

negocios. Por ello se observa un incremento de micro, pequeñas y medianas empresas dedicadas a satisfacer las demandas del país.

Durante los últimos años, se ha visualizado un aumento del comercio en el país lo que genera que las personas se animen a crear sus negocios. De acuerdo con la periodista Evelyn Fernández Mora (2016), “La Cámara de Comercio de Costa Rica (CCR) estimó que el crecimiento del sector comercial sería de un 4% para este 2017, similar a lo que cerró el año pasado, pero un punto menos de lo que creció en el tercer trimestre del 2016, que fue un 5% (pag 54).

Gracias a que las entidades financieras públicas y privadas han brindado capacitación y ayuda a los emprendedores durante el proceso de creación de sus negocios, es que han logrado incursionar en el comercio de manera positiva, cumpliendo sus objetivos de superación personal y económica. Además de brindar nuevas ofertas de mercado para el consumidor.

El comercio ha incrementado su tamaño durante el transcurso del tiempo, lo que influye la variedad de productos a ofrecer en el mercado, en donde el sector alimenticio ha innovado y dado espacio productos para satisfacer todos los gustos. Por ello se plantea la interrogante: ¿qué cantidad de recursos económicos se requerirán para sustentar los costos de infraestructura y equipo necesitado para una heladería artesanal en Santo Domingo de Heredia? Para contestar es necesario contar con un estudio técnico-financiero que brinde los datos y permita medir el nivel de inversión requerido para iniciar un negocio alimenticio.

Las heladerías comunes ofrecen un producto comercial que ha dejado de tener demanda en el mercado, pues los consumidores en la actualidad investigan más acerca de los productos para consumo, tanto su valor nutricional como sus ingredientes. Asimismo, se debe tener en cuenta los

diferentes gustos de la población costarricense al momento de adquirir un producto. Por lo que se plantea la pregunta: ¿existe suficiente mercado meta potencial en la zona de Santo Domingo de Heredia que demanden el producto ofrecido por una heladería artesanal?

El helado artesanal es realizado de manera casera, con un sabor distinto al acostumbrado pues contiene una menor cantidad de azúcar y posee productos de mayor calidad. Actualmente, es difícil definir qué tan demandado es este tipo de producto; ya que se cuenta con poca información. Por lo tanto, se realizará un estudio previo de mercadeo y aceptación del producto en la zona.

Las heladerías son un tipo de comercio que ha sido aceptado por la población costarricense desde hace varios años, desde el señor en su carrito de helados vendiendo en las calles hasta las heladerías finas en centros comerciales. El hecho de que el producto sea deseado por el mercado a estudiar plantea la duda sobre la lealtad que puedan tener los consumidores hacia los helados acostumbrados. Por este motivo, se desea realizar una estrategia de mercado que responda a la siguiente pregunta: ¿cuáles son las preferencias y gustos que presentan las personas del segmento del mercado meta de Santo Domingo de Heredia al que se pretende satisfacer? Con esta interrogante, se pretende definir el mercado meta al que se le ofrecerán los productos de la heladería artesanal.

Las áreas comerciales pueden tener restricciones, por ello es indispensable saber qué tipo de negocios son permitidos en la zona en la que se desea comerciar. Todo negocio debe cumplir con normas y permisos establecidos para poder iniciar sus actividades, las cuales varían dependiendo del tipo de negocio que se desea implementar.

Para poder realizar la apertura de la heladería estando en regla con lo requerido por la municipalidad del cantón, se investigará cuáles son las normas legales, permisos y requerimientos municipales necesarios para implementar una heladería artesanal. Lo anterior en función de que el negocio pueda comenzar su producción sin ningún inconveniente.

Una vez obtenidos todos los datos anteriores, será posible tener un informe bastante amplio sobre la apertura de una heladería. Se podrán medir sus beneficios, utilidades y requisitos para el correcto funcionamiento del negocio.

Antes de crear el negocio, es necesario tener claro si tendrá un efecto positivo a nivel económico, por lo que se desea resolver la siguiente interrogante: ¿será financieramente rentable la creación de una heladería estilo artesanal en la zona de Santo Domingo de Heredia para el segundo cuatrimestre del 2017? Esto tendrá respuesta con el estudio financiero que medirá tanto el VAN como el TIR, datos claves para la inversión de un negocio.

Se desea descubrir las últimas tendencias en el mercado, encontrar fuentes de crecimiento del comercio que ayuden a futuro para la industria alimentaria en Costa Rica y encontrar oportunidades en los datos actuales disponibles para entender las amenazas competitivas existentes en el mercado. Las proyecciones de crecimiento para esta investigación será otra medición que se logrará visualizar por medio de este estudio.

1.1.3 Justificación

Actualmente, el comercio en el país ha aumentado a gran escala, al igual que el deseo de los costarricenses por tener su negocio propio. Con esta investigación se descubrirá la factibilidad de la creación de una heladería artesanal en Santo Domingo de Heredia, ayudando a definir si es

una opción viable de comercio para que un microempresario pueda implementar, así como poder conocer las proyecciones de crecimiento a futuro previamente estudiadas y analizadas.

Un informe del Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, realizado por Oscar Quesada Mora (2015), revela que un 11,1% del parque empresarial corresponde a PYMAS (pequeños y medianos productores), un 6,8% a empresas con menos de 100 empleados y el 6,6% restante a empresas grandes.

Es por ello por lo que la opción de crear un negocio propio es fiable, mientras se realice este tipo de investigaciones, las cuales ayudan a que los microempresarios posean el control sobre su proyecto y puedan visualizar el tipo de negocio que sería, la rentabilidad que se pretenderá tener y si el mismo es estable en un periodo de tiempo definido. De igual manera, una investigación de este tipo aporta información completa sobre la inversión económica necesaria para iniciar el proyecto sin presentar inconvenientes durante el proceso.

Al realizar un estudio técnico-financiero se puede probar la viabilidad del proyecto, el cual se puede utilizar para optar por un crédito, si no se cumpliera con la totalidad de la inversión. Según Moyano Fuentes (2011), “La rentabilidad persigue el objetivo, tanto a corto como a largo plazo, de aumentar la relación entre el beneficio obtenido por la empresa y el capital invertido en esta” (p. 33). Este objetivo es perseguido por todas las empresas. El emprendedor desea con el paso del tiempo aumentar su capital; por ello, realizar un estudio donde se puedan medir los datos es una opción muy favorable, que ayudará a tomar decisiones.

Las heladerías comerciales son un negocio con amplio trayecto en el mercado. De ellas se han logrado hacer distintas variaciones, como helados de yogurt, helados caseros, helados de grifo, entre otras.

Con la creación de una heladería artesanal se pretende que el segmento del mercado meta pueda degustar de un producto saludable e innovador de buen sabor, que cumpla estándares de alta calidad y genere un cambio en la forma de consumir helados.

Según Natalia Díaz Zeledón (2015), “La confección artesanal requiere dos cosas importantes. La primera, personalidad de autor: la inspiración creativa para imprimir un sabor original y auténtico a un producto que ya se vende de forma masiva; la segunda, determinación para no ceder y continuar diferenciándose del resto” (párr. 1).

La investigación aportará datos que se analizarán de manera financiera para determinar la viabilidad del proyecto, respondiendo a la interrogante sobre el efecto lucrativo de la heladería. Asimismo, se obtendrán datos sobre la demanda que puede llegar a tener un producto de esta clase y el costo que puede implicar para la persona que desee realizar el proyecto.

Basado en la información recopilada se espera lograr un resultado que permita visualizar el tipo de comportamiento que puede presentar y los riesgos que pueden surgir de la creación del negocio.

Es importante tomar en cuenta que se desea lograr un impacto a nivel productivo al presentar nuevas formas de comercializar un producto con antigüedad, donde, al ser una innovación, puede ser aceptado o no por el mercado meta. Asimismo, se pretende brindar ayuda a

la persona que decide realizar el proyecto dándole datos donde pueda corroborar que el negocio será exitoso, tanto en el producto a ofrecer como en la zona en la que se pretende ubicarlo.

Tanto costos como tiempo de recuperación del dinero invertido en el negocio son factores que se miden en este estudio, así como la viabilidad financiera del proyecto y la inversión necesaria para crear la heladería. Con la información obtenida se puede realizar una proyección a futuro, para visualizar los posibles escenarios que presentará la heladería y, a partir de estos, crear posibles soluciones ante un escenario inesperado, manteniendo una estabilidad en el negocio.

El presente documento procura proporcionar un estudio de factibilidad financiera del proyecto antes de realizarlo y medir su comportamiento, para la incursión de la heladería artesanal, ubicada en Santo Domingo de Heredia, la cual se espera genere un efecto positivo en el mercado.

1.2 Formulación del problema

El concepto de mercado alimenticio en los últimos tiempos ha dado un giro importante en su actividad económica, lo cual lleva a buscar nuevas oportunidades de negocio, crear la circunstancia de desarrollar o lanzar al mercado una nueva tendencia de producto para ofrecer.

Al escoger la innovación que se observa en el área de los helados, se formula la pregunta a investigar:

¿Es factible la creación de una heladería artesanal, según la evaluación financiera y de demanda que presenta el mercado meta de la zona de Santo Domingo de Heredia, para el segundo cuatrimestre del 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Estudiar la factibilidad, viabilidad financiera y de demanda para la creación de una heladería artesanal en el cantón de Santo Domingo de Heredia. Así como elaborar una estrategia financiera y mercadológica para la implementación del comercio propuesto en la zona deseada.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudiar el mercado para determinar la magnitud del segmento del mercado meta al cual se dirige el negocio.
- Analizar la cantidad de recursos y costos financieros posibles que el negocio pueda presentar en infraestructura y equipo requerido.
- Desarrollar un informe administrativo para determinar las normas legales, permisos y requerimientos municipales que pueda requerir el negocio para su apertura, cumpliendo con todas las normas administrativas.
- Diseñar una estrategia de mercado que verifique cuál es la satisfacción de sus clientes en la implementación, los gustos, las preferencias y la lealtad que puedan presentar ante el nuevo negocio.
- Evaluar financieramente el negocio para verificar su factibilidad en el periodo del segundo cuatrimestre del 2017 en Santo Domingo.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

La investigación contempla la zona de Santo Domingo de Heredia, donde se pretende obtener una aceptación por parte del mercado meta del producto a ofrecer, logrando que el producto tenga una demanda amplia en el mercado y obtener una rentabilidad por parte del negocio.

1.4.2 Limitaciones

- Dentro de las limitantes se puede mencionar la competencia que llegará a poseer la heladería. Para la competencia directa es posible mencionar al nuevo comercio de nombre Los Paleteros, los helados de sorbetera y los helados caseros de las vecinas del cantón. De manera indirecta se ve afectado por heladerías comerciales, POPS, granizados y helados vendidos en supermercados.
- Una afectación posible, que no es controlable por los emprendedores del negocio, es que el producto no sea completamente del agrado del mercado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco situacional

2.1.1 Historia

El pueblo de Santo Domingo es ideal para el desarrollo del negocio debido a su ubicación: las afueras de la provincia de Heredia, a cinco minutos de la capital. Se caracteriza por ser un cálido pueblo colonial, con habitantes muy amistosos y unos espectaculares paisajes en sus alrededores.

El cantón ha tenido un crecimiento en los últimos años tanto en áreas residenciales como comerciales, debido a su ubicación estratégica, pues es accesible desde dos provincias del país. Es un pueblo calmado y pintoresco, con casas coloniales y edificios restaurados en su forma antigua. Santo Domingo de Heredia es un área rodeada de grandes plantaciones de café. Asimismo, es una zona con una amplia variedad de comercio desde restaurantes, bares, parques, peluquerías, veterinarias, farmacias, supermercados, entre otros.

Luis Romero Bixby (2002) indica que el cantón de Santo Domingo contará con una población de 39 153 habitantes para el año 2015 y ha ido en crecimiento desde entonces, aumentando así la zona residencial. Según un artículo realizado por Suly Sánchez (2017), “Este sector es una de las zonas con mayor crecimiento urbano para el 2016; los precios de los lotes en zona comercial pueden llegar hasta \$1.000 el metro cuadrado, lo cual es un buen indicio para hacer una idea sobre el nivel de plusvalía de la zona”.

Debido a este crecimiento urbano, los negocios han evolucionado y aumentado en la zona, pues se deben ofertar distintos productos para lograr satisfacer la demanda de la comunidad.

La generación de una idea de proyecto de inversión surge como consecuencia de las necesidades insatisfechas en clientes potenciales, de políticas y de la existencia de otros proyectos en estudios o en ejecución. Se requiere adecuar un plan de negocios sobre la base existente de las heladerías pertenecientes a la industria gastronómica de comida en la vía.

El cantón de Santo Domingo de Heredia cuenta con una amplia variedad de servicios, entre ellos escuelas, hospitales, restaurantes, institutos de aprendizajes, comercios y supermercados; por lo tanto, es una zona con un amplio desarrollo. Leticia Vindas Quirós (2012) comenta que la zona cuenta con altos indicadores en educación, nivel y calidad de vida. El cantón de Santo Domingo se ubicó como el de mayor desarrollo de todo Costa Rica y la zona ha logrado obtener el puesto número uno en la lista de cantones en desarrollo en el país. Lo anterior es un indicio positivo para invertir en la zona, pues se encuentra en un punto favorable de crecimiento.

Se espera que el análisis del contexto político, económico, social y tecnológico muestre resultados positivos para este tipo de proyecto en Costa Rica. Las principales oportunidades que se identificar son la estabilidad y el crecimiento de la industria, así como la inexistencia de una oferta actual de heladería artesanal y el aumento de esta tendencia de consumo en el sector alimenticio.

Dentro de las principales amenazas está la presencia de cadenas extranjeras en el mercado nacional. Por otro lado, se ha determinado en estudios previos que el sector de servicios alimentarios es fragmentado, por lo que hay espacio para nuevos competidores.

De acuerdo con esta característica de mercado, se establece seguir un enfoque de diferenciación, que se puede determinar con el apoyo de la herramienta SAP (segmentar, apuntar

y posicionar). Se decide de esta manera debido al tipo de segmento de mercado al que se desea atraer. Un tipo de clientes que suele buscar calidad en los productos, servicios, altos estándares de higiene y experiencias atractivas e innovadoras. Para el análisis de la industria, el plan de negocios propuesto parte de que la heladería artesanal expuesta en el proyecto pertenece a la industria gastronómica de comida innovadora y saludable, pero adiciona valor agregado al ser una oferta gastronómica de calidad con precios accesibles, en virtud de que este mercado está compuesto por asalariados que suelen preocuparse por el tipo de alimentación que consumen y cuidan de sus finanzas.

2.1.2 Misión

Brindar el mejor servicio de heladería en la zona de Santo Domingo de Heredia, con un producto de alta calidad y sabor, y con un precio accesible para el mercado, innovando constantemente en los helados a ofrecer para lograr la completa satisfacción de los clientes, en un ambiente agradable y acogedor.

2.1.3 Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor heladería artesanal que brinda productos innovadores en conjunto con calidad, precio y espacios donde se puedan crear experiencias únicas.

La misión y la visión son indispensables, tanto para identificar los propósitos organizacionales con la exigencia social y que sirva de fundamento para tomar decisiones como para identificar las metas, con lo cual se dará claridad al negocio y así las personas involucradas podrán establecer nuevos retos.

2.1.4 Valores

- Responsabilidad y compromiso.
- Respeto.
- Igualdad.
- Constancia.
- Perseverancia.

2.2 Contexto teórico-conceptual

2.2.1 Estudio de prefactibilidad

En esta fase se examinan en detalle las alternativas consideradas más convenientes. Conviene plantear primero el análisis en términos puramente técnicos, para después seguir con los económicos. Ambos escenarios permiten calificar las alternativas u opciones de proyectos y, como consecuencia de ello, elegir la opción que resulte más conveniente en relación con las condiciones existentes.

2.2.2 Estudio de factibilidad

La realización de un estudio de factibilidad es elemental a la hora de tratar de medir la viabilidad de un proyecto o inversión. Es de fundamental importancia que se investigue a profundidad y se recolecten los datos con veracidad para contar con información de calidad, la cual será organizada de forma que los inversores sean capaces de entender todos los aspectos que incluyen el proyecto.

Para Robins (2014) un estudio de factibilidad es el “análisis de los distintos aspectos relativos a la propuesta de una iniciativa emprendedora, diseñado para medir su factibilidad. No se trata únicamente de que un estudio de factibilidad bien preparado represente una herramienta de evolución eficaz para determinar si la idea emprendedora tiene posibilidad de alcanzar el éxito, sino que puede servir de base para desarrollar el muy importante plan de negocios” (p. 572).

Para la ejecución de la investigación se debe tener una visión clara del proyecto. Esto se refleja en la inclusión de todos los componentes relacionados con el programa de desembolsos, lugar físico, organización y puesta en marcha de la operación. Se deben establecer fuentes y plazos para el financiamiento del proyecto tanto a nivel técnico como administrativo.

2.2.3 Definición de mercado

Mercado, según Kotler, Armstrong y Gary (2010) es el “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio”. (pag 186)

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Son relaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores. Tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista en el desempeño de ellos. Los empresarios no pueden estar al margen de lo que sucede, ya que el mercado es cambiante y dinámico, sus tendencias pueden variar de acuerdo con las necesidades de los consumidores, cambio en leyes, impuestos, situación política, etc.

2.2.4 Mercado competidor

El enfoque del mercado competidor es el estudio de las empresas que elaboran y venden productos similares a los que se piensan vender. En el caso de Gelatico, su competencia directa se encuentra en las distintas zonas comerciales que ofrezcan productos similares, primeramente, supermercados y heladerías comerciales.

Para Sapag y Sapag (2014), el estudio competidor “tiene la doble finalidad de permitir al evaluador conocer el funcionamiento de empresas similares a las que se instalarían con el proyecto y de ayudarlo a definir una estrategia comercial competitiva con ellas” (p. 198).

2.2.5 Identificación de oportunidades del entorno y ventajas competitivas

Es vital identificar oportunidades en el entorno a la hora de crear un negocio. Los emprendedores deben ser capaces de detectar estas oportunidades, pues de ellas se visualizan ideas nuevas de negocios que generan el cambio en el comercio. Las organizaciones no ven las oportunidades, esa es una tarea de los individuos (Robins, 2014, p. 569).

Si son las personas las capaces de visualizar los cambios que se pueden generar a futuro, es importante enseñar sobre la creación de nuevas ideas de mercado basado en esas oportunidades.

Cuando se habla de ventajas competitivas se hace referencia a algo que hace mejor la empresa a la que se pertenece, algo de lo que carecen las demás. Es un ingrediente necesario para el éxito de la compañía y la supervivencia de la iniciativa emprendedora en el largo plazo (Robins, 2014, p. 570). Es difícil mantener ambos conceptos activos en la compañía, por lo que es vital que los emprendedores tomen importancia de ello a la hora de realizar factibilidades de las empresas.

2.2.6 Estudio de mercado

El desarrollo de un estudio de mercado es muy importante a la hora de comenzar un negocio o expandirlo, ya que por medio de los datos obtenidos se puede establecer si existen demandantes para un bien o un servicio en específico y de esta forma decidir si el proyecto puede continuar o se debe incurrir en la búsqueda de un producto distinto para suplir la demanda del mercado. Además, proporciona datos importantes y valiosos para el establecimiento de precios, frecuencia de compra, demanda, gustos, etc.

Asimismo, el estudio de mercado les permite a los investigadores identificar a los competidores que existen actualmente y que ofrecen productos o servicios similares o iguales en el mercado, para efectuar cambios en sus estrategias que les brinden una oportunidad de diferenciarse y establecerse en el mercado de manera innovadora.

Para Sapag y Sapag (2014), con el nombre de estudio de mercado “. . . se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización” (p. 190).

El estudio de mercado se encarga de analizar el volumen de demandantes que puede llegar a obtener un bien o servicio, así como los canales de comercialización, los costos asociados y la determinación de los precios a ofrecer al cliente final como a los distribuidores. La información que se pretende obtener por medio de este estudio debe ser lo más cercana y cierta a la realidad, para contar con una base de datos numérica basada en la investigación que fundamente los argumentos que ayudarán a tomar una decisión respecto a la realización del proyecto de inversión.

Primeramente, se debe tener en cuenta que el mercado son los consumidores reales y potenciales del producto. Debido a que los mercados se basan en relaciones humanas, estos se pueden manipular y modificar gracias a fuerzas internas. Tienen reglas y, si se realiza una buena investigación, los interesados en ingresar a un mercado y mantenerse pueden prever algunos eventos y oportunidades para poder adelantarse a los competidores.

Los empresarios no pueden ni deben quedarse al margen de lo que sucede en un ambiente tan cambiante y dinámico, en donde al descuidarse pueden quedar por fuera del radar de los consumidores. Deben conocer su mercado y moverse al ritmo que se modifican los gustos, necesidades y preferencias. Asimismo, deben tener en cuenta los cambios en leyes, impuestos, situación política, etc.

El estudio de mercado de cualquier proyecto de innovación, crecimiento, incursión o expansión debe identificar todos los factores que tendrán algún grado de influencia en las decisiones que se deberán tomar para implementar la estrategia comercial para la venta del producto.

Para Sabino (2014), un mercado es un “. . . conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo en particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p. 36).

Es importante implementar buenos controles que determinen con mayor precisión y claridad los posibles costos y beneficios de la inversión, para evaluar la rentabilidad que trae consigo poner en marcha el proyecto. La preparación de un proyecto pretende cuantificar los comportamientos de los consumidores, así como los ingresos y egresos que se presentaran; sin

embargo, en ocasiones se utiliza el dato equivocado o incompleto, por lo tanto, se debe asegurar tener la información más específica posible.

Por medio de un estudio de mercado, se pueden apoyar y justificar las decisiones del inversionista; no obstante, al funcionar solamente como guía, no garantiza que los resultados obtenidos al momento de la implementación del proyecto sean iguales a los esperados. De igual manera, es un instrumento fundamental para prever la orientación del negocio y reducir al mínimo el margen de error posible.

Para identificar el mercado consumidor, se requiere llevar a cabo distintos estudios sobre el mismo, y se deben conocer primeramente los gustos y preferencias del mercado meta. Según Sabino (2014), “. . . los hábitos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al consumidor real y la estrategia comercial que deberá diseñarse para enfrentarlo en su papel de consumidor frente a la posible multiplicidad de alternativas en su decisión de compra” (p. 43).

2.2.7 Aplicación del estudio del mercado

Los siguientes campos definidos en la realización de un estudio de mercado permiten el análisis y alcance de los objetivos de la inversión:

El mercado: incluye los aspectos relacionados con la publicidad, estudios de cobertura, diseños de campañas publicitarias, distribución en heladerías, etc. Asimismo, se le debe dar seguimiento a las campañas realizadas con el fin de innovar y mantenerse en el mercado.

El producto: se lleva a cabo tomando todos los productos que compitan directamente con el ofrecido por el proyecto. Se incluye además un análisis de la posible aceptación del mercado y su inclusión, se deben investigar componentes de empaque, etiquetas, tamaños, etc.

El consumidor: es el aspecto que se deberá analizar a fondo debido a que se necesita identificar las necesidades del mercado al que se quiere ingresar; cabe recalcar las motivaciones de consumo, hábitos de compra, opiniones sobre el producto propio y el de la competencia, aceptación de precio, preferencias, etc.

2.2.8 Estrategias de mercado

- El método del mercado meta único: segmentar el mercado y escoger uno de los segmentos homogéneos, como mercado meta al cual se le ofrecerá el producto propuesto por Gelatico.
- El método del mercado meta múltiple: segmentar el mercado y elegir dos o más segmentos. Cada uno será tratado como un mercado meta separado que necesita una mezcla comercial diferente.
- El método del mercado meta combinado: combinar dos o más submercados en uno mayor como base para una estrategia de mercado a implementar. Manane, (2012)

2.2.9 Situación del mercado

Se debe tener presente que, en el mundo de los negocios, la búsqueda de nuevas oportunidades se vuelve una situación constante, por lo tanto, se deben reinventar los productos y servicios que se ofrecen o bien se deben buscar nuevas líneas que vayan a complacer las

necesidades de los consumidores. De esta forma, se puede mantener la competitividad del negocio y permanecer presente en la mente de los clientes. En un mundo cambiante, es importante no quedarse atrás en la innovación de los productos, con el fin de mantenerse en el mercado competitivo.

Existen cuatro métodos formales para identificar oportunidades de nuevos negocios:

- Penetración en el mercado: la intención es quitarle clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio, nuevas presentaciones, etc.
- Desarrollo del mercado: se trata de captar nuevos clientes sin modificar el producto.
- Desarrollo del producto: se innova el producto para que sea más demandado en el mercado.
- Diversificación: se cambian o incluyen nuevos productos o líneas de artículos distintas a las que ya se manejan.

2.2.10 Segmentación del mercado

Para la segmentación del mercado se busca segregar el mercado total, ya sea de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos, de características similares (demográficas, geográficas, entre otras). Todos los mercados se componen de segmentos y a la vez están formados por subsegmentos.

Para los productos ya existentes en el mercado, la segmentación de mercados permite el establecimiento táctico de las adecuadas estrategias de marketing y publicidad; mientras que, para

los nuevos productos, coopera con el establecimiento y descubrimiento de posibles espacios en los que puedan progresar (Manane, 2012).

Un segmento del mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La separación es un enfoque orientado hacia el consumidor, diseñado para identificar, servir y cumplir con reconocer sus necesidades para poder completarlas. No existe una sola forma de segmentación, por eso se deben definir diversas variables, individuales o combinadas, con el objetivo de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado.

Se describen distintos factores en el desarrollo de la segmentación, a saber:

- Cambios sociales: un mayor nivel de vida complica o especializa el consumo. Los cambios sociales han provocado una mayor heterogeneidad social que provoca el tener que dirigirse a segmentos más precisos.
- La evolución tecnológica que ha permitido la flexibilidad en la producción y la incorporación de procesos informáticos a la producción y nuevos materiales. En definitiva, la producción se ha hecho más flexible.
- La necesidad de diferenciar los productos de la empresa de los de la competencia.
- Los nuevos sistemas informáticos permiten la manipulación de bases de datos enormes, e identificar los segmentos por diferentes variables, con lo que se obtienen segmentaciones muy precisas inimaginables hace años. (Manane, 2012, pág 210)

A continuación, se detallan las principales variables utilizadas para el proceso.

- Segmentación geográfica: requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, provincias, cantones, distritos, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, también se puede trabajar en todas.
- Segmentación demográfica: trabaja la división en grupos basados en variables demográficas, como la edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos, entre otros. Se utiliza este tipo de segmentación debido a que los datos, como las necesidades, deseos y tasas de uso, están frecuentemente muy relacionadas con las variables definidas.
- Segmentación psicográfica: los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad que se condicionan en el marco de la mercadotecnia como las tendencias de mercado.
- Segmentación por conducta: los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres respuestas a un producto y es de las más utilizadas para los estudios de mercado.

2.2.11 Técnicas especializadas que pueden ayudar a segmentar

Las técnicas de agrupamiento reúnen a clientes que poseen características de segmentación muy parecidas, especialmente en grupos homogéneos. Este tipo de método se basa en herramientas o programas de software que emulan la realidad, con el fin de determinar el posicionamiento que indica el espacio en que se ubican los clientes en un mercado y las marcas propuestas o actuales. Sin embargo, exige cierta investigación formal de mercado, por lo que su costo es alto. El mérito

más destacable del posicionamiento es ayudar a los gerentes a comprender cómo ven los clientes a sus mercados y ayuda a planificar estrategias para satisfacer las necesidades del mismo.

2.2.12 Mercadeo

Definida la estrategia, se procederá con el desarrollo de la mezcla de mercadeo, la cual tiene como objetivo obtener una respuesta deseada en el mercado meta y posicionar la marca en la mentalidad de los consumidores. Está compuesta por el producto, plaza, precio y promoción.

Los componentes de la mezcla de mercadeo se describen de la siguiente manera.

Promoción: es el componente más visible de la mezcla y se refiere a las técnicas para comunicar información acerca de los productos o servicios.

Producto: bienes, servicios o ideas que se comercializan para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.

Plaza: parte de la mezcla de mercadotecnia que se ocupa de hacer llegar los productos del productor al consumidor.

Precio: la selección del precio más adecuado para venderlo, el cual debe soportar los costos de operación, administrativos, de investigación y de mercadotecnia. (Kotler, 2015, p.160).

2.2.13 El estudio técnico

El estudio técnico permite la investigación e implementación de un nuevo negocio o expansión, pues establece los activos fijos con los que deberá contar la empresa para su funcionamiento y determina los distintos aspectos a instaurar para iniciar el proyecto de forma real, tangible, y físico. En el estudio técnico se estiman los costos, beneficios e inversiones del

mismo. Para Sapag y Sapag (2014), “En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer la información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes al área” (p. 32).

El objetivo es diseñar cómo se producirá el bien a vender, si se elige una idea es porque es factible investigar, ya se tiene el conocimiento de cómo se hace el producto o alguna actividad gusta de modo especial.

Se debe describir cuál proceso se utilizará y cuánto costará, así como cuáles recursos se necesitan para producir y vender, incluyendo los presupuestos de inversión y de gastos.

A continuación, se detallan los aspectos a considerar para la realización de un estudio técnico:

- **Materiales indirectos:** forman parte auxiliar en la presentación del producto, como empaques, envases, etiquetas, utensilios, entre otros.
- **Suministros:** recursos utilizados como complemento de la tecnología para realizar el proceso de producción, tales como combustible, etc.
- **Organización:** referente al factor humano, basado en la capacidad de ordenamiento de una secuencia para la realización óptima de un proceso productivo determinado.
- **Productos:** bienes finales fabricados como resultado de un proceso de transformación, que llegan a pertenecer al mercado de la comercialización.

- **Subproductos:** bienes que han sido obtenidos de un proceso productivo y que no constituyen su objetivo principal de producción, pero representan un valor económico para la empresa con su venta.
- **Tamaño del proyecto:** la capacidad de producción del proyecto, condicionada por el tamaño del mercado, la capacidad financiera y empresarial de la entidad, la disponibilidad de insumos, tecnologías, factores institucionales y legales.
- **Tecnología:** los equipos, conocimientos técnicos y procesos que se desarrollan para llevar a cabo un proceso de producción, como equipo de computación, programas, etc.

2.2.14 Oferta y demanda

2.2.14.1 La oferta

Es el resultado de una investigación previa en conjunto con el mercado meta. Para Sabino (2014), “oferta se puede definir como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores que están dispuestos a vender a los diferentes precios del mercado. Un precio elevado significa un incentivo para producir y vender más de ese bien” (p. 106).

La oferta corresponde a la conducta de los empresarios. Los principales elementos que condicionan la oferta son el costo de producción del bien o servicio, el grado de flexibilidad en la producción que tenga la tecnología, las expectativas de los productores, la cantidad de empresas en el sector y el nivel de barreras a la entrada de nuevos competidores, el precio de bienes relacionados y la capacidad adquisitiva de los consumidores. Estos son solo unos cuantos ejemplos

de variables que se deben considerar cuando se trabaja con la oferta, por ejemplo, una forma de determinar el comportamiento de la oferta en el mercado es midiendo su elasticidad.

2.2.14.2 La demanda

Estudia el comportamiento de los consumidores y permite a los productores de bienes saber, de una manera más exacta, lo que desean los clientes del mercado y sus características. Según Sapag y Sapag (2014), “El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La cantidad demandada se asocia con distintos niveles de precio y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la real” (p. 31).

2.2.15 Mercado meta

El estudio de mercado establecerá la posibilidad del negocio o proyecto de inversión, allí se examina el contexto del mercado, la demanda, los costos y gastos, la definición de precios y el potencial de rentabilidad.

2.2.16 Estudio administrativo

Un estudio administrativo para un proyecto de inversión es importante debido a que proporciona los elementos necesarios para definir el rumbo y las acciones que deben realizarse con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Existen muchas teorías con diferentes enfoques para estudios administrativos, sin embargo, se mencionarán los más importantes, como la planeación estratégica que identifica hacia dónde va la empresa, el crecimiento, las tendencias del mercado, la economía y la sociedad.

Para llevar un control adecuado se recomienda definir los objetivos, también conocidos como guías cualitativas, que permitirán lograr resultados. Las políticas definen el área de trabajo para la toma de decisiones, pero realmente ayudan para alinear el esfuerzo de los colaboradores. Las estrategias dan el programa general de acción y una correcta definición de la meta, así como los esfuerzos y recursos encaminados hacia el logro de unos objetivos generales para ejecutar la misión de la organización. Cuando se habla de valores, se puede decir que van a representar las convicciones de los gestores administradores que llevan a la empresa hacia los objetivos para el éxito.

El análisis es una herramienta para ver pasos y acciones en un futuro. Se logra mediante el estudio del trabajo desempeñado en el presente y en el interior de la empresa, marcando posibles evoluciones para el éxito. Permite que la gerencia reflexione y tenga mejor conocimiento de la organización. Por su parte, los organigramas son importantes, ya que es el recuadro que representa los puestos de la organización y sus niveles jerárquicos, líneas, autoridad y responsabilidad. Deben tener claridad, no deben ser extensos ni complicados.

2.2.17 Organización

La organización es la columna vertebral de una empresa. Según Arias (2012), se define como “la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa” (p. 57).

2.2.18 Estudio financiero

El estudio financiero busca definir “mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación” (Sapag,

2011, pág 196). Existen diversos métodos o modelos de valoración de inversiones y se dividen básicamente entre métodos estáticos y métodos dinámicos.

2.2.18.1 Los estáticos

Estos métodos adolecen todos de un mismo defecto: no toman en cuenta el tiempo. Es decir, en sus cálculos no se evalúan fluctuaciones futuras, el momento en que se produce la salida o la entrada de dinero y, por lo tanto, su diferente valor.

2.2.18.1.1 El método del flujo neto de caja

Se entiende por la suma de todos los ingresos menos todos los gastos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión. Existe la variante de flujo neto de caja por unidad monetaria comprometida y está considerado como el método más simple de todos, y de poca utilidad práctica.

Según Sapag (2011), el flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto y su estructura general se compone de la siguiente manera:

- Ingresos y egresos afectos a impuestos.
- Gastos no desembolsables.
- Cálculo del impuesto.
- Ajuste por gastos no desembolsables.
- Costos y beneficios no afectos a impuesto.

- Flujo de caja.

2.2.18.1.2 El método del pay-Back o plazo de recuperación

Es el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente el capital aportado en principio; es decir, cuanto más corto sea el período de recuperación, mejor será el desempeño del proyecto.

Una ventaja de usar el método de recuperación es su simplicidad. Una empresa determina la cantidad máxima de años en la que quiere que el proyecto recupere la inversión realizada. Mientras más tarde un proyecto en recuperarla, más alto es el riesgo de no recuperar el costo. Las compañías usualmente prefieren un período de recuperación más corto para minimizar el riesgo.

La compañía divide la salida de fondos total por el ingreso de fondos anual para determinar la cantidad de años necesarios para recuperar la inversión. Si el número de años calculados excede el máximo, la compañía cancela el proyecto, puesto que el plazo de recuperación no mide ni refleja todas las dimensiones que son significativas para la toma de decisiones sobre inversiones. Tampoco se considera un método completo para poder ser empleado con carácter general para medir el valor de las mismas.

2.2.18.1.3 El método de la tasa de rendimiento contable

El principal inconveniente que presenta este tipo de análisis es la base de usar métodos estáticos, pues no consideran o toman en cuenta la liquidez del proyecto, aspecto que resulta vital ya que puede comprometer la viabilidad del mismo.

Este método se basa en el concepto de cash-flow, en vez de cobros y pagos (cash-flow económico) Su principal ventaja es que permite hacer cálculos más rápidamente al no tener que elaborar estados de cobros y pagos como en los casos anteriores.

La definición de la fórmula matemática es la siguiente:

$$\frac{[(\text{Beneficios} + \text{Amortizaciones}) / \text{Años de duración del proyecto}] / \text{Inversión inicial del proyecto}}$$

Por otro lado, la tasa media de rendimiento tiene poco significado real, puesto que el rendimiento económico de una inversión no tiene porqué ser lineal en el tiempo.

2.2.18.2 Los métodos dinámicos

En realidad, los siguientes tres métodos son complementarios, puesto que cada uno de ellos aclara o contempla un aspecto diferente del problema. Si son usados simultáneamente, pueden dar una visión más completa.

2.2.18.2.1 Pay-back dinámico

Es el período de tiempo o número de años que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de caja iguale el capital invertido. Es considerado un método incompleto, pero es innegable que aporta cierta información adicional complementaria para valorar inversiones, cuando es difícil de predecir la tasa de depreciación de la misma.

2.2.18.2.2 Valor actual neto (VAN)

Es uno de los métodos más aceptados. El valor actual neto de una inversión hace referencia a la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial (Merino, 2012).

En ese sentido, si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un resultado más alto. Un indicador nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el dato consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

La principal ventaja de este método es que, al homogenizar los flujos netos de caja a un mismo momento de tiempo ($t=0$), se reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signos positivos y negativos dependiendo si representa una ganancia o pérdida en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final.

Dado que el valor actual neto depende muy directamente de la tasa de actualización, el punto débil de este es la tasa utilizada para descontar el dinero; sin embargo, para efectos de homogeneización, la tasa de interés elegida hará su función indistintamente de cual haya sido el criterio para fijarla.

2.2.18.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Se denomina tasa interna de retorno (TIR) a la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor y, entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca un índice mayor.

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la TIR, aunque las hojas de cálculo y los programas de computación han venido a solucionar este problema de forma total, promoviendo la aplicación del indicador. También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal. Sin embargo, la crítica más importante del método es la inconsistencia matemática de la TIR cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto o a nuevas inversiones adicionales.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la tasa interna de retorno, y toman como referencia la tasa de descuento. Si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

La TIR es un indicador de rentabilidad del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de retorno, no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los

misimos. Una gran inversión con un índice bajo puede tener un VAN superior a un proyecto con una inversión pequeña con un resultado elevado.

2.2.19 Razones financieras

La importancia de los estados financieros reside en que brindan información valiosa sobre la posición financiera de una empresa. El primer paso para lograr el análisis de las razones financieras es analizar los estados financieros de una empresa. Estos se pueden definir como una serie de reportes que reflejan la situación de una empresa a cierta fecha, los más utilizados son los siguientes:

2.2.19.1 Balance general

Muestra la estructura y composición de los recursos financieros que maneja una empresa (deudas, inventarios, capital, entre otros) a una fecha dada.

2.2.19.2 Estado de resultados

Es más específico y detalla todos los ingresos y gastos que una compañía pueda tener como resultado de sus operaciones, terminando con la utilidad o pérdida del período en análisis.

Se realizan pues tienen como propósito mostrar la relación entre las diferentes variables existentes dentro de los datos financieros actuales y futuros.

Se pueden dividir en cuatro tipos: razones de liquidez, razones de administración de activos, razones de administración de deuda y de rentabilidad.

Entre las razones más utilizadas podemos detallar las siguientes:

- Prueba corriente: se origina de las razones de liquidez, y muestra la cantidad de veces que una empresa es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo. Su forma de cálculo es la siguiente:

$$\text{Activos corrientes/ pasivos corrientes}$$

- Margen operativo: hace referencia en específico a las razones de rentabilidad, muestra cuánto representa la utilidad operativa del total de ventas. Su forma de cálculo es:

$$\text{Utilidad antes de impuestos/ ventas totales}$$

- Margen de utilidad neta: indica cuánto representa la utilidad neta del total de ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad neta/ventas totales}$$

- Rendimiento sobre activos: busca proporcionar una idea del rendimiento global ganado por la empresa sobre la inversión. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Utilidad neta/activos totales}$$

- Rendimiento sobre capital: es otra de las razones de rentabilidad y muestra cuánto representan los activos sobre las ventas netas de la empresa. Se muestra así:

$$\text{Utilidad neta/capital total}$$

2.2.20 Análisis FODA

El análisis FODA es el estudio de variables internas y externas de una empresa, industria, persona individual, entre otros. Busca definir y establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado. El análisis se divide en dos segmentos: interno y externo. Ambos afectan por igual al proyecto. Según Kotler y Keller (2012), se encuentran las siguientes definiciones:

- Fortalezas: busca identificar todas las características positivas que ayudan a fortalecer el proyecto las cuales se analizan de manera interna.
- Oportunidades: puntualiza las diferentes oportunidades que se presentan en el mercado con el fin de mejorar el negocio, se realiza de manera externa.
- Debilidades: analiza las características que se deben mejorar en la empresa, también se analizan de manera interna.
- Amenazas: identifica las posibles amenazas que existan para la empresa, tales como competencia, tratados de libre comercio, entre otros. Las amenazas se analizan externamente.

2.2.21 Punto de equilibrio operativo

El punto de equilibrio operativo es conocido como el punto que representa el nivel de producción y ventas, cuyo ingreso operativo es de cero; esto significa, en otras palabras, el punto en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos operativos totales, por lo que no se visualiza ningún tipo de utilidad en la empresa.

Es de gran importancia pues ayuda a establecer las unidades necesarias para lograr cubrir los costos de operación de la empresa. Su cálculo se basa en la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

2.2.22 Escenarios de inversión

En cada proyecto de inversión, existen varios escenarios de resultados que el inversionista debe tomar en cuenta. Este debe tener conocimiento sobre los resultados que se esperan para hacer las proyecciones óptimas. Se cuentan con tres escenarios:

2.2.22.1 Optimista

Este escenario muestra el mejor resultado posible a la inversión, también es conocido como “techo”.

2.2.22.2 Conservador

Define un resultado intermedio. No es el mejor, pero tampoco el peor. Se enfoca en el dato más probable.

2.2.22.3 Pesimista

El resultado esperado es el peor; es decir, refleja los datos más bajos.

2.2.23 Índice de deseabilidad (ID)

Este método es utilizado para poner en marcha un negocio, debido a que algunos inversionistas tienen proyectos con VAN y TIR muy similares. El ID es una guía que se le puede brindar al inversionista para definir cuál es el proyecto que le generará más ganancias con la menor cantidad de recursos invertidos en el negocio.

2.2.24 Ventas

La venta es la acción y efecto de vender; es decir, traspasar la propiedad de un producto o servicio a otra persona seguido del pago de un precio convenido por el artículo.

La venta de productos o servicios forma la base de las operaciones de las compañías. A través de estas ventas, las entidades adquieren ingresos. La rentabilidad dependerá directamente de distintos factores, tales como la gestión de costos y el orden financiero.

Suele hablarse de compraventa para hacer mención a la operación bilateral donde el vendedor entrega un objeto (producto o servicio) determinado al comprador, quien paga por ella un precio a través del medio de pago.

En relación con la inversión inicial en equipo, infraestructura, e insumos, es importante definir las necesidades de la empresa como tal y lo que se pretende abarcar con el mercado meta. Para efectos de la empresa Gelatico, la inversión es baja, ya que los insumos, equipo e infraestructura necesarios para poder iniciar sus labores no son amplios.

Según Sapag y Sapag (2014), se entiende por inversión en equipamiento “todas las inversiones que permitan la operación normal de la planta de la empresa creada por el proyecto, por ejemplo, maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general” (p. 177).

2.2.25 Costos

Se refiere al gasto en el que se incurre a la hora de prestar servicios o fabricar un producto.

Para Sapag y Sapag (2014), costo se define como “el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos. El concepto de coste está íntimamente ligado con el sacrificio incurrido para producir ese bien” (p. 99).

La forma más tradicional de clasificar los costos de un proyecto es la que los diferencia entre costos fijos y variables. Cuando se habla de costos fijos se refiere a todo aquel costo en que se tendrán que incurrir en un periodo determinado, independientemente del nivel de producción en la empresa. Contrario a lo que sucede con los costos variables, que dependen del nivel de producción.

2.2.26 Cadena de valor

Es una herramienta que complementa el análisis del ambiente interno de una empresa y tiene como objetivo principal identificar fuentes de ventaja competitiva en las diferentes actividades empresariales y generar valor a través de ellas. Con base en esto, la cadena de valor de una empresa está compuesta por todas las actividades que generan y agregan a las operaciones de una entidad. Existen tres tipos de actividades, a saber:

- Actividades primarias: actividades que tienen relación con el desarrollo del producto, comercialización, logística, entre otros.
- Actividades de apoyo: actividades que apoyan el desarrollo de producto, como recursos humanos, finanzas, contabilidad, etc.
- El margen: genera valor, pues es la diferencia entre ventas y costos.

2.2.27 Recursos humanos

Es de suma importancia desarrollar un equipo de trabajo eficaz y eficiente, pues es fundamental la ayuda y el aporte que brindan los colaboradores al objetivo de la empresa. Para ello, es necesario desarrollar estrategias que permitan a la entidad diseñar procesos que apoyen la administración del recurso humano; es decir, desde que se crea un proceso de selección, inducción, capacitación y el desarrollo de la carrera profesional de un colaborador, es necesario contar con colaboradores que apoyen los objetivos empresariales.

Se identifican el proceso de selección de personal ocho pasos:

- Recepción preliminar.
- Administración de exámenes.
- Entrevista de selección.
- Verificación de referencias y antecedentes.
- Evaluación médica.

- Entrevista con supervisor.
- Descripción del puesto.
- Decisión de contratar.

Es importante recalcar que la administración del recurso humano o capital humano es la resultante de enfatizar la capacitación y la evaluación en forma periódica, para esto es importante alentar el sentimiento de orgullo y pertenencia. Esto crea conciencia de la magnitud de operaciones, destaca el servicio al cliente, disminuye la ansiedad del colaborador, permite aclarar dudas y parámetros de evaluación y establece la responsabilidad de logro personal, profesional y corporativo.

2.2.28 Buenas Prácticas de Manufactura

Son una herramienta clave para la elaboración de productos óptimos para el consumo humano. Se enfocan en la higiene y manipulación de los alimentos.

Aportan al diseño y funcionamiento de los establecimientos que están relacionados con alimentos. Las Buenas Prácticas de Manufactura (BMP) cuentan con siete etapas que ayudan a garantizar la calidad y seguridad alimentaria de las materias primas manipuladas para transformarlas en alimentos óptimos para el consumo humano. Estas etapas son:

- Materias primas.
- Establecimientos, estructura e higiene.
- Personal.

- Higiene en la elaboración.
- Almacenamiento y transporte de materias primas y producto final.
- Control de procesos de producción.
- Documentación.

2.3 Hipótesis

Para esta investigación se plantea como hipótesis la obtención de resultados positivos de la investigación que se desea realizar, donde los datos obtenidos pueden ser analizados de manera financiera y definir la rentabilidad que puede proporcionar el proyecto al momento de su implementación. La creación de la heladería artesanal Gelatico es factible económicamente, según la evaluación financiera y el estudio de demanda que presenta el mercado meta de la zona de Santo Domingo de Heredia, para el segundo cuatrimestre del 2017.

2.3.1 Variables

El análisis financiero busca obtener ciertos datos que faciliten la toma de decisiones, donde se utilizan herramientas y técnicas con el fin de tener una idea sobre la cantidad de recursos que se poseen para realizar una inversión (Gitman, 2016).

En la rentabilidad se mide la relación de inversión de esfuerzo aportado por las personas y los beneficios que proporciona dicho proyecto (Gitman, 2016).

Factibilidad es la cantidad de recursos disponibles para la obtención de los objetivos del proyecto (Robins, 2014).

El estudio de mercado es la medición del volumen de personas que consumirán un producto, el cual sería adquirido por un grupo definido de clientes en un área geográfica específica y definido en un periodo de tiempo y entorno de mercadeo definidos (Kotler, 2012).

Mercado meta es la parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigir su oferta (Kotler, 2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Finalidad

La investigación es un proceso importante para la humanidad, pues debido a él se han revelado datos y solucionado distintos problemas esenciales para la vida cotidiana. Según Sampieri (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

Existen tres tipos de investigaciones para elaborar un proyecto: teórica, aplicada y mixta. La teórica se basa en el conocimiento de puntos específicos de la investigación. La aplicada brinda información necesaria para aplicar al proyecto de investigación; es un método que permite encontrar una estrategia que facilite alcanzar un objetivo en concreto. Por último, la mixta brinda la opción de combinar ambos tipos de investigación, para obtener mayor conocimiento y aplicarlo al proyecto. (Sampieri, 2014, pág. 60)

Esta investigación es de tipo mixto pues se plantea realizar una investigación sobre el comportamiento de una heladería artesanal, donde se pueda medir su factibilidad financiera y determinar la aceptación que puede llegar a tener en el mercado de manera teórica. Al mismo tiempo es aplicada ya que se desea implementarla como un posible comercio nuevo en la comunidad que llegue a satisfacer las necesidades del segmento del mercado meta. Las decisiones serán tomadas según el resultado que brinden los datos del estudio.

3.1.2 Dimensión temporal

Existen dos tipos de dimensiones temporales, de acuerdo con Sampieri (2014). La primera es la investigación transversal o transaccional y recopila información en un momento único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, 2014, p. 154). La segunda, la investigación longitudinal o evolutiva son estudios que recaban información desde distintos puntos en el tiempo, para así poder realizar inferencias sobre la evolución del problema de investigación (Sampieri, 2014, p. 159).

Para la realización del presente proyecto de investigación, se aplicará el diseño de tipo transaccional, debido a que se llevará a cabo una encuesta aplicada en un momento y tiempo únicos, cuyos datos auxiliarán a identificar y obtener información importante para el estudio. Se logrará a la vez realizar una investigación acerca del número de muestra de la población para así definir el mercado meta.

3.1.3 Marco

El marco mide la amplitud de la investigación que se plantea realizar. Se cuenta con tres tipos de marcos: mega, macro y micro. Según Sampieri (2014), el mega es el marco que abarca una investigación en espacio de universo; el macro es el estudio que abarca una población específica; y el micro se enfoca en una muestra seleccionada para el proyecto de investigación (p. 185).

Para esta investigación enfocada en el cantón de Santo Domingo de Heredia, se utilizará un marco micro. Al abarcar una zona de estudio de tamaño pequeño es posible obtener mayor precisión de los datos para que la investigación sea más concreta.

3.1.4 Enfoque metodológico

De acuerdo con lo establecido por Sampieri (2014), “Una investigación consiste en una serie de procedimientos sistemáticos, críticos y empíricos que tienen como objetivo el estudio de un fenómeno” (p. 4).

De esta forma, se pueden definir dos tipos de enfoques de investigación dependiendo de las variables estudiadas y sus características, a saber: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

3.1.4.1 Naturaleza de la investigación

En un estudio de factibilidad se debe llevar un orden específico para documentar y abarcar todos los estudios por realizar: el estudio de mercado, el legal, el técnico y el financiero.

La importancia de realizar todos los estudios se debe a que el conjunto de información recolectada brinda las herramientas para analizar si es factible o no el proyecto de inversión. En el caso del estudio de mercado se logra definir a los posibles consumidores del servicio o producto que se pretende ofrecer, por medio de instrumentos de recolección de datos.

A la vez, el estudio organizacional y legal brinda todas las pautas para identificar la cantidad y tipo de personal necesario, las cargas sociales que esto representará y los requisitos

legales para establecer la empresa. Asimismo, el estudio financiero otorgará los números necesarios para ver si el proyecto es viable o no y si brindará beneficios económicos a los dueños o inversionistas.

Se detalla que la investigación cuantitativa utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis (Sampieri, 2014, p. 4).

También afirma que la investigación cualitativa utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o relevar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri, 2014, p. 7).

3.1.5 Carácter de la investigación

La creación de una heladería en Santo Domingo de Heredia requiere de una investigación exploratoria, pues con ella se puede medir la factibilidad del negocio, la cual ayudará a tomar decisiones para alcanzar el éxito deseado por el empresario. Los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Este, al ser un proyecto nuevo en el cantón, debe ser previamente analizado para comprobar su viabilidad (Sampieri, 2014, p. 91).

Esta investigación se puede catalogar como descriptiva, ya que se propone analizar el comportamiento de una población (en este caso, el segmento de mercado meta). Para ello, es necesario conocer el cantón de Santo Domingo de Heredia, donde se desea ubicar la heladería. Se explica que la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características importantes

de cualquier fenómeno que se analice y escribe tendencias de un grupo o población (Sampieri, 2014, p. 92).

La investigación correlacional es la utilizada cuando las variables incluidas afectan el resultado de la misma. Se define como el asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Sampieri, 2014, p. 93) Para la creación de la heladería es importante medir en qué magnitud afectan los resultados de los estudios, tanto técnicos-financieros como los de mercado, en la viabilidad del proyecto. Asimismo, se puede observar si existen errores en el proyecto que deban ser solucionados para obtener el resultado positivo del negocio.

3.2 Sujetos y fuentes de información

Para llevar a cabo un estudio de factibilidad es de gran importancia contar con fuentes de información confiables como respaldo. Existen tres tipos básicos de fuentes de información: primarias (directas), secundarias y terciarias.

3.2.1 Fuentes primarias

La información de primera mano es la obtenida directamente del portador sin que sea retransmitido a un libro, artículo o grabación (Sampieri, 2014).

Es la información recolectada en forma directa por medio de entrevistas, cuestionarios, visitas de campo y observación, entre otras. Además, existe información que se obtendrá de expertos en el tema, la cual ayudará a concluir exitosamente esta investigación.

3.2.2 Fuentes secundarias

Se obtiene información de segunda mano cuando es obtenida de libros y sitios web que ayudaron con datos de interés para la población (Sampieri, 2014).

En el presente proyecto se deben utilizar fuentes secundarias, como libros de texto especializados, evaluación de proyectos, finanzas, mercadeo y administración general. De esta manera se fundamentarán los conceptos descritos.

Asimismo, se recurrirá a trabajos finales de graduación con la finalidad de estructurar el trabajo adecuadamente. También se consultarán textos de legislación y regulación actual, para conocer las implicaciones y requisitos legales.

3.2.3 Fuentes terciarias

Dentro de las fuentes terciarias, se acudirá a documentos digitales, los cuales son artículos encontrados únicamente en Internet.

3.2.4 Sujetos de información

Los sujetos de información son aquellas empresas, organizaciones o personas que otorgarán información que ayude como guía, para definir si se desarrolla el proyecto o no.

3.3 Selección del muestreo

3.3.1 La población

La población seleccionada para esta investigación son los habitantes de la zona de Santo Domingo de Heredia, la cual será la utilizada para el proceso de estudio.

3.3.2 La muestra

La muestra es un subgrupo de la población total de la que se extraen datos por medio de instrumentos estadísticos y que se utiliza con el fin de brindar datos relevantes de la población total a estudiar. Debido a la alta demanda de tiempo y dinero que un estudio de la población conllevaría, se recurre a una muestra más pequeña identificada previamente que logre generalizar de cierta manera las características de la población meta. Para Sampieri (2014), la muestra como es “. . . un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse” (p. 173).

Para realizar un estudio estadístico de muestra existen dos formas de seleccionarla: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas o dirigidas.

Según Sampieri (2014), la muestra es “el subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido al que llamamos población”. (p. 175). Debido a esta razón, se deben aplicar una serie de fórmulas matemáticas y estadísticas para su selección. Asimismo, el tamaño de esta dependerá de lo homogénea o no que sea la población total.

Para calcular el tamaño de la muestra se acude a la siguiente fórmula matemática estadística:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

En donde:

n: tamaño de la muestra

Z: valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza)

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar ($p = 0,5$), que hace mayor el tamaño muestral

q: $1 - p$. en este caso por desconocerse (binomial a normal)

i: margen de error

En este proyecto se obtiene un resultado de 157 personas. Dato desarrollado y utilizado en el capítulo cuatro.

3.3.3 Tipos de muestra

El muestreo es un método estadístico que sirve para obtener la muestra de la población.

3.3.3.1. Probabilística

Las principales características del muestro probabilístico es cuantitativo, ya que todos los casos tienen la posibilidad de ser seleccionados, no requiere de un conocimiento de la población a estudiar y se requiere de una muestra con mayor número de casos.

3.3.3.2 No probabilística

Las principales características del muestro no probabilístico es que es cualitativo, ya que todos los casos no tienen la probabilidad de ser seleccionados: su investigador elige los casos que más le interesen. Se requiere un alto grado de conocimiento de la población y requiere de una muestra con menos casos.

A continuación, se definirán ciertos conceptos necesarios para la comprensión del cálculo de la muestra.

3.3.4 Media

Se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. Es el valor característico de una serie de datos cuantitativos.

3.3.5 Error típico

Se define como la variación producida por factores distorsionantes tanto conocidos como desconocidos.

3.3.6 Mediana

Dato que representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados.

3.3.7 Moda

Valor con mayor frecuencia en un grupo de datos.

3.3.8 Desviación estándar

Es la medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio.

3.3.9 Varianza de la muestra

Es la media de los residuos al cuadrado.

3.3.10 Curtosis

Es la medida que sirve para analizar el grado de concentración que presentan los valores de una variable analizada alrededor de la zona central de la distribución de frecuencias

3.4 Técnicas e instrumentos utilizados en la recopilación de los datos

3.4.1 Instrumentos

Para cuantificar las variables requeridas para la investigación del proyecto, se debe contar con los instrumentos adecuados para medirlas una vez que se recolecten los datos necesarios. Estos instrumentos de medición deben ser capaces de adecuarse a las necesidades de cada variable para

que, una vez los datos recolectados puedan ser observables y puedan reflejar las necesidades del problema planteado.

Los instrumentos de recopilación de datos deben contener características específicas, para proporcionar los datos correctos y sustentar los resultados recolectados.

3.4.2 Selección del instrumento

3.4.2.1 Encuesta

El instrumento principal por utilizar será una encuesta con preguntas abiertas y cerradas. Esta se aplicará electrónicamente a la muestra establecida de consumidores potenciales, por medio de un enlace web. La información por recolectar es referente a las preferencias de los consumidores acerca de las heladerías que visitan y degustan; los precios que están dispuestos a cancelar por los productos; la frecuencia con la que adquieren este tipo de servicios; así como sus preferencias en cuanto a textura y sabor. De esta manera, se pretende identificar si estarán dispuestos a adquirir los productos ofrecidos por Gelatico.

3.4.2.2 Escala para medir las actitudes

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de manera favorable o desfavorable ante un objeto (Sampieri, 2014).

Existe la técnica de la dirección de las afirmaciones, donde será necesario tener una alternativa relacionada con la investigación que se desea realizar. Se colocan cinco opciones de

repuesta para que puedan ser marcadas por las personas seleccionadas, a saber: muy de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

3.4.2.3 Investigación documentada

Dentro de las maneras de recolección de datos, en una investigación cuantitativa se pueden utilizar a la vez la revisión de documentos, registros y archivos físicos o electrónicos. Se pueden examinar manuales, códigos y leyes que contienen información relevante y necesaria para la realización del trabajo de investigación. Asimismo, se debe acudir a documentación de instituciones de gobierno para de esta manera conocer los documentos necesarios y requisitos para cumplir con la normativa requerida.

3.4.2.4 Observación

Consiste en un registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta que se manifiesta (Sampieri, 2014). Sirve para determinar la aceptación de un grupo respecto a una situación en específico. Para esta investigación es vital el conocer el nivel de repuesta que presenta el segmento de mercado meta al que se desea estudiar, ante la creación de la heladería en Santo Domingo de Heredia.

- Para ello es necesario definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar.
- Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar.
- Establecer, definir las unidades de medición.

- Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación.

3.4.3 Aplicación del instrumento

3.4.3.1 Confiabilidad

En todo proyecto es de fundamental importancia que los instrumentos que se vayan a utilizar para medir sean confiables, debido a que la información obtenida es esencial para poder determinar las conclusiones que definirán si el proyecto es viable o no.

De acuerdo con Sampieri (2014):

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas. (p. 200)

Se aplicará mediante encuestas realizadas al segmento del mercado meta que se desea estudiar, para medir la aceptación que se espera obtener en la creación de la heladería en el área de Santo Domingo de Heredia. Se medirá tanto la aceptación del negocio como las preferencias del cliente ante el producto que se desea ofrecer. Las preguntas que se pretenden realizar ayudarán de manera amplia a conocer los gustos y preferencias del mercado.

3.4.3.2 Validez

Según Sampieri (2014), validez es “. . . el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 201). Es por lo tanto una característica importante a la hora de

recolectar la información y aplicar el instrumento para que este pueda efectivamente medir la variable correctamente.

Para cumplir con los dos puntos anteriores es necesario observar el mercado meta al que se desea llegar, ya que brindará datos importantes referentes a la calidad, opinión y necesidades que desean satisfacer con los productos ofrecidos en el comercio.

Se pretende medir dichos factores mediante el análisis de contenido de proyecciones realizadas sobre la factibilidad financiera del negocio, para tener claro la toma de decisiones con respecto a la creación de la heladería. Esto ayudará a brindar datos específicos sobre la viabilidad del negocio.

En el estudio a realizar, se utilizará la selección aleatoria a la hora de la recolección de datos, para de esta forma analizar los resultados obtenidos del mercado meta.

3.5 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Inversión inicial	Es la cantidad de dinero que se ha utilizado para invertir y poner en marcha un proyecto.	Se suman todas las salidas de efectivo en el momento inicial y se cuantifican.	Costo total de la inversión que va desde la compra de equipo, instrumentos y capital para la inversión del negocio.
Tasa interna de retorno (TIR)	Es aquella tasa que hace que el valor actual neto sea igual a cero.	Si la TIR es mayor que la tasa de rendimiento requerida, el proyecto es aceptado. En caso contrario, se desecha.	Se considera el flujo neto descontado de una tasa de interés determinada al plazo considerado en el proyecto, de manera que el resultado a esa tasa haga que los flujos descontados sean igual a cero.

Flujo de caja proyectado	Corresponde a las entradas y salidas de caja o efectivo en un periodo determinado.	Con base en los gastos, se determinan los costos; mientras que, con base en la demanda, se detallan las estimaciones de ingresos.	Se proyectan todos los ingresos y egresos de efectivo del proyecto conforme a las técnicas aceptables en finanzas y evaluación de proyectos.
Localización	Es el lugar físico donde se instalará algo con el fin de determinar el sitio más idóneo con base en una serie de parámetros técnicos que hacen posible consolidar esta ubicación.	Entre los parámetros mínimos aceptados para la toma de la decisión del sitio están la disponibilidad de los servicios públicos, mano de obra, restricciones ambientales y legales.	Se utilizará una investigación de campo para conocer las características comerciales de Santo Domingo de Heredia
Valor actual neto (VAN)	Representa el valor al día de la evaluación del proyecto sobre la base económica obtenida de los flujos efectivos que se estiman en el futuro.	Si el VAN es mayor que cero, se determina la viabilidad del proyecto. En caso de que sea menor que cero, se rechaza.	Metodología propuesta por Merino (2012) mediante la cual se toma el valor monetario, que resulta de restar la suma de los flujos proyectados, la inversión inicial de tal manera que el riesgo sea aceptado por el investigador.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Estudio de impacto ambiental	Procedimiento técnico y administrativo que sirve para identificar, prevenir e interpretar los impactos ambientales que producirá un proyecto en su entorno en caso de ser ejecutado, todo ello con el fin de que la administración competente pueda aceptarlo, rechazarlo o modificarlo.	El Decreto Ejecutivo Número 31849-MINAE-SALUD-MOPT-MAG-MEIC determina los procedimientos y métodos de llenado del instrumento ambiental a presentar ante SETENA.	Matriz de riesgos bajo la metodología Leopold y de Evaluación de Riesgos, consistente con lo estipulado en el decreto 31849-SETENA.
Egresos	Erogación o salida de recursos financieros motivada por el compromiso de prestar servicios o por adquirir insumos. Salidas de efectivo afectan directamente el estado proyectado de pérdidas y ganancias.	Con base en la información de adquisición de equipo e instrumentos, costos directos de puesto en marcha y costos salariales, se calculan los gastos o salidas en el proyecto.	Se determinan todas las posibilidades de dinero tanto en el primer año como en los años necesarios, con el fin de determinar una buena estimación de los costos reales del proyecto.
Mercado	Es la combinación de los cuatro elementos producto, precio, plaza y promoción que sirve para determinar las necesidades del mercado y conocer el mercado meta de la empresa.	Se investigan las ventajas y desventajas de la zona donde se desarrollará el proyecto.	Se conoce mediante la encuesta o cuestionario qué tipo de producto espera el consumidor y qué esperan del nuevo negocio.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

Para la elaboración de este capítulo, es necesario realizar primeramente el estudio de mercado, ya que el mismo demarca la posible demanda del producto, segmento de clientes, gustos y necesidades; resultados que ayudaran a definir los segmentos del mercado meta a satisfacer. Es importante analizar toda la información obtenida, para definir la factibilidad de la creación de la heladería Gelatico en Santo Domingo de Heredia.

En este capítulo se incluirán estudios financieros y técnicos en donde se pretende establecer la estructura organizacional que se encargará de dar el ideal del negocio, la manera de mantener la heladería rentablemente, y detallar el perfil de los colaboradores para cada tarea. Pese a ser una pequeña empresa es necesario contar con un personal calificado que brinde una excelente presentación personal y un servicio al cliente personalizado.

Se analizarán los estudios para definir la viabilidad del proyecto, la inversión inicial, los suplementos necesarios para producir, así como cuantificar la producción de helados y definir los gastos que presentará la heladería.

4.2 Producto

4.2.1 Nombre del producto

Helado artesanal de distintos sabores.

4.2.2 Precio

Los precios que los clientes están dispuestos a pagar por los helados oscilan entre 1200 y 1600 colones dependiendo del tamaño y extras.

4.2.3. Características del producto

Los helados ofrecidos por Gelatico son de diez sabores naturales. Pueden ser combinados con toppings del agrado del cliente, entre ellos crema batida, nueces, sirope de chocolate, caramelo o fresa. Se ofrecerán al cliente por medio de contenedores de cartón en tres distintos tamaños o en la presentación de cono.

4.3 Estudio de mercado

En el estudio de mercado se pretende conocer e identificar el mercado meta, la potencial aceptación de los productos a ofrecer y la forma en la que se captará la atención del cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y agradar en el mercado.

El objetivo principal del estudio de mercado es poder visualizar las necesidades del consumidor y conocer sobre el interés provocado en los clientes por los diferentes productos. La demanda definirá el tipo de productos con mayor agrado en el mercado y las mejores estrategias a utilizar para promocionarlo en el comercio.

Para obtener mejores resultados en cuanto al estudio de mercado, la población estudiada se segmentó, logrando así brindar un mayor alcance y analizar los datos para su implementación. La

información fue obtenida por medio de la encuesta aplicada a la población estudiada, la cual brinda más datos sobre el comportamiento del consumidor y ayuda a determinar el mercado meta.

4.4 Consumo aparente y demanda potencial

Basado en los datos obtenidos se demuestra que las familias del cantón en estudio optan por un postre después de cada salida a comer fuera de casa. En la mayoría de las ocasiones este postre corresponde a un helado. Al menos dos veces por semana las personas consumen algún tipo de helado —número superado en la época caliente en el país. Esto indica que el producto tiene un buen mercado y es consumido regularmente, por lo que se hace factible determinar que Gelatico tendrá éxito en el mercado, el cual se pretende innovar en conjunto con el crecimiento del negocio.

4.4.1 Segmentación demográfica

Edad: para el consumo del producto no se define una edad, por lo que se pretende abarcar gustos y preferencias desde niños hasta adultos mayores.

Clase social: Costa Rica tiene al menos cuatro clases sociales: alta, media alta, media y baja. Se pretende abarcar las de mayor actividad en el mercado, la media y media alta, las cuales poseen los recursos para pagar por los productos ofrecidos.

Etnia: todas las etnias con sus respectivas culturas y una total tolerancia social.

Ubicación geográfica: el cantón Santo domingo y sus alrededores, en la provincia de Heredia, Costa Rica.

Género: masculino y femenino.

4.5 Estudio de la competencia

Entre los principales competidores directos se encuentran Los Paleteros, quienes actualmente poseen una fuerte demanda en el mercado; los helados de sorbetera, bastante antiguos en el comercio sin perder fama entre los clientes; y los distintos tipos de casas de helados artesanales que se encuentran en el mercado, como los helados en paleta: un tipo de producto que se encuentra en centros comerciales en distintos sabores, con una presentación de paleta y un empaque sencillo. Además, existen gelaterías, como Da Noi, que ofrecen un producto sofisticado, con una presentación agradable y un ambiente moderno en sus instalaciones.

4.6 Análisis externo: variables del entorno general

La estabilidad externa del Banco Central de Costa Rica (BCCR) contribuye a generar condiciones propicias que fomenten la atracción del ahorro externo de mediano y largo plazo, necesario para el financiamiento de la balanza de pagos.

El cumplimiento del objetivo planteado por el BCCR de mantener una inflación estable requiere de un seguimiento a las condiciones macroeconómicas que determinan el comportamiento de la inflación, con el fin de ajustar de manera oportuna la tasa política monetaria (TPM), así como controlar la liquidez sistémica y participar activamente en el mercado integrado de liquidez (MIL).

También es importante mantener la tasa de encaje mínimo legal, la cual es aplicable para operaciones en colones y en moneda extranjera; procurar tener una barrera financiera ajustada a los requerimientos de la economía, que le sirva de ayuda para hacer frente a exigencias de pago; y continuar con una gestión activa de la deuda, dada la importancia relativa del Ministerio de

Hacienda y del BCCR como emisores de deuda pública. La coordinación entre ambos entes es necesaria para un mejor control de la inflación.

4.6.1 Inflación

La inflación general, medida con la variación interanual del índice de precios al consumidor (IPC), se ubicó en promedio (0,91%) para agosto del 2017. La inflación se define como la diferencia porcentual que sufren los precios de la canasta básica en un periodo determinado.

Cuando se realiza el estudio de un proyecto de inversión es importante considerar el porcentaje de inflación que se ha mantenido durante el año, para tener un panorama más amplio sobre los escenarios con los que se puede contar a futuro. Tomando como referencia el mes de agosto, para el 2015 se tuvo una inflación de -0,74%, en el 2016 fue de 0,60% y en el 2017 de 0,91%.

El crecimiento real y la poca presión inflacionaria durante el año han provocado que los países avanzados y emergentes mantuvieran un pensamiento de política monetaria expansiva, lo que lleva a la explicación sobre el comportamiento del flujo de capital de las economías emergentes y la consecuente apreciación de sus monedas donde se muestran más rendimientos.

4.6.2 Variables jurídicas y políticas

Actualmente, la sociedad se encuentra apoyando en gran parte la idea del gobierno de tener un país verde, con el fin de llegar a ser un país carbono neutral. Por ello, se ha solicitado ayuda al sector comercio para apoyar esa causa, esperando que se reduzcan las bolsas de compras, el consumo de electricidad o que se modifique la manera en que se accede a ella. Por esto último, se

ha facilitado el proceso de adaptación de paneles solares en empresas grandes que requieran de un consumo elevado de electricidad. De la misma manera, apoyando el cuidado de la salud de las personas, este proyecto busca aportar tanto al área ecológica (con la utilización de empaques reutilizables y de poca contaminación al país) como al bienestar (buscando ingredientes naturales para la elaboración de los helados).

4.6.3 Variables tecnológicas

Costa Rica en los últimos años ha incrementado el nivel de tecnología que utiliza para la aportación de servicios diarios brindados a la población, lo que causa que las empresas deban innovar y adaptarse a estos cambios para no afectar a sus demandantes. Por ello, se genera un ciclo de constante actualización en el tema tecnológico, que facilita el comercio para los clientes y para que cada vez puedan ser mejores las experiencias de compra.

Por lo tanto, innovar tecnológicamente es un deber para los negocios emergentes. La idea propuesta en este proyecto es creativa pues combina la idea de marketing con la tecnología para obtener los resultados deseados en rentabilidad y utilizar facilidad tecnológica para adquirir artículos de mejor calidad que brinden un producto de alto rango.

4.6.4 Variables sociales y culturales

Desde el ámbito social, la creación de este proyecto brinda una posibilidad de desarrollo y empleo para el cantón donde se desea implementar la heladería. Se espera beneficiar a la comunidad adaptando las instalaciones en imagen para mantener la cultura del cantón que es tan distinguida por sus edificaciones.

4.7 Análisis interno

Se desea analizar los negocios que se encuentran en el comercio actualmente, por lo que se detallarán las cinco fuerzas de mercado, según el modelo planteado por Michael Porter y la manera en que afecta al proyecto:

4.7.1 Amenaza de los nuevos entrantes

En el sector alimentario, la amenaza de nuevos entrantes es elevada debido a la ausencia de impedimentos para la creación de este tipo de negocios. De la misma manera, los ingresos de capital para la creación del proyecto son bajos. Para Gelatico la inversión es relativamente menor al de una cadena de helados ya establecida, pues los costos operativos son menores, entre ellos el alquiler de local, la cantidad de empleados, entre otros.

Los competidores que se encuentran actualmente en el mercado invierten de una manera particular en campañas de mercadeo y de marca. Con ese estilo, para un nuevo competidor es más fácil posicionarse en el mercado.

La rentabilidad de la industria alimentaria es aproximadamente de un 30% creando así un negocio atractivo para los inversionistas. El cliente puede cambiar de oferente sin impedimento, debido al mismo hecho de la existencia de muchos productos iguales en el mercado. Esto no siempre se da por una mala experiencia, en ocasiones puede ser estado de ánimo, compra impulsiva, entre otras. Por lo tanto, la innovación, la calidad, el servicio al cliente, y ofrecer un producto personalizado generan más valor a lo que se oferta en el mercado, y logran atraer más clientes y mantener a los que ya conocen el producto.

Dentro del área gobierno, existen políticas que impulsan el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, dentro de los requisitos requeridos para tener un negocio en la industria gastronómica, el principal cuidado necesario es la inocuidad de alimentos y su manipulación. Por lo tanto, el ingreso de nuevos competidores al mercado se puede ver retrasado por la aprobación de los requisitos, licencias y demás solicitudes para el cumplimiento total de apertura.

La zona en la que se ubique el negocio es de vital importancia, ya que puede ser el factor de éxito o por el contrario el de pérdida. Esto por varias razones: mala ubicación, barreras por parte del vecindario, moda, problemas de servicios básicos, entre otros. El comercio en la Gran Área Metropolitana (GAM) es cada vez mayor, y se extiende hacia todos los rincones. Por ello, una ubicación en Santo Domingo de Heredia cerca de la escuela, parque e iglesia resulta una zona estratégica para la implementación del proyecto, pues, pese a ser un cantón con amplio comercio, no se ha abarcado aún el tipo de oferta que Gelatico posee para la comunidad.

4.7.2 Rivalidad entre empresas existentes

Para este análisis es importante ubicar a los posibles competidores para el negocio, se realiza una investigación con respecto a otros negocios que ofrecen un producto similar. Se descubren aproximadamente cuatro comercios que brindan un producto similar al que se desea ofrecer.

Se concluye que la rivalidad de empresas existentes es baja, ya que son pocas, entre ellas, Los Paleteros, helados de sorbetera, POPS y heladerías comerciales. Pero todas ofrecen un

producto similar no idéntico, lo que lleva a una clasificación más amplia de heladería las cuales cada una se ajusta a los gustos de un mercado en específico.

4.7.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen con los requisitos para sustentar la necesidad del cliente, mas no es el producto buscado o deseado. Para este proyecto un producto sustituto puede ser tanto un granizado como batidos de frutas o helados hechos en casa, los cuales son fríos y dulces y satisfacen el deseo de los clientes. Los batidos y helados caseros cumplen con el requisito de un producto saludable y natural, el cual sería un sustituto de los helados de Gelatico.

4.7.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores son la razón de ser del negocio. Se suma a esto el factor decisivo de las personas que puede traer beneficios o desventajas. Esto se da al momento en que las personas deciden quedarse en casa y fabricar ellos mismos los productos que pueden conseguir en el mercado. Actualmente, es más fácil, en conjunto con la tecnología, poseer acceso a recetas y videos sobre cómo preparar los alimentos según sus gustos. A esto se suma la existencia de otras ofertas gastronómicas en el mercado donde el cliente posee variedad para elegir entre las opciones del comercio, lo cual le otorga poder de decisión.

4.7.5 Poder de negociación de los proveedores

Para el proyecto de Gelatico, los proveedores necesarios serán los de las frutas utilizadas para la elaboración de los helados, punto a favor para los mismos, ya que pueden variar precios y

condiciones, debido a que son menos la cantidad de personas dedicadas a proveer a domicilio tales productos.

De igual manera, se pueden adquirir con proveedores que poseen un espacio fijo en el mercado, los cuales son una cantidad mayor de oferentes, pero se cuenta con el inconveniente de que el producto pierda calidad debido a tanto proveedor con el mismo artículo, por ejemplo, la Feria del agricultor.

4.7.6 Benchmarking

Es indispensable conocer los tipos de negocios que brindan un producto similar al propuesto, para puntualizar las fortalezas de la compañía y poder adaptarlas al negocio, logrando así un aprendizaje aplicable para la heladería que beneficiará el comportamiento que debe tener ante el mercado.

Actualmente, en el país los negocios dedicados a los helados artesanales son pocos, pero se cuenta con una marca en específico bastante amplia y con un crecimiento rápido durante el periodo: Los Paleteros. Estos han logrado posicionarse en el mercado en un corto plazo, lo cual da la enseñanza de crear un producto estrella que lleve el negocio al éxito.

Para este proyecto se aplicará un benchmarking donde se tomará la idea de un producto altamente mercadeado que llame la atención de los demandantes. Esto basado en la estrategia de mercado que implementó la empresa Dos Pinos con su nueva sucursal, La Estación, la cual generó mucha curiosidad desde el inicio, pues se creó una página de Facebook donde se podían observar los helados a vender, idea que genera expectativas positivas en las personas. También se busca la

manera de implementar un producto altamente atractivo basado en los gustos y preferencias de las personas en periodo en específico, tomando como ejemplo el éxito del helado estilo unicornio implementado por la heladería POPS. Se aplicará la idea de Los Paleteros al crear una combinación de helados, según la celebración que se festeje por cada mes, obteniendo así un helado distinto a los acostumbrados, prácticamente durante todos los meses del año.

4.7.7 Análisis FODA

El análisis FODA posee como objetivo principal obtener conclusiones sobre cómo el objeto de estudio se puede llegar a comportar, prever situaciones, apertura de oportunidades y amenazas tanto de las fortalezas y debilidades identificadas, como de cambios en el mercado.

4.7.7.1 Fortalezas

Son las aptitudes con las que cuenta la empresa que le permiten tener privilegio frente a la competencia en el mercado.

- Productos de calidad y naturales que ofrecen un helado de inigualable sabor.
- Conocimiento del comportamiento del mercado, basado en la experiencia de inversionistas.
- Gustos y preferencias del consumidor identificados a partir de encuestas realizadas.
- Conocimiento sobre la apertura y el mantenimiento de un negocio en el área alimenticia, basado en experiencia.

4.7.7.2 Oportunidades

Factores que se deben descubrir en el entorno donde se desarrollará la empresa. Permiten obtener ventajas competitivas en el mercado.

- Producto innovador en el mercado.
- Alianza con zona de parqueo cerca del local para que los clientes posean acceso a este beneficio.
- Apoyo por parte del gobierno para la apertura de pymes.
- Mercado estable y rentable financieramente.
- No se ha encontrado una heladería que ofrezca el mismo producto planteado.

4.7.7.3 Debilidades

Son los elementos que conducen a una posición desfavorable en el mercado, por lo tanto, como la competencia afecta de manera puntual a la empresa.

- Marca nueva en el mercado.
- Poco conocimiento de la reacción del mercado ante el producto.

4.7.7.4 Amenazas

Situaciones que provienen del entorno externo que pueden afectar la permanencia del negocio.

- Ingreso de nuevos competidores en el mercado que afecten la rentabilidad del proyecto.
- Falta de aceptación del producto en el mercado, debido a ser distinto a lo acostumbrado.
- Existencia de competencias fuertes que podrían frenar el éxito de la heladería.

4.8 Mercado potencial

Para definir una estrategia y modelo para implementar en el proyecto es indispensable definir el segmento de mercado meta potencial y seleccionarlo. Es necesario este procedimiento para conocer al cliente y poder seleccionar la mejor estrategia para cumplir con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Para dar respuesta a dichas dudas, se elabora una encuesta que permite visualizar la opinión del mercado potencial.

4.9 Estrategia genérica

El producto que desea ofrecer la heladería Gelatico deberá ser aplicado en la estrategia de la diferenciación, ya que, aunque se cuenta con competencia de alta calidad, se pretende ofrecer un producto de elevada calidad, con productos naturales y una elaboración artesanal para los consumidores. Por lo tanto, se deberá presentar una estrategia de publicidad que genere una expectativa ventajosa en el mercado y así conseguir diferenciación sobre los competidores.

4.10 Análisis de la demanda

4.10.1 Encuesta – fuente primaria

Se realizó una encuesta por medio del software SurveyMonkey, el cual opera de manera gratuita, se lleva a cabo ya que debido a la falta de información por parte de fuentes secundarias donde se especifiquen los gustos y preferencias de los clientes, así como las tendencias de consumo específicos para la industria alimentaria.

La definición del tamaño de la muestra para la realización de la encuesta es por el método probabilístico para una población infinita. La ecuación que se aplicará es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

n: tamaño muestral

z: valor correspondiente a la distribución de Gauss (nivel de confianza)

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar (p =0,5) que hace mayor el tamaño de la muestra

q: 1 – p. en este caso por desconocerse (binomial a normal)

i: margen de error

Para este caso se utilizó:

z: 95% de nivel de confianza equivalente a un z igual a 1,96, según tabla de distribución de

Gauss de tablas estadísticas

p: 0,5 (probabilidad media)

q: 0,5

i: 7,8%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(7.8)^2}$$

Basado en el resultado de la fórmula antes descrita se deben hacer 157 encuestas para lograr el tamaño de la muestra. Al ser desconocida la probabilidad de éxito y la probabilidad de fracaso, se supone una distribución binomial donde se toman valores medios para ambos; es decir, 50% de éxito y 50% de fracaso. Por medio de esta solución se estaría ante el escenario de un comportamiento de la demanda tipo normal.

4.11 Metodología de la encuesta

Para lograr el objetivo de obtener información a través de la muestra se realizaron 157 encuestas en total (el formulario de la encuesta se adjunta en los anexos), priorizando en personas asalariadas, para cuantificar los resultados obtenidos de las entrevistas.

Con ayuda SurveyMonkey se realizaron las encuestas en línea, las cuales se aplicaron vía correo electrónico y redes sociales. Los resultados de dichas encuestas se encuentran a continuación:

La pregunta 1 de la entrevista es de carácter informativo dado que se refiere al rango de edades potenciales de los clientes el cual es bastante variado, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Edades	Resultados
Menores de 17 años	32
18-22 años	40
23-27 años	35
Mayores de 28 años	50
Total de encuestados	157

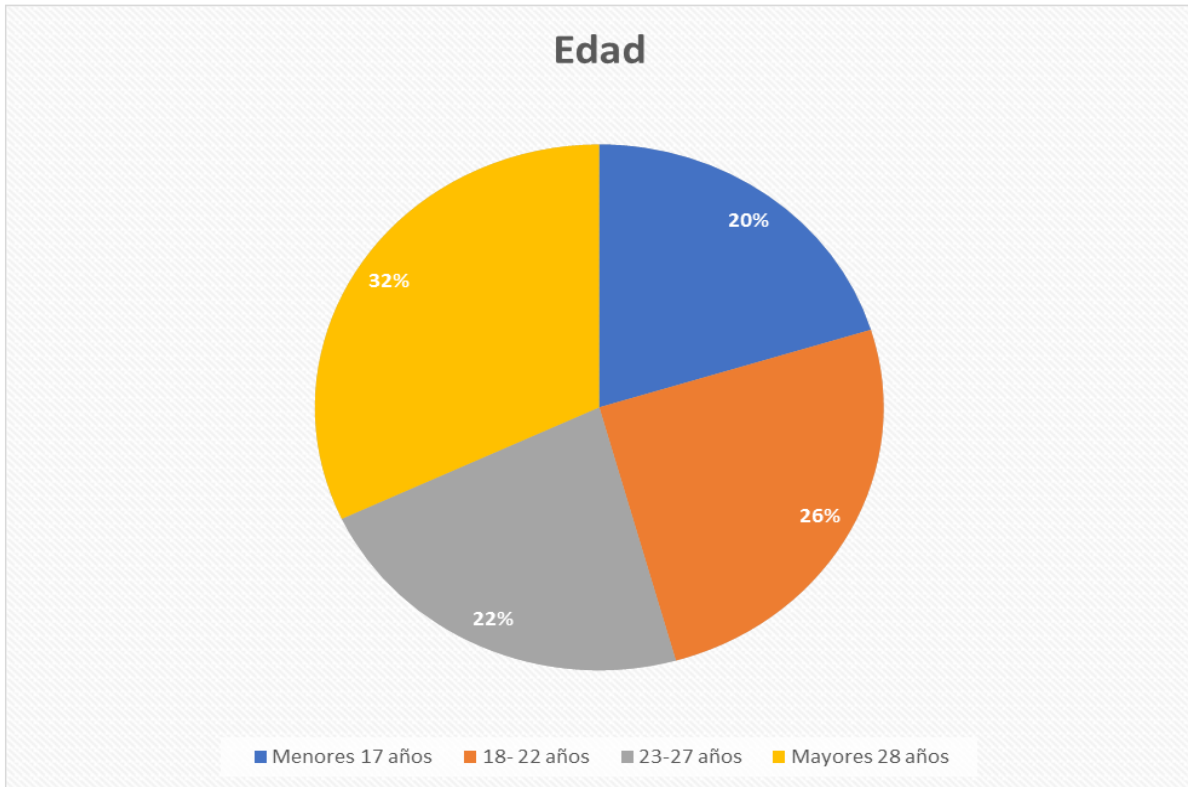


Figura 1.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Del total de encuestados, 32 tienen menos de 17 años. Entre 18 y 22 años contestaron 40 personas; 35 personas tienen de 23 a 27 años y 50 de los encuestados son personas mayores de 28 años, sumando un total de 157 encuestados.

La pregunta 2 se basa en la segmentación por género.

Tabla 4

Género	Total de respuestas
Masculino	65
Femenino	87
Sin definir	5
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

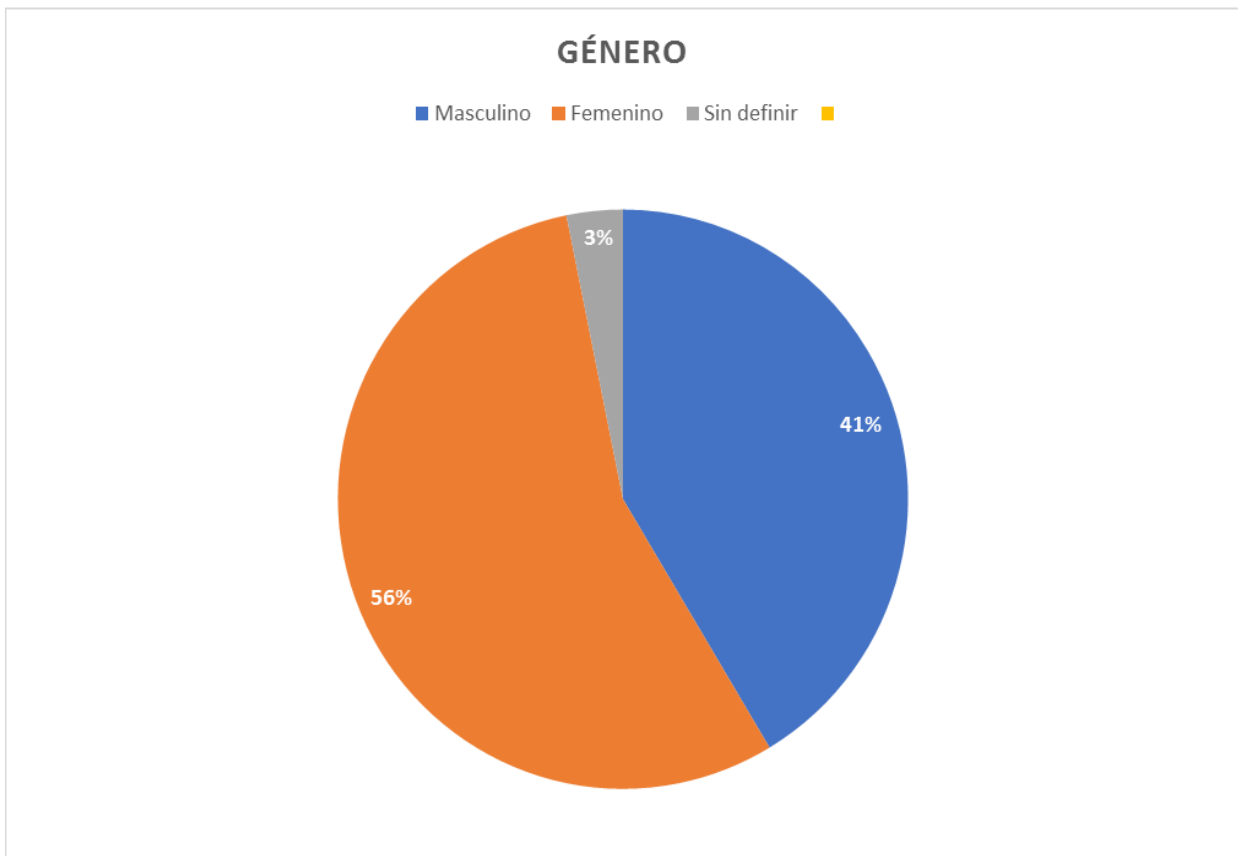


Figura 2.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

En la figura 2 se visualizan los resultados: 65 personas de género masculino, 87 mujeres y 5 personas que no han querido definir un género, para un total de 157 encuestas aplicadas en línea. Esto genera más expectativas sobre la siguiente pregunta, la cual se ajusta más a las mujeres que a los varones, pues suelen cuidar más de su salud.

Como tercera pregunta nos basamos en la anterior, donde, según la encuesta aplicada, es mayor la cantidad de mujeres que hombres, siendo las mismas las más interesadas en cuidar de su salud para mantener su salud. Esto también se aplica al género masculino, pero en una menor cantidad, por lo que se les preguntó si se interesan en los ingredientes y la cantidad de contenido tanto calórico como azúcares de los productos que consumen.

Tabla 5

Total de encuestados	
Siempre	41
A veces	22
Casualmente	34
Nunca	60

Total	157
--------------	-----

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Como se observa en la tabla 5, es mayor la cantidad de personas que no se interesan por el contenido de los alimentos que consumen. Solamente el 41 de las personas encuestadas se informan sobre la información calórica de los alimentos, 22 personas respondieron revisar solamente a veces el contenido de los productos, 34 encuestados definieron una frecuencia casual de revisión y 60 personas dieron por respuesta nunca leer la información nutricional de los alimentos que consumen; para un total de 157 personas encuestadas.

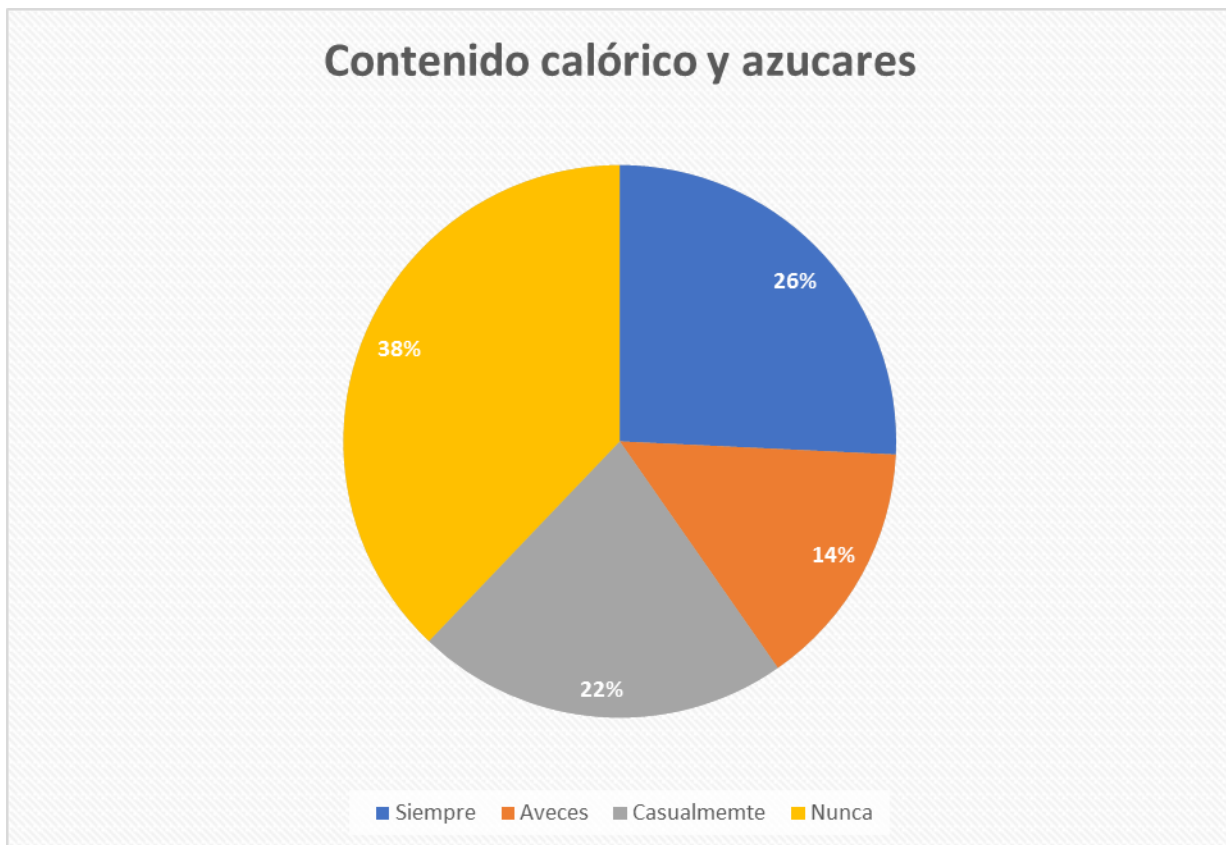


Figura 3.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

La cuarta pregunta se realizó basada en los gustos de la persona y sirve para determinar la demanda que presentará el negocio. Se planteó de la siguiente manera: ¿con qué frecuencia consume usted helados durante la semana? Se observan las respuestas de manera desglosada en la tabla 6.

Tabla 6

Frecuencia de consumo de helados a la semana	Cantidad
1 vez a la semana	85
2-3 veces a la semana	56
4-5 veces a la semana	6
5-6 veces a la semana	6
6-7 veces a la semana	4
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

La mayoría de las personas consume al menos un helado a la semana, lo que garantiza que el negocio será rentable. La cantidad de personas que consumen diariamente este tipo de productos fue la de menor resultado.

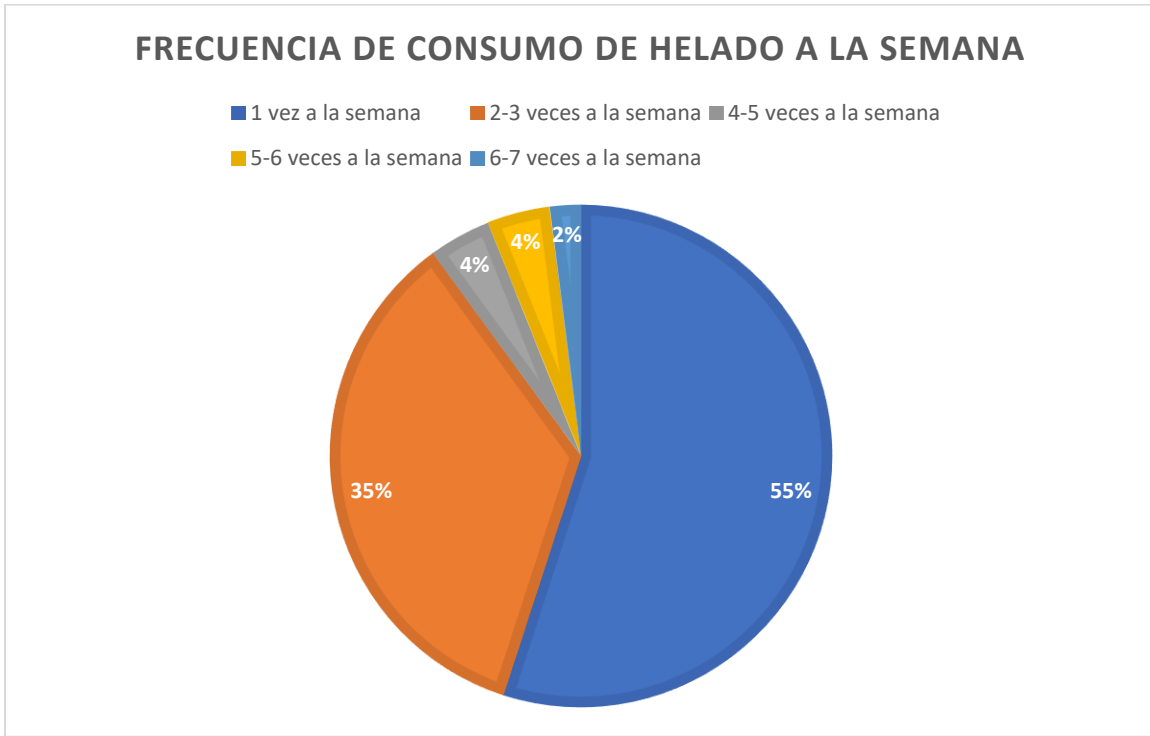


Figura 4.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

En la pregunta número cinco se desea conocer sobre los sabores que más atraerían al cliente entre frutas, semillas, sabores clásicos (vainilla, caramelo, chocolate, fresa).

Tabla 7

Sabores	Total de respuestas
Frutas	55
Semillas	42
Clásicos	60

Total de encuestados	157
-----------------------------	-----

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Se observa cómo se mantuvieron en números bastantes parejos lo que quiere decir que se cuenta con un mercado amplio, el cual puede llegar a ser una demanda potencial del producto a ofrecer.

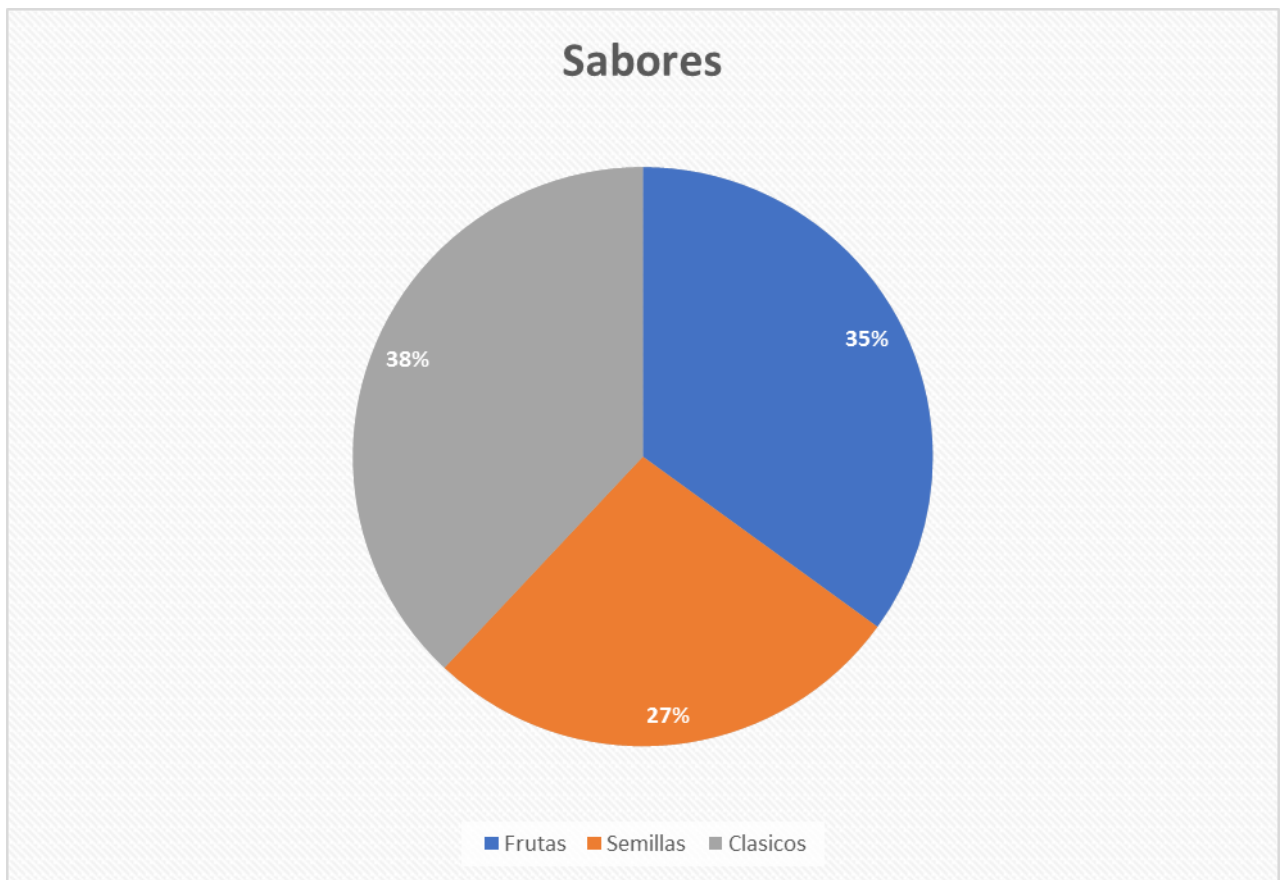


Figura 5.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

En la pregunta 6 conocemos más acerca del momento ideal para comprar un helado, si las personas definen un momento o situación en específica para adquirirlo. Para ello fue necesario presentar varios escenarios donde el encuestado pudiese sentirse identificado.

Tabla 8

Escenario	Cantidad de respuestas
Día caluroso	65
Después de un almuerzo o cena	38
Observó un anuncio y decidió comprar uno	10
Gusto	29
Hambre	15
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Se observa que el 65 de las personas adquieren un helado por la condición climática, 38 encuestados lo adquieren después de una comida, por influencia de mercadeo 10 personas, por ser un producto de su agrado 29 personas eligieron esta opción y finalmente 15 dijeron que compraban helados cuando tenían hambre, dando como resultado 157 encuestados.

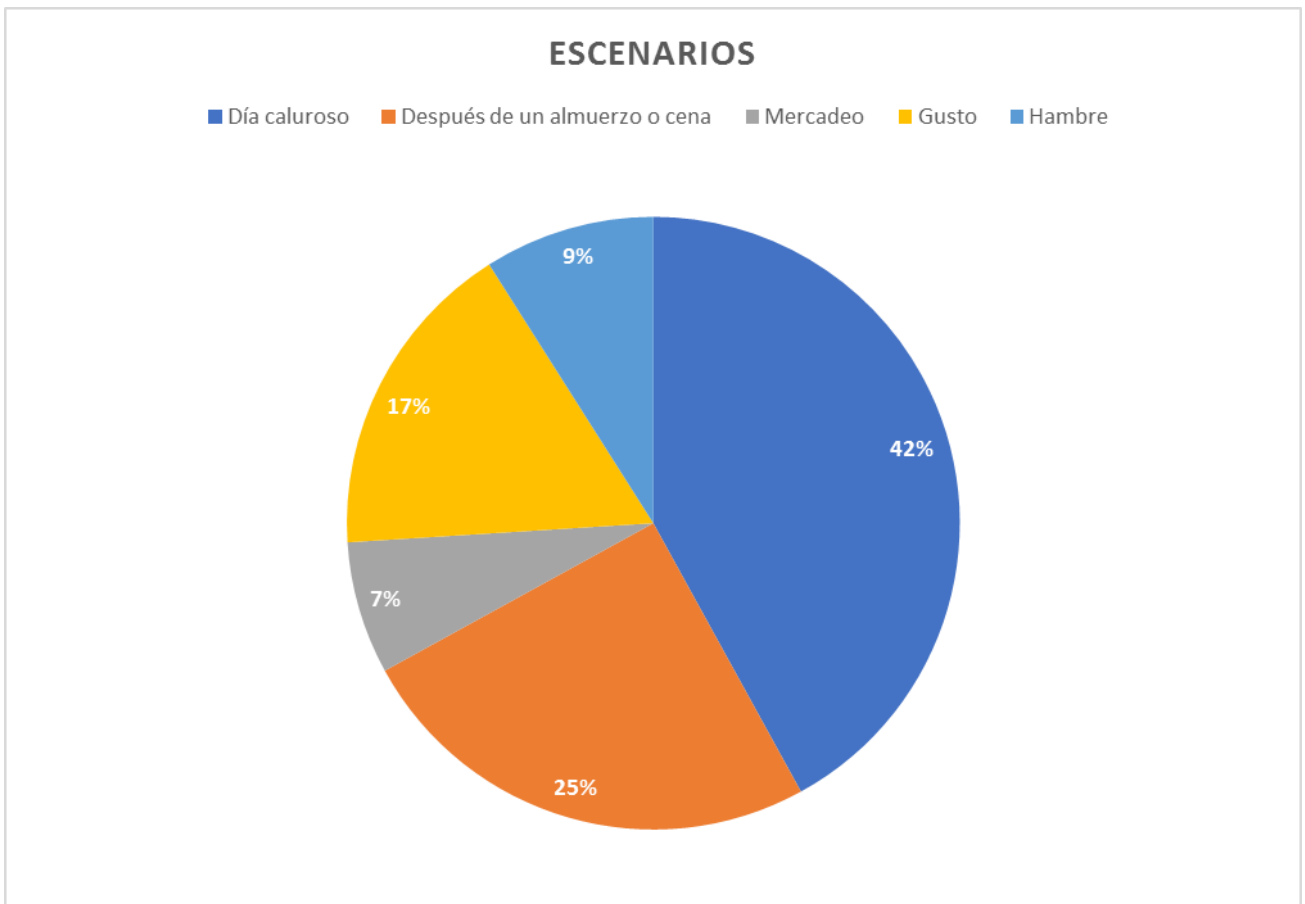


Figura 6.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Para la pregunta 7, se pretende conocer si los encuestados poseen una marca de helados en específico a la que acuden cuando desean consumir este producto.

Tabla 9

Posee marca favorita de helados	Total de respuestas
Sí	105

No	52
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Como se observa en la tabla 9, las personas normalmente poseen una marca favorita de helados, donde 105 personas contestaron sí y 52, no. Esto ayudó a la elaboración de la siguiente pregunta para aquellos encuestados que posean una respuesta afirmativa en la pregunta siete.

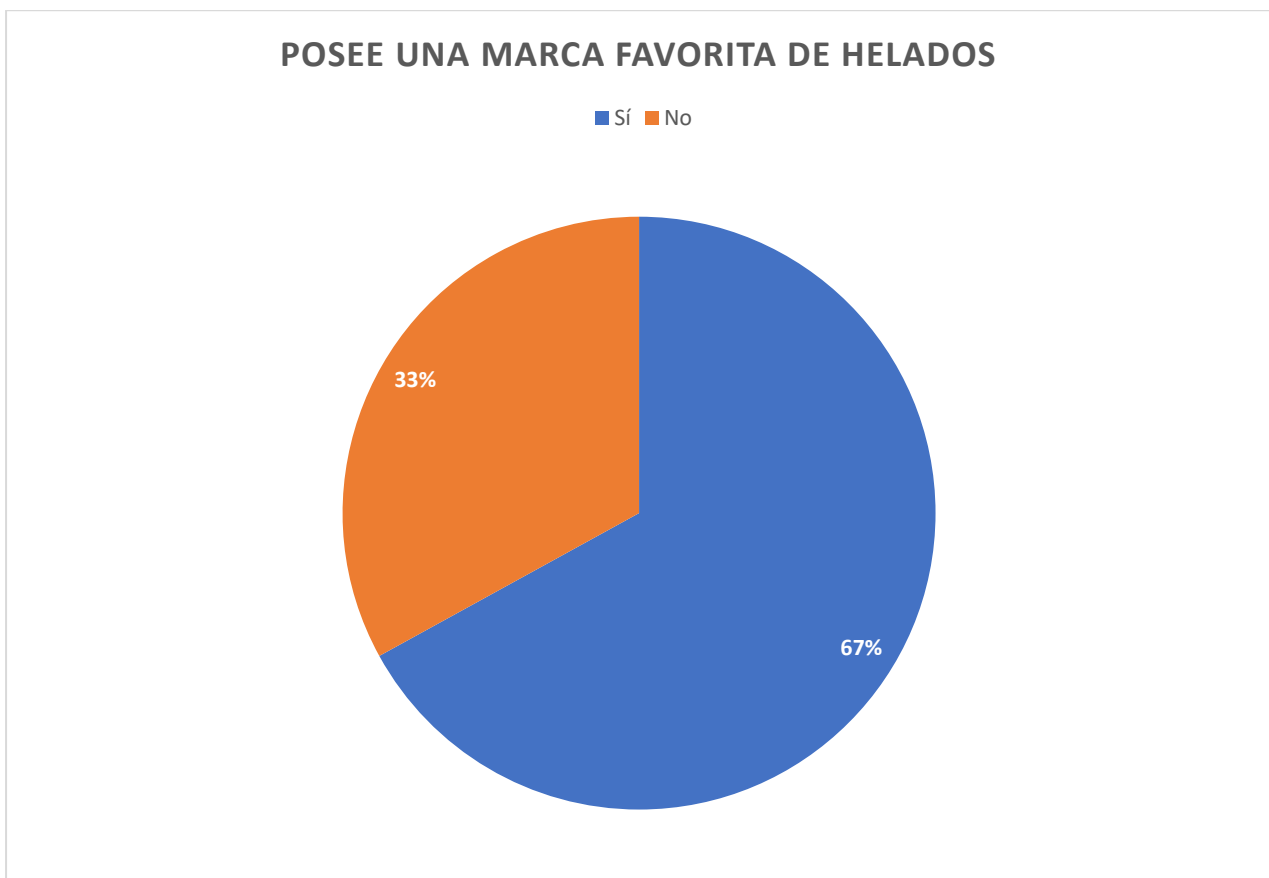


Figura 7.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Para la octava pregunta, basado en el 67% de los encuestados que contestaron sí a la pregunta anterior, se conocerán las marcas que las personas frecuentan a la hora de adquirir un helado. Sobre los 157 encuestados el 67% corresponde a 105 personas, las cuales contestaron la pregunta número 8.

Tabla 10

Marcas	Cantidad de respuestas
POPS	30
Dos Pinos	35
Díaz	15
Paleteros	25
Total	105

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Se observa cómo se cuenta con varias marcas de helados conocidas en el mercado actualmente. Donde la más conocida es la Dos Pinos, ya que posee un trayecto bastante amplio en el comercio, mientras que la menos buscada Helados Díaz, que ha perdido fuerza con el paso de los años.

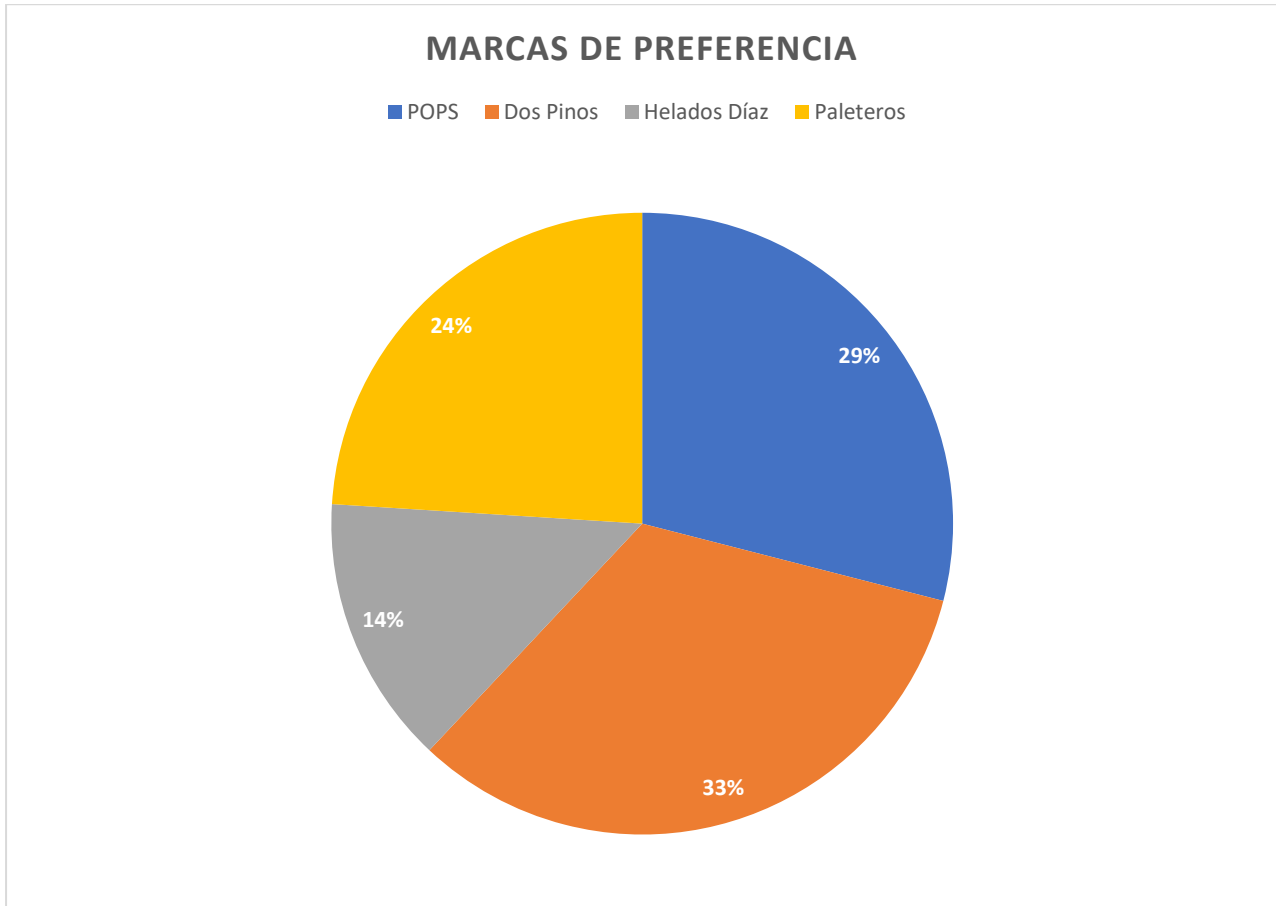


Figura 8.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Para definir aún más la probabilidad de que la marca sea aceptada en el mercado, se elabora pregunta 9, donde se busca conocer un poco sobre la fidelidad de los clientes antes marcas ya establecidas y la aprobación del nuevo producto.

Tabla 11

Probarían una nueva marca de helados	Total de respuestas
Sí	106
No	35
Depende de la presentación	16
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.



Figura 9.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Ante esta pregunta, 106 de los encuestados acepta conocer el producto, 35 personas dependiendo de la presentación del helado y 16 encuestados contestaron que no. Llevando así a un escenario positivo ante el ingreso de un producto nuevo al mercado.

En la pregunta 10 se analizó un poco la manera de vender el producto, según los gustos de cada persona. Esto ayuda a tener más clara la forma de envase para el helado. Planteada de la siguiente manera: a la hora de adquirir un helado, ¿usted prefiere degustarlo, en cono, envase de cartón, batido o en paleta?

Tabla 12

Envase	Cantidad
Cono	39
Envase de cartón	58
Batido	21
Paleta	39
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Se obtuvieron los siguientes resultados: cono 39 personas, envase 58 personas, 21 en batido y 39 en paleta. Por lo tanto, existe la posibilidad de tener varias maneras de entregar el producto a los clientes, de manera que se adapten a los gustos y preferencias de los mismos.

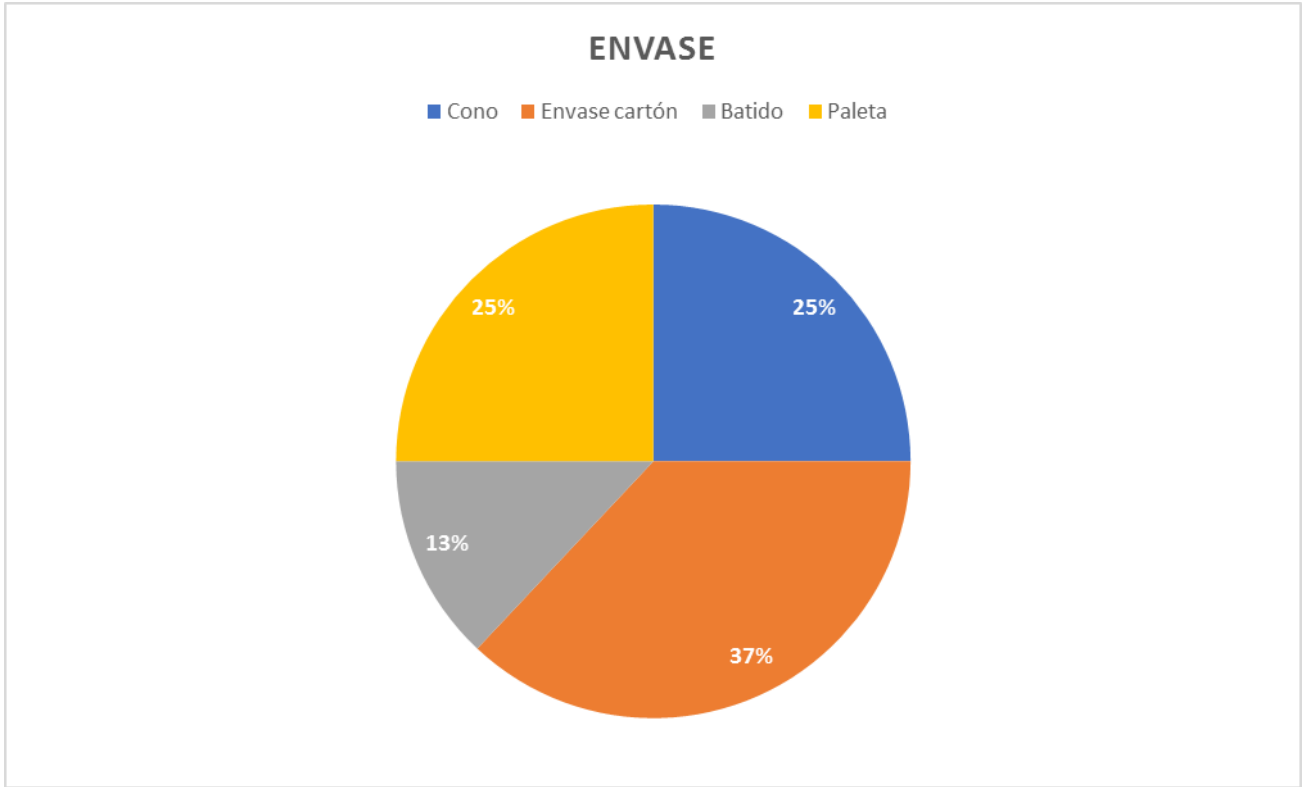


Figura 10.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

A continuación, se muestran las respuestas obtenidas a la pregunta 11, la cual se basa en la escogencia que tiene el consumidor para adquirir un helado. La pregunta se plateó de la siguiente manera: ¿Qué aspectos busca al adquirir un helado?

Tabla 13

Escogencia de la heladería	Total de respuestas
Sabor	49
Servicio	27
Precio	28
Ubicación	13
Calidad	24
Conveniencia	16
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Ante esta pregunta, 49 personas lo buscan por sabor, 27 personas por servicio, 28 encuestados eligieron precio, 13 por ubicación, 24 por calidad y 16 por conveniencia, sumando el total de 157 personas encuestadas.

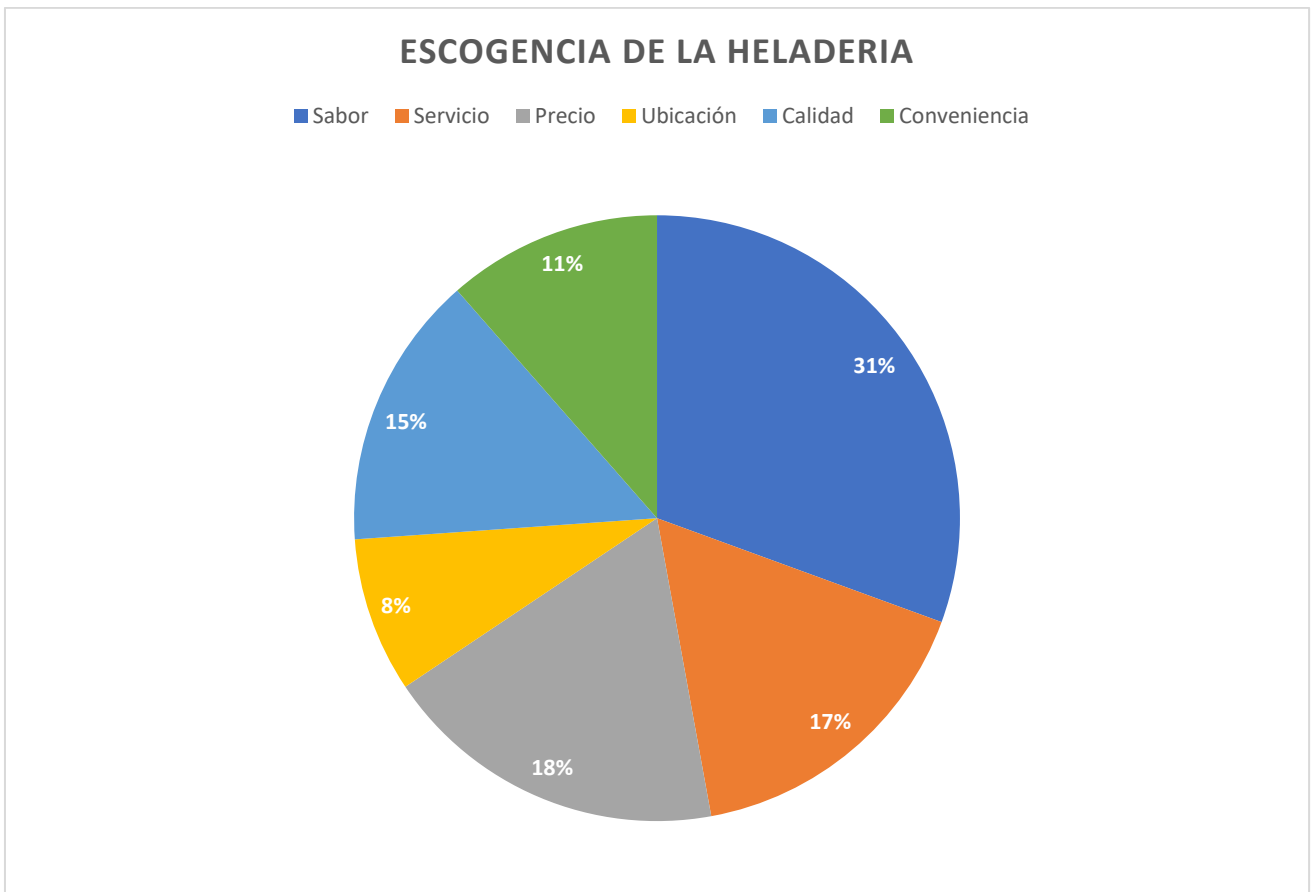


Figura 11.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Para la siguiente pregunta, se investigó sobre el precio que estarían los clientes dispuestos a pagar por el nuevo producto. La pregunta fue: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un helado artesanal?

Tabla 14

Precio	Cantidad de encuestados
1200-1500 colones	63
1600-1900 colones	54
2000-2300 colones	31
2400-2700 colones	9
Total de encuestados	157

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

Las respuestas fueron de 1200 a 1500 colones 63 personas, de 1600 a 1900 colones 54 personas, de 2000 a 2300 colones 31 personas y de 2400 a 2700 colones 9 personas. Por lo que el precio planteado por los inversionistas para el producto se encuentra dentro del rango de monto pagado por los clientes.

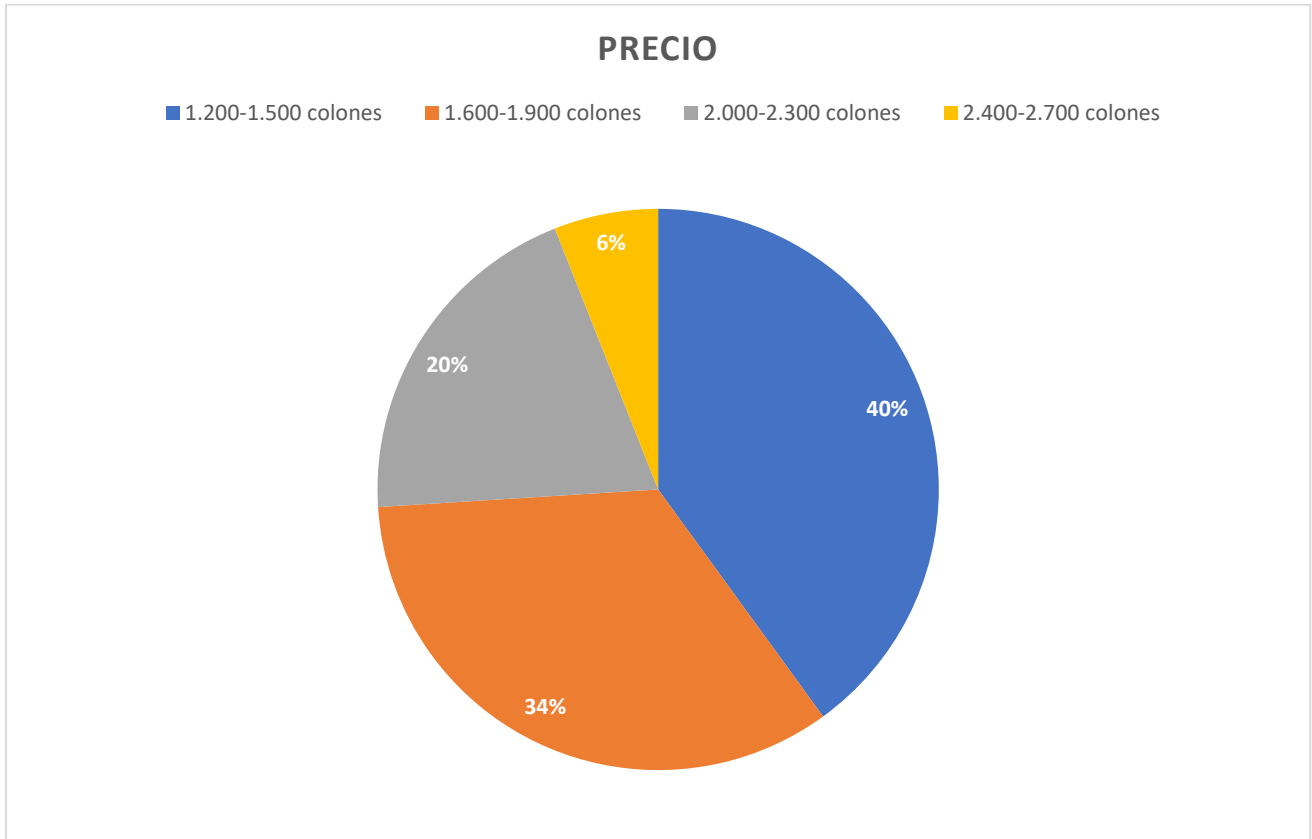


Figura 12.

Fuente: elaborado a partir del procesamiento de los datos de la encuesta en SurveyMonkey.

4.12 Análisis de la oferta

Debido a la necesidad de tener maneras alternas para suplir los requerimientos para ejecutar el proyecto, se comenzará con un plan de ventas para determinar la capacidad y reacción que tiene iniciar el negocio de la heladería.

4.12.1 Plan de ventas

Las ventas dependen de la demanda deseada. Para poder determinar el plan de ventas es necesario estimar la capacidad de la heladería, con el fin de definir la clientela que el negocio podría solventar sin inconvenientes y establecer un pronóstico de ventas. Para visualizar dicha situación se muestra la capacidad de producción que podría tener el local.

Para ello se presentan tres posibles escenarios de ventas, los cuales se pueden medir desde una demanda baja hasta una demanda elevada, donde se presentan las probabilidades de venta y la respuesta que debe tener el negocio al cumplir con los datos. Se colocan las tres opciones ya que al inicio es importante tomar en cuenta que, al ser un nuevo negocio en el mercado, sea baja la demanda de producto.

Tabla 15

Escenarios	Demanda mensual
Bajo	1200 helados
Medio	2100 helados
Alto	3600 helados

Fuente: elaboración propia.

Basados en la información anterior, se proyectará la demanda esperada que la heladería presentaría en los próximos 5 años, como se mostrará en la tabla siguiente. Esto basado en una

hipótesis de crecimiento de al menos un 5% en el sector alimentario y una inflación anual de 0,91%. También se mostrará cómo se verá reflejado en el ámbito monetario

Tabla 16

Ingresos anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de helados semanal	525	578	693	762	839
Ingresos anuales	32 760 000,00	36 036 000,00	38 558 520,00	41 257 616,40	44 145 649,55
Total, ingresos	32 760 000,00	36 036 000,00	38 558 520,00	41 257 616,40	44 145 649,55

Fuente: elaboración propia.

Como se pudo observar, para el primer año se esperan ingresos por 32 760 000 colones y para el quinto año de 44 145 649 colones.

4.12.2 Control de inventario

Un punto vital para este tipo de negocios es tener un buen control de inventario. Carecer de él es la razón principal del fracaso de los establecimientos de comida que han cerrado, ya que un mal control de los inventarios provoca pérdidas, ya sea por un mal aprovechamiento de recursos, extravío de inventario, entre otros. Para evitar este problema, el negocio plantea implementar un sistema de inventario de tipo POS (Point of Sale) o Punto de venta.

El sistema de inventario POS mejora los procesos de recepción de la mercadería. Los informes generados muestran la recepción de mercadería comparada con los artículos recibidos

con cada envío y la mercadería que fue ingresada en el inventario. Así se elimina el papeleo y se ofrece un seguimiento, así como ajustes de inventario en tiempo real.

El costo del sistema es un poco más elevado que una caja registradora, pero brinda facilidad en el área del libro de mantenimiento, ya que trabaja con un monitor pequeño de pantalla táctil, impresora pequeña y una tarjeta Swipe integrada. Su costo se encuentra alrededor de los \$175 y se adapta a cualquier tipo de computador portátil sin inconvenientes.

Se pretende reducir problemas de stock, otorgando un porcentaje de 10% que se mantendrá adicional sobre el margen de las ventas pronosticadas, esto basado un enfoque llamado Gestión de riesgo cuantitativo o más comúnmente conocido como QRM (Quantitative Risk Management), el cual explica la importancia de establecer estratégicamente una operación entre el 75-85% de la capacidad, para contar con un margen adicional que ayuda a evitar faltantes de capacidad y stock. Esta regla de optimización también es conocida como la Regla de Pareto 80/20 en el área industrial.

4.12.3 Análisis de localización

La localización de la planta es un punto importante a la hora de tomar la decisión de la ubicación del proyecto. Para ello, se deben considerar factores como el grado de contaminación, clima, los accesos viales, desarrollo urbano, factores institucionales (como las áreas de educación, acceso a hospitales o Ebais), factores económicos, la capacidad de obtener suministros por parte de la población, mano de obra y servicios básicos (agua, energía, telecomunicaciones, infraestructura). También es importante contar con cercanía hacia el mercado y distintos establecimientos para la adquisición materia prima.

4.12.4 Ubicación de la empresa

Es de suma importancia la ubicación de la empresa, pues afecta directamente el éxito del negocio, así como la rentabilidad y factibilidad financiera que puede presentar. Esto debido a que son factores relacionados con ingresos y costos. Por lo tanto, se pretende ubicarlo en una zona que cumpla la mayor parte de los siguientes aspectos:

- El proyecto debe ubicarse en una zona accesible, tanto para trabajadores como para clientes.
- Disponibilidad de servicios básicos y de infraestructura adecuada a lo necesitado.
- Estacionamientos cercanos.
- Seguridad.
- Concurrencia elevada de posibles clientes potenciales o mercado meta.

4.12.5 Tamaño de la planta (local)

La propuesta de espacio para el proyecto requiere de un área que cuente con acceso a servicio sanitario y posea espacio para la elaboración de los productos, así como los congeladores, donde se almacenaran los helados.



Imagen 1.

Local comercial Santo Domingo de Heredia

Precio de alquiler \$460

Espacio 25m cuadrados, posee baño propio.

Fuente: encuentra 24.com

4.13 Estudio de factibilidad legal

En este estudio se desea analizar los principales factores legales necesarios en el proyecto para poder ser evaluados y aplicados; es decir, todos los requisitos para formalizar una empresa.

4.13.1 Aspectos legales para la creación de la empresa

Debido a que el proyecto descrito en este estudio desea constituirse como sociedad anónima e iniciar sus operaciones conforme a la actividad a desarrollar, la organización estará regida primeramente por la Ley nro. 3284 de Constitución de Sociedades Anónimas del Código de Comercio de Costa Rica, todos y cada uno de sus artículos, sin excluir los demás títulos si procede su aplicación al proyecto.

El negocio se inscribirá en el registro de marca de comercio bajo el nombre de “Gelatico S. A”, lo cual le permite gozar de la protección de la ley que ampara este registro. En cuanto al tema de capital social, estará dividido en acciones comunes.

4.13.2 Constitución de la sociedad

Al establecerse como Sociedad Anónima se deberán realizar los trámites correspondientes a su formación y constitución. El artículo 104 del Código de Comercio, muestra las pautas para formar una sociedad anónima, para ello es necesario contar con al menos dos socios que suscriban una acción cada uno.

La sociedad anónima puede constituirse por medio de escritura pública, por fundación simultánea. Esta debe contener el valor nominal, la naturaleza, el tipo de acciones y cómo se divide

el capital social. Para la inscripción para la sociedad anónima, es indispensable contar con cada uno de los requisitos del Código de Comercio, los cuales que se detallan a continuación:

1. Pago de derechos, un porcentaje del capital social.
2. Publicación del edicto de constitución de sociedad (a la escritura se le debe aportar una copia del comprobante de pago del edicto).
3. Presentación al Departamento del Diario del Registro.
4. Cuando la escritura de constitución es devuelta debe traer las citas de inscripción, tomo, folio, asiento y la cédula jurídica.
5. Inscripción de la empresa como persona jurídica en la Dirección General de Tributación directa (Departamento de Registro Único del Contribuyente). Para este trámite es necesario llenar el formulario D140, el cual debe ser firmado por el representante de la empresa. En caso de ser más de un representante, un formulario por cada representante.
6. Posteriormente, se deben sacar los libros contables y de actas lo cual se hace en la misma dirección, en el Departamento de Libros. Se debe llenar la fórmula F47, luego los libros son devueltos con el sello respectivo del departamento.

4.13.3 Dirección General de Tributación

Para la inscripción como Contribuyente Tributario, en las oficinas de las Administraciones Tributarias, deberá completarse la fórmula D-140, con los requisitos generales, así como los específicos por actividad, según correspondan, a saber:

- a) Presentar el formulario D-140 "Declaración de Inscripción, Modificación de Datos y Desinscripción, Registro Único de Contribuyentes" completo, sin tachones ni borrones.
- b) Si el trámite es solicitado por una persona jurídica, entonces debe presentar:
 - i) Cédula Jurídica, en original y fotocopia simple, o bien una fotocopia certificada por un notario público.
 - ii) Certificación de personería jurídica, emitida por el Registro Público o por un notario público, con una antigüedad no mayor a los 3 meses contados a partir de su expedición. En ella debe acreditarse la vigencia de la representación legal, así como el tipo de actuación – conjunta o separada – y el poder que ostenta – generalísimo con o sin límite de suma, general u otro.
 - iii) Cédula de identidad del representante legal, en original y fotocopia simple, o bien fotocopia certificada por un notario público.

Para la inscripción de representantes legales de personas jurídicas los requisitos generales corresponden:

1. Formulario de “Información representante legal y otros” debidamente completados, una hoja por cada representante legal.
2. Cédula de identidad del gestor.
3. Certificación de personería jurídica.

La legalización de los libros contables deberá completarse los siguientes requisitos:

- a) Formulario D-140 con el sello de tramitado por la Dirección de Tributación.
- b) Formulario "Solicitud Legalización de Libros" completo.
- c) Presentar el juego de libros que corresponda en cada caso.
- d) Aportar los timbres correspondientes.

4.13.4 Legislación laboral

Es el Código de Trabajo de Costa Rica quien regula los derechos y obligaciones de trabajadores y patronos en el desempeño de cada puesto, de acuerdo con los principios generalmente aceptados, como hace referencia el artículo 74 de la constitución.

El patrono es toda persona física o jurídica, particular o de derecho público que emplea los servicios de otra u otras personas. El trabajador es toda persona física que presta servicios materiales, intelectuales o ambos géneros. La relación laboral es expresa en un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.

El contrato de trabajo es escrito. En él se contemplan todas las normas y obligaciones que deben respetarse en la empresa, su desempeño y las obligaciones a las que está adherido.

Para efectos de aumentos de pago de honorarios se considera tanto el trabajo realizado como los aumentos de salario de acuerdo con lo estipulado por la ley.

La Ley del Código de Trabajo es de orden público y a sus disposiciones se sujetan todas las empresas, explotaciones o establecimientos, de cualquier naturaleza ya sean públicos o privados, existentes o que en el futuro se establezcan en Costa Rica, lo mismo que todos los habitantes de la república, sin distinción de sexos y nacionalidades.

4.13.5 Póliza de riesgos del trabajo

Es requisito contar con una póliza individual de riesgos del trabajo. Este seguro le brinda al trabajador el pago de una suma relativamente pequeña en caso de que ocurra un accidente y/o enfermedad laboral que sufran en el trabajo o a causa del mismo. El seguro brinda asistencia médica, quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación. También se conceden indemnizaciones por muerte y por incapacidad temporal y permanente.

Para poder optar por dicho seguro es requisito proporcionar la siguiente información:

- Copia de la cédula física o jurídica.
- Copia de la personería jurídica que no tenga más de 3 meses de emitida o el acta de constitución de personería jurídica con menos de 1 año.
- Fotocopia de la cédula del apoderado generalísimo.
- Nombre, número de cédula, ocupación, salario de cada una de las personas contratadas y estimación de las personas por contratar.
- Solicitud de emisión con los datos que son requisitos, firmada por el asegurado generalísimo (debe indicarse la relación existente entre el firmante y la empresa).

4.13.6 Patente municipal

Es necesario llenar dos formularios para optar a la patente: la solicitud del permiso de patente y la declaración jurada. Por lo que será necesario adquirir dichos documentos en la municipalidad de Heredia, debido a la zona donde se desea crear la heladería

Requisitos a presentar:

1. Llenar solicitud de patente, declarando la actividad comercial, nombre comercial y dirección exacta (calles, avenidas, puntos de referencia, teléfono y fax).
2. La solicitud de patente debe contar con sello de Tributación Directa. Este debe venir autenticado por un abogado (firmas del solicitante y visto bueno del dueño de la propiedad).
3. En el caso de una sociedad anónima debe adjuntar certificación de personería y cédula jurídica o copia certificada por un abogado.
4. Permiso sanitario de funcionamiento.
5. Aportar contrato de Póliza de Riesgos de Trabajo y recibo cancelado o la exoneración si fuera el caso. Ambos documentos los entrega el Instituto Nacional de Seguros.
6. Croquis con medidas del local.
7. Aportar constancia del solicitante y dueño de la propiedad, documento extendido por el Departamento de Cobranzas.

8. Adjuntar timbres fiscales, fiscales por 125 colones y de abogado por 50 colones (Código Fiscal).

4.13.7 Permiso sanitario de funcionamiento

Según la Ley General de Salud, previo al inicio de operaciones se debe contar con el permiso de funcionamiento, otorgado por el Ministerio de Salud. Este es un requisito para obtener las patentes municipales. Las actividades se clasifican en tres categorías según su nivel de riesgo ambiental y sanitario: A (alto riesgo), B (moderado riesgo) y C (bajo riesgo). Para el presente proyecto su categoría es C.

El artículo 12 del reglamento en mención señala que “el trámite de los permisos sanitarios tendrá un costo cuyo pago se realizará en dólares americanos o su equivalente en moneda nacional, según el cambio de tipo oficial, y ha de ser reinvertido en los programas o actividades del ministerio de Salud”.

El artículo 13 del mencionado decreto establece que “las personas físicas o jurídicas públicas o privadas que soliciten permisos sanitarios de funcionamiento, habilitación, acreditación, autorización o renovación, para funcionamiento de establecimientos, deberán cancelar previamente el importe correspondiente establecido en dicho Reglamento”.

El artículo 10 señala literalmente “los administrados, conforme a las disposiciones contenidas en el artículo 48 Bis a la Ley Orgánica del Ministerio de Salud, deberán presentar el comprobante del depósito bancario, para que la autoridad de salud proceda al registro de su actividad, como acto previo al estudio de su expediente para determinar si se otorga el permiso,

autorización, habilitación, acreditación, o la respectiva renovación para el funcionamiento de su establecimiento”.

De acuerdo con el Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por parte del Ministerio de Salud, según Decreto Ejecutivo nro. 32161 en el artículo 16, todo establecimiento debe cumplir con el formulario unificado de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento y, en caso de estar conectados al sistema de alcantarillado sanitario, deberán contar con la aprobación del último reporte presentado ante el Instituto Costarricense de Acueducto y Alcantarillados (AyA).

Caso contrario, si el ente administrador del sistema de alcantarillado sanitario no es el AyA, deberá cumplir con los parámetros para el vertido que establece el Decreto Ejecutivo nro. 26042-S-MINAE. El ministerio se reservará el derecho de solicitarle al interesado los requisitos legales fundamentados técnicamente en lo que estime conveniente para cada caso en particular.

4.13.8 Impuesto sobre la renta

Para aplicar dicho impuesto es necesario cumplir con lo establecido en el formulario D-101, Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta, conforme al monto de los Ingresos Brutos declarados para el cálculo del Impuesto sobre la Renta, actividades lucrativas corresponde a un gravamen que oscila entre el 10% y el 30% según sea su volumen de ingresos netos percibidos.

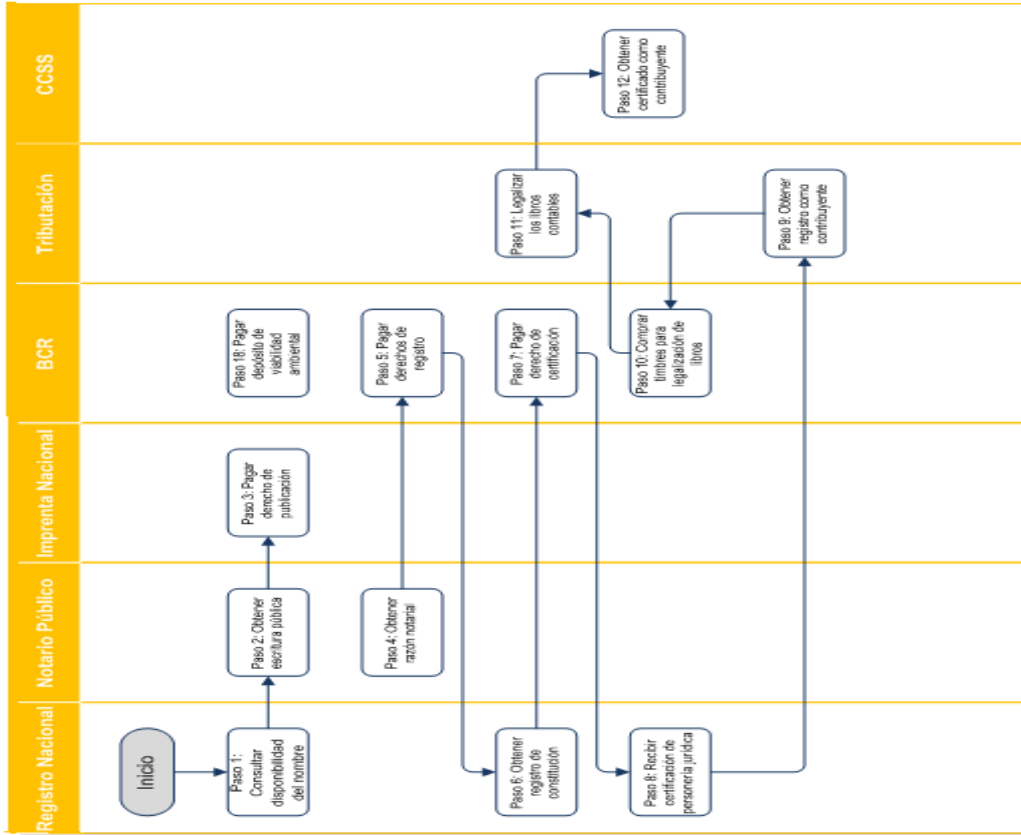
Para realizar la inscripción de la persona jurídica, se realiza en forma presencial y con el documento de constitución de la sociedad no excede el plazo máximo de 30 días naturales, contados a partir de la fecha de inscripción que consta en el Registro Nacional, se podrá presentar

el original y una fotocopia legible de la escritura de constitución, la cual deberá ser confrontada por el funcionario tributario o en su defecto se podrá presentar una copia debidamente certificada. En caso de realizarse en línea, la persona jurídica lo hará por medio de la herramienta Tribunet, la declaración tendrá requisito el ser enviado en un plazo máximo de diez días hábiles, por medio del correo electrónico infoyassistencia@hacienda.go.cr haciendo referencia al número de formulario presentado y la fecha de recepción.

Con respecto a la disponibilidad de los formularios D-140 y las hojas de detalle se deberá imprimir los formularios de trámites del RUT desde el sitio web del Ministerio de Hacienda disponible en la sección de “Servicios Tributarios”, así como las hojas de detalle con la indicación del representante legal o apoderado.

4.13.9 Cuadro sinóptico de la tramitología para crear la empresa

En la imagen 2 se visualiza el diagrama de flujo, el cual facilita la comprensión de los trámites que se deben llevar a cabo para crear una empresa e inicie operaciones en Costa Rica.



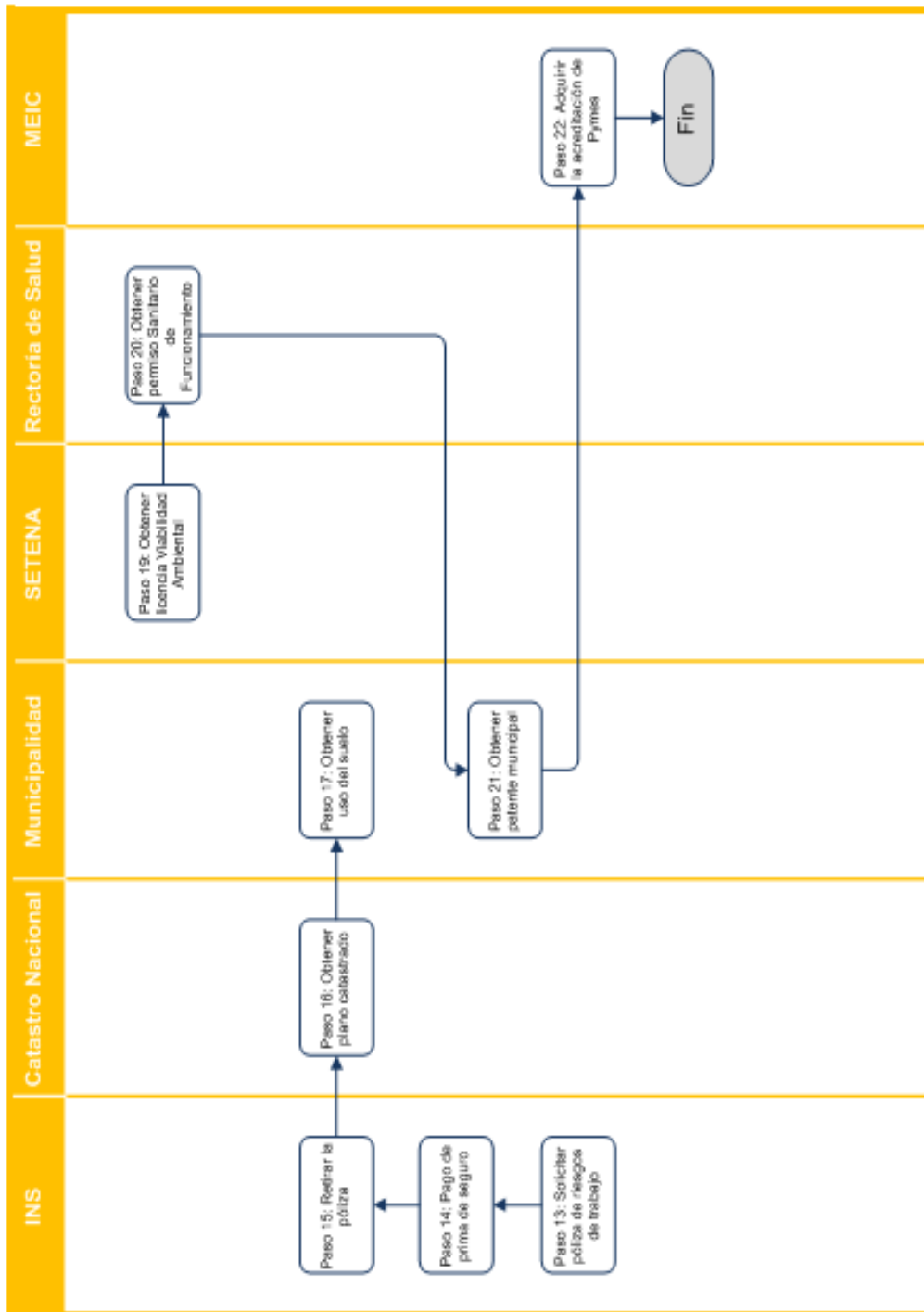


Imagen 2.

Fuente:

www.ulacit.ac.cr/files/documentosUELACIT/CIDE/manual_ulacit_emprendedores_persona_fisica.pdf

4.14 Estudio administrativo y organizacional

Este estudio busca analizar a profundidad tanto a la organización como a la estructura que el negocio presentara, con el fin de cuantificar el monto de inversiones y costos de operación producidos. Para efectuar el proyecto, una vez que se implemente, se desea reducir situaciones no previstas en los presupuestos mediante el estudio aplicado.

4.14.1 Postura estratégica

4.14.1.1 Nombre de la empresa

Debido al tipo de negocio, se busca un nombre que logre posicionarse de manera rápida en la mente del consumidor. Por ello se eligió un nombre simple y llamativo: Gelatico S. A.

El nombre proviene de la combinación de dos palabras, gelato y tico. Gelato es el nombre utilizado para un tipo de helado que es de textura suave y de ligero sabor, mientras que tico proviene de ser una forma de llamar a las personas que nacieron en Costa Rica, país en el cual se desea establecer el negocio, además de ser la nacionalidad de la principal inversionista del proyecto.

4.14.2 Estructura organizativa

A continuación, se mostrará el proceso de organización que se plantea utilizar en el proyecto.

4.14.2.1 Organigrama

Se realiza una representación del organigrama de Gelatico.

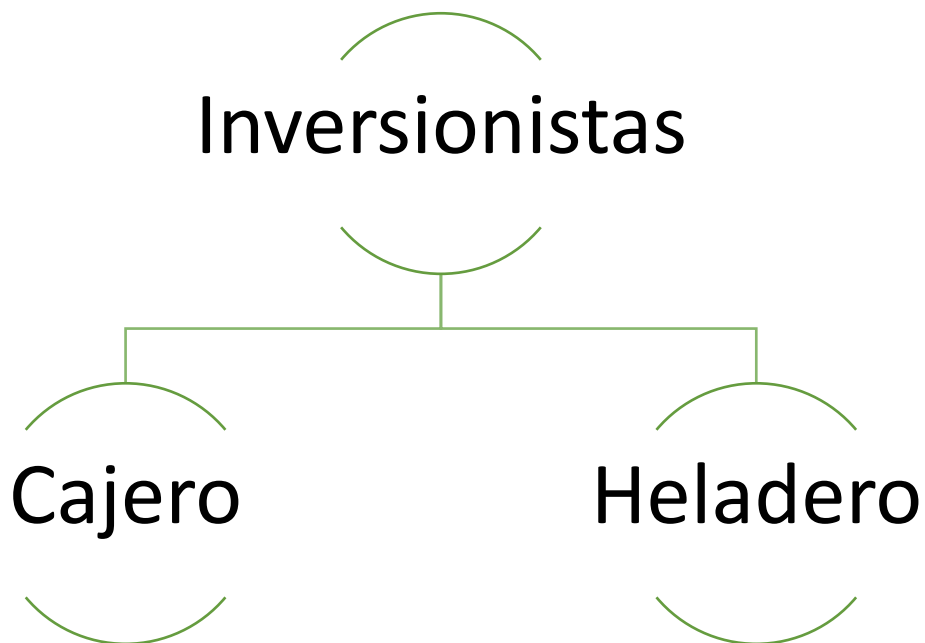


Figura 13.

4.14.3 Política salarial

La distribución de los puestos se observa en la tabla 17, así como los salarios de cada uno, finalizando en el total del costo de planilla de manera mensual y anual.

Tabla 17

Incrementos salariales proyectados						
	Mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Puesto laboral						
Cajero	325.750,00	3.909.000,00	4.104.450,00	4.309.672,50	4.525.156,13	4.751.413,93
Heladero	325.750,00	3.909.000,00	4.104.450,00	4.309.672,50	4.525.156,13	4.751.413,93
Salario bruto	651.500,00	7.818.000,00	8.208.900,00	8.619.345,00	9.050.312,25	9.502.827,86
Total de salarios	651.500,00	7.818.000,00	8.208.900,00	8.619.345,00	9.050.312,25	9.502.827,86
Cargas sociales 3,84%	25.017,60	300.211,20	315.221,76	330.982,85	347.531,99	364.908,59
Provisiones						
Aguinaldo 8,33% y preaviso 8,33%	108.539,90	1.302.478,80	1.367.602,74	1.435.982,88	1.507.782,02	1.583.171,12
Cesantía 5,33%	34.724,95	416.699,40	437.534,37	459.411,09	482.381,64	506.500,73
Vacaciones 4,16%	1.040,73	12.488,79	13.113,23	13.768,89	14.457,33	15.180,20
Provisiones 26,15%	144.305,58	1.731.666,99	1.818.250,34	1.909.162,85	2.004.620,99	2.104.852,04
Monto total	965.128,76	11.581.545,17	12.160.622,43	12.768.653,55	13.407.086,23	14.077.440,54

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

El dato referente a planilla se calculó con base en la suma de los salarios base de cada empleado, con los debidos aumentos semestrales, según lo establecido por el marco laboral costarricense, el cual incluye reservas y otras cargas sociales.

4.15 Estudio de factibilidad financiera

Mediante el cálculo del VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) se busca explicar, por medios cuantitativos, si realizar el proyecto es factible o no. Para ello:

- Se proyectaron los posibles resultados de la compañía a lo largo de un periodo (cinco años), por medio de los estados financieros.
- Se determinaron las posibles ganancias a obtener, con base en los estados financieros proyectados y el flujo de efectivo proyectado.

4.15.1 Metodología de cálculo

Las proyecciones financieras son un elemento importante en el proyecto, ya que se muestra para cada uno de los años de estudio del negocio todos los posibles gastos de inversión y costos. También se analizan los ingresos proyectados.

Este modelo financiero utiliza la estructura de las hojas de cálculo de Excel. En ellas proporciona la información básica necesaria para explicar las proyecciones financieras ejecutadas. Este archivo incluye como referencia los datos brindados por los proveedores potenciales, se incluyen los principales parámetros, fórmulas y cálculos que los respaldan.

El libro Excel realizado consta de dieciséis hojas de cálculo, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 1. Resumen; 2 Escenario normal; 3. Flujo resumido escenario normal; 4. Punto equilibrio escenario normal; 5. Análisis Dupont; 6. Escenario optimista; 7. Flujo resumido escenario optimista; 8. Punto de equilibrio escenario optimista; 9. Escenario pesimista; 10. Flujo resumido pesimista; 11. Punto de equilibrio pesimista; 12. Tasa de descuento; 13. Tabla de amortización financiera; 14. Tabla de depreciación; 15. Tabla de inversión inicial; 16. Cálculo salarial.

Cada hoja de cálculo de Excel se estructura para brindar los datos básicos para proceder a las proyecciones financieras realizadas, las cuales quedan resumidas en la primera hoja de cálculo, para tener un mejor control sobre el comportamiento del análisis financiero y dar una interpretación posterior si la propuesta es razonablemente aceptable.

4.15.2 Resumen de las proyecciones financieras

La primera hoja de cálculo llamada “1. Resumen” muestra una visión resumida de las proyecciones financieras, las cuales generan el monto global de la inversión inicial y equivale a nueve millones seiscientos cincuenta y un mil ochocientos trece colones con nueve céntimos.

Además, brinda información relacionada con los ingresos del proyecto, los costos de fijos y variables de operación, así como los gastos proyectados. Todos sobre la base anualizada de 0 a 5 años.

4.15.3 Plan de inversiones

Es necesario contar con los datos obtenidos tanto del estudio técnico como del legal y administrativo, para la obtención del total de la inversión inicial. Estos estudios indican los montos calculados necesarios para los costos de apertura del negocio y del semestre de funcionamiento posterior.

La inversión inicial de este negocio es de ¢9 651 813,09, la cual incluye costos por equipos, centro de suministro, legalizaciones y mercadeo. Los costos fijos son aquellos que están involucrados con la administración y apoyo al funcionamiento del negocio, también conocidos como gastos operacionales y administrativos.

A continuación, se detalla el monto de la inversión inicial total.

Tabla 18

Inversión inicial		
Activos no corrientes		
	Mobiliario y equipo de enfriamiento	1.699.470,00
	Total de activos corrientes	1.699.470,00
Activos corrientes		
	Constitución de la sociedad anónima	175.000,00
	Patente comercial	25.000,00
	Póliza de Riesgos de Trabajo	114.962,00
	Suministros de oficina	73.522,00
	Suministros de limpieza	178.980,00
	Inventario	111.840,00
	Registro de nombre y marca comercial	55.980,00
	Total de activos corrientes	735.284,00
Capital de trabajo		
	Aprovisionamiento administrativo	7.217.059,09
	Total capital de trabajo	7.217.059,09
Inversión inicial total		9.651.813,09

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.4 Proyección de ventas

Se plantean las proyecciones sobre tres escenarios hipotéticos, con el fin de realizar comparaciones entre escenarios. Esta variable es realmente sensible dado que lo que se busca es optimizar la rentabilidad bajo un escenario con el menor riesgo asociado.

Tabla 19

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de helados semanal	525	578	693	762	839
Ingresos anuales	32.760.000,00	36.036.000,00	38.558.520,00	41.257.616,40	44.145.649,55
Total de ingresos	32.760.000,00	36.036.000,00	38.558.520,00	41.257.616,40	44.145.649,55

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.5 Plan de operaciones: costos

El plan de operaciones detalla información de los equipos a utilizar para el funcionamiento del proyecto y su costo, con el fin de determinar el monto de los costos fijos y variables. Para la proyección de los gastos operacionales se consideró un aumento anual del 5% con respecto al año anterior, bajo el supuesto de que la economía posea tasas inflacionarias relativamente baja e incluso negativas.

El presupuesto de gastos es importante debido a que permite estimar el capital de trabajo. Debe entenderse al capital de trabajo como el monto mínimo necesario para funcionar los primeros meses de puesta en marcha en que los flujos de efectivo mostraran signo negativo, por tanto, el

capital de trabajo debe considerarse en el cálculo de dinero necesario para empezar un negocio y cubrir ese desfase entre ingresos y egresos.

Como se puede observar en la tabla 20, entre los costos fijos que se necesitaran en los primeros seis meses, la estructura se mantiene invariable, lo cual facilita el análisis, con excepción de la estructura salarial y las cargas sociales que varían cada semestre tal como se indicó en el apartado de la política salarial.

Tabla 20

Costos fijos de operación primeros seis meses						
Costos fijos de o periódico	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Electricidad	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Agua	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
Teléfono e internet	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00	17.000,00
Salarios	651.500,00	651.500,00	651.500,00	651.500,00	651.500,00	651.500,00
Cargas sociales	25.017,60	25.017,60	25.017,60	25.017,60	25.017,60	25.017,60
patente	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Alquiler local	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Provisiones	144.305,58	144.305,58	144.305,58	144.305,58	144.305,58	144.305,58
Póliza riesgo	36.020,00	36.020,00	36.020,00	36.020,00	36.020,00	36.020,00
Total de costos fijos	1.202.843,18	1.202.843,18	1.202.843,18	1.202.843,18	1.202.843,18	1.202.843,18

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

El comportamiento anualizado es de 0 a 5 años. Las estructuras de costos fijos de la operación muestran tasas de crecimiento entre 4,20%, 5,19%, 6,34% y 7,78%. Los rubros que inciden en este comportamiento son los salarios, cargas sociales, alquiler las provisiones.

Tabla 21

Costos fijos de operación					
Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	168.000,00	176.400,00	185.220,00	194.481,00	204.205,05
Electricidad	480.000,00	504.000,00	529.200,00	555.660,00	583.443,00
Teléfono e internet	204.000,00	214.200,00	224.910,00	236.155,50	247.963,28
Salarios	7.818.000,00	8.208.900,00	8.619.345,00	9.050.312,25	9.502.827,86
Cargas sociales	300.211,20	315.221,76	330.982,85	347.531,99	364.908,59
Provisiones	1.731.666,99	1.818.250,34	1.909.162,85	2.004.620,99	2.104.852,04
Patente comercial	25.000,00	26.000,00	27.040,00	28.121,60	29.246,46
Alquiler de local	3.000.000,00	3.150.000,00	3.472.875,00	4.020.286,92	4.886.683,88
Póliza de Riesgo de Trabajo	114.962,00	119.560,48	124.342,90	129.316,62	134.489,28
Crédito Banco Nacional de Costa Rica	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70
Total de costos fijos	16.453.163,88	17.143.856,27	18.034.402,30	19.177.810,57	20.669.943,14

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

A continuación, se detallarán los costos variables de operación. Para los años del primero al quinto, se estimó un crecimiento del 5,00%, dicha estructura refleja ese crecimiento. Los principales rubros que inciden en este comportamiento es el suministro de empaque, inventario y suministros de limpieza.

Tabla 22

Costos variables de operación					
Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de empaque	882.264,00	926.377,20	972.696,06	1.021.330,86	1.072.397,41
Inventario	1.342.080,00	1.409.184,00	1.479.643,20	1.553.625,36	1.631.306,63
Suministros de limpieza	2.147.760,00	2.255.148,00	2.367.905,40	2.486.300,67	2.610.615,70
Total de variables	4.372.104,00	4.590.709,20	4.820.244,66	5.061.256,89	5.314.319,74

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.6 Plan de depreciaciones

Los artículos utilizados en la heladería poseen una vida útil variable, desde 5 años a 10 años, dependiendo del producto. Después de transcurrido dicho tiempo serán obsoletos y habrá que renovar los artículos. Por tanto, la proyección anual se hará de 10 años, pues se considera que el activo de mayor valor son los congeladores.

Los costos y gastos operaciones sufrirán un aumento a partir del segundo año. Este aumento es propio de los reajustes que realizan las empresas a sus servicios cada año. Dado que se desconoce el tamaño de este reajuste, se hará el supuesto de que el aumento será relativamente igual al valor de la inflación nacional anual, la cual ha mantenido una tendencia baja. Se mantendrá un escenario estable donde un 1,50% se mantiene constante a lo largo del periodo de estudio.

El Impuesto sobre la Renta (IR) aplicado a empresas con una renta anual positiva, siendo el margen de aceptación de variante del 10,00% al 30,00%, según dicta la legislación tributaria y las directrices que emite el Ministerio de Hacienda.

Tabla 23

Activos Fijos	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Licudora ninja	₪78.000,00	₪26.000,00	₪26.000,00	₪ 26.000,00				-		-	
Cafetera eléctrica	8.990,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00	₪899,00
Parlantes	₪ 25.000,00	₪ 2.500,00	₪2.500,00	₪ 2.500,00	₪2.500,00	₪2.500,00	₪2.500,00	₪2.500,00	₪2.500,00	₪2.500,00	₪2.500,00
Fregadero de acero	₪ 350.000,00	₪ 35.000,00	₪35.000,00	₪ 35.000,00	₪35.000,00	₪35.000,00	₪35.000,00	₪35.000,00	₪35.000,00	₪35.000,00	₪35.000,00
Computadora portátil	₪136.900,00	₪19.557,14	₪19.557,14	₪ 19.557,14	₪19.557,14	₪19.557,14	₪19.557,14	₪19.557,14		-	
2 quemadores gas	₪180.000,00	₪ 18.000,00	18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00	₪18.000,00
Batidora KitchenAid	₪538.000,00	₪76.857,14	₪76.857,14	₪76.857,14	₪76.857,14	₪76.857,14	₪76.857,14	₪76.857,14			
Congelador horizontal	₪ 234.000,00	₪ 23.400,00	23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00	₪23.400,00
Total de la depreciación	₪ 1.550.890,00	₪202.213,29	202.213,29	₪202.213,29	₪176.213,29	₪176.213,29	₪176.213,29	₪176.213,29	₪79.799,00	₪79.799,00	₪79.799,00

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.7 Flujo de efectivo

Determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo es el objetivo del flujo de efectivo, el cual puede cumplir con las obligaciones y con los proyectos tanto de inversión como de expansión.

El flujo de efectivo anual se ha proyectado a 5 años debido a ser el tiempo estimado de vida útil de un negocio y el costo financiero total del proyecto.

Es importante hacer la aclaración de que, pese a que el proyecto se estima a 5 años, no significa que vaya a terminar a cumplir el periodo. De acuerdo con las finanzas, aunque los proyectos se planifiquen para periodos largos, el análisis de factibilidad se suele hacer por periodos cortos, ya que es la mejor manera de predecir la rentabilidad del mismo.

El flujo de efectivo se muestra positivo a partir del segundo año, lo cual a simple vista se muestra atractivo. Este dato debe ser ajustado una vez que se descuenten los flujos futuros al presente; es decir, el análisis del VAN y TIR que se mostrará más adelante.

Tabla 24

Flujo de efectivo proyectado a 5 años						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	11.651.813,09					
Ingresos						

Ingresos	32.760.000,00	36.036.000,00	38.558.520,00	41.257.616,40	44.145.649,55
Amortización de deuda	773.861,65	909.416,04	1.068.714,98	1.255.917,71	1.475.912,03
Ahorro impositivo derivado de la amortización	77.386,17	90.941,60	106.871,50	125.591,77	147.591,20
Ingresos totales	32.837.386,17	36.126.941,60	38.665.391,50	41.383.208,17	44.293.240,75
Utilidad bruta	32.837.386,17	36.126.941,60	38.665.391,50	41.383.208,17	44.293.240,75
Costos fijos					
Agua	168.000,00	176.400,00	185.220,00	194.481,00	204.205,05
Electricidad	480.000,00	504.000,00	529.200,00	555.660,00	583.443,00
Teléfono e internet	204.000,00	214.200,00	224.910,00	236.155,50	247.963,28
Salarios	7.818.000,00	8.208.900,00	8.619.345,00	9.050.312,25	9.502.827,86
Cargas sociales	300.211,20	315.221,76	330.982,85	347.531,99	364.908,59
Póliza de Riesgos del Trabajo	114.962,00	119.560,48	124.342,90	129.316,62	134.489,28
Alquiler del local	3.000.000,00	3.276.000,00	3.611.790,00	4.181.098,40	5.082.151,24
Patente comercial	25.000,00	26.000,00	27.040,00	28.121,60	29.246,46
Provisiones	1.731.666,99	1.818.250,34	1.909.162,85	2.004.620,99	2.104.852,04
Cuota Crédito Banco Nacional de Costa Rica	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70
Total de costos fijos	16.453.163,88	17.269.856,27	18.173.317,30	19.338.622,05	20.865.410,50

Costos variables						
Suministros de empaque		882.264,00	926.377,20	972.696,06	1.021.330,86	1.072.397,41
Comestibles		1.342.080,00	1.409.184,00	1.479.643,20	1.553.625,36	1.631.306,63
Suministros de limpieza		2.147.760,00	2.255.148,00	2.367.905,40	2.486.300,67	2.610.615,70
Total de costos variables		4.372.104,00	3.664.332,00	3.847.548,60	4.039.926,03	4.241.922,33
Total de costos		20.825.267,88	20.934.188,27	22.020.865,90	23.378.548,08	25.107.332,83
(-) Depreciación		202.213,29	202.213,29	202.213,29	202.213,29	202.213,29
(=) UAI Utilidad antes de impuestos e intereses		11.809.904,99	14.990.540,04	16.442.312,31	17.802.446,81	18.983.694,63
(-) Gasto por impuestos		1.180.990,50	1.499.054,00	1.644.231,23	1.780.244,68	3.796.738,93
(-) Intereses		773.861,65	909.416,04	1.068.714,98	1.255.917,71	1.475.912,03
(=) Utilidad neta		9.855.052,84	13.491.486,04	14.798.081,08	16.022.202,13	15.186.955,71
(+) Depreciación		202.213,29	202.213,29	202.213,29	202.213,29	202.213,29
(=) Flujo neto de efectivo	(11.651.813,09)	10.057.266,13	13.693.699,33	15.000.294,37	16.224.415,41	15.389.168,99
Tasa de Redescuento	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,70	0,63	0,56
VAN	37.428.130,14					

TIR	101%					
PERIODO DE RECUPERACION	1 año					

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.8 Análisis de Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se refiere a esa cantidad mínima de producto que la empresa debe vender para poder cubrir únicamente los costos tanto fijos como variables. Es decir, el punto de equilibrio es cuando no se poseen ni pérdidas ni ganancias, sino que los ingresos son exactamente igual a los egresos.

Fórmula

$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

donde CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

Fuente: adaptado de Google Imágenes.

A continuación, en la tabla 25 se muestra la información antes mencionada para obtener más claridad.

Tabla 25

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Punto de equilibrio en colones	18.980.275,45	19.219.252,45	20.181.561,22	21.430.741,38	23.075.311,55
Precio promedio helado	1.200,00	1.248,00	1.372,80	1.510,08	1.661,09
Cantidad de helados vendidos por año	15817	15400	14701	14192	13892
Cantidad de helados vendidos mensual	1318	1283	1225	1183	1158

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

Al interpretarlo se confirma que la heladería debe vender como mínimo 15 817 helados durante el primer año, para poder hacer frente a los costos de operaciones y administrativos. Si se compara este dato con el cuadro de ventas proyectadas anualmente, se observa cómo este último supera ampliamente el punto de equilibrio, ventas proyectadas $\text{¢}32\,760\,000,00$ para el primer año en análisis. Para el quinto año, las unidades requeridas por el punto de equilibrio son menores, debido a la economía en escala, donde es necesario vender 13 892 helados anualmente.

4.15.9 Análisis de rentabilidad

En este segmento se utilizará el sistema Dupont para realizar el análisis de rentabilidad, ya que integra y combina los principales indicadores financieros, con la finalidad de medir la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos, así como el capital de trabajo y su nivel de apalancamiento. Dupont es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis el desempeño económico y operativo de una empresa.

Las variables de activos, capital y apalancamiento son de gran importancia, pues ellas generan el crecimiento económico de la empresa. Se realiza un supuesto sobre la existencia de una

buena circulación de los activos. Este efecto debería obtenerse en la rentabilidad, de tal manera que los costos financieros asumidos para el proyecto puedan soportar el desarrollo sus operaciones. En este caso, por ser una empresa tipo pymes se puede obtener hasta el 100% de financiamiento, donde no se contaría con el costo capital, sino que se genera un apalancamiento total.

Este análisis de rentabilidad permite medir la capacidad que posee la empresa para generar ingresos en un periodo y permite comparar escenarios de factibilidad que incluyan apalancamiento no. Esto se muestra en la tabla 26, para un mejor análisis.

Tabla 26

Análisis Dupont									
Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:		Suponiendo la siguiente información financiera:	
Activo Fijo	3.699.470,00	Activo Fijo	3.329.523,00	Activo Fijo	2.996.570,70	Activo Fijo	2.696.913,63	Activo Fijo	2.696.913,63
Pasivos	10.877.951,44	Pasivos	9.968.535,40	Pasivos	8.899.820,41	Pasivos	7.643.902,70	Pasivos	6.167.990,67
Patrimonio	98.550,53	Patrimonio	233.465,39	Patrimonio	381.446,20	Patrimonio	541.668,22	Patrimonio	693.537,78
Ventas	32.760.000,00	Ventas	36.036.000,00	Ventas	38.558.520,00	Ventas	41.257.616,40	Ventas	44.145.649,55
Utilidad Neta	9.855.052,84	Utilidad Neta	13.491.486,04	Utilidad Neta	14.798.081,08	Utilidad Neta	16.022.202,13	Utilidad Neta	15.186.955,71
Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula		Segundo: Aplicando la fórmula	

1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	30,08%	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	37,44%	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	38,38%	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	38,83%	1. Margen de utilidad de ventas en %= (Utilidad neta/Ventas).	34,40%
2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	8,86	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	10,82	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	12,87	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	15,30	2. (Ventas/Activo fijo total) en veces	16,37
3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	37,54	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	14,26	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	7,86	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	4,98	3. (Multiplicador del capital = Apalancamiento financiero = Activos/Patrimonio) en veces	3,89

Tercero: Cálculo Índice Du pont

Tercero: Cálculo Índice Du pont

Tercero: Cálculo Índice Du pont

Tercero: Cálculo Índice Du pont

Tercero: Cálculo Índice Du pont

Donde DUPOND es igual a: $A*B*C^*$

Donde DUPOND es igual a: $A*B*C^*$

Donde DUPOND es igual a: $A*B*C^*$

Donde DUPOND es igual a: $A*B*C^*$

Donde DUPOND es igual a: $A*B*C^*$

100,00%

57,79%

38,79%

29,58%

21,90%

Cuarto: Respuesta

Cuarto: Respuesta

Cuarto: Respuesta

Cuarto: Respuesta

Cuarto: Respuesta

Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT da una rentabilidad del 100% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al apalancamiento financiero.

Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT da una rentabilidad del 57% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad en las ventas.

Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT da una rentabilidad del 38% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad en las ventas.

Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT da una rentabilidad del 29% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad en las ventas.

Según la información financiera proyectada, el índice DUPONT da una rentabilidad del 22% de donde se puede concluir que el rendimiento más significativo fue debido al margen de utilidad en las ventas.

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

Como se observa, el primer año del cálculo Dupont arroja 100%, para el segundo año da un 57,79% y para el tercer año 38,79%. Para el primer año se genera rentabilidad financiera debido al apalancamiento

4.15.10 Cálculo de financiamiento

Para el financiamiento de este proyecto se utilizó como referencia la tasa de interés de mercado para préstamos empresa tipo pymes del Banco Nacional de Costa Rica. Las condiciones de préstamo que otorga este banco comercial de orden público es una tasa pasiva de mercado de 16,25% anual, con un horizonte de pagos a 96 meses. El monto que el banco prestará corresponde al total de la inversión a realizarse, la justificación de ello es debido a la naturaleza emprendedora del negocio.

La cuota a pagar durante todo el plazo otorgado al préstamo será de ₡217 610, siempre y cuando se mantengan las condiciones financieras anteriormente descritas. El monto a pagar por concepto de intereses por todo el plazo del préstamo es de ₡ 1 837 462,05 para el primer año.

Es favorable ya que, al no existir riesgo por uso de capital propio, la exposición del riesgo la asume el banco al que se eligió para pedir el préstamo, por lo que genera beneficio en ambas partes.

Tabla 27

Monto del crédito	11 651 813,09
Tasa de interés: 16,25%	1,35%
Numero de pagos	96
Pago mensual	€217 610,31

Tabla de amortización					
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo principal	11.651.813,09	10.877.951,44	9.968.535,40	8.899.820,41	7.643.902,70
Cuota anual	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70	2.611.323,70
Interés	1.837.462,05	1.701.907,65	1.542.608,71	1.355.405,99	1.135.411,67
Amortización	773.861,65	909.416,04	1.068.714,98	1.255.917,71	1.475.912,03
Saldo final	10.877.951,44	9.968.535,40	8.899.820,41	7.643.902,70	6.167.990,67

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.11 Cálculo de tasa de descuento

Para medir la rentabilidad del proyecto se utilizará el método del cálculo del valor actual neto más conocido como VAN. Este cálculo necesita de la tasa interna de retorno TIR. La misma

se puede determinar en el análisis año a año del proyecto, la cual se muestra en la tabla 28. Donde TBP hace referencia a tasa básica pasiva.

Tabla 28

Escenario normal

2017

Redescuento con TBP Año 0	
Inflación	0,91%
TBP	6,50%
Crecimiento	5,00%
Tasa descuento	12,41%

2020

Redescuento con TBP Año 3	
Inflación	0,91%
TBP	6,50%
Crecimiento	5%
Tasa descuento	12,41%

2018

Redescuento con TBP - Año 1	
Inflación	0,91%
TBP	6,50%
Crecimiento	5%
Tasa descuento	12,41%

2021

Redescuento con TBP - Año 4	
Inflación	0,91%
TBP	6,50%
Crecimiento	5%
Tasa descuento	12,41%

2019

Redescuento con TBP Año 2	
Inflación	0,91%
TBP	6,50%
Crecimiento	5,00%
Tasa descuento	12,41%

2022

Redescuento con TBP Año 5	
Inflación	0,91%
TBP	6,50%
Crecimiento	5%
Tasa descuento	12,41%

Tasa Descuento promedio	12,41%
--------------------------------	---------------

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.15.12 Cálculo del VAN y TIR

Como se mencionó anteriormente, al flujo de efectivo se le debe realizar un ajuste a causa del riesgo que poseen los flujos en el futuro. El dinero de los próximos 5 años no vale lo mismo que hoy día, por ello para decidir si esos flujos positivos serán convenientes y llamativos para invertir en el negocio, se calculará con las tasas de descuento ya analizadas con anterioridad.

El cuadro siguiente muestra los cálculos financieros, donde se puede ver a detalle del cálculo del VAN y el TIR. Para esto, fue necesario agregar la depreciación de los activos en el tiempo. Los activos no se liquidan, su contabilización es necesaria para calcular el valor de la empresa.

El proyecto ofrece una rentabilidad positiva, pues brinda un VAN mayor a cero (en este caso de ¢ 37 428 130,14) lo cual da utilidad a la empresa, pues genera más que el monto necesario para el retorno del capital invertido al proyecto. La TIR o tasa interna de retorno, es un indicador que define la tasa de descuento en la que el VAN se hace cero. En términos simples, es la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. La TIR obtenida es del 101%, lo que hace ver que se recibirá un porcentaje bastante alto y atractivo como retorno de la inversión del proyecto.

4.16 Análisis de sensibilidad y escenarios

Para comprobar la rentabilidad del proyecto, se generaron los análisis de sensibilidad y escenarios y la posible respuesta del proyecto ante fluctuaciones en variables críticas que afectan directamente el VAN y el TIR. Los ingresos para el proyecto son variables, por lo tanto, esta será la variable por sensibilizar para determinar el comportamiento de las ventas y su efecto sobre el VAN y TIR, bajo un escenario pesimista y otro optimista.

4.16.1 El escenario pesimista: bajan las ventas aproximadamente en un 50%

Para este escenario, las ventas bajan casi en un 50% bajo el supuesto que el mercado responde solo al 80% de la proyección de ventas normales, manteniéndose estable a lo largo del periodo de análisis de los 5 años. En este escenario, el proyecto sigue siendo rentable pues se obtiene un VAN mayor a cero por $\$18\,720\,000,00$ y la TIR positiva de 79%, con un periodo de recuperación de la inversión a dos años.

Tabla 29

CÁLCULO DEL VAN						
	<u>Año 0</u>	<u>Año1</u>	<u>Año2</u>	<u>Año3</u>	<u>Año4</u>	<u>Año5</u>
Tasa de redescuento	12,41%	12,41%	12,41%	12,41%	12,41%	12,41%
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,12	0,63	0,56

VAN de la inversión	27.362.122,13
TIR	79%
Periodo de recuperación	2 años

Fuente: elaboración propia.

Para determinar este cálculo se cambió la tasa de descuento a un nivel estresado, donde disminuyen las ventas y por ende los ingresos.

Tabla 30

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta helados semanal	300	330	363	399	439
Ingresos anuales	18.720.000,00	20.592.000,00	22.651.200,00	24.916.320,00	27.387.360,00

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

Además, se estima el punto de equilibrio el cual termina de comprobar que, pese a ser un escenario estresado, es rentable.

Tabla 31

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio en colones	21.466.787,04	24.499.353,49	25.499.132,49	26.623.987,63	27.891.848,87

Precio promedio	3.000,00	3.120,00	3.432,00	3.775,20	4.152,72
Cantidad de helados por año	7.155,60	7.852,36	7.429,82	7.052,34	6.716,53
Cantidad de helados por semana	596	654	619	588	560

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.16.2 El escenario optimista: aumento en las ventas casi en un 50%

Este escenario de sensibilidad parte del supuesto de un incremento en el volumen de demanda de los helados, lo cual genera un incremento en las ventas de casi el 50%. En estas condiciones el proyecto es altamente rentable, pues se obtiene un VAN ¢ 113 248 184,88 con una TIR del 245%, logrando la recuperación en un año, tal como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32

CÁLCULO DEL VAN						
	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Tasa de redescuento	12,41%	12,41%	12,41%	12,41%	12,41%	12,41%
Factor de descuento a esa tasa	1,00	0,89	0,79	0,70	0,63	0,56
VAN de la inversión						113.248.184,88

TIR	245%
Periodo de recuperación	1 año

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

De la misma manera que en el escenario pesimista, los ingresos muestran variación por lo que es necesario mostrar el comportamiento de esta sensible variable, tal como se muestra en la tabla 33.

Tabla 33

Ingresos anuales					
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de helados por semana	900	990	1.089	1.198	1.318
Ingresos anuales	56.160.000,00	61.776.000,00	67.953.600,00	74.748.960,00	82.230.720,00

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

El cambio generado en los ingresos anuales en el escenario optimista provoca un cambio en el punto de equilibrio para cada año de análisis del proyecto.

Tabla 34

Punto de equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Punto de equilibrio en colones	17.907.259,33	18.604.816,56	19.518.824,32	20.704.604,68	22.262.702,51
Precio promedio platillo	1.200,00	1.248,00	1.372,80	1.510,08	1.661,09
Cantidad de helados vendidos por año	14.922,72	14.907,71	14.218,26	13.710,93	13.402,48
Cantidad de helados vendidos mensual	1.244	1.242	1.185	1.143	1.117

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

4.17 Comparación de los tres escenarios presentados del proyecto

Se muestra que, pese a la disminución en la cantidad de helados a vender, no se genera ningún inconveniente en los ingresos que promueva a una situación crítica para el proyecto. También se visualiza el escenario optimista donde más bien se cuenta con incrementos de ventas. Se puntualiza en el hecho de que no se realizó cambios en el precio del producto. En ambos casos se obtienen valores positivos, tanto para el VAN como para la TIR, que hacen que la inversión sea atractiva. En la tabla 35 se observa una comparación de los tres escenarios analizados en el estudio financiero del proyecto: normal, pesimista y optimista.

Tabla 35

Escenarios	VAN	TIR
Pesimista	31.930.775,21	38%
Normal	78.347.292,06	52%
Optimista	257.814.659,58	148%

Fuente: elaboración propia con base en el modelo tabular de Excel.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones formuladas durante el estudio de este proyecto. Para ello, se consideran los objetivos mencionados al inicio de la investigación con el fin de implementarlos y desarrollarlos.

5.1.1 Conclusión y recomendación del objetivo general

Objetivo general: Estudiar la factibilidad, viabilidad financiera y de demanda para la creación de una heladería artesanal en el cantón de Santo Domingo de Heredia. Así como elaborar una estrategia financiera y mercadológica para la implementación del comercio propuesto en la zona deseada.

Como conclusión, la implementación de dicho proyecto en el comercio es una inversión atractiva, ya que se logra recuperar en poco tiempo, con utilidades agradables. Al ser Gelatico una innovación en el área de las heladerías, se proyecta una buena aceptación por parte del mercado.

Lo anterior demostrado además por el estudio financiero, el cual muestra un VAN y TIR aceptables para ser un proyecto de inversión. Se aplicaron escenarios, uno estresado, uno normal y uno optimista. En los tres se ve cómo el proyecto es factible, sin importar los niveles de ventas. El VAN se encuentra superior a 0 y una TIR mayor a la tasa de capital.

Recomendación: Se incentiva a implementar el proyecto por cuanto los estudios realizados e incluso sensibilizados mediante la aplicación de otros escenarios financieros, hace posible la creación de esta nueva empresa en el sector alimentario siendo rentable al inversionista.

Se cuenta con segmento de mercado que demanda un servicio de calidad. Al ser un segmento aún no satisfecho por las empresas existentes, permite desarrollar estrategias de comercio y crecimiento que cubran las necesidades de estos posibles clientes potenciales.

5.1.2. Conclusiones y recomendaciones de los objetivos específicos

Objetivo específico: Estudiar el mercado para determinar la magnitud del segmento del mercado meta al cual se dirige el negocio.

Se determina como conclusión la existencia de un segmento de mercado meta elevado, la cual es demanda posible para el negocio a implementar. Según las encuestas realizadas, al menos una vez a la semana las personas adquieren un helado para su consumo, lo que eleva las expectativas de la empresa al encontrarse situada en una zona cerca de escuelas, centros médicos, iglesia, plaza, entre otros. Zonas donde frecuentemente se centralizan las personas a compartir o realizar una actividad específica.

Además, en la actualidad las personas suelen buscar productos nuevos que se ajusten a sus gustos, lo cual es el deseo de Gelatico: cumplir con los estándares de calidad más altos del mercado para satisfacer todo ese nicho de mercado sin oferta aún.

Recomendación: Elaborar un plan de mercadeo que logre calar en la mente del consumidor, con el fin de obtener una mayor demanda del producto, sin dejar de lado la visión del proyecto.

Objetivo específico: Analizar la cantidad de recursos y costos financieros posibles que el negocio pueda presentar en infraestructura y equipo requerido.

Se llega a la conclusión de que la implementación del proyecto no presenta inversiones elevadas, pues, al ser una pyme, necesita poca área de infraestructura y poco equipo, por lo que el capital requerido para su apertura no es tan elevado como en otros tipos de negocio. La mayoría de insumos requeridos para la elaboración y entrega del producto son de bajo costo, por lo que los gastos del negocio no son altos, elevando así las utilidades que ofrecerá el proyecto. Esto representa una ventaja competitiva en el mercado pues se poseen más beneficios por el tipo de producto que se desea ofrecer.

Recomendación: Se determinó que la inversión del proyecto es de rápida recuperación, por ello es un negocio factible. Asimismo, mantener el análisis de recursos necesitados constantemente actualizado genera disminución de pérdidas para el negocio.

Objetivo específico: Desarrollar un informe administrativo para determinar las normas legales, permisos y requerimientos municipales que pueda requerir el negocio para su apertura, cumpliendo con todas las normas administrativas.

Al concluir con el informe administrativo realizado para lograr la apertura del negocio, se definieron los permisos necesarios para la creación del proyecto, los cuales son adquiridos en la Municipalidad de Heredia y el Ministerio de Salud. Estos deben ser renovados en un periodo de tiempo y ser colocados en zonas visibles del negocio. Es vital contar con los permisos y normas para que el proyecto pueda funcionar sin ninguna restricción. Además, es necesario contar con un seguro que cubra a los trabajadores de la heladería, en caso de accidente o enfermedades causadas por el trabajo realizado.

Recomendación: Mantener al día todas las normas, permisos y seguros que requiere el negocio, para evitar cierres por desacato o problemas por parte de los trabajadores al no poseer su derecho de seguro laboral.

Objetivo específico: Diseñar una estrategia de mercado que verifique cuál es la satisfacción de sus clientes en la implementación, los gustos, las preferencias y la lealtad que puedan presentar ante el nuevo negocio.

Se realizó una encuesta donde se conoce más sobre los gustos de los clientes. En ella se les presentaron opciones de sabores para los helados a ofertar y los preferidos por las personas entrevistadas. Se buscó definir la competencia posible que tendrá el proyecto, las cuales suelen frecuentar las personas entrevistadas. Se obtuvieron al menos 4 nombres de comercios, donde la mayoría no ofrecen un producto similar al propuesto.

También se obtuvo un número sobre la cantidad de veces que adquieren este tipo de producto a la semana: todos los entrevistados dijeron comprar un helado al menos una vez por semana. Esto garantiza que el negocio tendrá demanda del producto. De la misma manera, se investigó sobre la degustación de un helado con las características ofrecidas, en el cual la mayoría dijo aceptar probar el producto e incluso recomendarlo si fuese de su agrado.

La zona donde se desea ubicar el proyecto es cercana a escuelas, parques, iglesias, entre otras. Esto genera un alto tránsito de personas, que garantiza al proyecto una demanda amplia.

Recomendación: Tomar en cuenta siempre los deseos y gustos de los clientes. Mantenerse en constante innovación y lograr atraer cada vez más demanda a la heladería, ajustando o creando nuevos productos que logren satisfacer la necesidad de un mercado más amplio.

Objetivo específico: Evaluar financieramente el negocio para verificar su factibilidad en el periodo del segundo cuatrimestre del 2017 en Santo Domingo.

Se concluye que el proyecto es financieramente factible y brinda una recuperación de la inversión en un mediano plazo y con utilidades favorables. Se alteraron supuestos para estresar los escenarios y observar el comportamiento de ingresos, el cual disminuyó, pero aun así se logra tener utilidades sobre las ventas. Se obtuvo tanto un VAN como un TIR positivos, lo que genera más atracción a los inversionistas del proyecto.

Basado en el análisis financiero, se determinó que el proyecto soportó un sistema de apalancamiento, el mismo aceptado por el Banco Nacional de Costa Rica al crearse la empresa como una iniciativa emprendedora tipo pymes, con una tasa del 16,25% y la tasa de descuento para el sector basado en parámetros económicos de Costa Rica dio a una razón del 12,41%.

De igual manera, el sector económico del país se muestra bastante estable en cuanto a indicadores, por lo que genera menor riesgo sobre el proyecto.

Recomendación: Implementar el proyecto en el mercado, ya que es financieramente estable y rentable. Este, administrado correctamente, puede llegar a tener grandes éxitos en el ámbito comercial y brindar altos beneficios a los inversionistas del negocio.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Propuesta para la correcta implementación de una heladería artesanal en Santo Domingo de Heredia

Como observa, durante todo el proyecto de investigación se ha pretendido mostrar la viabilidad de implementar de la creación de la heladería, la cual brinda una rentabilidad financiera atractiva para los inversionistas y otorga al emprendedor la oportunidad de crear un negocio que se estudió de antemano. La investigación ha brindado un análisis detallado de los documentos, insumos, instrumentos y recursos necesarios para el proyecto.

Para implementar la heladería es necesario contar con un plan donde se establezca uno a uno los pasos para lograr el éxito. A continuación, se puntualizarán los más valiosos para cumplir el objetivo deseado, desarrollando las ideas para lograr una completa claridad de los procedimientos

6.1.1 Solicitud del préstamo como soporte bancario

Para llevar a cabo el proyecto, es necesario contar con un capital más elevado, lo cual lleva a la necesidad de solicitar un préstamo bancario para poder realizar la apertura con la totalidad de los instrumentos y maquinaria necesaria para laborar. Este brinda soporte para la creación de la heladería en conjunto con el dinero invertido por el emprendedor. Para poder solicitar el préstamo, se requirió presentar el plan financiero ante la entidad para que el mismo sea estudiado por los analistas y aprueben el proyecto y, por ende, la solicitud de préstamo.

6.1.2 Adquisición de insumos y equipo de producción

Para realizar la apertura de la heladería, es necesario contar con los insumos necesarios para elaborar los productos, tales como ingredientes, envases, servilletas, artículos de limpieza, entre otros. Asimismo, el equipo de producción requerido para la elaboración de los helados, como la batidora para mezclar los ingredientes, el congelador para finalizar el proceso, licuadora para el área de los batidos, entre otros.

Se debe tener claro la calidad del equipo para lograr el éxito del producto, así como contar con la cantidad y tamaño necesario. Para ello, se debe indagar en distintos lugares que ofrezcan lo requerido con un precio justo.

6.1.3 Contrato de alquiler con el local comercial

Se debe tener localizado el local comercial donde se desea implementar la heladería. Una vez ubicado es necesario contactar al arrendante y obtener información sobre las condiciones del contrato de alquiler. Se debe llegar a un acuerdo entre ambas partes donde quede claro cada uno de los detalles y obligaciones. De la misma manera, se debe detallar el monto de alquiler, la fecha de renovación de contrato y la manera en que se deben realizar los pagos del arriendo.

6.1.4 Solicitud de permisos a entes gubernamentales

Es necesario, para poder realizar la apertura de la heladería, tener al día y aprobados todos los permisos requeridos para trabajar. Para ello, se requiere visitar la municipalidad correspondiente y la Caja Costarricense del Seguro Social. Se debe contar ante todo con el permiso

de manipulación de alimentos, para cumplir con el requisito de salubridad por parte de los colaboradores de la heladería.

Por parte de la Municipalidad de Heredia, es necesario obtener el permiso de suelo del local comercial, en el cual se explica el tipo de uso que se le dará al establecimiento. La razón de negocio que se desea implementar debe ser presentada en dicho apartado, así como el permiso de salubridad previamente aprobado. También la municipalidad pide firmas de los vecinos cercanos que estén de acuerdo con el negocio a colocar en el cantón. Obtener todos estos puntos permite la aprobación de la patente municipal necesitada para la apertura del negocio.

La Caja Costarricense del Seguro Social brinda el permiso de salubridad que asegura que el local comercial y los procesos de elaboración de los productos cuentan con la inocuidad requerida. Para ello, es necesario tener el carné de manipulación de alimentos, el cual se adquiere mediante el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) o ciertos técnicos especializados y acreditados por dicho instituto. El curso tiene una duración corta e instruye sobre el proceso que deben tener los alimentos y la manipulación que deben recibir para evitar su descomposición, así como el tipo de procedimiento de limpieza de las zonas donde se producen los alimentos que se venderán en el negocio.

Es por ello que es necesario contar con los permisos de sanidad correspondientes para evitar enfermedades o intoxicaciones en los clientes debido a una mala manipulación. Todos los colaboradores de la heladería deben contar con el permiso otorgado por el INA, de esta manera se vuelve más salubre el manejo de los productos.

Ante ambas entidades gubernamentales se deben pagar impuestos y cargos por el otorgamiento de los permisos. Estos deben ser colocados en zonas visibles del local, ya que en caso de visita por cualquier funcionario que labore para alguna de las entidades gubernamentales, se pueda verificar que el negocio se encuentra al día con la documentación solicitada para laborar.

6.1.5 Selección y reclutamiento de personal

En este procedimiento es necesario que el personal a seleccionar cuente con conocimientos culinarios y, preferiblemente, posea experiencia en servicio al cliente, para mantener siempre el estándar de calidad en servicio y atención al público. De ser una persona sin experiencia, es necesario que sea amigable, paciente, y atenta. Con estas tres cualidades el colaborador puede atender de manera afable y respetuosa a los clientes en todas ocasiones.

Las personas contratadas deben tener el carné de manipulación de alimentos, para cumplir con las normas solicitadas por el área de sanidad. Estas deben cumplirse con atención para evitar inconvenientes en el proceso y producto final a ofrecer al mercado, pues en ello se ven involucrados el éxito y la imagen del negocio.

Los colaboradores deben estar siempre dispuestos a aprender sobre procedimientos nuevos, técnicas y prácticas de elaboración distintas, con el fin de mantener la innovación en los productos, así como su calidad. Ambos son puntos importantes pues forman parte del éxito de la heladería, por lo que es de importancia mantenerlos activos.

El personal contratado debe ser capaz de trabajar bajo presión, ya sea en momentos de producción y de servicio al cliente, pues el deseo de la heladería será siempre lograr que el cliente se sienta feliz y a gusto con los productos ofrecidos.

6.1.6 Inversión en publicidad para promoción del negocio

Para lograr que el negocio sea más conocido por la comunidad, es necesario contar con publicidad que llame la atención de las personas. Se debe provocar incertidumbre sobre el producto logrando que las personas se sientan atraídas y busquen conocer más sobre él. Esto se desea lograr mediante una página web, redes sociales y banners de publicidad.

Actualmente, las redes sociales son un medio bastante fuerte para realizar mercadeo, pues en cuestión de segundos una imagen se vuelve viral y llega a todos los rincones del mundo, por lo que resulta un medio bastante rápido, provechoso y económico. Aunque al mismo tiempo puede ser dañina, ya que, si se comete algún error en cuanto a atención o producto, ocurre el mismo efecto viral y puede acabar con el éxito de una compañía. Por su parte, la publicidad en banners y puntos específicos ayuda a los negocios, pues, al ser el medio más tradicional, llega a aquellas personas que aún no poseen redes sociales. Con estas dos opciones se pretende alcanzar un público bastante variado y amplio para mostrar el producto e imagen que se desea ofrecer.

Como conclusión, es importante contar con todos los puntos anteriormente mencionados para lograr que el negocio obtenga el éxito deseado, tanto por el emprendedor del proyecto como por sus inversionistas. Cabe mencionar que son puntos que se encuentran en constantes cambios y mejoras, por lo que para el comercio es esencial mantener siempre actualizados los datos, permisos, personal, equipo y publicidad, los cuales forman parte vital de la heladería, por tanto, se

deben replantear constantemente, buscando siempre mejoras para el negocio que brinden una mayor aceptación en el mercado.

Bibliografía

- Bixby, L. R. (octubre de 2002). *Estimaciones y proyecciones de población*. Obtenido de CCP:
<http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/pdf/proye/distrital.pdf>
- Brieva, F. J. (S.F). *La TIR una herramienta de cuidado*.
- F.G, A. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Fidas G. Arias Odón.
- Gitman, L. (2016). *Principios de administracion financiera*. Pearson.
- Kotler. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- LLanos, L. (s.f.). *El emprendedor*. Obtenido de <http://www.elemprendedor.ec/tipos-de-emprendedores/>
- Manane, L. M. (4 de Abril de 2012). *luismiguelmanene.com*. Obtenido de [luismiguelmanene.com](http://www.luismiguelmanene.com):
<http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- Merino Serna, J. (2012). *Matemática Financiera e Ingeniería Económica: Una introducción a las finanzas*. San José, Costa Rica: Impresiones Amerrique S.A.
- Ministerio de Economía, I. y. (2016). *PYMES COSTA RICA*. Obtenido de PYMES COSTA RICA:
<http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>
- Mora, E. F. (2017). *La Nacion*.
- Mora, O. Q. (2015). *MEIC*. Obtenido de
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf>
- Moyano, F. (2011). *Administracion de empresas un enfoque teorico pratico*. Pearson.
- Phillip Kotler, K. L. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson.

- Quiros, L. V. (10 de Diciembre de 2012). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero:
http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Santo-Domingo-canton-desarrollo-Alajuelita_0_206379363.html
- Robins, S. P. (2014). *Administración*. Mexico : Pearson.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Episteme.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico: Mc GrawHill.
- Sanchez, S. (abril de 2017). Heredia: ciudad de condominios. *Pressreader*, págs.
<http://www.pressreader.com/costa-rica/espacios/20170420/281483571261378>.
- Sapag N. & Sapag, R. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* . Santiago, Chile: Mc Graw Hill.
- ZELEDÓN, N. D. (24 de Abril de 2015). La firma el helado artesanal. *La Nación*, págs.
http://www.nacion.com/ocio/gastronomia/firma-helado-artesanal_0_1483451666.html.