

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Tesis para optar por el grado  
académico de Licenciatura en  
Administración de Empresas con  
Énfasis en Gerencia**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA  
PYME PRODUCTORA DE ADEREZOS Y  
SALSAS NATURALES, APTAS PARA  
CELIACOS Y DIABÉTICOS, EN EL  
SECTOR CENTRAL DE HEREDIA,  
PERÍODO 2018 – 2022**

**Luisa Jiménez Garro**


**Julio, 2017**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo María Luisa Jiménez Garro, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 401830288 egresado de la carrera de Administración de Empresas énfasis Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas énfasis Gerencia juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Plan de negocios para una PYME productora de aderezos y salsas naturales, aptas para celiacos y diabéticos, en el sector central de Heberdía, periodo 2018-2020

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho 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 que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veintidos días del mes de septiembre del año dos mil 2017.



401830288

Firma del estudiante  
Cédula

## CARTA DEL TUTOR

San José, 26 de julio de 2017.

**Licda. Jéssica Mayers Marín**  
**Directora de la Carrera de Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimada señora:

La estudiante María Luisa Jiménez Garro, cédula de identidad número 4-0183-0288, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Plan de Negocios para una PYME productora de aderezos y salsas naturales, aptas para celíacos y diabéticos, en el sector central de Heredia, período 2018 – 2022”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**JOSÉ ALBERTO VALERIO SOSA**

**Cédula identidad N° 1 – 603 – 068**

**Carné Colegio Profesionales de Ciencias Económicas, N° 6477.**

## CARTA DEL LECTOR

San José, Setiembre 5, 2017

**Señores**

**Escuela de Ciencias Económicas**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La postulante Luisa Jiménez Garro, cédula de identidad número 4-0183-0288, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PYME PRODUCTORA DE ADEREZOS Y SALSAS NATURALES, APTAS PARA CELIACOS Y DIABETICOS, EN EL SECTOR CENTRAL DE HEREDIA, PERÍODO 2018 – 2022.", el cual ha elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Enfoque en Gerencia.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos 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.

Atentamente,



**Renato Resenterra Durán**

**Cédula identidad N. 1-0714-0641**

**Carné Colegio Profesional N.5065**

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

San José, 19 de setiembre del 2017.

**SEÑORES  
CAMPUS DE HEREDIA  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Estimados señores:**

Por este medio, yo, Bolívar Bolaños Calvo, mayor, casado, filólogo, incorporado (a) al Colegio de Licenciados y Profesores, con el número de carné 2 949, vecino (a) de Turrúcares de Alajuela, portador de la cédula de identidad 0202790320, hago constar:

1. Que he revisado el **PROYECTO DE GRADUACIÓN (TESIS)** para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**, denominado **PLAN DE NEGOCIO PARA UNA PYME PRODUCTORA DE ADEREZOS Y SALSAS NATURALES, APTAS PARA CELIACOS Y DIABÉTICOS, EN EL SECTOR CENTRAL DE HEREDIA, PERIODO 2018-2022**, de la estudiante **LUISA JIMÉNEZ GARRO**.
2. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad.

Se suscribe, atentamente,

  
Dr. Bolívar Bolaños Calvo  
No. 2 949  
2-279-320  
solymisa@racsa.co.cr

## AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por darme la fuerza y la inteligencia, la paciencia y el ánimo, por iluminarme en cada paso en cada detalle, por poner a las personas correctas en este camino, porque todo esfuerzo y todo logro es solamente para honra y gloria de Él.

Agradezco a los pastores Salazar que han sido esenciales en mi vida, quienes me han alentado y creído en mí dándome ánimo y dirección, gracias por su paciencia y amor.

Gracias a mi mamá quien ha sido un apoyo incondicional, fundamento de mi vida y mis logros profesionales, que el Señor te bendiga mucho más abundantemente por respaldarme incondicionalmente en cada aspecto de mi caminar, le dedico este logro tan importante con todo mi corazón porque sé que algún día recogerá todo lo que ha sembrado.

*“Decid al justo que le ira bien, porque comerá de los frutos de sus manos”*

*Isaías 3:10*

## Tabla de contenidos

Agradecimientos.....	ii
Índice de tablas .....	vi
Índice de grÁficos .....	vii
Índice de ilustraciones .....	viii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I .....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	2
a.    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
b.    Formulación del problema.....	10
1.3  Objetivos de la investigación.....	11
1.4. Alcances y limitaciones.....	12
CAPÍTULO II .....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1. Introducción .....	15
2.2. Marco teórico – conceptual.....	17
2.3  Actualidad económica.....	44
2.4  Flujos de efectivo y Rentabilidad .....	48
2.5 Hipótesis.....	51
CAPÍTULO III .....	52

MARCO METODOLÓGICO .....	52
3.1. Tipo de investigación .....	53
3.2. Sujetos y fuentes de investigación .....	57
3.3 Selección población y muestra .....	58
3.4 Técnicas e instrumentos .....	61
3.5 Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables .....	62
3.6 Operacionalización de las variables .....	67
CAPÍTULO IV.....	69
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	69
4.1 Aspectos legales y técnicos: .....	70
4.2 Estructura organizacional.....	76
4.3 Viabilidad comercial .....	78
4.5 ESTUDIO FINANCIERO .....	99
4.6 Análisis financiero .....	102
CAPÍTULO V.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	119
5.1 Conclusiones de la investigación .....	120
recomendaciones.....	123
CAPÍTULO VI.....	125
PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO .....	125

6.1	Nombre del proyecto.....	126
6.2	Antecedentes .....	127
6.3	Objetivos .....	128
6.4	Diagnóstico FODA .....	129
6.5	Orientación estratégica .....	130
6.6	Misión y visión.....	131
6.7	Perfil del consumidor actual .....	132
6.8	Estrategia comercial .....	134
6.9	Políticas .....	137
6.10	RESULTADOS financieros .....	138
6.11	Cronograma de implementación.....	139
6.12	Conclusión.....	140
	BIBLIOGRAFÍA .....	143
	ANEXOS .....	149

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	68
Tabla 2. Detalle de personal.. .....	77
Tabla 3. Pregunta 1 de la encuesta. ....	78
Tabla 4. Pregunta 3 de la encuesta. ....	80
Tabla 5. Pregunta 4 de la encuesta. ....	81
Tabla 6. Pregunta 5 de la encuesta. ....	82
Tabla 7. Pregunta 6 de la encuesta. ....	83
Tabla 8. Pregunta 7 de la encuesta. ....	85
Tabla 9. Pregunta 8 de la encuesta. ....	86
Tabla 10. Pregunta 9 de la encuesta. ....	87
Tabla 11. Pregunta 11 de la encuesta. ....	89
Tabla 12. Pregunta 12 de la encuesta. ....	90
Tabla 13. Pregunta 13 de la encuesta. ....	92
Tabla 14. Pregunta 14 de la encuesta. ....	93
Tabla 15. Pregunta 15 de la encuesta. ....	95
Tabla 16. Pregunta 16 de la encuesta. ....	96
Tabla 17. Cronograma de implementación. ....	139

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Pregunta 1 de la encuesta.....	78
Gráfico 2. Pregunta 3 de la encuesta.....	80
Gráfico 3. Pregunta 4 de la encuesta.....	81
Gráfico 4. Pregunta 5 de la encuesta.....	82
Gráfico 5. Pregunta 6 de la encuesta.....	84
Gráfico 6. Pregunta 7 de la encuesta.....	85
Gráfico 7. Pregunta 8 de la encuesta.....	86
Gráfico 8. Pregunta 9 de la encuesta.....	88
Gráfico 9. Pregunta 11 de la encuesta.....	89
Gráfico 10. Pregunta 12 de la encuesta.....	91
Gráfico 11. Pregunta 13 de la encuesta.....	92
Gráfico 12. Pregunta 14 de la encuesta.....	94
Gráfico 13. Pregunta 15 de la encuesta.....	95
Gráfico 14. Pregunta 16 de la encuesta.....	97

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Como se diagnostica la celiacua.....	41
Ilustración 2 Tendencia de la diabetes en Costa Rica .....	43
Ilustración 3. Mapa de ubicación.....	64
Ilustración 4. Distribución de planta. ....	65
Ilustración 5. Organigrama de la empresa.. ....	77
Ilustración 6. Histórico de inflación.....	112
Ilustración 7. Propuesta de etiqueta.....	136

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se muestra cómo desarrollar una empresa en Costa Rica, a partir de la producción y comercialización de un producto nuevo e innovador y así lograr obtener una organización fortalecida en el mercado de alimentos.

Para la creación de una PYME es necesario un estudio previo que indique si el proyecto es factible, para lo cual se plantea inicialmente el problema o necesidad a suplir o satisfacer, se describe detalladamente cada área que afecta el problema planteado, lo cual justificara la razón del proyecto.

Una vez identificado el problema o necesidad se plantean los objetivos y se consideran los alcances y limitaciones que pueden afectar el proyecto.

Seguidamente se contempla el contexto histórico del tema escogido, se desarrollan los antecedentes y las bases que regirán el funcionamiento diario de la empresa, en este caso no se plantea hipótesis ya que es una propuesta para desarrollar un negocio.

Consecutivamente se clasifica el tipo de investigación, se ubica y selecciona la población a la cual ira dirigido el proyecto, examinando los medios e instrumentos de trabajo para la recolección de datos óptima para lograr el objetivo propuesto.

Después de proceder a desarrollar los objetivos específicos, se emiten las conclusiones y tomando como base el trabajo como un todo, se plasma la propuesta.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

## **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **a. Antecedentes del problema**

Según la Organización Mundial de la Salud, OMS, desde el año 1993 se ha notado como ha venido decreciendo el estilo de vida saludable del ser humano, notando un mayor sedentarismo dejando de lado cada vez más la actividad física tanto por diversión como por salud.

En cuanto a la alimentación el creciente mercado de comidas rápidas, saturadas de grasas y azúcares ha sido un imán muy poderoso, el cual se ha visto respaldado por la falta de tiempo por el acelerado ritmo de vida que cada vez va en aumento, desencadenando este desordenado estilo de vida una serie de enfermedades de las cuales no se conocía anteriormente, o eran de poca frecuencia.

Según datos de la OMS, en el 2012, unas 38 millones de personas perdieron la vida a causa de enfermedades no transmisibles que son, en gran medida, prevenibles, de estos, 16 millones fallecieron antes de los 70 años de edad; lamentablemente, este mal moderno afecta tanto a grandes como a pequeños, revelando un alto índice de niños obesos, diabéticos y anémicos entre otras enfermedades que ahora empiezan desde muy tempranas edades, a los adultos les ha afectado en muchas áreas de sus vidas, no solo física sino emocionalmente provocando altos índices de estrés, depresión, insomnio, así como una larga lista de enfermedades físicas y psicológicas que se van desencadenando una con la otra.

Las OMS (2016, 11 de octubre), recomienda aplicar medidas para reducir el consumo de bebidas azucaradas y sus consecuencias para la salud. [en línea]. (2017, 11 de febrero). Disponible en:

<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/curtail-sugary-drinks/es/>

Este fenómeno es tan letal como cualquier enfermedad de alto riesgo ya que provoca en algunos casos una muerte lenta, así como en otros sus problemas emocionales se vuelven tan insoportables que terminan con sus propias vidas, es un problema realmente serio, lo cual lleva a este movimiento que inicia desde 1993 buscando promover nuevamente un estilo de vida más activo, consumiendo alimentos más saludables, sin embargo hay un gran obstáculo y es el hecho de que las comidas rápidas, las facilidades tecnológicas que alimentan el sedentarismo de una forma tan atractiva que es difícil resistirse, todo esto ha llevado este nuevo movimiento saludable a un paso desacelerado enfrentando una gran serie de obstáculos.

En Costa Rica se desconoce el número de celíacos en el país, sin embargo, según el proyecto por el INA para la empresa Morrijons, S.A., los cuales elaboran productos libres de gluten, una de cada 300 personas en el mundo es enferma celiaca aun sin saberlo. INA. (2016) Proyecto Desarrollo de Productos Libres de Gluten. [en línea]. (2017, 15 de febrero). Disponible en:

[http://www.ina.ac.cr/industria\\_alimentaria/proyecto\\_monjorrs.html](http://www.ina.ac.cr/industria_alimentaria/proyecto_monjorrs.html)

Según el International Diabetes Federation South and Central America en el país para el año 2015 había 278 900 casos de diabetes, y según datos de la OMS el número de diabéticos también aumento de 108 millones en 1980 a 422 millones en 2014. En 2012, 1,5 millones de personas fallecieron a causa de la diabetes. International

Diabetes Federation South and Central America. (2015). [en línea]. (2017, 15 de febrero). Disponible en: <http://www.idf.org/membership/saca/costa-rica>

En la segunda conferencia internacional sobre nutrición celebrada en 2014, por la OMS, los gobiernos se comprometieron a reformar los sistemas alimentarios, un propósito que es el principal objetivo del Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición (2016-2025) recientemente anunciado. Organización Mundial de la Salud. (2016, 11 de octubre) La OMS recomienda aplicar medidas en todo el mundo para reducir el consumo de bebidas azucaradas y sus consecuencias para la salud. [en línea]. (2017, 11 de febrero). Disponible en:

<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/curtail-sugary-drinks/es/>

Para promover y fomentar cada vez más un estilo de vida saludable se buscan nuevas opciones atractivas de alimentación para hacer ver que la comida saludable es rica, es divertida, es fácil de preparar y por sobre todo cuida y mejora nuestra salud; lo cual ha sido un obstáculo muy difícil de sobre llevar ya que muchos productos alimenticios saludables no son de sabor agradable al paladar, por la limitante de endulzantes y otros ingredientes poco saludables que se utilizan para dar sabor a los mismos, es por esto que se crea estos productos que son 100% naturales y que han tenido una muy alta aceptación en cuanto al sabor, el cual describen los consumidores como delicioso.

**b. Problematicación del problema**

- 1) ¿Cuál es la posibilidad de expansión, al resto del país, de un producto con estas características?

Es necesario tener la expectativa desde el inicio de un negocio de extender sus fronteras, pues lo ideal para cualquier empresa con potencial es expandirse, puede ser inicialmente dentro del entorno más cercano, y así sucesivamente hasta lograr la cobertura deseada.

- 2) ¿Al ser un producto apto para todo público tendrá aceptación entre las comunidades celiacas y diabéticas?

Por medio de las características de los productos y sus formas de uso, las cuales se especificarán en el envase y, además, estarán publicitadas por medio de sus páginas oficiales, se espera una buena aceptación por parte de estas comunidades, sin embargo, es incierto si habrá una aceptación inmediata o a corto plazo por parte de estas.

- 3) ¿Puede verse afectado el mercado del producto por la competencia ya existente?

El mercado de productos saludables está en auge, cada día puede verse el crecimiento del mismo, y cada vez hay más y más variedad en productos para diversas

necesidades, incluso, para aquellas necesidades especiales que se han dado por factores de salud.

- 4) ¿Es posible alcanzar una rentabilidad en los próximos seis meses con un producto nuevo con múltiples usos contrastantes y desconocido?

Dado las características de la línea de productos y a su incierta aceptación en el mercado, se crea la expectativa de poder alcanzar una meta financiera dentro de un periodo corto.

- 5) ¿Es posible realizar el proyecto sin incurrir en un financiamiento externo?

Se incluirá un préstamo bancario para Pymes como el 60% del capital inicial para la empresa y un 40% de capital va a provenir del aporte voluntario de los socios, esto para disminuir el riesgo para los socios, ya que las entidades financieras están dando muy buenos incentivos para las pequeñas empresas que están en surgimiento.

### **c. Justificación del problema**

El propósito del presente proyecto es demostrar si es factible económicamente crear una PYME productora de aderezos y salsas naturales, así como todos los procesos necesarios para la creación legal de una empresa como la inscripción en Hacienda, Caja Costarricense de Seguro Social, Instituto Nacional de Seguros, Ministerio de Salud, todos los trámites necesarios según la Municipalidad de Heredia para el funcionamiento legal de la empresa, Registro Nacional, así como todo lo que se requiera según la naturaleza de la organización, una guía práctica puede encontrarse en la siguiente página: <https://www.crearempresa.go.cr/>

El proyecto se planteará en la provincia de Heredia en el cantón central de Heredia, ya que es una de las zonas centrales del país, de donde puede proyectarse de diferentes formas para su distribución en un futuro en los diferentes puntos del resto de las provincias, además, se considera un punto de prueba apto con un mercado controlable para medir los resultados de la venta del producto.

Se aplicará toda la estructura organizacional que contiene una empresa formal, sin importar el tamaño inicial de la empresa se hará la distinción entre los departamentos que debe contener, así como el personal idóneo para las actividades a realizar.

Asimismo, se consideran todos los componentes administrativos necesarios como salarios del personal según su puesto, se creará las políticas de la empresa, misión, visión, valores, administración financiera, manejo de cobros, proveedores, tributos, y todo lo que se requiera, a pesar de iniciar como una pequeña empresa se planificará desde un inicio la estructura administrativa ideal para el crecimiento que se espera a

cinco años, creando una nueva oportunidad de negocio con grandes posibilidades de crecimiento y expansión, esto con el fin de fundar una empresa con bases sólidas.

El proyecto se pretende financiar por medio de un préstamo bancario para PYMES como el 60% del capital inicial para la empresa y un 40% de capital va a provenir del aporte voluntario de los socios, esto con el fin de disminuir el riesgo para los socios ya que las entidades financieras dan muy buenos alicientes para las pequeñas empresas que están en surgimiento.

La investigación además de probar que el producto es saludable apto para todo público de cualquier edad como un acompañamiento para una comida saludable y nutritiva, se pretende demostrar ante la comunidad celiaca que el producto es apto para su consumo ya que es libre de gluten avalado por un profesional de la nutrición y se hará previamente su registro ante el Ministerio de Salud para una total confianza por parte del consumidor, así mismo comprobar a la comunidad diabética que el producto es apto para su consumo ya que es endulzado con sustituto del azúcar, y además la medida del dulce en el producto es muy pequeña se puede consumir con la moderación del caso, pero sin mayor preocupación por no excederse en el consumo, igualmente el producto será avalado por un profesional de la nutrición y con sus respectivos permisos y avales del Ministerio de Salud.

Brindando como una elección más para ampliar la gama de opciones en un mercado con una variedad de productos controversiales tanto por su precio como por su sabor, ya que generalmente se perciben los productos de dieta o con ciertas características aptas para diferentes necesidades como productos que no son de agrado en cuanto a sabor y de un alto precio de venta.

Se pretende con este trabajo de investigación la creación en un futuro cercano de la empresa que se propone, ya que se ha comprobado el éxito del producto en cuanto a costo, sabor, calidad y versatilidad; ofreciendo al mercado un producto innovador, accesible en cuanto al precio, apto para todo público de cualquier edad, además siendo un producto 100% natural sin conservantes ni ningún aditivo, y según sus componentes es avalado por un nutricionista profesional para el consumo de celíacos y diabéticos, que sea rentable y sostenible.

## **B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo crear una PYME productora de aderezos y salsas naturales y saludables, aptas para celíacos y diabéticos, en el sector central de Heredia, que sea rentable y sostenible, en el período 2018 – 2022?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Preparar un plan para crear una PYME productora de aderezos y salsas naturales y saludables, aptas para celíacos y diabéticos, en el sector central de Heredia, que sea rentable y sostenible, para el período 2018 – 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Describir los requisitos legales y técnicos para crear una PYME del sector alimentario.
2. Diseñar la estructura organizacional de una PYME del sector alimentario.
3. Analizar la viabilidad comercial para una PYME del sector alimentario.
4. Elaborar el estudio de viabilidad financiera.
5. Formular la propuesta del plan de negocios.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1. Alcances**

1.4.1.1 Esta investigación lo que busca, con sus resultados, es mejorar la oferta de productos saludables en cuanto a sabor, calidad y precios accesibles, por medio de una línea de productos 100% naturales en una combinación de sabores de gusto agradable al paladar.

1.4.1.2 Con la investigación se busca sentar las bases para facilitar el acceso del público, en general, a un producto natural y saludable que es apto para diabéticos y celíacos, a un relativamente bajo costo, competitivo en comparación con otros productos de dieta que en general son de precios altos.

### **1.4.2 Limitaciones**

1.4.2.1 El estudio encierra tres factores de estudio como lo son el estilo de vida saludable en general, la comunidad celíaca y la comunidad diabética del país, en cuanto a estas comunidades con necesidades especiales de alimentación es una población no focalizada en un determinado espacio geográfico, y se determina ofrecer los productos por medio de las páginas oficiales de dichas comunidades, lo cual puede presentar tres limitantes importantes que son inciertas y, por lo tanto, no pueden medirse, las cuales serían:

- a) Que no se harán entregas de grandes cantidades de productos.

- b) Tampoco habrá pedidos regulares inicialmente hasta que estén mejor posicionados los productos.
- c) Así como existe la posibilidad de tener que realizar entregas en cualquier parte del país.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. INTRODUCCIÓN**

A continuación, se presentan aspectos relacionados con el nombre del proyecto, antecedentes y los valores necesarios para desarrollar el negocio, entre otros, para continuar con la parte relacionada con el marco teórico-conceptual.

### **2.1.1 Nombre del negocio**

El nombre de Nutri Live o Nutri Vida, en su traducción al español, se debe a la naturaleza del producto que es 100% natural y nutritivo, se asignó el nombre en inglés con la visión de poder comercializar en un futuro los productos fuera de las fronteras costarricenses.

### **2.1.2 Antecedentes**

Este trabajo de investigación tiene que ver con crear un producto nuevo e innovador para el consumidor y así lanzar a una organización fortalecida en el mercado de alimentos, tomando provecho del creciente incentivo que le dan a las Pymes en surgimiento, diferentes entidades financieras, así como distintos proveedores dependiendo de la naturaleza del negocio.

Inicialmente, por medio de tres aderezos para consumo general con sabores de: tamarindo, maracuyá y mango con chile chipotle, que son aptos para el consumo de las comunidades celiacas y diabéticas. Se considera el beneficio de poder afectar

positivamente a las comunidades ya mencionadas con estos productos, ya que la alimentación debe ser estricta y siempre acompañada de vegetales y verduras diariamente, por eso, pretende aportarse un valor agregado a estas dietas con un sabor natural, nutritivo y delicioso para acompañar los alimentos.

### **2.1.3 Valores**

**Innovación:** vamos más allá de nuestros propios límites y se toman riesgos al impulsar nuevas ideas orientadas a la eficiencia y la satisfacción de nuestros clientes.

**Pasión:** nos desempeñamos con pasión para ser una empresa ganadora, líder en el mercado.

**Trabajo en equipo:** trabajamos hombro a hombro, mano a mano con nuestros compañeros, alcanzando así el éxito de la organización.

**Reconocimiento:** valoramos nuestros resultados en forma clara y transparente para promover el desarrollo personal y organizacional.

**Responsabilidad:** somos responsables y solidarios con la sociedad, el ambiente, nuestros colaboradores y nuestros clientes.

**Excelencia:** buscamos mejorar continuamente nuestra organización para ofrecer productos de calidad.

**Honestidad:** se realizan todas las operaciones con transparencia y rectitud.

**Respeto:** se escucha, entiende y valora al otro, buscando la armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

**Confianza:** cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

## 2.2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### Administración

Cabe mencionar a Frederick Taylor como uno de los elementos más importantes en el campo de la administración, al cual se le conoce como el padre de la administración científica y quizá ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración.

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica debe ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

(Koontz, Weihreich, Cannice, 2012, p. 4).

- Proceso para alcanzar metas organizacionales, trabajando con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales.

- Sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.
- Proceso de tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre y riesgo con recursos escasos y limitados para alcanzar determinados objetivos y obtener resultados.

(Benavides, 2014, p. 3).

## **Planeación**

Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Esta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Tipos de planes:

- Misiones o propósitos.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.

- Presupuesto.

Los siameses de la administración, la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento de controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren, a menos de que primero estén seguros de adonde quieren ir; así, los planes aportan los estándares de control.

(Koontz, Weihreich, Cannice, 2012, p. 108).

### **Planeación estratégica**

... las empresas hacen un esfuerzo periódico de planeación según su tamaño; para ello toman en cuenta información relevante del entorno, así como la competitividad que tienen en el ambiente en que operan, el lugar que ocupan en el mercado, el lugar que pretenden ocupar las oportunidades que hay en el medio para avanzar, considerando los riesgos y las amenazas latentes al momento del análisis y formulación del plan; con ello establecen un plan general estratégico rector que comprende los objetivos y las políticas de acción de la empresa, la visión de desarrollo estratégico, los valores y la cultura laboral.

El proceso estratégico implica generar, o revisar en su caso, el concepto de negocio que se desea, lo que también se conoce como visión, en tanto que representa el lugar al que la empresa desea llegar. (Hernández, Rodríguez, 2012, p. 184).

Es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objeto de lograr resultados a futuro que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre

posible, además de una organización eficaz y eficiente que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándole el seguimiento correspondiente. Se debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada.

Otros conceptos de planeación estratégica:

Es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y de los que no lo son (James y Quinn).

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas (Hermida). (Benavides, 2014, p. 62).

## **Estrategia**

...la estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por lo tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia. (Koontz, Weihreich, Cannice, 2012, p. 130).

“Enfoque general de las acciones que se ejecutaran para alcanzar los objetivos”. (Benavides, 2014, p. 36).

La estrategia es un concepto que viene desde tiempos antiguos para plantear las batallas para aplicar la fuerza y vencer al enemigo, desde entonces se aplican las estrategias a lo largo de la historia en diferentes circunstancias. Alrededor de (450 a. C.) viene a cumplir operaciones más administrativas, a partir de ahí inicia paulatinamente un proceso más técnico hacia el área de la administración.

Cinco tipos de ventaja competitiva las cuales son:

Estrategia de bajo costo: se basa en lograr que los costos se mantengan por debajo de los costos que presentan la competencia y llegar así a un grupo más amplio de clientes.

Estrategia de diferenciación amplia: busca lograr una diferenciación del servicio en este caso el cual se basa en atraer a más posibles usuarios a través de los atributos que diferencien el servicio a ofrecer.

Estrategia dirigida a bajo costo: busca concentrarse en un grupo del mercado para vencer a la competencia basado en los bajos precios por medio de los bajos costos.

Estrategia dirigida de diferenciación: esta estrategia está basada en enfocarse en un pequeño grupo el cual busca sobresalir de la competencia ofreciendo un servicio que solventa las necesidades y gustos que busca este grupo.

Estrategia de mejores costos del proveedor: busca ofrecer mejores servicios con atributos de alta calidad sin exceder los costos de los rivales.

(Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, p. 132).

## **Marco legal**

Una guía básica para implementar una empresa en Costa Rica indica que los principales pasos serían los siguientes: (<http://www.crearempresa.go.cr/>)

1. Verificar la disponibilidad del nombre para la empresa propuesta.
2. Un notario público debe autenticar las escrituras públicas de incorporación para el registro ante la selección mercantil del Registro Público.
3. Crea una cuenta bancaria con capital inicial, pagar el registro y los timbres.
4. Registrar el contrato social en la sección mercantil del Registro Público y obtener la autorización para legalizar los libros contables de la compañía.
5. Presentar el formulario D-140 en el Ministerio de Hacienda.
6. Registrarse para el seguro de riesgos laborales con el Instituto Nacional de Seguros.
7. Solicitar permiso sanitario.
8. Registro del empleador con la Caja Costarricense de Seguro Social.
9. Solicitar la licencia de negocio o patente de la municipalidad.

## **Economía**

Diccionario de la Real Academia Española. (2014, octubre). [en línea]. (2017, 23 de marzo). Disponible en: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>. Según el Diccionario de la Real Academia Española, la economía se define desde el punto de vista de tres puntos, que son:

1. Administración eficaz y razonable de los bienes.

2. Conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo.

3. Ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.

Según el economista inglés Alfred Marshall (1842-1924), "...la economía es la ciencia que examina la parte de la actividad individual y social especialmente consagrada a alcanzar y a utilizar las condiciones materiales del bienestar".

"Entonces, se puede afirmar que la economía es una ciencia histórica y social, porque estudia cómo se han organizado las sociedades por medio del tiempo para satisfacer sus necesidades". (Méndez, 2014, p. 14).

La economía es la ciencia social que estudia las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades enteras hacen para enfrentar la escasez, así como los incentivos que influyen en esas elecciones y las concilian. El campo de estudio de esta materia se divide en dos partes principales:

Microeconomía

Macroeconomía

(Parkin, Powell, Mathews, 2013, p. 2).

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla como la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales. El propósito fundamental de la estructura

organizacional es el control: controlar la forma en que la gente coordina sus acciones para lograr las metas organizacionales, así como para controlar los medios que utiliza al motivar a las personas para lograr esas metas.

Estructura organizacional:

- Sistema formal de relaciones entre tarea y autoridad, que controla como las personas can a cooperar y a utilizar los recursos para alcanzar las metas en la organización.
- Controla la coordinación y motivación: moldea el comportamiento de la gente y de la organización.
- Es una respuesta a las contingencias del ambiente, la tecnología y los recursos humanos.
- Se desarrolla conforme la organización crece y se diferencia.
- Puede administrarse y cambiarse mediante un proceso de diseño organizacional.

(Jones, 2013, p. 8).

### **Estudio técnico – administrativo**

En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones de los costos de operación pertinentes a esta área.

Técnicamente existirían diversos procesos productivos opcionales, cuya jerarquización puede diferir de la que pudiera realizarse en función de su impacto

financiero. Por lo general, se estima que deben aplicarse los procedimientos y tecnologías más modernos, solución que puede ser óptima técnicamente pero no financieramente. (Sapag, 2014, p. 32).

Investigación que consta de determinación del tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización óptima de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal.

El estudio técnico puede sub dividirse a su vez en cuatro partes, que son:

Determinación del tamaño óptimo de la planta: cabe aclarar que tal determinación es difícil, las técnicas existentes para su determinación son iterativa y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos a trabajar, ya que para cierto equipo la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleará.

Determinación de la localización óptima del proyecto: es necesario tomar en cuenta no solo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad y otros. Recuerde que los análisis deben de ser integrales, si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.

Ingeniería del proyecto: en términos técnicos, existen diversos procesos productivos opcionales, que son los más automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá, en gran parte, de la disponibilidad del capital. En esta misma parte,

se engloban otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología elegida; en seguida, la distribución física de tales equipos de la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que se calculan todas y cada una de las áreas que formarán las empresas.

Factor organizativo, el administrativo y el legal: este es uno de los factores que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad, esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deba pasarse por lo alto, sino, simplemente que debe mencionarse la empresa general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un desglose de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo. (Baca, 2013, p. 6).

## **PYME**

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (Pymes) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.

Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

Para acceder a los beneficios que otorga la ley de las Pymes, estas deben adquirir la condición o certificación PYME que extiende el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), accedendo al sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC).

Requisitos para adquirir la condición PYME:

- Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- Que tengan permanencia en el mercado.
- Que sea una unidad productiva formal.
- Que clasifique según las partidas de CIIU establecidas en el transitorio II del

Decreto 37121-MEIC.

- Cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art. 3 de la Ley No. 8 262
- Formulario D 101 o D 105, última declaración del impuesto sobre la renta.
- Recibo de la póliza de riesgo del trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente.
- Estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS).
- Además del formulario de inscripción PYME debidamente lleno y firmado, el cual tiene carácter de declaración jurada.

El tamaño de la PYME se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial, y que contempla el personal

promedio contratado en un periodo fiscal, el valor de los activos, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos.

Dependiendo del resultado de dicha fórmula, la empresa se clasifica como:

- Microempresa si el resultado es igual o menor a 10.
- Pequeña empresa si el resultado es mayor a 10 pero menor o igual a 35.
- Mediana empresa si el resultado es mayor de 35 pero menor o igual a 100.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), por medio de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Digepyme) y en el marco de la Política Pública de Fomento a las PYME y Emprendimiento, y como parte de las acciones estratégicas en el área de Innovación y Desarrollo Tecnológico, se planteó el desarrollo de un sistema integrado de gestión de la calidad y el ambiente que permita fortalecer la gestión empresarial, y el acceso a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

En este sentido, ha lanzado Sello PYME como parte de las acciones estratégicas del Estado tendentes al desarrollo y el fortalecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad, que permite potenciar la gestión empresarial, la calidad de los procesos y los productos y servicios de aquellas PYME, costarricenses que se encuentran registradas y tengan su condición PYME al día en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) del MEIC.

La Obtención, el Uso y Aplicación del Sello PYME Básico y de Valor Agregado, estará regulado por medio de un Reglamento que se publicará en el Diario Oficial La Gaceta y cuya gestión se encuentra en proceso. No obstante, todas aquellas empresas que se encuentren registradas en el SIEC y tengan al día su condición

PYME, podrán obtener el Sello PYME Básico remitiendo solicitud en forma digital a la dirección electrónica [siec@meic.go.cr](mailto:siec@meic.go.cr).

En el caso de las PYME que opten por alguna de las categorías del Sello PYME de Valor Agregado deberán adjuntar como comprobante la (s) certificación (es) de la (s) norma (s) que reconoce su condición de gestión de calidad, ambiental, de responsabilidad social empresarial, de conformidad con las normas que para tal efecto establecerá el Reglamento. Esta nota de solicitud si se envió en línea será guardada en el servidor de correo; si fue remitida en físico será guardada en el expediente físico.

De igual manera, este Sello es una garantía mediante la cual se reconoce y visibiliza que el negocio que lo posee es una PYME formal costarricense, que cumple con la legislación vigente y que podría ser acreedora de los beneficios inherentes a su condición PYME.

Pymes Costa Rica. (2017). [en línea]. (2017, 22 de marzo). Disponible en: <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

### **Estudio de factibilidad**

La última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad. (Sapag, 2014, p. 34).

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. (Baca, 2013, p. 171).

### **Mercado**

Los conceptos de intercambio y relación llevan al concepto de mercado. Desde la perspectiva del marketing, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio. (Kotler, Armstrong, 2013, p. 8).

Así, el mercado se define como el conjunto de consumidores reales y potenciales que tienen características comunes y la necesidad de un producto o servicio por el que están dispuestos a intercambiar un valor, el cual la empresa está interesada en otorgar. (Hernández, Maubert, 2017, p. 138).

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.

Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fácilmente de fuentes de información secundaria en algunos productos, siempre es recomendable la

investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado.

El investigador del mercado, al final de un estudio metódico y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre serán los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias.

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto, y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continuo. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación. Si la intención de intervenir en el proyecto es irrenunciable y no se detecta una clara demanda potencial insatisfecha del producto, el camino a seguir es incrementar sustancialmente el gasto en mercadotecnia y publicidad para promover con fuerza la aceptación del nuevo producto. (Baca, 2013, pp. 5 - 6).

## **Investigación de mercados**

Investigación de marketing: el diseño, recopilación, análisis e informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización.

Además de información de inteligencia general de marketing sobre los consumidores, competidores y acontecimientos en el mercado, los mercadólogos a menudo necesitan estudios formales que proporcionen conocimiento sobre el punto de vista del cliente y del mercado para las decisiones y situaciones de marketing específicas.

La investigación de marketing es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización. Las empresas utilizan la investigación de marketing en una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de marketing da a los mercadólogos las perspectivas de las motivaciones del cliente, del comportamiento de compra, y de la satisfacción. Puede ayudar a evaluar el potencial del mercado y la participación de mercado, o medir la eficacia de las actividades de fijación de precios, producto, distribución y promoción.

Algunas grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación que trabajan en proyectos con los gerentes de marketing. Además, estas empresas, por lo general, contratan especialistas externos en investigación que asesoran a la gerencia sobre problemas específicos de marketing y para llevar a cabo estudios de investigación de marketing. A veces, las empresas simplemente adquieren datos

recopilados por empresas externas para ayudar en su toma de decisiones. (Kotler, Armstrong, 2013, p. 100).

## **Organización**

“...una organización es la estructura o marco que se deriva del proceso de organizar.

Tan pronto como dos o más personas encaminan sus esfuerzos hacia un objetivo común, se impone la división del trabajo.” (Benavides, 2014, p. 115).

Asimismo, los gerentes son responsables de disponer y estructurar el trabajo que realizan los empleados, de forma que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Esta función se denomina organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quienes deben llevarlas a cabo, como se agrupan las actividades, quien le reporta a quien y en donde se toman las decisiones.

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar con y por medio de ellas para lograr los objetivos. (Robbins, Coulter, 2014, p. 9).

## **Sociedad**

Los administradores operan en una sociedad plural donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen

cierto poder sobre la industria específica. Hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas.

Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

- Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.
- Los intereses del negocio pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).
- Los negocios pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar la sociedad.
- En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdo entre grupos.
- Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

(Koontz, Weihreich, 2012, p. 41).

### **Inversión inicial**

Inversión inicial: comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificio, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas.

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de inversión, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos pre operativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, agua, teléfono, internet, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación del personal dentro y fuera de la empresa, etc.

En el caso del costo del terreno, este debe incluir el precio de compra del lote, las comisiones a agentes, honorarios y gastos notariales, y aun el costo de demolición de estructuras existentes que no se necesiten para los fines que se pretenda dar el terreno. En el caso del costo de equipo y de maquinaria debe verificarse si este incluye fletes, instalación y puesta en marcha.

En la evaluación de proyectos se acostumbra presentar la lista de todos los activos tangibles e intangibles, anotando que se incluye en cada uno de ellos. (Baca, 2013, p. 175).

### **Estudio financiero**

Estudio financiero: ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elabora los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera.

La antepenúltima etapa del estudio es el estudio económico. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que, aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación ni a amortización, dada su naturaleza líquida. Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado.

Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. De esta forma se selecciona un plan de financiamiento, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital.

Asimismo, es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio. Aunque no es una técnica de evaluación, debido a las desventajas metodológicas que presenta, sí puede ser un punto de referencia importante para una empresa productiva la determinación del nivel

de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales. (Baca, 2013, pp. 6 - 7).

### **Las cinco fuerzas de Porter**

El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas:

1. La competencia entre compañías

En este punto puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La competencia se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca a su vez presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una competencia latente entre las empresas de un mismo sector.

2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado

Se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con un producto similar en el mercado.

3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa.

#### 4. El poder de negociación de los proveedores

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

#### 5. El poder de negociación de los compradores o clientes

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y exijan incluso una reducción de precio notable. (Koontz, Weihreich, 2012, p. 132).

### **Políticas empresariales**

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse, mientras las políticas son flexibles.

Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecerse por escrito y redactarse claramente y con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde vaya a aplicarse.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible.

(Münch, 2014, p. 42).

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones.

Las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que estas se realicen dentro de ciertos límites, casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que, finalmente, tomaron.

La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarían los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción por medio de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y estas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras. (Koontz, Weihreich., 2012, p. 130).

## ¿Qué es la celiacía?

Según el Ministerio de Salud la enfermedad celiaca es una enfermedad autoinmune, crónica multifactorial y multisistémica, provocada por la ingestión de prolaminas y gluteninas contenidas en el gluten del trigo, de la cebada, del centeno, de la avena y de mezclas de estos como el triticale y en sus productos que los contengan, como alimentos procesados, medicamentos, cosméticos y otros. Ministerio de Salud. (2016, 19 de diciembre) Norma Nacional de Atención a Personas con Enfermedad Celiaca conducirá esfuerzos para mejorar calidad de vida del paciente y su familia. [en línea]. (2017, 1º de marzo). Disponible en: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2014/687-norma-nacional-de-atencion-a-personas-con-enfermedad-celiaca-conducira-esfuerzos-para-mejorar-calidad-de-vida-del-paciente-y-su-familia>

En Costa Rica se desconoce el número de celíacos en el país, sin embargo, según el proyecto por el INA para la empresa Morrijons, S.A., los cuales elaboran productos libres de gluten, una de cada 300 personas en el mundo es enferma celiaca aun sin saberlo, según datos del Ministerio de Salud también existen numerosas enfermedades y afecciones asociadas con esta enfermedad como la anemia, depresión, lesiones dermatológicas, deficiencias del crecimiento y desarrollo, insomnio entre otros. Actualmente el único tratamiento que existe es una dieta sin gluten. INA. (2016) Proyecto Desarrollo de Productos Libres de Gluten. [en línea]. (2017, 15 de febrero). Disponible en:

[http://www.ina.ac.cr/industria\\_alimentaria/proyecto\\_monjorrs.html](http://www.ina.ac.cr/industria_alimentaria/proyecto_monjorrs.html)

Ministerio de Salud. (2016, 19 de diciembre) Norma Nacional de Atención a Personas con Enfermedad Celiaca conducirá esfuerzos para mejorar calidad de vida del paciente y su familia. [en línea]. (2017, 1º. de marzo). Disponible en: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2014/687-norma-nacional-de-atencion-a-personas-con-enfermedad-celiaca-conducira-esfuerzos-para-mejorar-calidad-de-vida-del-paciente-y-su-familia>.

<b>¿CÓMO SE DIAGNOSTICA LA CELIAQUÍA?</b>	
<b>SÍNTOMAS</b>	
<b>NIÑOS</b>	<b>ADOLESCENTES</b>
Diarrea Anorexia Vómitos Dolor abdominal Irritabilidad Apatía Introversión Tristeza	Con frecuencia no presentan síntomas de enfermedad Dolor abdominal Cefalea Artralgias (dolor de las articulaciones) Aparición de la 1ª menstruación retrasada Irregularidades menstruales Estreñimiento Hábito intestinal irregular
<b>SIGNOS Y ALTERACIONES ANALÍTICAS</b>	
<b>NIÑOS</b>	<b>ADOLESCENTES</b>
Malnutrición Distensión abdominal Hipotrofia muscular Retraso en la estatura Anemia ferropénica	Úlceras orales Hipoplasia del esmalte Distensión abdominal Debilidad muscular Talla baja Artritis Pérdida de masa ósea Queratosis folicular Anemia por déficit de hierro

*Ilustración 1 Elaboración Ministerio de Salud, diciembre, 2014*

## ¿Qué es la diabetes?

Según la OMS la diabetes es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce insulina suficiente o cuando el organismo no utiliza eficazmente la insulina que produce. La insulina es una hormona que regula el azúcar en la sangre. Organización Mundial de la Salud. (2016). Perfiles de los países para la diabetes. [en línea]. (2017, 5 de marzo). Disponible en: [http://www.who.int/diabetes/country-profiles/cri\\_es.pdf?ua=1](http://www.who.int/diabetes/country-profiles/cri_es.pdf?ua=1)

Según datos de la OMS el número de diabéticos también aumento de 108 millones en 1980 a 422 millones en 2014. En 2012, 1,5 millones de personas fallecieron a causa de la diabetes. Según indica el International Diabetes Federation South and Central América en el país para el año 2015 había 278,900 casos de diabetes, sus síntomas más frecuentes son la micción frecuente, sed excesiva, aumento del hambre, pérdida de peso, cansancio, visión borrosa, entre otras. De momento la diabetes tipo 1 no se puede prevenir, su detonante aún sigue en investigación, la obesidad abdominal está relacionada con la diabetes tipo 2, hay muchas pruebas de que mantener un peso corporal sano y realizar actividad física puede ayudar a prevenir el desarrollo de la diabetes tipo 2.

El tratamiento para esta enfermedad consiste en una dieta estricta y balanceada y medicamentos como la insulina, melformina y sulfonilurea. Organización Mundial de la Salud. (2016, 11 de octubre) La OMS recomienda aplicar medidas en todo el mundo para reducir el consumo de bebidas azucaradas y sus consecuencias para la salud. [en línea]. (2017, 11 de febrero). Disponible en:

<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/curtail-sugary-drinks/es/>

International Diabetes Federation South and Central América. (2015). [en línea]. (2017, 15 de febrero). Disponible en: <http://www.idf.org/membership/saca/costa-rica>

Organización Mundial de la Salud. (2016). Perfiles de los países para la diabetes. [en línea]. (2017, 05 de marzo). Disponible en: [http://www.who.int/diabetes/country-profiles/cri\\_es.pdf?ua=1](http://www.who.int/diabetes/country-profiles/cri_es.pdf?ua=1)

## Costa Rica

Población total: 4 808 000  
Grupo de ingresos: Medianos altos

### Mortalidad

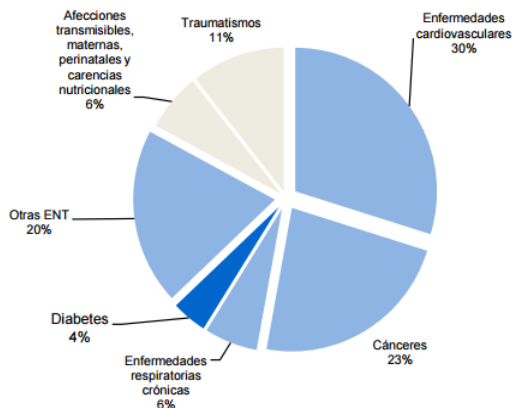
#### Número de muertes por diabetes

	<i>hombres</i>	<i>mujeres</i>
30-69 años	180	160
70 años o más	200	300

#### Número de muertes atribuibles a la hiperglucemia

	<i>hombres</i>	<i>mujeres</i>
30-69 años	330	240
70 años o más	370	480

### Mortalidad proporcional (% del total de muertes, todas las edades)



### Tendencias en la diabetes estandarizadas por edades

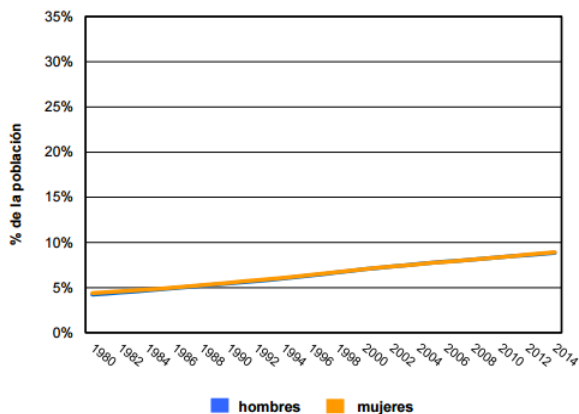


Ilustración 2 Elaboración Organización Mundial de la Salud, 2016

## **2.3 ACTUALIDAD ECONÓMICA**

### **2.3.1 Actualidad económica mundial**

Para el 2017 el pronóstico de referencia de la economía mundial muestra un repunte del crecimiento a lo largo del horizonte de previsión en comparación con el ritmo moderado del año 2016, en un contexto de optimismo de los mercados financieros, sobre todo, en las economías avanzadas. No obstante, la posibilidad de que se produzcan contramarchas es alta, como lo ponen de relieve las repetidas revisiones a la baja del crecimiento en los últimos años. En este contexto, y por la diversidad de las posiciones en el ciclo económico y del margen de maniobra de la política económica, las prioridades varían entre una economía y otra.

Fondo Monetario Internacional. (2017). Perspectivas de la economía mundial al día, Actualización de las proyecciones centrales. [en línea]. (2017, 16 de enero). Disponible en: <http://www.imf.org/external/spanish/>

### **2.3.2 Actualidad económica de Costa Rica**

La serie de tendencia ciclo del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), en abril de 2017 (abr-17) mostró tasas de variación interanual y media anual de 3,6%, en su orden, inferiores en 1,1 y 1,4 p.p. respecto a las observadas en el mismo periodo del año anterior. No obstante, este mes el indicador reflejó una leve aceleración, lo

que sugiere un posible punto de giro respecto a lo observado en meses previos (de dic-16 a mar-17).

La mayoría de industrias presentó variaciones interanuales positivas, en especial las actividades profesionales, científicas técnicas, administrativas y servicios de apoyo y, el grupo de “otras actividades”. En contraste, las actividades inmobiliarias, alojamiento y servicios de comida, electricidad, agua y servicios de saneamiento, registraron una caída.

El grupo de actividades económicas vinculadas a la industria de servicios y comercio explicó el 76,8% de la variación interanual del IMAE, destacando en particular las siguientes:

- Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo, que crecieron 14,2% interanual, principalmente por los servicios ligados al comercio exterior de consultoría en gestión financiera, recursos humanos y afines.
- Comercio y reparación de vehículos creció 3,7% y explicó 8,5% del indicador general.
- En abril esta actividad se caracterizó por la mayor comercialización de productos alimenticios y bebidas (por mayor diversificación y estrategias de mercadeo), así como de productos plásticos y hierro, acorde con el comportamiento de la industria de la construcción.
- Actividades financieras y de seguros crecieron 6% interanual, inferior en 7 p.p. a lo observado en abr-16, en especial debido a la desaceleración del crédito en moneda extranjera y de la captación de depósitos a la vista (ahorro y cuenta corriente).

- Además, influyó el menor crecimiento del ingreso por comisiones de los bancos comerciales.
- Transporte y almacenamiento aumentó 6,4% explicado por las actividades vinculadas al transporte público (autobuses y taxis) y a los servicios de comercio exterior (movilización de mercancías y almacenamiento).
- Información y comunicaciones creció 7,2%, debido a la mayor demanda de telefonía celular e internet; aunado al desempeño de los servicios de información, programación y consultoría informática, edición de programas informáticos y afines con destino interno y externo.

Los datos básicos para el cálculo del indicador están sujetos a revisión por parte de las empresas informantes; por lo tanto, cambios asociados a la actualización de la información afectarían tanto la tendencia ciclo como las tasas de variación de la serie.

La actividad manufacturera explicó en abr-17 el 16,3% de la variación interanual del IMAE, convirtiéndose en la segunda industria de mayor aporte. En efecto, este mes la manufactura creció 3,2%, es especial por el dinamismo de las empresas que conforman los regímenes especiales vinculadas a la elaboración de implementos médicos y producción de alimentos; mientras que la producción del régimen definitivo fue menor, en especial de productos de cemento y yeso, papel, panadería, lácteos y pollo.

La industria agropecuaria creció 2,9%, explicado principalmente por la mayor producción de piña, debido al mejor control de plagas y enfermedades que incrementó la productividad por hectárea, así como de productos agrícolas destinados al mercado interno (frijol y cebolla).

La construcción presentó un crecimiento interanual de 1,1%, explicado por la evolución de las actividades con destino privado (construcción de edificaciones residenciales) que creció 5,4%. Por el contrario, la construcción con destino público cayó 10,7% (17,4 p.p. menos con respecto a abr-16), por la menor ejecución de diversos proyectos de infraestructura pública.

Finalmente, el número de asegurados de la empresa privada, registrados en la Caja Costarricense del Seguro Social, aumentó en 6 812 personas en Abr-172, con respecto a dic-16 (2,9% variación interanual), principalmente en actividades agropecuarias, construcción y resto de servicios.

Banco Central de Costa Rica. (2017). Informe mensual de coyuntura económica, división económica junio 2017. [en línea]. (2017, junio). Disponible en:

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Informe%20Mensual/2017/Informe%20Mensual%20de%20Coyuntura%20Econ%C3%B3mica,%20junio%202017.pdf>

## 2.4 FLUJOS DE EFECTIVO Y RENTABILIDAD

### 2.4.1 ¿Qué es el coeficiente *Beta* del sector?

“Medida relativa del riesgo no diversificable. Se trata de un índice del grado de movimiento del rendimiento de un activo, en respuesta a un cambio en el rendimiento del mercado”. (Gitman, Zutter, 2016, p. 336).

En términos financieros prácticos la interpretación del coeficiente beta es:

El coeficiente beta del mercado es igual a 1,0 y todos los demás coeficientes beta se comparan con ese valor y los coeficientes beta pueden ser positivos o negativos, aunque los positivos son la norma. La mayoría de los coeficientes beta están entre 0,50 y 2,0. El rendimiento de una acción que tiene la mitad de la sensibilidad que el mercado ( $\beta = 0,5$ ) debería cambiar 0,5% por cada punto porcentual (Gitman, Zutter, 2012, pp. 307 - 308).

### 2.4.2 El Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)

“... refleja el costo futuro promedio ponderado del capital en el largo plazo. Se determina ponderando el costo de cada tipo específico de capital, de acuerdo con su proporción en la estructura de capital de la empresa”. (Gitman, Zutter, 2016, p. 376).

### **2.4.3 Rentabilidad**

“en el lenguaje del análisis financiero se entiende que cuando se quiere evaluar la rentabilidad de una empresa, lo que se desea es evaluar la cifra de utilidades logradas en relación con la inversión que las origino”. (Ochoa, 2012, p. 227).

### **2.4.4 Flujos de efectivo**

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo ocurridos durante el periodo en cuestión. Este estado ofrece información sobre los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo. (Gitman, Zutter, 2016, p. 67).

### **2.4.5 Tasa interna de retorno (TIR)**

Tasa de descuento que iguala a cero el VAN de una oportunidad de inversión (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganara la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. (Gitman, Zutter, 2016, p. 407).

#### **2.4.6 Valor actual neto (VAN)**

“Técnica más desarrollada de elaboración del presupuesto de capital; se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus flujos de entrada de efectivo, descontados a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa”. (Gitman, Zutter, 2016, p. 403).

#### **2.4.7 Período de pago (Payback)**

Posibilidad en tiempo significa que, además de estudiar si le empresa puede generar efectivo a partir de sus operaciones, debe analizarse cuanto tiempo le toma vender sus inventarios, cobrar sus cuentas por cobrar, etc. El estado de flujo de efectivo (cambios en la situación financiera) estudiado en combinación con el tiempo que le toma a la empresa convertir sus activos circulantes será fundamental en la evaluación de la liquidez. (Ochoa, 2012, p. 232).

“Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas. El periodo promedio de pago, o edad promedio de las cuentas por pagar, se calcula de la misma manera que el periodo promedio de cobro”. (Gitman, Zutter, 2016, p. 77).

## 2.5 HIPÓTESIS

No se formula hipótesis, ya que el alcance del proyecto es exploratorio donde se pretende descubrir la factibilidad de este.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En este texto, la evaluación de proyectos se entenderá como un instrumento que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión. Es obvio que para ello el inversionista tendrá que considerar una serie de variables, de tipo político, estratégico o ético, entre otras. (Sapag, 2014, p. 4).

#### **3.1.1. Finalidad**

Según la finalidad o el objeto de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de recursos es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresa y aquellos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa ya existente. (Sapag, 2014, p. 5).

Esta investigación contiene tanto un porcentaje teórico como aplicado ya que se requiere de cierta información para ubicar en el tiempo y espacio el proyecto, de acuerdo con la necesidad identificada y el nicho de mercado al cual se quiere dirigir, posteriormente se aplica toda la información recolectada para conocer si el proyecto es factible para implementarlo.

### **3.1.2. Marco**

“De campo o sobre el terreno: son estudios que se realizan en situaciones naturales y que permiten con mayor libertad generalizar los resultados a situaciones afines. No permite un riguroso control como en el laboratorio”. (Barrantes, 1999, p. 65).

De acuerdo con la conceptualización aceptada, se considera que el marco en el que se desarrolla esta investigación es de carácter micro ya que se realiza en una parte de la población total de la provincia de Heredia sin embargo con una visión holística contemplando alcanzar público general, así como las comunidades de diabéticos y celiacos, estos de una forma general ya que no se pueden focalizar en un solo lugar para lo cual se utilizaran las paginas oficiales de estas comunidades como los principales medios para dar a conocer el producto.

### **3.1.3. Alcance temporal**

“Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández, Fernández, Baptista., 2014, p. 154).

El alcance temporal del proyecto es transversal ya que se busca un resultado en determinado periodo de tiempo, en donde se constatará la veracidad del resultado de la investigación en cuanto a su factibilidad dentro de los esquemas establecidos.

### **3.1.4. Naturaleza**

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 4).

La naturaleza del proyecto es cuantitativa ya que busca el análisis de datos específicos y medibles para determinar si el proyecto es realizable.

### **3.1.5. Carácter**

El diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcances exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 90).

La investigación es de carácter exploratorio por las siguientes razones:

- Se ofrece un producto innovador y versátil.
- Se abarca tres diferentes mercados al mismo tiempo con condiciones especiales cada uno de ellos.
- Se desarrolla una PYME desde sus cimientos con todas las características necesarias.

### **3.1.6. Condición en la que se hace**

“El investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 128).

Esta investigación es de campo ya que se desarrolla por medio de la interacción directa con las personas a quienes se les ofrece degustar el producto, recolectando mediante los comentarios y reacciones vistos, así como de la encuesta aplicada una serie de datos que impulsan el desarrollo del proyecto.

## **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Unidades de análisis o sujetos de estudio**

Los sujetos de estudio para este proyecto son aquellas personas que procuran un estilo de vida saludable, así como la comunidad celiaca y la comunidad diabética; esto debido a que por las características del producto es apto para el consumo de estas comunidades.

### **3.2.2. Sujetos y fuentes de información**

Fuentes primarias: la información obtenida se determina de primera mano ya que su interpretación se da a partir del enfoque que se le da para el proyecto.

Fuentes secundarias: la información es recolectada de fuentes confiables consideradas fuentes mayores debido a su proceso de investigación y respaldo, ya que en su mayoría provienen de estudios médicos nacionales e internacionales como:

- Organización Mundial de la Salud
- Ministerio de Salud
- International Diabetes Federation South and Central America
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio
- Instituto Nacional de Aprendizaje
- Periódico La Nación
- Periódico La Republica

### **3.3 SELECCIÓN POBLACIÓN Y MUESTRA**

La línea de productos es apta para todo el público, sin embargo, se le está dando un énfasis especial para todas aquellas personas que gustan de cuidar su salud, debido a que el estilo de vida saludable es un movimiento que cada vez toma más fuerza, resulta fácil colocar el producto en los establecimientos una vez se encuentre debidamente registrado.

Para las comunidades celiacas y diabéticas se procurará dar a conocer el producto por medio de las páginas oficiales como lo son [celiacosencostarica.com](http://celiacosencostarica.com) y [diavida.org](http://diavida.org), sin embargo, los productos estarán al alcance en los principales establecimientos.

La ventaja para la población es que es un producto apto para todas las edades debido a que es 100% natural, podría presentarse algún tipo de limitación si alguna persona es alérgica o intolerante a alguno de los ingredientes o simplemente que no sea de agrado para algún paladar.

#### **3.3.1. Muestra probabilística**

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde pretende hacerse estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, donde se presupone que esta es probabilística y todos los elementos de

la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 177).

### **3.3.2. Muestras no probabilísticas**

Las encontramos también como muestras dirigidas las cuales son informales. La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí, el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Hernández, Fernández, Baptista., 2014, p. 176).

Con la información de las citas anteriores se define que la investigación que se está llevando a cabo cuenta con un muestreo probabilístico, ya que se va a centrar el estudio en la población del distrito de Heredia (excepto Vara Blanca), estimada en 118 859 habitantes. Tribunal Supremo de Elecciones. (2016). Fichero cantonal, elecciones municipales 2016. [en línea]. (2016). Disponible en: [http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros\\_municipal2016/fichero\\_completo.pdf](http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros_municipal2016/fichero_completo.pdf)

Para poder calcular la muestra que se debe utilizar, se desarrollará la fórmula estadística para medir los parámetros generalmente utilizados la cual va a ser:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

En donde **N** será el tamaño de la población que en este caso es 118.859, la “**e**” será el error el cual es de 10%, para contar con un nivel de confianza de 90% pues el producto es apto para todas las personas que deseen consumirlo como enfoque principal y como valor agregado es apto para celíacos y diabéticos, **Z** constante dado el nivel de confianza con un 1.65 y por último **p** que es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

$$n = \frac{118\,859 \times (1,65)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{(0,1)^2 \times (118\,859 - 1) + (1,65)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)} = 68,02$$

Con este resultado obtenido se tenían que aplicar los instrumentos a 68 personas aproximadamente en este sector y para tener datos un poco más sólidos se aplicaron 70 encuestas.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La técnica utilizada para el desarrollo del proyecto se basa en la historia de la evolución de la nutrición y estilo de vida en general, en el deterioro de la salud humana a través de los años y las enfermedades que se han desarrollado o han sido reveladas a partir de la evolución del estilo de vida.

Así mismo, se aplicó una encuesta en el sector central de Heredia donde se recolectó la información necesaria para el estudio de factibilidad del producto dentro del mercado objetivo.

### **3.5 DEFINICION CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES**

#### **a. Producto**

El producto es 100% natural sin preservantes, sus principales ingredientes son: azúcar o endulzante, aceite, sal y la fruta. Se comercializará en recipiente cilíndrico de vidrio de 200 mililitros, con tapa metálica que cierra al vacío; en las diferentes redes sociales se podrán encontrar todos los beneficios y usos del producto, en la etiqueta también se recomiendan sus formas de uso.

#### **b. Distribución**

Se adquiere un vehículo de carga liviana para transportar el aderezo a los diferentes supermercados, como por ejemplo Automercado, Más x Menos, Vindi, Fresh Market y Walmart, dentro del área de Heredia centro.

#### **c. Producción**

Se hará por pedido de forma programada para evitar inventarios y así también entregar un producto fresco, ya que este es 100% natural sin conservantes ni preservantes.

#### **d. Promoción**

Para este apartado se determinan como principales áreas de interés a la Publicidad y a la Promoción de Ventas.

La publicidad porque es el medio por el cual quiere darse a conocer en el mercado y se utilizarán las diferentes Redes Sociales para dar a conocer el producto, así como colocar un stand en los supermercados para dar información del producto rotándolo entre semana en cada uno de ellos.

Con la promoción de ventas inicialmente se darán unas recetas de diferentes formas con las que pueden acompañarse el producto con la compra de cada frasco de aderezo.

#### **e. Equipo**

Para el funcionamiento de la empresa desde el área administrativa hasta el área de cocina y despacho se necesitarán los siguientes equipos:

Para el departamento administrativo se requiere:

- Una computadora laptop
- Una impresora
- Tres teléfonos celulares
- Un escritorio modular con su silla.
- Dos sillones para el área de espera

Para el área de cocina se requiere:

- Una refrigeradora
- Una cocina
- Una licuadora
- Dos ollas
- Implementos para cocinar (cucharones, limpiones, cuchillos, etc.)

#### f. Ubicación geográfica

El local de la empresa está ubicado sobre carretera a Barva de Heredia, 100metros al sur del Automercado:

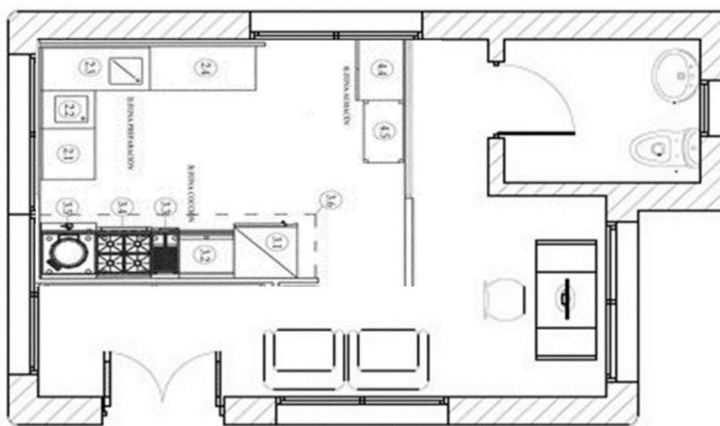


Ilustración 3. Mapa de ubicación.

El local se ubica en un sector donde se puede realizar la fabricación del producto, con todos los servicios básicos requeridos: electricidad, agua y teléfono, solo se deben

solicitar los permisos de funcionamiento respectivos. El espacio disponible es de 60 metros cuadrados, y además se encuentra ubicado a la orilla de calle y tiene parqueo frontal para dos vehículos lo cual permite cargar o descargar mercadería. Tiene la siguiente distribución:

*Ilustración 4. Distribución de planta. 2017*



### **g. Estructura organizacional**

El reto principal de la empresa es lograr su expansión y consolidación en diferentes áreas geopolíticas, de forma integral y balanceada, para esto se considera de alta importancia la implementación de una cultura organizacional bien instituida y aplicada correctamente, la aplicación de ésta tiene que ver con el nivel de flexibilidad que presentan tanto la cultura como la sociedad a la cual se quiere incorporar, ambas deben trabajar conjuntamente.

También resulta importante estar al día con la evolución de las necesidades de los trabajadores, para de esta manera responder rápidamente a las necesidades que se

puedan presentar y así modificar positivamente el ambiente laboral, provocando conjuntamente un desarrollo organizacional equitativo. Se crece gracias a la inquietud intelectual y el deseo continuo de aprender y mejorar.

Debido al tamaño de la empresa se plantea un método de trabajo con comunicación continua y directa entre las diferentes áreas, procurando una retro alimentación en un menor tiempo y más efectiva, esto por medio de mantener una vía de comunicación abierta y realizando reuniones quincenales inicialmente, en esta misma se pregunta a los colaboradores acerca del lugar de trabajo, sus necesidades o sugerencias, en este sentido se tiende a mirar la calidad de vida de los mismos dentro de su ámbito laboral. Se procura mantener las oportunidades equitativas, y cada opinión, sugerencia o queja es correspondida con un plan de acción. Esto implica el valor y la importancia hacia los colaboradores y su bienestar. Esto da la posibilidad de conocer en mayor profundidad a los colaboradores y obtener un feedback más directo.

Para integrar las necesidades de recursos humanos de la empresa junto a la de los empleados, se implementará en el futuro más cercano posible programas de desarrollo profesional que dan la oportunidad de que los empleados crezcan profesionalmente, permitiendo alimentar la estructura jerárquica de la empresa.

### 3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental	Fuentes de información
<b>Describir los requisitos legales y técnicos para crear una pyme del sector alimentario</b>	Marco legal y regulaciones técnicas	En toda nación existe una constitución, leyes, reglamentos o su equivalente que rigen los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos privados.	Verificar que se cumplen todos los requisitos legales y técnicos para poner la empresa en operación como: disponibilidad del nombre, autenticar las escrituras públicas de incorporación para el registro ante la sección mercantil del Registro Público, inscripción ante el Ministerio de Hacienda, Instituto Nacional de Seguros, Caja Costarricense de Seguro Social y la municipalidad, entre otros.	Constitución, leyes, reglamentos, códigos nacionales, regionales y nacionales.	Estructura jurídica
<b>Diseñar la estructura organizacional de una pyme del sector alimentario</b>	Estructura organizacional	La estructura organizacional es el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla como la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales	El propósito fundamental de la estructura organizacional es la planificación y el control: planificar y controlar la forma en que la gente coordina sus acciones para lograr las metas organizacionales, así como para controlar los medios que utiliza al motivar a las personas para lograr esas metas	Estrategias definidas para la estructuración de organizaciones	Planificación estratégica
<b>Analizar la viabilidad comercial para una pyme del sector alimentario</b>	Viabilidad comercial	Investigación para determinar el tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización optima de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo, financiero y legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del tamaño óptimo de la planta</li> <li>• Determinación de la localización optima del proyecto</li> <li>• Ingeniería del proyecto</li> <li>• Factor organizativo, el administrativo y el legal</li> </ul>	Análisis e interpretación de datos proporcionados por el instrumento	Entrevistas

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental	Fuentes de información
<b>Elaborar el estudio de viabilidad financiera</b>	Viabilidad financiera	La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica	Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad	Análisis e interpretación de datos	Estados financieros que permitan estimar flujos de efectivo y rentabilidad
<b>Formular la propuesta del plan de negocios</b>	Propuesta	Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia entre compañías</li> <li>• La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado</li> <li>• La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos</li> <li>• El poder de negociación de los proveedores</li> <li>• El poder de negociación de los compradores o clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico</li> <li>• Factibilidad</li> <li>• Diseño de la propuesta</li> </ul>	Resumen del desarrollo de los objetivos anteriores

Tabla 1 Operacionalización de las variables. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### 4.1 ASPECTOS LEGALES Y TÉCNICOS:

- Disponibilidad del nombre de la empresa.

Las empresas pueden ser registradas por su número, en cuyo caso el nombre no tiene que ser verificado. Sin embargo, las empresas que tienen previsto comercializar su nombre, primero deben verificar la disponibilidad de la nomenclatura de la empresa. El nombre de la empresa puede verificarse en línea en <https://www.rnpdigital.com> libre de costo. Además, la empresa puede solicitar un certificado de nombre en el Registro de la Propiedad.

- Un notario público debe autenticar las escrituras públicas de incorporación para el registro ante la sección mercantil del Registro Público

De acuerdo con la estructura de tarifas establecida por el Decreto N° 36 562-JP del 31 de enero del 2011, la sección 95 a, aunque el notario puede negociar tarifas, la tarifa para autenticar la escritura de constitución es de 150 000,00 colones para cualquier empresa.

Desde marzo de 2012, el notario pueda presentar las escrituras en línea en: <http://www.crearempresa.go.cr>

- Crear una cuenta bancaria con capital inicial, pagar el registro y los timbres

Como requisito previo para el registro de la empresa, el 25% del capital social indicado en el contrato social (si se paga en efectivo) debe ser depositado en un banco nacional. La cantidad depositada podrá ser retirada una vez que la empresa ha sido debidamente registrada.

Los fundadores también pueden optar por firmar un pagaré ante el notario y depositar el capital en la cuenta bancaria después. Además, las tasas de registro deben ser pagadas en el banco antes de presentar el registro de empresas.

Las cuotas de inscripción son las siguientes:

- Derechos de timbre: Archivo Nacional ¢20; Colegio de Abogados ¢10 000,00; Educación y Cultura ¢750,00; Timbre Fiscal ¢625,00.
- Derechos de inscripción: Registro Nacional ¢37 940,00.
- Municipal: 0.2% del capital.
- Legalización de los libros: ¢15 000,00.

Desde el 28 de diciembre de 2012 los libros de la compañía pueden registrarse en el Registro Nacional en el momento de la incorporación. Además, los libros de contabilidad de registro de la empresa ya no son necesarios.

- Registrar el contrato social en la sección mercantil del Registro Público y obtener la autorización para legalizar los libros contables de la compañía

En febrero de 2012, Costa Rica lanzó "Crear Empresa", una plataforma en línea para el registro de empresas, lo que ha reducido significativamente el tiempo necesario para registrar una empresa. Esta plataforma en línea ha sido utilizada por un número creciente de usuarios en el último año. Ahora todos los documentos de incorporación pueden ser enviados electrónicamente.

- Presentar el Formulario D-140 en el Ministerio de Hacienda.

Ciudadanos o sociedades de Costa Rica con un representante legal pueden registrarse electrónicamente como contribuyente en la página web:  
<https://www.haciendadigital.go.cr/inscriptipopersona.jsp>

- Registrarse para efecto del seguro de riesgos laborales con el Instituto Nacional de Seguros.

Según las características de la empresa la póliza requerida del INS sería la siguiente:

Póliza permanente RT-Patrono Asegurado

Para usted que es trabajador independiente, mayor de edad y además tiene empleados que le ayudan o le asisten de forma permanente u ocasional, el INS le ofrece esta póliza.

Este producto le brinda protección a usted y a sus empleados, contra aquellos riesgos de trabajo que ocurran y tengan relación con la actividad económica declarada previamente ante la Dirección General de Tributación Directa.

Esta póliza solo puede ser suscrita por personas físicas en calidad de trabajador independiente y que además cuente empleados que le ayuden o le asistan.

Solicitar permiso sanitario en el Ministerio de Salud

Los precios dependen de la clasificación de riesgo de la empresa y se cancelan cada año. Según el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento Otorgados por el Ministerio de Salud N°39 472-S:

"Artículo 12.-El trámite de los Permisos Sanitarios, autorizaciones, acreditaciones o renovaciones, tendrá un costo, cuyo pago se realizará en dólares americanos o su equivalente en moneda nacional según el cambio de tipo oficial del día y ha de ser reinvertido en los programas y actividades del Ministerio de Salud.

El pago que se realice será de acuerdo con la clasificación contenida al efecto en el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento el otorgado por el Ministerio de Salud:

Grupo A: US\$ 100,00.

Grupo B: US\$ 50,00.

Grupo C: US\$ 30,00.

Con el objeto de fortalecer a las Micro Pymes, indistintamente del grupo de riesgo, éstas pagarán US\$20,00.

**Grupo C (RIESGO BAJO):** Son aquellos establecimientos que por las características de las actividades que desarrollan, presentan un riesgo sanitario y ambiental bajo, por lo que la integridad de las personas y el ambiente eventualmente no se ven afectados.

Según las características requeridas por el Ministerio de Salud la empresa se encuentra clasificada en el Grupo C, por lo tanto, el pago que le corresponde es por \$30,00.

- Registrar la compañía como empleador con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)

Después de la presentación de los documentos requeridos, la CCSS emite un boletín de inscripción (Inscripción ante la CCSS de persona jurídica) que permite a la empresa iniciar operaciones. Dentro de los 15 días después de la inscripción en la CCSS, la empresa recibirá una inspección de un oficial, que consiste en una simple verificación de la información proporcionada por la empresa acerca de la actividad empresarial y los empleados.

- Norma ISO 22 000

Esta especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un sistema de Gestión de Inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr una armonización

internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro. Lo que busca es:

1) Seguridad o inocuidad alimentaria: la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destinan.

2) Calidad de producto y alimentaria: grado en el que un producto o alimento cumple un conjunto de características o rasgos diferenciadores que cumplen con los requisitos, necesidades o expectativas establecidas.

3) Mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro alimentaria.

4) Asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza.

- Requisitos municipales

Para cualquier trámite de este tipo debe contarse con el permiso sanitario de funcionamiento (Uso del suelo): Este permiso se tramita ante el Ministerio de Salud y se piden datos básicos como: nombre de la empresa, tipo de actividad, nombre del propietario, el horario que se va mantener, entre otros.

En cuanto a la patente municipal, como su nombre lo indica se tramita en la Municipalidad en donde se vaya a situar la empresa; esta implica el pago de impuestos durante el tiempo de operación.

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 Personal y especialización

Los profesionales a cargo de la preparación de los productos que se van a comercializar son tres socios copropietarios del negocio, que se encargan también de los aspectos gerenciales, administrativos, financieros y de mercadeo, cada uno con diferentes funciones dentro de la organización. Se proyecta contar con el siguiente personal mínimo:

- Un administrador o gerente, quien se encargará de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar la logística de la empresa, desde los aspectos contables hasta el manejo administrativo de la compañía.
- El chef y un ayudante, quienes se van a encargar de preparar los productos, envasarlos y etiquetarlos. Además, estas personas serán las que van a estar en eventos de demostraciones dando a conocer el producto. El ayudante tendrá la responsabilidad de la limpieza del local en los momentos oportunos.
- Una persona encargada de las entregas, esta persona va a estar a cargo de recibir las solicitudes de los productos, generar las órdenes de entregas, coordinar los pedidos con los lugares que requieran el producto, realizar las entregas, cobrar en los diferentes puntos de venta.
- Tanto la parte de la asesoría legal como la de la contabilidad van a ser subcontratada.

### 4.2.2. Detalle del personal

Tabla 2

*Detalle de personal*

Cargo	No. Puestos	Remuneración	
		Unitario mensual	Total anual
Administrador	1	€629 395,00	€7 552 740,00
Chef	1	326 322,30	3 915 867,60
Ayudante	1	293 132,67	3 517 592,04
Encargado de entregas	1	331 516,22	3 978 194,64
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>€1 580 366,19</b>	<b>€18 964 394,28</b>

Tabla 2. Detalle de personal. Elaboración propia.

### 4.2.3. Organigrama

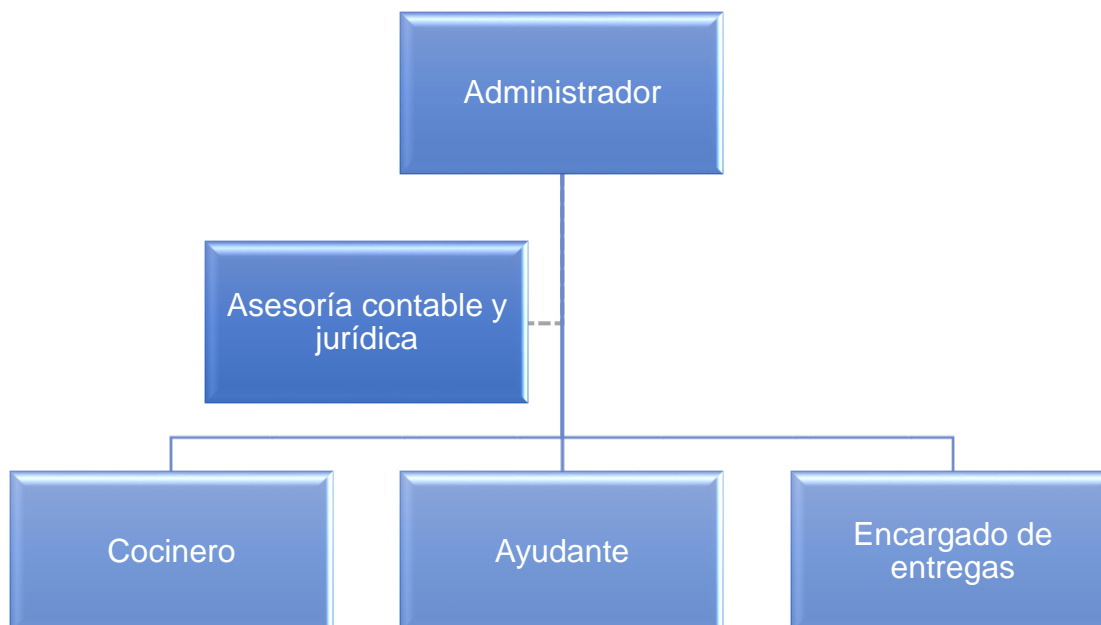


Ilustración 5. Organigrama de la empresa. Elaboración propia.

### 4.3 VIABILIDAD COMERCIAL

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento con el fin de evaluar adecuadamente la parte comercial.

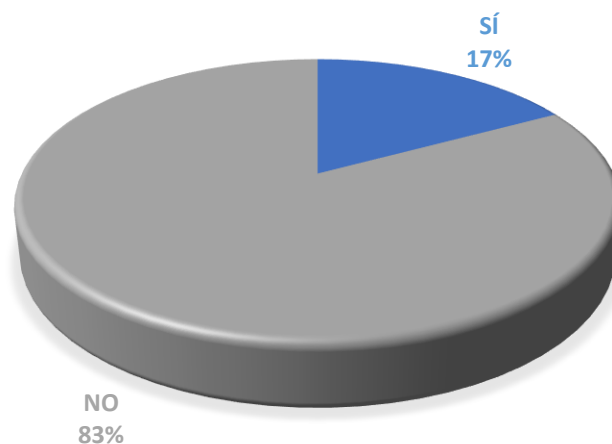
**Cuadro 1**

¿Lleva usted una dieta especial?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	12	17%
No	58	83%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

*Tabla 3. Elaboración propia con base a respuestas a pregunta #1 de la encuesta.*

**PREGUNTA 1**



*Gráfica1. Pregunta 1 de la encuesta.*

El 83% de la población encuestada no lleva ninguna dieta en especial, mientras el 17% mantiene una dieta especial.

Se planteó esta pregunta para conocer si la población lleva una alimentación especial, por motivos de enfermedad o por motivos de cuidar de su salud, ya que, generalmente, cuando se lleva una dieta en específico se da un alto consumo de vegetales y verduras, así como de proteínas lo cual puede acompañarse de los productos que pretenden lanzarse al mercado.

### **Pregunta 2**

Si contesto NO en la pregunta 1 pase a la pregunta siguiente, pero si contestó

SÍ, entonces ¿cuál es el motivo que usted lleve una dieta especial?

Del mencionado 17% de los encuestados que llevan alguna dieta en especial, la gran mayoría respondió que se debe a motivos que implican cuidar su salud, una minoría llevan dietas especiales por problemas de diabetes y por motivo de extracción de vesícula. Esta información permite conocer la motivación de los encuestados para buscar un estilo de vida saludable o con los cuidados respectivos.

## Cuadro 2

¿Incluye en su alimentación aderezo para ensaladas?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	38	54%
No	32	46%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 4. elaboración propia con base a respuestas de pregunta 3 de la encuesta.

## PREGUNTA 3

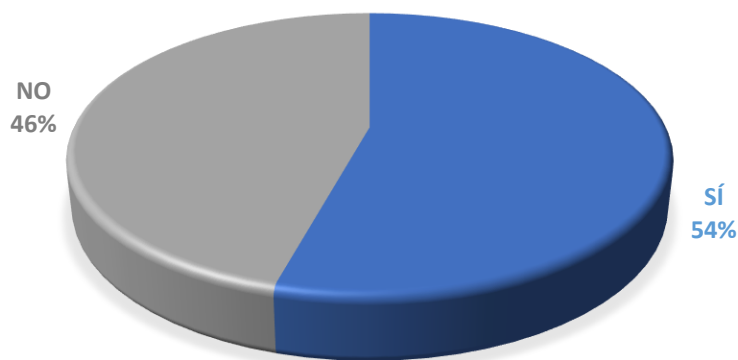


Gráfico 2. Pregunta 3 de la encuesta.

De acuerdo con el cuadro y gráfico anteriores, 54% de la población encuestada incluye aderezos en sus alimentos, mientras que el restante 46% no lo hace.

Se considera que este indicador que muestra que la mayoría de la población consume aderezos en sus comidas, significa un buen panorama para la aceptación de los aderezos en el mercado.

### Cuadro 3

¿Incluye en su alimentación salsas para acompañar sus comidas?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	36	51%
No	34	49%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 5. Elaboración propia con base en respuestas a pregunta #4 de la encuesta.

### PREGUNTA 4

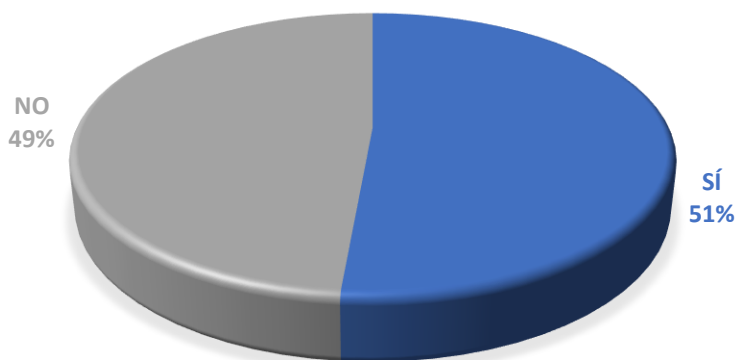


Gráfico 3. Pregunta 4 de la encuesta.

El 51% de la población encuestada incluye salsas en sus alimentos, mientras que 49% no lo hace.

Este indicador que muestra que una mayoría de la población consume salsas en sus comidas, constituye un buen panorama para la aceptación de los aderezos y salsas en el mercado.

#### Cuadro 4

¿Algún familiar suyo lleva una dieta especial (baja en carbohidratos, baja en azúcar o alergias)?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	33	47%
No	37	53%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 6. Elaboración propia con base en respuesta de pregunta 5 de la encuesta.

#### PREGUNTA 5

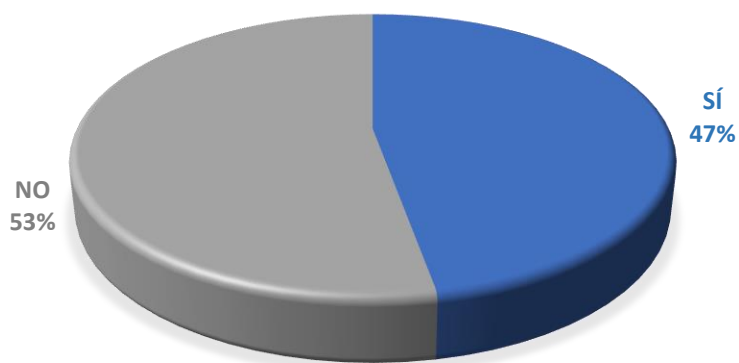


Gráfico 4. Pregunta 5 de la encuesta.

Con respecto al cuadro y gráfico anteriores, 47% de los encuestados tienen familiares que llevan alguna dieta en especial, mientras que el 53% de los mismos no tienen familiares con alguna necesidad especial en cuanto a su salud que requieran alimentación especial.

Por medio de esta pregunta se pretendió conocer si además de las personas encuestadas, hay más individuos dentro de la familia que puedan consumir los productos a promocionar, el resultado arroja un promedio bastante alto, casi la mitad, de personas que sí requieren una alimentación especial.

### Cuadro 5

¿Conoce usted lo que es el gluten?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	49	70%
No	21	30%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

*Tabla 7. Elaboración propia con base en pregunta 6 de la encuesta.*

## PREGUNTA 6

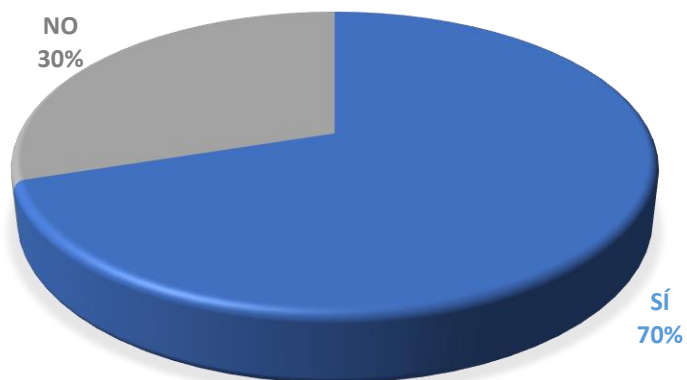


Gráfico 5. Pregunta 6 de la encuesta.

Referente al cuadro y gráfico anteriores, 70% de la población encuestada conoce lo que es el gluten, contra 30% de personas que desconocen esta proteína.

Debido a las características del producto, es de gran provecho que las personas conozcan que significa cuando un producto dice libre de gluten o como comúnmente se ve *gluten free*, es indispensable promover la información de esta característica en los productos que lo poseen.

### Cuadro 6

¿Sabe usted cómo se llama la enfermedad provocada por la intolerancia al gluten?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	39	56%
No	31	44%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 8. Elaboración propia con base a respuestas de pregunta #7 de la encuesta.

### PREGUNTA 7

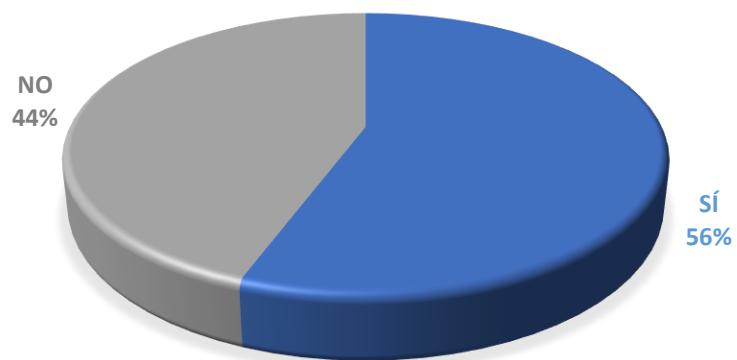


Gráfico 6. Pregunta 7 de la encuesta.

Según el cuadro y gráfico anteriores, 56% de la población encuestada conoce la enfermedad provocada por la intolerancia al gluten, mientras que un 44% de esta población no la conoce.

Se considera que la cantidad de personas con esta enfermedad está en crecimiento ya que por ser tan difícil de detectar muchas personas no saben que la padecen, y por lo delicado de la alimentación que lleva esta comunidad es importante conocer sus implicaciones y saber detectarla con precisión.

### Cuadro 7

¿Sabe usted donde adquirir productos sin gluten?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	42	60%
No	28	40%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 9. Elaboración propia con base a pregunta 8 de la encuesta.

### PREGUNTA 8

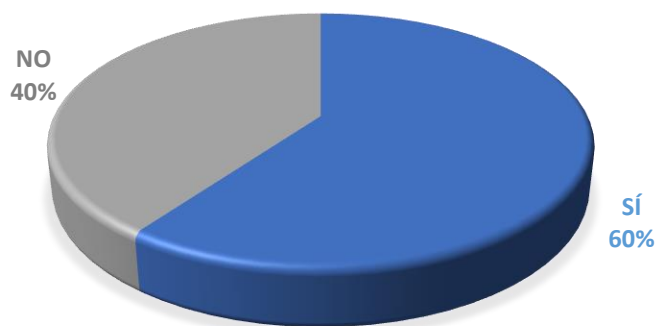


Gráfico 7. Pregunta 8 de la encuesta.

Referente al cuadro y gráfico anteriores, 60% de la población encuestada conoce donde adquirir productos sin gluten, mientras que el 40% restante no conoce donde adquirir estos productos.

Por medio de las redes sociales y en los establecimientos se encuentran identificados los productos libres de gluten, lo cual indica que la gente ya ha aprendido cómo identificar estos productos.

### Cuadro 8

¿Conoce usted que es la diabetes?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	70	100%
No	0	0%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

*Tabla 10. Elaboración propia con base en respuesta de pregunta 9 de la encuesta.*



*Gráfico 8. Pregunta 9 de la encuesta.*

Debido a la relativamente gran cantidad de personas que hoy en día padecen diabetes, la encuesta arrojó que 100% de la población encuestada conoce esta enfermedad, que se está dando a conocer como una comunidad en crecimiento, la información de esta enfermedad se encuentra a la vista de todas las personas, donde quiera que vayan, los productos libres de azúcar o con sustituto están debidamente diferenciados y posee una gran gama de productos.

### **Pregunta 10**

¿Ha probado usted comida sin azúcar o con sustitutos? ¿Cuál?

Esta fue una pregunta en que se dejó la posibilidad de respuesta abierta y los encuestados indicaron que entre los principales productos sin azúcar o sustitutos; que han degustado están:

- Los propios sustitutos del azúcar.

- Bebidas.
- Chocolates
- Postres.

### Cuadro 9

¿Sabe usted dónde adquirir productos sin azúcar o con sustituto?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	58	83%
No	12	17%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 11. Elaboración propia con base a respuesta de la pregunta 11 de la encuesta.



Gráfico 9. Pregunta 11 de la encuesta.

De las respuestas de los encuestados se pudo saber que una amplia mayoría, 83%, saben dónde adquirir productos sin azúcar o con sustituto.

Dada la gran cantidad de personas que conforman, hoy en día, la comunidad diabética, la población encuestada conoce donde adquirir productos libres de azúcar, pues estos se encuentran a la vista de todos donde quiera que vayan, ya que estos productos están debidamente diferenciados y poseen una gran gama en cuanto a la variedad.

### Cuadro 10

¿Ha probado algún producto que sea natural y, a su vez, apto para celíacos y diabéticos?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	30	43%
No	40	57%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 12. Elaboración propia con base a respuestas de la pregunta # 12 de la encuesta.

## PREGUNTA 12

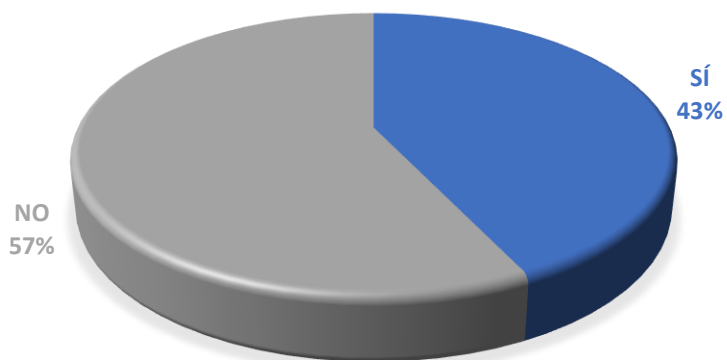


Gráfico 10. Pregunta 12 de la encuesta.

Relacionado con el cuadro y gráfico anteriores, la mayoría de la población encuestada, 57%, no conoce un producto que sea natural y, a su vez, apto para celíacos y diabéticos, mientras que 43% de la población si conoce un producto de esta naturaleza.

En otras palabras, una gran mayoría de los encuestados no conocen un producto con estas características; sin embargo, se considera que la diferencia porcentual entre aquellos que lo conocen y aquellos que no lo conocen, es relativamente poca, lo cual permite trabajar en las opciones del producto que quiere promocionarse para darlo a conocer, explotando sus beneficios y características.

### Cuadro 11

¿Conoce algún producto que pueda utilizarse como aderezo y que, a su vez, pueda calentarse y ser una salsa?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	13%
No	61	87%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 13. Elaboración propia con base en respuesta a pregunta 13 de la encuesta.

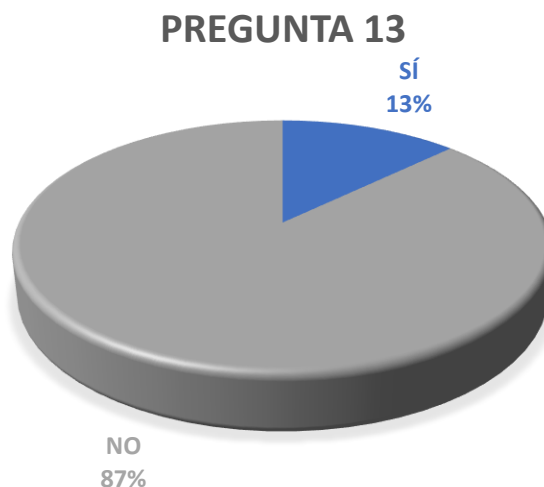


Gráfico 11. Pregunta 13 de la encuesta.

Respecto al cuadro y gráfico anteriores, 87% de la población encuestada no conoce un producto que sea un aderezo y que, a su vez, pueda calentarse y convertirse en una salsa natural y, además, que sea apto para celíacos y diabéticos. Apenas, 13%

de la población, porcentaje que se considera relativamente bajo, conoce un producto con estas características.

Se considera que esta información permite pensar en que puede existir la ventaja competitiva de un producto con estas características, con la posibilidad de penetrar con diferentes opciones en el mercado del producto que se quiere promover.

### Cuadro 12

¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una unidad de un producto sin gluten y de buena calidad? (en colones)

Opciones	Cantidad	Porcentaje
¢1 800	10	14%
¢2 100	15	22%
¢2 400	21	30%
¢2 700	7	10%
¢3 000	17	24%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 14. Elaboración propia con base en respuesta a pregunta # 14 de la encuesta.

## PREGUNTA 14

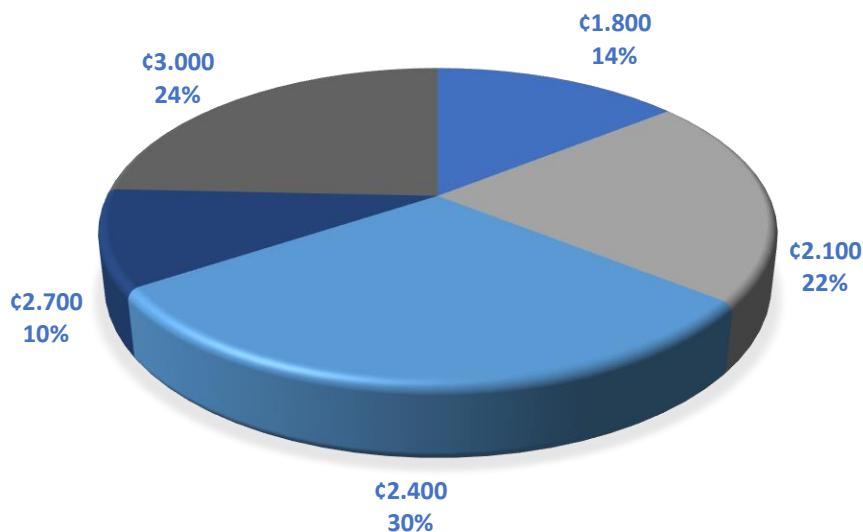


Gráfico 12. Pregunta 14 de la encuesta.

Referente al cuadro y gráfico anteriores, en cuanto al precio que la muestra indicó que está dispuesta a pagar y que condiciona la demanda, por las características de los productos, se considera que el resultado que arroja la encuesta es positiva en cuanto a lo que la población pagaría debido a que los porcentajes de respuesta más altos se refieren a los precios más elevados, siendo estos €2 400,00 y €3 000,00, y si sumamos los porcentajes de respuesta de ambos, significan más del 50% del total, pensando además que pueden ser buenos márgenes de precios a manejar por la empresa.

### Cuadro 13

¿Con qué frecuencia mensual estaría dispuesto a adquirir un producto de esta naturaleza?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
1	32	46%
2	23	33%
3 o más	15	21%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 15. Elaboración propia con base en respuesta a pregunta 15 de la encuesta.

### PREGUNTA 15

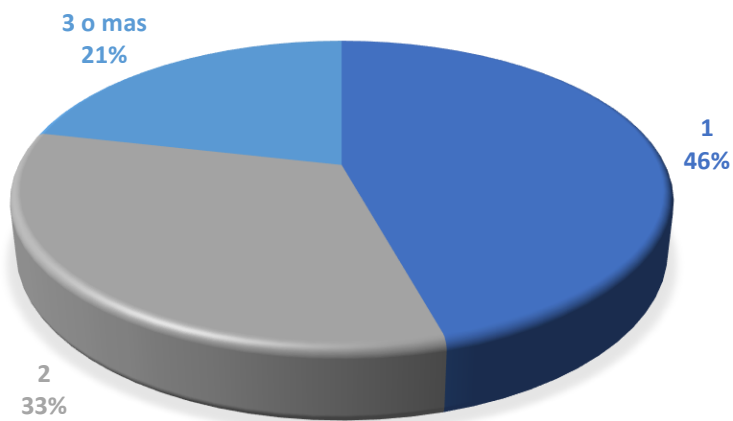


Gráfico 13. Pregunta 15 de la encuesta.

Respecto a las respuestas de la muestra, reflejadas en el cuadro y gráfico anteriores, la mayoría, 46%, está dispuesta a consumir el producto una vez al mes,

mientras que el 33% de los encuestados están dispuestos a consumir el producto dos veces por mes, y 21%, que es la minoría, está dispuesta a consumir el producto tres veces o más al mes.

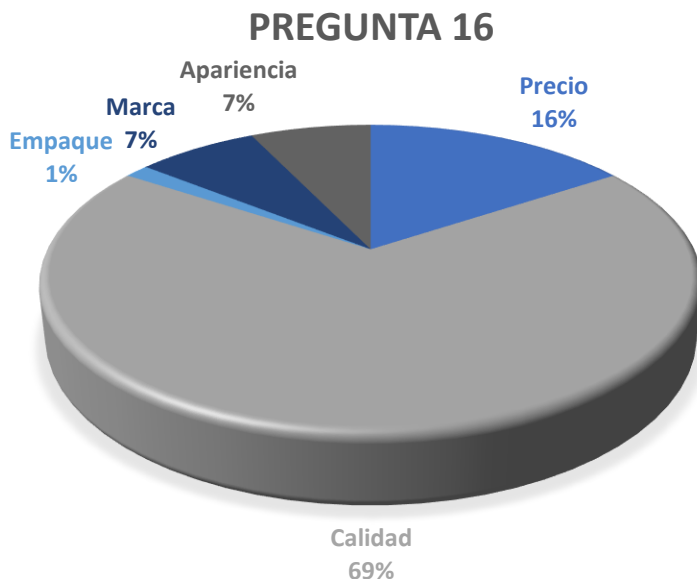
Es importante considerar que la gran mayoría de este segmento encuestado son individuos sin problemas de salud, lo cual es un factor de consideración importante. Sin embargo, recalcando que 46% de esta población esté dispuesta a adquirir el producto una vez al mes, se considera que es un muy buen indicador de demanda para los productos a promocionar.

#### Cuadro 14

Al comprar un producto, ¿por qué deja llevarse usted?

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Precio	11	16%
Calidad	48	69%
Empaque	1	1%
Marca	5	7%
Apariencia	5	7%
<b>Total n</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Tabla 16. Elaboración propia con base a respuesta a pregunta # 16 de la encuesta.



*Gráfico 14. Pregunta 16 de la encuesta.*

Según los datos obtenidos en la encuesta, casi 70% de las respuestas apuntan a la calidad, un pequeño porcentaje considera el precio como factor importante, mientras que el resto de la muestra considera, en muy bajos porcentajes, a la marca, el empaque y la apariencia.

En consecuencia, la población encuestada prefiere la calidad por sobre cualquier otra característica, mencionando que si la calidad es buena el precio no es un problema, esto indica la importancia de mantener un producto de calidad y aun con más razón si esto ocasiona un incremento de las ventas, lo que se considera que ayuda a mantener una imagen en el mercado fortalecida, manteniendo un buen ciclo de vida del producto con mayores expectativas.

### Pregunta 17

#### Recomendaciones o comentarios sobre este producto

Al respecto los comentarios más importantes emitidos por los encuestados se deben destacar:

- Más información acerca del producto.
- Que el producto tenga buen sabor.
- Que el producto tenga buena apariencia.
- Fácil acceso para adquirir el producto en los principales comercios.
- Que el producto sea bajo en grasa.
- Ampliar la gama de estos productos.
- Que el producto tenga un buen precio, que sea accesible.
- Que los productos mantengan una alta calidad.
- Buena publicidad para el producto.

En este caso, debe indicarse que se consultó a los encuestados en forma de pregunta abierta, que respondieran con lo primero que se les venía “a la cabeza”, debido a que como se sabe en general, la mente funciona de forma simple encadenando de manera práctica lo primero que considere que tiene que ver con la lógica. En consecuencia, los comentarios anteriores son tomados en cuenta en la propuesta.

## 4.5 ESTUDIO FINANCIERO

### 4.6.10. Supuestos

CUADRO 1  
NUTRI LIVE  
CUADRO DE SUPUESTOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	MONTO	INCREMENTO	AÑOS					
				0	1	2	3	4	5
TIPO DE CAMBIO BASE				€575	€575	€575	€604	€634	€666
INCREMENTO			5%	€0	€0	€29	€30	€32	€33
TIPO DE CAMBIO FINAL		€575	5%	€575	€575	€604	€634	€666	€699
<b>DETALLE DE INGRESOS</b>									
Monto promedio de cada venta	€	€2.425							
Ventas por persona por mes	Veces	1,75							
Población a abarcar	Personas	118.859							
% del mercado total por abarcar = 1,00%	Personas	1.189							
<b>INCREMENTO SALARIAL</b>			5%			5%	5%	5%	5%
<b>INCREMENTO DEL ALQUILER</b>			5%			5%	5%	5%	5%
<b>INCREMENTO SERVICIOS PÚBLICOS</b>			5%			5%	5%	5%	5%
<b>INCREMENTO ANUAL DE LAS VENTAS</b>	Volumen		5%			5%	5%	5%	5%
<b>COSTOS DE LA MATERIA PRIMA</b>									
ADEREZO DE MARACUYÁ	Frasco	€551	5%			5%	5%	5%	5%
ADEREZO DE TAMARINDO	Frasco	€417	5%			5%	5%	5%	5%
ADEREZO MANGO CON CHILE CHIPOTLE	Frasco	€384	5%			5%	5%	5%	5%
<b>RANGO IMPUESTO DE RENTA</b>			10%						
<b>Tasa de interés crédito bancario</b>			15%						
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	<b>Relativo</b>	<b>Costo</b>	<b>CCPP</b>						
Aporte de socios	60,00%	19,80%	11,88%						
Deuda	40,00%	15,00%	6,00%						
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>		<b>17,88%</b>						

A continuación, se comentan los supuestos del estudio financiero:

- a) Considera un plazo operativo de cinco años, además de lo concerniente al año cero que es cuando se preparan y adquieren todas las inversiones para un arranque correcto y programado de este proyecto.

b) De acuerdo con el punto anterior, para el año cero se estima una duración máxima de unos cuatro meses en los cuales deberá cumplirse con todos los trámites, permisos y adquisiciones, incluyendo la localización, contratación de personal y adquisición de materia prima.

c) Durante el período de análisis se proyecta una inflación anual máxima de 5%, aunque este es un punto que podría presentar variaciones, en especial en este año preelectoral y en el siguiente año que es de cambio de gobierno.

d) Con base en el punto anterior se estima un 5% de incremento salarial anual.

e) Por su parte, se estiman incrementos anuales de un 5% en promedio para el costo del alquiler a partir del segundo año, en consonancia con el porcentaje proyectado de inflación.

f) Con respecto a los servicios públicos, el incremento será también de 5%.

g) Para efectos formales se estima un tipo de cambio inicial de ₡575,00 por dólar americano, estimando un incremento anual de un 5%.

h) Relativo al costo de adquisición de la materia prima, se incluye un incremento anual promedio de 5%, para ser consistente con el incremento anual por inflación.

i) Las ventas en unidades tendrán un aumento anual equivalente al 5%.

j) El detalle de los cálculos y las proyecciones de las compras de materias primas se incluyen adelante en el cuadro de costos de materia prima. Se considera que el total de la materia prima que se adquiere será procesada y comercializada.

k) Dado el monto proyectado de los ingresos, este proyecto se ubicará en un rango tributario de 10%.

l) Se incluye un préstamo bancario para Pymes que, según consulta de las condiciones efectuada a entidades financieras, se consideró a 5 años plazo, una tasa anual de interés de 15% anual con cuota equilibrada.

l) Referente al cálculo del costo de los recursos propios, se utilizó la fórmula del rendimiento requerido, RR, al invertir por primera vez en una economía como la de Costa Rica,  $RR = R_f + B(R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$ , la cual considera que el rendimiento requerido es igual a: la tasa libre de riesgo,  $R_f$ , que toma como referencia la tasa de los bonos tesoro de Estados Unidos a 10 años, 2,37% (Periódico La Nación, 11/07/2017), más la beta del sector de alimentos procesados que es 1,84 (Revista Equinoccial, 2014, p 21) y este indicador se multiplica por la diferencia del rendimiento de mercado menos la tasa libre de riesgo y además le adiciona el factor riesgo país que se obtiene de la diferencia del rendimiento de los bonos soberanos de Costa Rica, 8,51% (Página web del Banco Central de Costa Rica, 12/07/2017) menos la tasa libre de riesgo.

m) Lo anterior indica un rendimiento de 19,80% para los recursos propios, como se indica en el cuadro de los supuestos.

n) Del total de los recursos requeridos para financiar la inversión del proyecto, el aporte de socios será 60%, mientras que el restante 40% será mediante el crédito bancario que se mencionó anteriormente.

o) Con base los supuestos el Costo de Capital Promedio Ponderado, CCPP, se estima en un 17,88%.

p) Se proyecta que la inversión se recupere en un plazo de 2 años.



El flujo de efectivo proyectado muestra superávit de efectivo durante todos los años considerados, con incrementos de liquidez cada año. Es importante indicar que dentro de los gastos de operación se presupuesta el equivalente a 5% del total de ingresos para efectos de gastos administrativos diversos como patente, permisos municipales, mantenimiento de la página web y gastos legales entre otros. Además, se considera un monto similar para lo correspondiente a gastos de mercadeo, con el fin de mantener e incrementar la presencia en el mercado meta.

#### 4.6.2 Proyección de ingresos

**CUADRO 3**  
**Nutri Live**  
**PROYECCIÓN DE INGRESOS**  
**AÑOS 1 - 5**  
(Datos ingresos finales en miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL
	0	1	2	3	4	
Cantidad de consumidores		1.189	1.248	1.310	1.376	1.445
Promedio de compras mensuales por cliente		1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Meses		12	12	12	12	12
<b>Volumen anual de ventas físicas</b>		<b>24.960</b>	<b>26.208</b>	<b>27.519</b>	<b>28.895</b>	<b>30.340</b>
Monto promedio de venta		€2.425	€2.546	€2.674	€2.807	€2.948
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>		<b>€60.529</b>	<b>€66.733</b>	<b>€73.573</b>	<b>€81.115</b>	<b>€89.429</b>

Para la proyección de ingresos se considera la población del cantón central de Heredia, 118 859 personas, que fue usada para calcular la muestra en el análisis de mercado y se establece que 1,00% sea la cantidad de los clientes de la empresa o mercado meta, equivalente a 1 189 consumidores quienes harán una compra física cada 17 días en promedio o 1,75 compras mensuales según la información obtenida

en el análisis de mercado (ver Cuadro 13). Para el monto de cada venta o precio promedio que es ¢2 425,00 se ponderó el resultado obtenido en la muestra para cada porcentaje de respuesta, según la información del cuadro 12. Como ya se indicó en los supuestos, se establece un incremento de 5% anual.

#### 4.6.3 Costos de materia prima

**CUADRO 4**  
**Nutri Live**  
**PROYECCIÓN DE COSTO MATERIA PRIMA**  
AÑOS 1 - 5  
(Datos finales en miles)

DESCRIPCIÓN	% de mezcla	AÑOS					TOTAL	
		0	1	2	3	4		5
Volumen anual de ventas		0	24.960	26.208	27.519	28.895	30.340	137.922
Detalle de costo de materia prima								
ADEREZO DE MARACUYÁ	50,00%		12.480	13.104	13.759	14.447	15.170	68.961
Costo unitario			¢551	¢579	¢608	¢638	¢670	
<b>Costo total maracuyá</b>			<b>¢6.879</b>	<b>¢7.584</b>	<b>¢8.362</b>	<b>¢9.219</b>	<b>¢10.164</b>	<b>¢42.209</b>
ADEREZO DE TAMARINDO	30,00%		7.488	7.863	8.256	8.668	9.102	41.377
Costo unitario			¢417	¢438	¢460	¢483	¢507	
<b>Costo total tamarindo</b>			<b>¢3.126</b>	<b>¢3.446</b>	<b>¢3.799</b>	<b>¢4.189</b>	<b>¢4.618</b>	<b>¢19.177</b>
ADEREZO MANGO CON CHILE CHIPOTLE	20,00%		4.992	5.242	5.504	5.779	6.068	27.584
Costo unitario			¢384	¢404	¢424	¢445	¢467	
<b>Costo total mango</b>			<b>¢1.919</b>	<b>¢2.115</b>	<b>¢2.332</b>	<b>¢2.571</b>	<b>¢2.835</b>	<b>¢11.773</b>
<b>COSTO TOTAL MATERIA PRIMA</b>			<b>¢11.924</b>	<b>¢13.146</b>	<b>¢14.493</b>	<b>¢15.979</b>	<b>¢17.617</b>	<b>¢73.158</b>

**NUTRI LIVE**  
**COSTO DE LA MATERIA PRIMA**  
**FRASCO CON CAPACIDAD DE 200 MILILITROS**

<b>PRODUCTO 1:</b>	<b>Costo</b>
<b>ADEREZO DE MARACUYÁ</b>	<b>unitario</b>
Maracuyá	¢214,28
Aceite de girasol	26,85
Azúcar	7,62
Agua	0,01
Vinagre blanco sintético	5,57
Sal	0,50
Envase	245,00
Etiqueta	51,39
<b>Costo producto 1</b>	<b>¢551,22</b>

**NUTRI LIVE**  
**COSTO DE LA MATERIA PRIMA**  
**FRASCO CON CAPACIDAD DE 200 MILILITROS**

<b>PRODUCTO 2:</b>	<b>Costo</b>
<b>ADEREZO DE TAMARINDO</b>	<b>unitario</b>
Tamarindo	¢81,00
Aceite de girasol	26,85
Azúcar	9,80
Agua	0,08
Vinagre blanco sintético	2,78
Sal	0,50
Envase	245,00
Etiqueta	51,39
<b>Costo producto 2</b>	<b>¢417,40</b>

**NUTRI LIVE**  
**COSTO DE LA MATERIA PRIMA**  
**FRASCO CON CAPACIDAD DE 200 MILILITROS**

<b>PRODUCTO 3: ADEREZO MANGO CN CHILE CHIPOTLE</b>	<b>Costo unitario</b>
Manga	¢49,99
Aceite de girasol	26,85
Azúcar	5,44
Agua	0,01
Vinagre blanco sintético	1,48
Sal	0,33
Chile Chipotle	3,87
Envase	245,00
Etiqueta	51,39
<b>Costo producto 3</b>	<b>¢384,36</b>

Según se ha observado en el comportamiento del consumidor, el consumo más frecuente corresponde a los productos de maracuyá en comparación con los de tamarindo y el leve picante del chile chipotle considera un consumo un poco más limitado, así con base en estos datos se estima que, de la producción total, 50% será de maracuyá, 30% de tamarindo y 20% de mango con chile chipotle.

El costo unitario de la materia prima del aderezo de maracuyá es de ¢551,22, el costo unitario de la materia prima del aderezo de tamarindo es de ¢417,40, y el costo unitario de materia prima del aderezo de mango con chile chipotle es de ¢384,36; lo cual indica un bajo costo en general de la materia prima previendo una alta rentabilidad.

#### 4.6.4 Inversiones

**CUADRO 5**  
**NUTRI LIVE**  
**RESUMEN DE INVERSIONES**  
**AÑO 0**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	TOTAL
1 Equipo y mobiliario	¢6.094
2 Equipo de oficina	958
3 Capital de trabajo	4.208
<b>TOTAL</b>	<b>¢11.260</b>

El resumen de inversiones muestra los montos requeridos por activos tangibles e intangibles, para la inversión inicial del negocio.

A continuación, se detallan las inversiones necesarias para el funcionamiento inicial de la empresa:

**CUADRO 5.1**  
**NUTRI LIVE**  
**INVERSIÓN EN EQUIPO Y MOBILIARIO DIVERSO**  
**AÑO 0**  
**(En colones)**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>Equipo y mobiliario</b>			
1 Vehículo carga liviana	1	¢4.200.000	¢4.200.000
2 Refrigeradora	1	399.000	399.000
3 Equipo de video y seguridad	1	359.995	359.995
4 Cocina de gas	1	170.000	170.000
5 Tablet	1	169.995	169.995
<b>Subtotal</b>			<b>¢5.298.990</b>
6 Otras inversiones e imprevistos, incluye:	1	15%	¢794.849
Mesas de trabajo	2		
Artículos de cocina	1		
Licuadora	1		
Ollas	2		
Extinguidor	1		
Horno microondas	1		
Cofee maker	1		
Botiquín y otros	1		
<b>TOTAL EQUIPO Y MOBILIARIO DIVERSO</b>			<b>¢6.093.839</b>

**CUADRO 5.2**  
**NUTRI LIVE**  
**INVERSIÓN EN EQUIPO DE OFICINA**  
**AÑO 0**  
**(En colones)**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1 Computadora	1	¢549.995	¢549.995
2 Escritorio	1	152.990	152.990
3 Silla para escritorio	1	69.995	69.995
4 Impresora	1	35.000	35.000
5 Otros	1	150.000	150.000
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>¢957.980</b>

**CUADRO 5.3**  
**Nutri Live**  
**INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO**  
**AÑO 0**  
**(En colones)**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1 Salarios (1 mes)	1	¢2.370.549	¢2.370.549
2 Permisos municipales	1	479.276	479.276
3 Permiso Ministerio de Salud	1	17.310	17.310
4 Pólizas del I.N.S.	1	10.620	10.620
5 Diseño y mantenimiento página web	1	430.000	430.000
6 Gastos legales y otros	1	900.000	900.000
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>¢4.207.756</b>

Con base en los cuadros anteriores referentes al detalle de inversiones, se establecen los porcentajes de depreciación por el método lineal a cinco años:

**CUADRO 6**  
**NUTRI LIVE**  
**CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL**  
**AÑOS 1 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	Monto	% de amortización	Total Anual	Valor residual
<b>Mobiliario y equipo</b>				
1 Vehículo carga liviana	¢4.200	20%	¢840	¢0
2 Refrigeradora	399	20%	80	0
3 Equipo de video y seguridad	360	20%	72	0
4 Cocina de gas	170	20%	34	0
5 Tablet	170	20%	34	0
6 Imprevistos y otros	795	20%	159	0
<b>Equipo de oficina</b>	<b>¢958</b>	<b>20%</b>	<b>¢192</b>	<b>¢0</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>¢4.208</b>	<b>0%</b>	<b>¢0</b>	<b>¢4.208</b>
<b>Total Mobiliario y equipo</b>	<b>¢11.260</b>		<b>¢1.410</b>	<b>¢4.208</b>

Como puede observarse en el cuadro anterior, se proyecta un costo anual por depreciación de ¢1,41 millones, con un valor de residual de cero en el caso de los activos tangibles, mientras que la inversión en capital de trabajo por ¢4,2 millones no se amortiza y se incluye en el flujo de efectivo como factor de ajuste al final del año cinco.

#### 4.6.5 Salarios

**CUADRO 8**  
**NUTRI LIVE**  
**PROYECCIÓN DE SALARIOS**  
**AÑOS 1 - 5**  
(Datos finales en miles)

DESCRIPCIÓN	MESES	COSTO	AÑOS					TOTAL
			0	1	2	3	4	
1 Administrador	12	¢629.395	¢7.553	¢7.930	¢8.327	¢8.743	¢9.180	¢41.734
2 Vendedor - repartidor	12	331.516	3.978	4.177	4.386	4.605	4.836	21.982
3 Chef	12	326.322	3.916	4.112	4.317	4.533	4.760	21.638
4 Ayudante	12	293.133	3.518	3.693	3.878	4.072	4.276	19.437
<b>Subtotal</b>		<b>¢1.580.366</b>	<b>¢18.964</b>	<b>¢19.913</b>	<b>¢20.908</b>	<b>¢21.954</b>	<b>¢23.051</b>	<b>¢104.790</b>
<b>Cargas sociales</b>		<b>50%</b>	<b>¢9.482</b>	<b>¢9.956</b>	<b>¢10.454</b>	<b>¢10.977</b>	<b>¢11.526</b>	<b>¢52.395</b>
<b>TOTAL SALARIOS</b>		<b>¢2.370.549</b>	<b>¢28.447</b>	<b>¢29.869</b>	<b>¢31.362</b>	<b>¢32.930</b>	<b>¢34.577</b>	<b>¢157.185</b>

Los salarios corresponden a los estipulados por el Ministerio de Trabajo acorde con las funciones y el puesto de cada colaborador, con un incremento promedio anual estimado de un 5%, basándonos en la proyección de la inflación anual máxima de 5%.

En la más reciente medición se tiene que al término de junio de 2017, la expectativa de inflación a 12 meses según esa encuesta fue de 3,7%, por lo que por 27 meses consecutivos se ha mantenido dentro del rango meta de inflación del Banco Central de Costa Rica, BCCR, (2017, 30 de junio) Expectativas de inflación y de variación en el tipo de cambio: resultados de la encuesta de junio 2017. [en línea]. (2017, 30 de junio). Disponible en:

[http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Expectativas\\_junio\\_17.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Expectativas_junio_17.pdf)

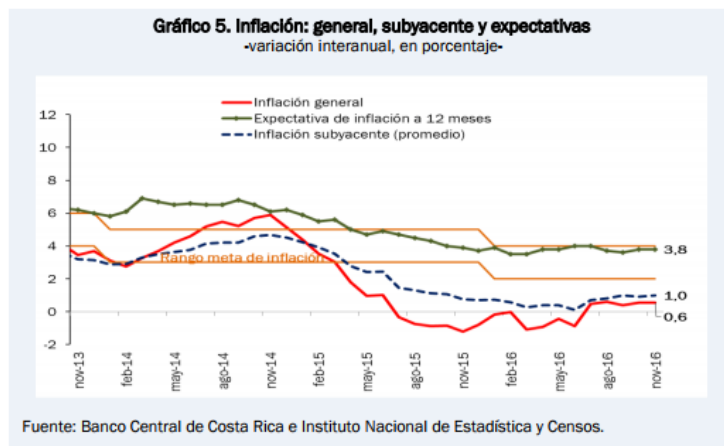


Ilustración 6. Histórico de inflación. 2017

El 50% de cargas sociales incluye los pagos que debe realizar la empresa a la Seguridad Social (Caja, Imas, INA, etc.), además del Seguro de Riesgos del Trabajo, aguinaldo, vacaciones y el preaviso y auxilio de cesantía.

#### 4.6.6 Alquiler de local

**CUADRO 9**  
**NUTRI LIVE**  
**PROYECCIÓN DEL COSTO DE ALQUILER**  
**AÑOS 1 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	Pago mensual	Incremento anual	AÑOS					TOTAL
			1	2	3	4	5	
Pago mensual	₡400	5%	₡4.800	₡5.040	₡5.292	₡5.557	₡5.834	₡26.523
<b>TOTAL ALQUILERES</b>	<b>400</b>		<b>₡4.800</b>	<b>₡5.040</b>	<b>₡5.292</b>	<b>₡5.557</b>	<b>₡5.834</b>	<b>₡26.523</b>

El local de la empresa está ubicado sobre la carretera principal a Barva de Heredia, 100 metros al sur del Automercado, totalmente acondicionado y con parqueo, por un monto mensual de ₡400 000,00 y un depósito por el mismo monto que se incluye

dentro de las inversiones, específicamente dentro del financiamiento del capital de trabajo.

Se estiman incrementos anuales de un 5% en promedio para el costo del alquiler a partir del segundo año, en proporción con el porcentaje proyectado de inflación.

#### 4.6.7 Servicios públicos

**CUADRO 10**  
**NUTRI LIVE**  
**PROYECCIÓN DEL GASTO POR SERVICIOS PÚBLICOS**  
**AÑO 1 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	Gasto mensual	Incremento anual	AÑOS					TOTAL
			1	2	3	4	5	
1. Electricidad	€150	5%	€1.800	€1.890	€1.985	€2.084	€2.188	€9.946
2. Agua y alcantarillado	€50	5%	600	630	662	695	729	3.315
3. Teléfono e internet	€100	5%	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	6.631
<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>€300</b>		<b>€3.600</b>	<b>€3.780</b>	<b>€3.969</b>	<b>€4.167</b>	<b>€4.376</b>	<b>€19.892</b>

Referente al gasto mensual por consumo de servicios públicos básicos se estiman €150 000,00 de electricidad, €50 000,00 en agua y €100 000,00 de telefonía e internet, con un incremento anual promedio de 5%.

#### 4.6.8 Financiamiento bancario

**CUADRO 11**  
**Nutri Live**  
**TABLA DE INTERESES Y AMORTIZACIONES**  
**AÑOS 1 - 5**  
**(En miles)**

Financiamiento	₡4.504
Tasa anual	15,00%
Plazo (años)	5
Cuota anual	₡1.344

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
Intereses		₡676	₡575	₡460	₡328	₡175	₡2.214
Amortización		₡668	₡768	₡883	₡1.016	₡1.168	₡4.504
Saldo		₡3.836	₡3.068	₡2.184	₡1.168	₡0	

Como ya se indicó, del 100% de los recursos financieros requeridos para la inversión inicial en la empresa, el aporte de socios será 60%, mientras que el 40% restante (₡4,5 millones) será por medio de un crédito bancario para Pymes, que según las entidades financieras que financian Pymes se incluyó a 5 años plazo, una tasa de interés del 15% anual, con cuota anual total equilibrada de ₡1 344 000,00.

La garantía del crédito bancario será el vehículo y los bienes muebles adquiridos.

#### **4.6.9 Índices de rentabilidad (TIR, VAN y PAYBACK)**

De acuerdo con el cuadro 2 del estudio financiero, correspondiente al flujo estimado de efectivo, puede decirse que el proyecto Nutri Live, el cual se desarrolla en esta investigación, presenta muy buenos indicadores de rentabilidad como se indica a continuación.

Respecto de la Tasa Interna de Retorno, TIR, se proyectó en 67% lo que se considera excelente pues el Costo de Capital Promedio Ponderado es 17,88%.

Referente al Valor Actual Neto, VAN, alcanza un valor positivo de casi ¢20,7 millones, lo que indica que el proyecto debe realizarse bajo las condiciones aquí contempladas.

Relativo al Período de Recuperación de la Inversión conocido como PAYBACK, por su nombre en idioma inglés, se estimó en un plazo de dos años, considerado como muy bueno, pues se trata de un proyecto comercial en el cual hay transformación de materia prima correspondiente a frutas.

#### **4.6.10. Sensibilización**

A continuación, se presenta el escenario conservador del proyecto, en el cual se reduce la demanda en un 10% de la población donde inicialmente se proyecta un 1% en este escenario se determina en un 0,90%. Como puede notarse, solamente en el primer año de operación se presentaría un pequeño déficit de efectivo, el cual, de suceder, será subsanado con aporte de los socios, y el payback se alarga de dos años a cuatro años, mientras que con el resto de variables no se presentan problemas.

**CUADRO 12**  
**NUTRI LIVE**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - ESCENARIO MODERADO**  
**DEMANDA EQUIVALENTE A 0,90% DE LA POBLACIÓN**  
**AÑOS 0 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
<b>INGRESOS</b>							
Ventas		€54.476	€60.060	€66.216	€73.003	€80.486	€334.241
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>€54.476</b>	<b>€60.060</b>	<b>€66.216</b>	<b>€73.003</b>	<b>€80.486</b>	<b>€334.241</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>							
Materia prima		€10.731	€11.831	€13.044	€14.381	€15.855	€65.842
Salarios		28.447	29.869	31.362	32.930	34.577	157.185
Alquiler		4.800	5.040	5.292	5.557	5.834	26.523
Servicios públicos		3.600	3.780	3.969	4.167	4.376	19.892
Otros gastos de administración (% de los ingresos)	5%	2.724	3.003	3.311	3.650	4.024	16.712
Gastos de mercadeo (% de los ingresos)	5%	2.724	3.003	3.311	3.650	4.024	16.712
Depreciación		1.410	1.410	1.410	1.410	1.410	7.052
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>€54.436</b>	<b>€57.936</b>	<b>€61.699</b>	<b>€65.746</b>	<b>€70.101</b>	<b>€309.919</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>€40</b>	<b>€2.123</b>	<b>€4.517</b>	<b>€7.257</b>	<b>€10.385</b>	<b>€24.322</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		(€676)	(€575)	(€460)	(€328)	(€175)	(€2.214)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(€635)</b>	<b>€1.548</b>	<b>€4.057</b>	<b>€6.929</b>	<b>€10.210</b>	<b>€22.108</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	10%	(€4)	(€212)	(€452)	(€726)	(€1.038)	(€2.432)
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		<b>(€639)</b>	<b>€1.336</b>	<b>€3.605</b>	<b>€6.204</b>	<b>€9.171</b>	<b>€19.676</b>
<b>MÁS (MENOS):</b>							
Aporte de los socios		€6.756					€6.756
Financiamiento bancario		4.504					4.504
Depreciación		1.410	1.410	1.410	1.410	1.410	7.052
Valor residual						4.208	4.208
Inversión		(€11.260)					(€11.260)
Amortización del crédito		(668)	(768)	(883)	(1.016)	(1.168)	(4.504)
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO ANUAL</b>		<b>€0</b>	<b>€103</b>	<b>€1.978</b>	<b>€4.132</b>	<b>€6.598</b>	<b>€13.621</b>
<b>FLUJO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>		<b>€0</b>	<b>€103</b>	<b>€2.081</b>	<b>€6.213</b>	<b>€12.811</b>	<b>€26.432</b>

TIR	34%
VAN	€6.388
PAYBACK	4

<b>Flujo de efectivo anual ajustado</b>	<b>(€11.260)</b>	<b>€1.447</b>	<b>€3.321</b>	<b>€5.475</b>	<b>€7.942</b>	<b>€14.964</b>	<b>€21.890</b>
<b>Flujo de efectivo acumulado ajustado</b>	<b>(€11.260)</b>	<b>(€9.813)</b>	<b>(€6.492)</b>	<b>(€1.016)</b>	<b>€6.925</b>	<b>€21.890</b>	

A continuación, se presenta el segundo escenario conservador del proyecto, en el cual se aumenta la demanda en un 10% de la población donde inicialmente se proyecta un 1% en este escenario se determina en un 1,10%. Como puede notarse, no se presenta déficit en ningún año y muestra buenos márgenes de ganancia, y el

payback se mantiene de dos años, mientras que con el resto de variables no se presentan problemas.

**CUADRO 13**  
**NUTRI LIVE**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - ESCENARIO OPTIMISTA**  
**DEMANDA EQUIVALENTE A 1,10% DE LA POBLACIÓN**  
**AÑOS 0 - 5**  
(En miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL						
	0	1	2	3	4		5					
<b>INGRESOS</b>												
Ventas		€66.582	€73.406	€80.931	€89.226	€98.372	€408.517					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>€66.582</b>	<b>€73.406</b>	<b>€80.931</b>	<b>€89.226</b>	<b>€98.372</b>	<b>€408.517</b>					
<b>COSTOS Y GASTOS</b>												
Materia prima		€13.116	€14.460	€15.943	€17.577	€19.378	€80.474					
Salarios		28.447	29.869	31.362	32.930	34.577	157.185					
Alquiler		4.800	5.040	5.292	5.557	5.834	26.523					
Servicios públicos		3.600	3.780	3.969	4.167	4.376	19.892					
Otros gastos de administración (% de los ingresos)	5%	3.329	3.670	4.047	4.461	4.919	20.426					
Gastos de mercadeo (% de los ingresos)	5%	3.329	3.670	4.047	4.461	4.919	20.426					
Depreciación		1.410	1.410	1.410	1.410	1.410	7.052					
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>€58.031</b>	<b>€61.900</b>	<b>€66.069</b>	<b>€70.564</b>	<b>€75.413</b>	<b>€331.978</b>					
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>€8.551</b>	<b>€11.506</b>	<b>€14.861</b>	<b>€18.662</b>	<b>€22.959</b>	<b>€76.539</b>					
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		(€676)	(€575)	(€460)	(€328)	(€175)	(€2.214)					
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>€7.875</b>	<b>€10.931</b>	<b>€14.401</b>	<b>€18.334</b>	<b>€22.783</b>	<b>€74.325</b>					
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	10%	(€855)	(€1.151)	(€1.486)	(€1.866)	(€2.296)	(€7.654)					
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		<b>€7.020</b>	<b>€9.780</b>	<b>€12.915</b>	<b>€16.468</b>	<b>€20.488</b>	<b>€66.671</b>					
<b>MÁS (MENOS):</b>												
Aporte de los socios		€6.756					€6.756					
Financiamiento bancario		4.504					4.504					
Depreciación		1.410	1.410	1.410	1.410	1.410	7.052					
Valor residual						4.208	4.208					
Inversión		(€11.260)					(€11.260)					
Amortización del crédito		(668)	(768)	(883)	(1.016)	(1.168)	(4.504)					
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO ANUAL</b>		<b>€0</b>	<b>€7.762</b>	<b>€10.422</b>	<b>€13.442</b>	<b>€16.862</b>	<b>€24.937</b>					
<b>FLUJO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>		<b>€0</b>	<b>€7.762</b>	<b>€18.185</b>	<b>€31.627</b>	<b>€48.489</b>	<b>€73.427</b>					
<table border="1"> <tr> <td>TIR</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>VAN</td> <td>€34.934</td> </tr> <tr> <td>PAYBACK</td> <td>2</td> </tr> </table>							TIR	100%	VAN	€34.934	PAYBACK	2
TIR	100%											
VAN	€34.934											
PAYBACK	2											
<b>Flujo de efectivo anual ajustado</b>		<b>(€11.260)</b>	<b>€9.106</b>	<b>€11.766</b>	<b>€14.786</b>	<b>€18.206</b>	<b>€26.281</b>					
<b>Flujo de efectivo acumulado ajustado</b>		<b>(€11.260)</b>	<b>(€2.154)</b>	<b>€9.612</b>	<b>€24.398</b>	<b>€42.604</b>	<b>€68.885</b>					

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1.1. Requisitos legales y técnicos para crear una PYME del sector alimentario.**

5.1.1.1 Se considera que, para la constitución de una empresa en Costa Rica, actualmente los trámites se han agilizado, ya que muchos de ellos pueden realizarse vía internet por medio de las páginas oficiales de las entidades correspondientes.

5.1.1.2 Se considera la ventaja de los beneficios otorgados por las diferentes entidades gubernamentales, así como financieras para el emprendimiento de las PYME en Costa Rica, como un incentivo para llevar a cabo el proyecto.

5.1.1.3 En cuanto al estudio técnico para la creación de esta PYME, se considera que empezará con una inversión mínima, sin incurrir en excesivos gastos iniciales para ir en busca de optimizar la relación costo – beneficio y así afianzar a la empresa desde el principio, en esta investigación se detalla y valora adecuadamente todo lo que se necesita.

### **5.1.2 Estructura organizacional de una PYME del sector alimentario**

5.1.2.1 Se considera que la estructura organizacional sigue los lineamientos básicos requeridos para el lanzamiento de la empresa y por ser una entidad productora de alimentos, se implementan una serie de criterios por seguir para el manejo óptimo del área de producción y de la manipulación de los alimentos, esto por medio de la implementación del ISO 22 000 y los requisitos del Ministerio de Salud.

5.1.2.2 La estructura se diseñó en procura de mantener una comunicación directa entre las diferentes áreas, respetando la estructura formal establecida, sin ser rigurosos en ella, ya que al ser una pequeña empresa el trato informal y de confianza puede ser una ventaja siempre y cuando este bien enfocado y administrado.

5.1.2.3. La estructura organizacional propuesta estará enfocada en gran parte a ir impulsando el empoderamiento y desarrollo personal para un crecimiento equitativo y continuo, tanto de los colaboradores como de la propia empresa.

### **5.1.3 Analizar la viabilidad comercial para una PYME del sector alimentario**

5.1.3.1 El sector alimentario es un sector en crecimiento que brinda buenas oportunidades para desarrollar actividades económicas productivas, se considera que esto lo que indica es la posibilidad de crear un negocio con viabilidad derivada de un correcto manejo.

5.1.3.2 La competencia en la industria alimenticia impulsa cada vez más el mejoramiento y la innovación en un mercado en expansión y que es más exigente con necesidades específicas, por lo que se considera que el mayor reto en este mercado es intentar satisfacer al sector poblacional que cuida de su salud ya sea por estética y a aquellos que por alguna necesidad fisiológica así lo requieran; por lo tanto, se deben de ofrecer productos que se ajusten a sus necesidades.

5.1.3.3 Uno de los más grandes paradigmas de las empresas alimentarias que proveen a un mercado con necesidades de alimentación especiales o necesidades de alimentación por estética o salud, es el hecho de proponer productos que sean

apetecibles por su sabor, ya que generalmente se conoce estos productos como no gustosos para el paladar, y es ahí donde se encuentra la ventaja competitiva, donde está el éxito de los productos de la empresa Nutri Live, en ofrecer productos de buen sabor y saludables.

#### **5.1.4. Estudio de viabilidad financiera.**

5.1.4.1 Durante todos los años, el proyecto Nutri Live presenta flujos de efectivo positivos, presentando un saldo acumulado al final del último año considerado de ¢49,9 millones.

5.1.4.2 La inversión total inicial se proyectó en solo ¢11,3 millones, monto que se considera bajo en comparación con el total de ingresos que puede generar, los cuales se estiman en alrededor de ¢60,5 millones para el primer año, con un total de costos y gastos (incluyendo gastos financieros) equivalentes a 94%, un remanente neto antes de impuestos de 6%, el cual se considera bueno, pues no presenta déficit de efectivo.

5.1.4.3 Los indicadores de rentabilidad del proyecto se consideran excelentes: TIR de 67%, VAN de ¢20,7 millones y PAYBACK de 2 años.

## RECOMENDACIONES

5.2.1. Tomar en cuenta las facilidades ofrecidas para la realización de trámites vía internet, con el fin de agilizar los procesos para la obtención de los permisos correspondientes.

5.2.2. Mantenerse a la vanguardia de las innovaciones en el campo de la alimentación en cuanto a normas de implementación internacionales y nacionales.

5.2.3. La información de los beneficios y usos de los productos es esencial ya que es un producto nuevo y por lo tanto se desconocen sus características, por lo cual la introducción a los clientes debe ser por medio del chef para que conozcan todo el panorama de esta línea de productos.

5.2.4. Procurar una cultura organizacional de progreso y desarrollo tanto personal como organizacional, para lograr una motivación continua y un ambiente laboral ideal.

5.2.5. Buscar nuevas recetas para comercializar, así como productos derivados o afines con la línea inicial de producción, procurando la búsqueda de la satisfacción no solo del público en general sino de aquellas comunidades que requieren de alimentación especial.

5.2.6. Indagar constantemente sobre los productos nuevos que ingresan al mercado con características similares, en el campo de salsas y aderezos principalmente para conocer y profundizar en el mercado de alimentos que se mueve en los supermercados o establecimientos, donde se entregue los productos.

5.2.7. Comunicar al cliente la importancia de recibir las opiniones, sugerencias o cualquier comentario con el cual pueda ayudar a obtener una realimentación en cuanto a los productos como el servicio.

5.2.8. Informar a los clientes y proveedores de los proyectos futuros de la empresa en cuanto al crecimiento y diversificación de los productos, esto para mantener una expectativa hacia la compañía.

5.2.9. Buscar socios estratégicos para posicionar los productos como café Britt quien ya han tenido el producto en su restaurante.

5.2.10. Rebuscar métodos para tener una empresa 100% verde que colabore en todo lo posible con el bienestar del medio ambiente, como el reciclaje, reutilización y reducción.

5.2.11. En ninguna circunstancia se debe bajar la calidad de los productos, la materia prima a utilizar es básica no se requiere de materiales costosos por lo cual se debe mantener la compra de los mismos en lugares confiables buscando fruta de calidad y en buenas condiciones.

5.2.12. Procurar un buen manejo y control de los pedidos es fundamental para evitar los inventarios y proporcionar un producto fresco, no solamente como estándar de calidad, sino porque no poseen conservantes o aditivos, es un producto 100% natural.

5.2.13. Buscar proyectar a un futuro cercano la expansión del negocio, con un local propio más amplio, maquinaria y equipo industrial nuevo para aumentar la producción.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO**

## 6.1 NOMBRE DEL PROYECTO

El nombre de Nutri Live o Nutri Vida, en su traducción al español, se debe a la naturaleza del producto que es 100% natural y nutritivo, sin aditivos conservantes, colorantes, de olor o sabor, son productos que pretenden cuidar la salud de las personas y enriquece la alimentación de aquellas comunidades que requieren cuidados especiales en su nutrición.

Se asignó el nombre de la empresa en inglés con la visión de expandir la empresa paulatinamente y poder comercializar en el futuro, los productos fuera de las fronteras costarricenses.

## 6.2 ANTECEDENTES

Con este trabajo se muestra cómo desarrollar una empresa fabricante de productos alimenticios en Costa Rica, para ello con base en la creación de un producto nuevo e innovador para el consumidor, y así lograr obtener una organización fortalecida en el mercado de alimentos, aprovechando el creciente incentivo que dan diferentes entidades tanto financieras como distintos proveedores de las Pymes en surgimiento y dependiendo de la naturaleza del negocio.

Nutri Live es un proyecto orientado a la fabricación de aderezos para acompañar diferentes comidas, los cuales a su vez cuando se calientan se convierten en salsa, dando énfasis al valor nutricional en sus recetas, para ofrecer productos nutritivos y saludables a todo el público en general e igualmente a las personas con necesidades especiales en su salud, a las comunidades celiacas y diabéticas, quienes ahora pueden disfrutar de sus comidas cuidando su salud.

Inicialmente, por medio de tres aderezos para consumo general y apto para el consumo de las comunidades celiacas y diabéticas, se considera el beneficio de poder afectar positivamente a dichas comunidades con los productos, ya que la alimentación debe ser estricta y siempre acompañada de vegetales y verduras diariamente, por eso, pretende aportarse un valor agregado a estas dietas con un sabor natural, nutritivo y delicioso para acompañar los alimentos.

## **6.3 OBJETIVOS**

### **6.3.1 Objetivo general**

Considerando el desarrollo de una empresa en Costa Rica, que se enfoca en un producto nuevo e innovador, con una organización fortalecida en el mercado de alimentos, se puede indicar que el objetivo es:

Brindar a la población de Heredia un nuevo producto con el cual pueda satisfacerse una necesidad de esta población, como es la relativamente poca variedad de alimentos sanos, nutritivos y deliciosos al paladar, para aquellas personas que desean cuidar su salud, así como para las comunidades celiacas y diabéticas.

### **6.3.2 Objetivos específicos**

- a) Preparar un diagnóstico FODA.
- b) Definir la orientación estratégica.
- c) Detallar misión y visión del negocio.
- d) Describir el perfil del consumidor.
- e) Indicar la estrategia comercial.
- f) Enumerar las políticas por seguir.
- g) Señalar las pautas financieras.

## 6.4 DIAGNÓSTICO FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de alta calidad, competente y motivado</li> <li>• Producto innovador</li> <li>• Ubicación ventajosa del local</li> <li>• Empresarios con visión emprendedora.</li> <li>• Precios competitivos según estudio de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca nueva en el mercado, lo cual requiere esfuerzos adicionales para posicionarse.</li> <li>• Falta de experiencia en implementar proyectos a largo plazo</li> <li>• Falta de herramientas tecnológicas en los procesos internos</li> <li>• Capacidad financiera limitada</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa pequeña, lo que permite cambios y mejoras.</li> <li>• Posibilidad de adquirir e implementar nuevas tecnologías.</li> <li>• Mercado meta en crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva.</li> <li>• Crecimiento de nuevos profesionales en el mercado.</li> <li>• Crisis económica.</li> </ul>

## **6.5 ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA**

Mantener en la organización el mejor estándar de calidad en productos que sean saludables, con precios que sean accesibles, además de brindar un excelente servicio para mantener buenas relaciones con los clientes en la empresa, buscando su lealtad, y que todo lo anterior se conjugue para que sea económicamente rentable para la empresa y para los colaboradores.

## 6.6 MISIÓN Y VISIÓN

6.6.1 **Misión:** Ofrecer la mayor variedad de productos saludables y ricos para mejorar la calidad de vida de aquellos que por su salud desean alimentarse correctamente, cumpliendo con sus expectativas de calidad, sabor, confianza y nutrición.

6.6.2 **Visión:** Servir cada vez a un mayor número de clientes, al ofrecer la mejor experiencia de compra de sabor y nutrición y, al mismo tiempo, garantizar el mejor lugar para trabajar a nuestros colaboradores, derivado de una constante innovación.

## **6.7 PERFIL DEL CONSUMIDOR ACTUAL**

### **6.7.1 Clientes**

Personas físicas.

### **6.7.2 Análisis geográfico**

La clientela principal se encuentra ubicada en el área central de la ciudad de Heredia, se mantiene por el momento dentro de esta área con la expectativa de una rápida extensión geográfica en un corto plazo, primeramente, dentro del territorio nacional y, posteriormente, fuera de las fronteras de Costa Rica.

### **6.7.3 Análisis demográfico**

Las variables demográficas son:

- a) Edad: se observa como primer consumidor al adulto de 30 años en adelante. También se ha identificado como segundo consumidor al adulto de entre 20 a 30 años. Y como tercer consumidor estadísticamente se encuentra la población de 20 años y menos.
- b) Género: masculino y femenino.
- c) Tamaño de la familia: entre 2 a 5 miembros, máximo.
- d) Nivel Socioeconómico: medio, medio alto y alto.

- e) Profesión: nivel de estudios de bachillerato a universitario.

#### **6.7.4 Análisis psicográfico**

Las variables psicográficas pueden ser numerosas, en este caso se nombrarán cuatro principales:

- a) Estilo de vida: el estilo de vida buscado se refiere principalmente en un ambiente seguro y moderno.
- b) Personalidad: tipo de personalidad determinada en cuanto a calidad e innovación, así como funcionalidad.
- c) Valores: rigen valores familiares muy cercanos entre ellos y solidarios entre amigos.
- d) Intereses: el consumidor se enfoca en precio y funcionalidad del producto, así como en sus beneficios para la salud.

#### **6.7.5 Análisis conductual**

El cliente individual se enfoca más en calidad, en un precio razonable, una información precisa y completa sobre el producto; es un cliente de clase media hacia arriba.

## **6.8 ESTRATEGIA COMERCIAL**

### **6.8.1 Producto**

El producto es 100% natural sin conservantes ni preservantes, con los sabores de maracuyá, tamarindo y mango con chile chipotle. Los tres aderezos en sus diferentes sabores son aptos para celíacos y diabéticos.

### **6.8.2. Precio**

Para la estimación del precio de venta se toma según los datos obtenidos por medio de la encuesta el porcentaje y se multiplica por los precios sugeridos, dando un resultado de ₡2 425,00 para precio de venta por producto, un precio competitivo y accesible.

### **6.8.3. Plaza**

Se hará la adquisición de un vehículo de carga liviana, para transportar los productos a los diferentes supermercados como por ejemplo Automercado, Más x Menos, Vindi, Fresh Market y Walmart, dentro del área de Heredia centro; para esto, se asignará un encargado de ventas, el cual se encargará de recibir los pedidos en cada punto de venta.

#### **6.8.4. Promoción**

Para este apartado se determinan como principales áreas de interés Publicidad y Promoción de Ventas.

Con la promoción de ventas inicialmente se proporcionarán unas recetas donde se indican diferentes formas con las que pueden acompañarse el producto con la compra de cada frasco de aderezo.

Los productos se promocionarán por medio de las diferentes redes sociales creando una cuenta en Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, se creará un blog y, asimismo, se habilitará un correo electrónico todos estos medios son gratis; se pagará la creación y mantenimiento de una página web, donde se incluirá el correo electrónico y los números telefónicos para más información.

Para las comunidades celiacas y diabéticas, quienes ya poseen sus propias páginas de comunicación e información se colocarán los productos en dichas páginas para más información de estas comunidades, con lo cual pretende crearse confianza para estos consumidores.

Se comercializará en recipiente cilíndrico de vidrio de 200 ml con tapa metálica que cierra al vacío, identificado con una etiqueta:

**Información Nutricional / Nutritional Facts**

Contenido por 100 ml

	Por 100 ml	Por porción
Energía (Energy)	212 kJ (50 kcal)	242 kJ (57 kcal)
Grasa Total (Total Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Saturado (Saturated Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Monoinsaturado (Monounsaturated Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Poliinsaturado (Polyunsaturated Fat)	0 g	0 g
Carbohidrato (Carbohydrate)	28 mg	88 mg
Carbohidrato Comestible (Digestible Carbohydrate)	28 mg	88 mg
Fibra Soluble (Soluble Fiber)	0 g	0 g
Fibra Insoluble (Insoluble Fiber)	0 g	0 g
Proteína (Protein)	75 mg (1.50 g)	180 mg (3.60 g)
Vitamina A (Vitamin A)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B1 (Vitamin B1)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B2 (Vitamin B2)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B3 (Vitamin B3)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina C (Vitamin C)	1 mg (2.0 mg)	2.0 mg (4.0 mg)
Vitamina E (Vitamin E)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina K (Vitamin K)	0.17 mg	0.8 mg
Ácido Fólico (Folic Acid)	0.17 mg	0.8 mg
Ácido Panotónico (Pantoic Acid)	0.17 mg	0.8 mg
Calcio (Calcium)	140 mg	280 mg
Fósforo (Phosphorus)	140 mg	280 mg
Magnesio (Magnesium)	140 mg	280 mg
Sodio (Sodium)	1.7 mg	4 mg
Potasio (Potassium)	1.7 mg	4 mg
Selenio (Selenium)	0.001 mg	0.002 mg
Zinc (Zinc)	0.001 mg	0.002 mg

4 912345 678911

**Información Nutricional / Nutritional Facts**

Contenido por 100 ml

	Por 100 ml	Por porción
Energía (Energy)	212 kJ (50 kcal)	242 kJ (57 kcal)
Grasa Total (Total Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Saturado (Saturated Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Monoinsaturado (Monounsaturated Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Poliinsaturado (Polyunsaturated Fat)	0 g	0 g
Carbohidrato (Carbohydrate)	28 mg	88 mg
Carbohidrato Comestible (Digestible Carbohydrate)	28 mg	88 mg
Fibra Soluble (Soluble Fiber)	0 g	0 g
Fibra Insoluble (Insoluble Fiber)	0 g	0 g
Proteína (Protein)	75 mg (1.50 g)	180 mg (3.60 g)
Vitamina A (Vitamin A)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B1 (Vitamin B1)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B2 (Vitamin B2)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B3 (Vitamin B3)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina C (Vitamin C)	1 mg (2.0 mg)	2.0 mg (4.0 mg)
Vitamina E (Vitamin E)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina K (Vitamin K)	0.17 mg	0.8 mg
Ácido Fólico (Folic Acid)	0.17 mg	0.8 mg
Ácido Panotónico (Pantoic Acid)	0.17 mg	0.8 mg
Calcio (Calcium)	140 mg	280 mg
Fósforo (Phosphorus)	140 mg	280 mg
Magnesio (Magnesium)	140 mg	280 mg
Sodio (Sodium)	1.7 mg	4 mg
Potasio (Potassium)	1.7 mg	4 mg
Selenio (Selenium)	0.001 mg	0.002 mg
Zinc (Zinc)	0.001 mg	0.002 mg

4 912345 678911

**Información Nutricional / Nutritional Facts**

Contenido por 100 ml

	Por 100 ml	Por porción
Energía (Energy)	212 kJ (50 kcal)	242 kJ (57 kcal)
Grasa Total (Total Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Saturado (Saturated Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Monoinsaturado (Monounsaturated Fat)	0 g	0 g
Ácido Graso Poliinsaturado (Polyunsaturated Fat)	0 g	0 g
Carbohidrato (Carbohydrate)	28 mg	88 mg
Carbohidrato Comestible (Digestible Carbohydrate)	28 mg	88 mg
Fibra Soluble (Soluble Fiber)	0 g	0 g
Fibra Insoluble (Insoluble Fiber)	0 g	0 g
Proteína (Protein)	75 mg (1.50 g)	180 mg (3.60 g)
Vitamina A (Vitamin A)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B1 (Vitamin B1)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B2 (Vitamin B2)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina B3 (Vitamin B3)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina C (Vitamin C)	1 mg (2.0 mg)	2.0 mg (4.0 mg)
Vitamina E (Vitamin E)	0.17 mg	0.8 mg
Vitamina K (Vitamin K)	0.17 mg	0.8 mg
Ácido Fólico (Folic Acid)	0.17 mg	0.8 mg
Ácido Panotónico (Pantoic Acid)	0.17 mg	0.8 mg
Calcio (Calcium)	140 mg	280 mg
Fósforo (Phosphorus)	140 mg	280 mg
Magnesio (Magnesium)	140 mg	280 mg
Sodio (Sodium)	1.7 mg	4 mg
Potasio (Potassium)	1.7 mg	4 mg
Selenio (Selenium)	0.001 mg	0.002 mg
Zinc (Zinc)	0.001 mg	0.002 mg

4 912345 678911

Ilustración 7. Propuesta de etiqueta.

## 6.9 POLÍTICAS

- i. Ofrecer un producto saludable y de excelente sabor para que las personas puedan comer sanamente.
- ii. Todo supervisor o encargado deberá fomentar en sus empleados el espíritu de trabajo en equipo.
- iii. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- iv. Nuestros productos cumplen con todos los estándares de calidad.
- v. La empresa se compromete a lograr la plena satisfacción del cliente.
- vi. Deberá utilizarse un vocabulario serio con los clientes.
- vii. Mejorar las expectativas de los clientes.
- viii. Atender las demandas de los mercados, así como de los clientes actuales.
- ix. Realizar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética.
- x. Fomentar valores a nuestros empleados para el mejoramiento de las relaciones laborales.
- xi. Implementar en el futuro una amplia gama de productos saludables.
- xii. Asumir una responsabilidad con el medio ambiente: reciclaje.
- xiii. Crear un posicionamiento en la mente de las personas.
- xiv. Que el negocio sea rentable.

## 6.10 RESULTADOS FINANCIEROS

- i. Monto máximo de la inversión inicial: ¢11,3 millones.
- ii. Financiamiento de inversión: 60% aporte socios y 40% crédito bancario para Pymes.
- iii. Volumen ventas físicas para el año 1: 24 960 unidades a un precio promedio de ¢2 425,00.
- iv. Presupuesto de ingresos año 1: ¢60,5 millones.
- v. Monto equivalente de costos y gastos año 1: 94% como máximo.
- vi. Depreciación: método de línea recta a 5 años.

## 6.11 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

**Nutri Live**  
**PLAN DE NEGOCIOS**  
**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION**

DESCRIPCIÓN	2017				AÑO					
	SEP	OCT	NOV	DIC	2018	2019	2020	2021	2022	
Requisitos legales	█				█					
Requisitos tecnicos		█				█				
Tramite financiemiento bancario	█									
Contratacion de personal				█	█					
Inversiones		█				█				
<b>Operación:</b>										
Elaboración del Presupuesto			█		█					
Aprobación del Presupuesto				█	█					
Control Presupuestario					█	█				
Feedback					█	█				

Tabla 17. Cronograma de implementación.

## 6.12 CONCLUSIÓN

a) Preparar un diagnóstico FODA.

En cuanto al diagnóstico FODA se concluye que es un negocio sólido con gran potencial y numerosas ventajas en cuanto a ubicación, innovación, precios, calidad; y debido a sus características posee grandes oportunidades dentro de la industria del comercio, ya que es una empresa pequeña inicialmente puede edificarse con bases sólidas y buenas proyecciones de ampliación en periodos cortos, así mismo el mercado meta es un mercado en crecimiento.

En cuanto a los obstáculos por superar por la actual crisis económica a nivel mundial en diferentes áreas, así como la agresividad de la competencia es cada vez más notoria y palpable con el ingreso de nuevos profesionales en el mercado, es necesario mantener fuerte el área de mercadeo para una adecuada propagación de la información del producto y su alcance en todos los mercados meta; así mismo, es necesario fortalecer el uso de herramientas tecnológicas dentro de la empresa para una mayor efectividad de su funcionamiento.

b) Definir la orientación estratégica.

Fijar en la empresa el mejor estándar de calidad en los productos, manteniendo la esencia de su principal objetivo que es ser saludable, accesible para el consumidor, esto por medio de las buenas relaciones con los clientes, procurando un bienestar

común en armonía y desarrollo tanto para el consumidor, como para los colaboradores y la empresa.

c) Detallar misión y visión del negocio.

La misión y la visión mantienen un enfoque activo, orgánico y armónico, con deseos de superación constante en todas las áreas que afectan la empresa, deseando siempre satisfacer las necesidades dentro y fuera de la organización, por medio de la innovación.

d) Describir el perfil del consumidor.

El consumidor inicial se ubica en el cantón central de Heredia siendo principalmente en su mayoría adultos, con niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto, con poder de adquisición para estos productos, en un ambiente moderno, que busca un estilo de vida saludable y equilibrada, por medio de consumo de alimentos saludables de alta calidad.

e) Indicar la estrategia comercial.

Se ofrece un producto 100% natural en tres sabores diferentes, los cuales son tamarindo, maracuyá y mango con chile chipotle, estos productos son aptos para celíacos y diabéticos; con un precio accesible para el consumidor meta, así mismo

competitivo, los productos se podrán encontrar en los principales supermercados del cantón tales como Automercado, Vindi, Fresh Market, Mas por Menos y Walmart; para promocionar e informar al consumidor de los productos se procurarán todos los medios electrónicos posibles, así como una ronda de degustación en diferentes puntos de venta.

f) Enumerar las políticas 'por seguir.

Las políticas empresariales propuestas se encuentran en total congruencia con la esencia de la empresa, proponiendo la calidad de los productos, así como del servicio y de un ambiente laboral propicio que contribuya a un equipo de trabajo satisfecho con sus labores, fomentando valores empresariales y de atención al cliente para satisfacer sus necesidades, procurando un constante desarrollo e innovación en compromiso con el cuidado del medio ambiente.

g) Señalar las pautas financieras.

En cuanto a la inversión inicial se considera un monto bajo en comparación con el total de ingresos que la empresa puede generar, ya que los flujos de efectivo muestran cada año resultados positivos en ningún momento indican déficit de efectivo.

Referente a los indicadores de rentabilidad se consideran muy buenos, generando grandes expectativas para un negocio en surgimiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Libros de texto

Koontz H., H Weihreich., Cannice M (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* (14ª. Ed.). Ed. Mc Graw Hill, Interamericana.

Javier Benavides Pañeda (2014). *Administración.* (2ª. ed.). Ed. Mc Graw Hill, Education.

Hernández S y Rodríguez G. (2012). *Administración: teoría, proceso, aéreas funcionales y estrategias para la competitividad.* (3ª. ed.). Editorial. Mc Graw Hill Educación.

Gareth R. Jones. (2013). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones.* (7ª. ed.). Editorial. Pearson Educación.

Gabriel Baca Urbina. (2013). *Evaluación de Proyectos.* (7ª. ed.). Editorial. Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación.* (5ª. ed.). Ed. Mc Graw Hill.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. (2012). *Administración estratégica.* (18ª. ed.). Ed. Mc Graw Hill.

José Silvestre Méndez Morales. (2014). *Fundamentos de economía para la sociedad del conocimiento*. (6ª. ed.). Ed. Mc Graw Hill Interamericana.

Michael Parkin, Melanie Powell, Kent Mathews. (2013). *Introducción a la economía*. Ed. Pearson Educación.

C. H. Garnica. y C. Maubert (2017). *Fundamentos de Marketing*. (2ª. ed.). Editorial. Pearson.

Kotler, P, y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11ª. ed.). Editorial. Pearson.

Gabriel Baca Urbina. (2013). *Evaluación de Proyectos*. (7ª. Ed.). Ed. Mc Graw Hill Educación.

Robbins S y Coulter M. (2014). *Administración*. (12ª. Ed.). Editorial. Pearson.

Koontz H, Weihreich H, Cannice M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª. ed.). México: Editorial. Mc Graw Hill, Educación.

Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo*. (2ª. ed.). México: Editorial. Pearson.

Nassir Sapag Chain. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (6ª. ed.). Editorial. Mc Graw Hill Education.

Barrantes Echeverría Rodrigo. (1999). *Investigación un camino al conocimiento, un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: Ed. UNED.

Lawrence, J. y Chad, J. (2016). *Principio de Administración Financiera*. (14ª. ed.). Editorial. Pearson.

Ochoa Setzer G. (2012). *Administración Financiera*. (3ª. ed.). Editorial. Mc Graw Hill Interamericana.

#### Artículos de internet

Organización Mundial de la Salud. (2016, 11 de octubre) La OMS recomienda aplicar medidas en todo el mundo para reducir el consumo de bebidas azucaradas y sus consecuencias para la salud. [en línea]. (2017, 11 de febrero). Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/curtail-sugary-drinks/es/>

INA. (2016) Proyecto Desarrollo de Productos Libres de Gluten. [en línea]. (2017, 15 de febrero). Disponible en: [http://www.ina.ac.cr/industria\\_alimentaria/proyecto\\_monjorrs.html](http://www.ina.ac.cr/industria_alimentaria/proyecto_monjorrs.html)

International Diabetes Federation South and Central America. (2015). [en línea]. (2017, 15 de febrero). Disponible en: <http://www.idf.org/membership/saca/costa-rica>

Javier Adelfang. (2016, 12 de febrero) Costa Rica tiene la segunda tasa de desempleo más alta de Latinoamérica. [en línea]. (2017, 29 de enero). disponible en: [HTTPS://WWW.LAREPUBLICA.NET/NOTICIA/COSTA\\_RICA\\_TIENE\\_LA\\_SEGUNDA\\_TASA\\_DE\\_DESEMPLEO\\_MAS\\_ALTA\\_DE\\_LATINOAMERICA](HTTPS://WWW.LAREPUBLICA.NET/NOTICIA/COSTA_RICA_TIENE_LA_SEGUNDA_TASA_DE_DESEMPLEO_MAS_ALTA_DE_LATINOAMERICA)

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2016, 18 de abril) Estado de Situación de las PYME en Costa Rica. [en línea]. (2017, 28 de febrero). Disponible en: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf>

Ministerio de Salud. (2016, 19 de diciembre) Norma Nacional de Atención a Personas con Enfermedad Celiaca conducirá esfuerzos para mejorar calidad de vida del paciente y su familia. [en línea]. (2017, 1º. de marzo). Disponible en: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/noticias/noticias-2014/687-norma-nacional-de-atencion-a-personas-con-enfermedad-celiaca-conducira-esfuerzos-para-mejorar-calidad-de-vida-del-paciente-y-su-familia>

Manuel Avendaño Arce. (2017, 7 de febrero) El secreto detrás del éxito de Los Paleteros. Socios: 'Reinvertimos todo lo que ganamos, no queremos deudas para crecer'. [en línea]. (2017, 22 de marzo). Disponible en:

[http://www.elfinancierocr.com/negocios/Los\\_Paleteros-La\\_Churchilleta-Franquicia-Empleo-Negocios\\_0\\_1006699327.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Los_Paleteros-La_Churchilleta-Franquicia-Empleo-Negocios_0_1006699327.html)

Diccionario de la Real Academia Española. (2014, octubre). [en línea]. (2017, 23 de marzo). Disponible en: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

PYMES Costa Rica. (2017). [en línea]. (2017, 22 de marzo). Disponible en: <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Tribunal Supremo de Elecciones. (2016). Fichero cantonal, elecciones municipales 2016. [en línea]. (2016). Disponible en: [http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros\\_municipal2016/fichero\\_completo.pdf](http://www.tse.go.cr/pdf/ficheros_municipal2016/fichero_completo.pdf)

BCCR. Banco Central de Costa Rica. (2017, 30 de junio) Expectativas de inflación y de variación en el tipo de cambio: resultados de la encuesta de junio del 2017. [en línea]. (2017, 30 de junio). Disponible en: [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Expectativas\\_junio\\_17.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Expectativas_junio_17.pdf)

Otros artículos de internet:

El manual de tesis de grado y especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador, (2003)

## **ANEXOS**

## ENCUESTA

Estimado señor(a) sírvase contestar las preguntas que se le presentan a continuación, esto para fines de estudio del programa de licenciatura de la Universidad Hispanoamericana, las respuestas son confidenciales. Este cuestionario es parte de la investigación de mercado para un plan de negocios para crear una Pyme productora de aderezos y salsas naturales, aptas para celíacos y diabéticos, en el sector central de Heredia.

### Género

- Femenino  
 Masculino

### Edad

- Menos de 20  
 Entre 20-30  
 Más de 30

1. ¿Lleva usted una dieta especial?

- Sí  
 No

2. Si contestó NO en la pregunta 1, pase a la pregunta siguiente, pero si contestó SÍ. Entonces, ¿cuál es el motivo que lleve una dieta especial?

---

3. ¿Incluye en su alimentación aderezo para ensaladas?

- Sí  
 No

4. ¿Incluye en su alimentación salsas para acompañar sus comidas?

Sí

No

5. ¿Algún familiar suyo lleva una dieta especial (baja en carbohidratos, baja en azúcar o alergias)?

Sí

No

6. ¿Conoce usted lo que es el gluten?

Sí

No

7. ¿Sabe usted cómo se llama la enfermedad provocada por la intolerancia al gluten?

Sí

No

8. ¿Sabe usted dónde adquirir productos sin gluten?

Sí

No

9. ¿Conoce usted qué es la diabetes?

Sí

No

10. ¿Ha probado usted comida sin azúcar o con sustituto? ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

11. ¿Sabe usted dónde adquirir productos sin azúcar o con sustituto?

Sí

No

12. ¿Ha probado algún producto que sea natural y, a su vez, apto para celíacos y diabéticos?

- Sí  
 No

13. ¿Conoce algún producto que pueda utilizarse como aderezo y que, a su vez, se pueda calentar y ser una salsa?

- Sí  
 No

14. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por una unidad de un producto sin gluten y de buena calidad? (en colones)

- 1 800,00  
 2 100,00  
 2 400,00  
 2 700,00  
 3 000,00

15. ¿Con qué frecuencia mensual estaría dispuesto a adquirir un producto de esta naturaleza?

- 1  
 2  
 3 o más

16. Al comprar un producto, ¿por qué deja llevarse usted?

- Precio  
 Calidad  
 Empaque  
 Marca  
 Apariencia

17. Por favor, mencione alguna recomendación o comentario sobre este producto

---

---

---

