

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
ÉNFASIS EN FINANZAS**

**DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO PIKA-ZO CHILE  
ARTESANAL EN EL MERCADO LOCAL DE LA ZONA DE  
CORONADO, GUADALUPE Y MORAVIA, DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DEL 2023**

**POSTULANTE**

**LUIS ENRIQUE SOTO ARTAVIA**

**PARA OBTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA**

**SEDE CENTRAL**

## CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	2
SOLICITUD DE DEFENSA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	3
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	4
CARTA DEL FILÓLOGO CORRECCIÓN TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN .....	5
CEDULA DE IDENTIDAD .....	6
AGRADECIMIENTO .....	7
DEDICATORIA .....	8
CONTENIDO.....	9
CONTENIDO DE TABLAS .....	14
CONTENIDO DE FIGURAS .....	16
RESUMEN EJECUTIVO.....	18
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	19
Planteamiento del Problema .....	19
Justificación .....	20
Objetivos .....	23
Objetivo General .....	23
Objetivos Específicos.....	23
Proyecciones .....	23
Antecedentes .....	24
Antecedentes Internacionales .....	24
Antecedentes Nacionales.....	27
Cultura organizacional.....	30
Alcances y Limitaciones.....	31
Alcances.....	31
Limitaciones .....	32
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	33
Hechos históricos .....	33
Requisitos .....	34
Ley 8820 .....	34
Sociedad .....	35
Instituciones .....	35

Empresa.....	35
Segmentar el Mercado.....	36
Investigación de Mercados .....	36
Mercado .....	37
Público meta interno.....	37
Público meta externo .....	38
Producto.....	38
Tipos de productos.....	38
Competencia .....	39
Competencia empresarial .....	39
Emprendedor .....	40
Pequeña empresa.....	40
Ventaja Competitiva.....	41
PESTEL .....	41
FODA.....	42
CAME.....	43
Grupo Focal o Focus Group.....	43
Aceptación de Producto.....	43
Calidad.....	44
Estrategia.....	44
Diferenciación .....	45
Satisfacción al cliente .....	45
Capacitación de personal .....	46
Propuesta de valor .....	46
Marketing.....	47
Comercialización .....	47
Canales de comercialización .....	47
Comercialización <i>online</i> .....	48
Comunicación.....	48
Plan de Negocio.....	49
Producción.....	49
Costos de producción.....	50
Costo de oportunidad .....	50

	11
Demanda .....	50
Oferta .....	50
Punto de equilibrio.....	51
VAN.....	51
TIR.....	51
Flujos de caja .....	51
Rendimiento de los activos (ROA).....	52
Rentabilidad de los fondos propios (ROE).....	52
Coste de capital .....	52
Periodo de recuperación .....	52
Macroentorno .....	52
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
Referente.....	54
Nombre de la empresa.....	54
Misión Pika-zo .....	54
Visión Pika-zo .....	54
Valores Pika-zo .....	54
Logotipo Pika-zo .....	54
Ruta de investigación .....	55
Enfoque .....	55
Mixto .....	56
Enfoque Cuantitativo .....	56
Enfoque Cualitativo .....	57
Diseño.....	58
Exploratorio secuencial (DEXPLOS).....	58
Comparativo.....	58
Población y Muestra.....	59
Población.....	59
Muestra .....	59
Instrumento.....	61
Cuestionario .....	61
Entrevista .....	61
Proceso de Recolección de Datos .....	62

Fuentes de Información .....	63
Fuente primaria.....	63
Fuente secundaria.....	63
Variables de investigación.....	63
Cuadro de variables.....	64
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	68
Requisitos Legales .....	68
Análisis de la Situación Actual.....	72
Encuesta .....	72
Cliente .....	72
Aplicación de las encuestas.....	74
Resumen de las Encuestas .....	105
Encuesta Pika-zo, conociendo el mercado.....	105
Encuesta Pika-zo, conociendo a su cliente.....	106
Estudio de mercado .....	107
Análisis de precios y oferta .....	107
Análisis de la demanda.....	112
Análisis de la empresa.....	123
Diagrama PESTEL.....	123
Análisis FODA .....	124
Análisis CAME.....	125
Grupo focal o <i>Focus group</i> .....	127
Análisis de la Situación Financiera Actual .....	130
Aspectos generales.....	130
Costos sobre la constitución de la empresa.....	136
Origen de las inversiones .....	137
Costos operativos.....	138
Costos de marketing.....	138
Análisis de Simulación Financiera que Podría Tener la Empresa ante Diferentes Situaciones...	143
Escenario 1 .....	143
Escenario 2 .....	155
Escenario 3 .....	167
Equipo de compra.....	168

Inversión inicial.....	169
Análisis de crédito. ....	170
Costos de marketing.....	171
Comparativo entre Escenarios .....	180
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>188</b>
Conclusiones .....	188
Recomendaciones .....	190
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....</b>	<b>193</b>
Introducción .....	193
Justificación .....	193
Personal al que Va Dirigida la Propuesta .....	194
Estrategia Empresarial .....	194
Objetivo general .....	194
Objetivos específicos.....	194
Análisis Empresarial .....	194
PESTEL .....	195
FODA.....	196
CAME .....	197
Las 5 fuerzas de Porter .....	198
Las 4 P's en la estrategia Pika-zo .....	199
Ventaja competitiva Pika-zo.....	201
Estrategia Pika-zo .....	206
Importancia de la estrategia empresarial. ....	219
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>228</b>
Anexo 1. Encuesta General de Mercado .....	229
Anexo 2. Encuesta Clientes Pika-zo, Conociendo a su Cliente .....	230
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>231</b>

**CONTENIDO DE TABLAS**

<b>TABLA 1</b>	42
<b>TABLA 2</b>	50
<b>TABLA 3</b>	65
<b>TABLA 4</b>	67
<b>TABLA 5</b>	68
<b>TABLA 6</b>	71
<b>TABLA 7</b>	73
<b>TABLA 8</b>	77
<b>TABLA 9</b>	86
<b>TABLA 10</b>	101
<b>TABLA 11</b>	104
<b>TABLA 12</b>	109
<b>TABLA 13</b>	110
<b>TABLA 14</b>	111
<b>TABLA 15</b>	112
<b>TABLA 16</b>	115
<b>TABLA 17</b>	117
<b>TABLA 18</b>	119
<b>TABLA 19</b>	121
<b>TABLA 20</b>	122
<b>TABLA 21</b>	123
<b>TABLA 22</b>	125
<b>TABLA 23</b>	126
<b>TABLA 24</b>	128
<b>TABLA 25</b>	131
<b>TABLA 26</b>	132
<b>TABLA 27</b>	133
<b>TABLA 28</b>	134
<b>TABLA 29</b>	135
<b>TABLA 30</b>	136
<b>TABLA 31</b>	136
<b>TABLA 32</b>	137
<b>TABLA 33</b>	138
<b>TABLA 34</b>	139
<b>TABLA 35</b>	140
<b>TABLA 36</b>	141
<b>TABLA 37</b>	142
<b>TABLA 38</b>	144
<b>TABLA 39</b>	145
<b>TABLA 40</b>	145
<b>TABLA 41</b>	146
<b>TABLA 42</b>	149
<b>TABLA 43</b>	151
<b>TABLA 44</b>	152
<b>TABLA 45</b>	153
<b>TABLA 46</b>	155
<b>TABLA 47</b>	156

<b>TABLA 48</b>	157
<b>TABLA 49</b>	158
<b>TABLA 50</b>	158
<b>TABLA 51</b>	161
<b>TABLA 52</b>	163
<b>TABLA 53</b>	164
<b>TABLA 54</b>	165
<b>TABLA 55</b>	167
<b>TABLA 56</b>	168
<b>TABLA 57</b>	169
<b>TABLA 58</b>	169
<b>TABLA 59</b>	170
<b>TABLA 60</b>	171
<b>TABLA 61</b>	171
<b>TABLA 62</b>	172
<b>TABLA 63</b>	173
<b>TABLA 64</b>	175
<b>TABLA 65</b>	176
<b>TABLA 66</b>	177
<b>TABLA 67</b>	178
<b>TABLA 68</b>	180
<b>TABLA 69</b>	181
<b>TABLA 70</b>	182
<b>TABLA 71</b>	183
<b>TABLA 72</b>	184
<b>TABLA 73</b>	185
<b>TABLA 74</b>	186
<b>TABLA 75</b>	195
<b>TABLA 76</b>	196
<b>TABLA 77</b>	204
<b>TABLA 78</b>	207
<b>TABLA 79</b>	219
<b>TABLA 80</b>	223
<b>TABLA 81</b>	224
<b>TABLA 82</b>	226

## CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 1. LOGO PIKA-ZO CHILE ARTESANAL.	54
FIGURA 2. FÓRMULA CALCULO TAMAÑO DE MUESTRA.	60
FIGURA 3. POBLACIÓN PARA MUESTRA.	73
FIGURA 4. ENCUESTAS COMPLETADAS.	74
FIGURA 5. ANÁLISIS PREGUNTA 1 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	75
FIGURA 6. ANÁLISIS PREGUNTA 2 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	76
FIGURA 7. ANÁLISIS PREGUNTA 3 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	77
FIGURA 8. ANÁLISIS PREGUNTA 4 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	78
FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DE GUSTOS POR RANGO DE EDAD.	79
FIGURA 10. ANÁLISIS PREGUNTA 5 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	80
FIGURA 11. ANÁLISIS PREGUNTA 6 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	81
FIGURA 12. ANÁLISIS PREGUNTA 7 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	82
FIGURA 13. ANÁLISIS PREGUNTA 8 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	83
FIGURA 14. ANÁLISIS PREGUNTA 9 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	84
FIGURA 15. ANÁLISIS PREGUNTA 10 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	85
FIGURA 16. ANÁLISIS PREGUNTA 11 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	87
FIGURA 17. ANÁLISIS PREGUNTA 12 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	88
FIGURA 18. ANÁLISIS PREGUNTA 13 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	89
FIGURA 19. ANÁLISIS PREGUNTA 14 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	90
FIGURA 20. ANÁLISIS PREGUNTA 15 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	91
FIGURA 21. ANÁLISIS PREGUNTA 16 PIKA-ZO, CONOCIENDO EL MERCADO.	92
FIGURA 22. ANÁLISIS PREGUNTA 1 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	93
FIGURA 23. ANÁLISIS PREGUNTA 2 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	94
FIGURA 24. ANÁLISIS PREGUNTA 3 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	95
FIGURA 25. ANÁLISIS PREGUNTA 4 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	95
FIGURA 26. ANÁLISIS PREGUNTA 5 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	96
FIGURA 27. ANÁLISIS PREGUNTA 6 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	97
FIGURA 28. ANÁLISIS PREGUNTA 7 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	98
FIGURA 29. ANÁLISIS PREGUNTA 8 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	99
FIGURA 30. ANÁLISIS PREGUNTA 9 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	100
FIGURA 31. ANÁLISIS PREGUNTA 11 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	102
FIGURA 32. ANÁLISIS PREGUNTA 12 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	103
FIGURA 33. ANÁLISIS PREGUNTA 14 PIKA-ZO, CONOCIENDO A SU CLIENTE.	104
FIGURA 34. TIPOS DE SALSAS PICANTES.	108
FIGURA 35. REPORTE EUROMONITOR INTERNATIONAL.	113
FIGURA 36. EUROMONITOR INTERNATIONAL, TENDENCIAS DE MERCADO.	114
FIGURA 37. VOLUMEN DE VENTAS TONELADAS CHILI SAUCES 2017-2022.	116
FIGURA 38. HISTÓRICO VENTAS TONELADAS PIKA-ZO 2021-2022.	116
FIGURA 39. VALOR DE VENTAS CRC BILLÓN CHILI SAUCES 2017-2022.	118
FIGURA 40. HISTÓRICO VALOR VENTAS PIKA-ZO 2021-2022.	118
FIGURA 41. PRONÓSTICO DEL VOLUMEN DE VENTAS POR TONELADAS CHILI SAUCES 2022-2027.	120
FIGURA 42. PRONÓSTICO DE VALOR DE VENTAS CRC BILLÓN CHILI SAUCES 2022-2027.	121
FIGURA 43. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS EN ESCENARIO 1.	147
FIGURA 44. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS EN ESCENARIO 1.	148
FIGURA 45. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL EN ESCENARIO 1.	150
FIGURA 46. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL EN ESCENARIO 1.	150

FIGURA 47. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS, ESCENARIO 2.	160
FIGURA 48. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS, ESCENARIO 2.	160
FIGURA 49. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL, ESCENARIO 2.	162
FIGURA 50. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL, ESCENARIO 2.	163
FIGURA 51 LLENADORA/MEZCLADORA DE LÍQUIDOS/PASTOSOS 50-550ML.	168
FIGURA 52 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS, ESCENARIO 3.	174
FIGURA 53 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS, ESCENARIO 3.	174
FIGURA 54 ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL, ESCENARIO 3.	176
FIGURA 55. VAN Y TIR ESCENARIOS FINANCIEROS.	181
FIGURA 56. RAZÓN DE LIQUIDEZ DE CAPITAL DE TRABAJO.	183
FIGURA 57. RAZÓN DE RENTABILIDAD, MARGEN DE UTILIDAD BRUTA.	184
FIGURA 58. RAZÓN DE RENTABILIDAD, MARGEN DE UTILIDAD NETA.	185
FIGURA 59. RAZÓN DE RENTABILIDAD ROA.	186
FIGURA 60. MARGEN EBITDA.	187
FIGURA 61. VENTAJA COMPETITIVA PIKA-ZO.	201
FIGURA 62. MATRIZ PEYEA PIKA-ZO.	205
FIGURA 63. RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PIKA-ZO.	206
FIGURA 64 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	208
FIGURA 65. PRESENTACIÓN PRODUCTOS PIKA-ZO.	209
FIGURA 66. MERCADOS META.	211
FIGURA 67. PLAN DE PROMOCIONES 4-PACK PIKA-ZO.	212
FIGURA 68. FASES PIKA-ZO EXPANSIÓN DE VENTAS.	214
FIGURA 69 PROGRAMA ACTIVIDADES POSICIONAMIENTO DE MARCA.	215
FIGURA 70 EJEMPLO MEZCLA DE MATERIAS PRIMAS	216
FIGURA 71. PRECIOS MATERIA PRIMA.	217
FIGURA 72. PRECIOS INSUMOS EMPAQUE.	218
FIGURA 73. PROYECCIÓN VENTAS UNITARIAS PERIODO 2023-2027.	221
FIGURA 74. PROYECCIÓN VENTAS EN COLONES PERIODO 2023-2027.	221
FIGURA 75. PROYECCIÓN DE UTILIDADES NETAS EN COLONES, PERIODO 2023-2027.	222
FIGURA 76. PROYECCIÓN DEL FLUJO NETO DE EFECTIVO.	225
FIGURA 77. BENEFICIO ECONÓMICO SOBRE LA INVERSIÓN.	226

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación parte del problema de que la marca Pika-zo Chile Artesanal no cuenta con los permisos necesarios que permitan su expansión y una mayor presencia de marca en el mercado, lo cual obstaculiza un desarrollo adecuado del negocio, y esto podría estar generando una limitación financiera en sus ganancias.

El proyecto se desarrolla con el objetivo principal de generar conclusiones que permitan tomar las decisiones más adecuadas para que la empresa garantice que la inversión de recursos y dinero derive en beneficios económicos, al constituir la empresa ante los entes gubernamentales de Costa Rica.

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, contiene análisis cuantitativo, que se desarrolla sobre cifras de precios, costos e incrementos de ventas que se hacen sobre una proyección estimada, tomando en cuenta diferentes factores asociados con el mercado de salsas picantes; asimismo, contiene análisis cualitativo, en tanto se hacen consultas a diferentes personas sobre factores de decisión de compra de salsas picantes, en donde no existe una predominancia por un factor numérico. Lo que permiten ambos análisis es el procesamiento y la interpretación de los datos obtenidos durante toda la investigación.

Sobre el diseño de la investigación, se define como exploratorio secuencial, debido a que, para su desarrollo, se recolectan datos y posteriormente se analizan; asimismo, es comparativa porque con el desarrollo de la investigación se deben ir recolectando y analizando tanto datos cualitativos como cuantitativos, que posteriormente se ponen en comparación y, con esto, se pueden ir sentando las bases para la construcción del estudio.

Como conclusión, se puede determinar la viabilidad del proyecto. Si la empresa hace la inversión inicial de ₡4,000,000 para constituirse, manteniendo su filosofía de artesanos, con un crecimiento importante con la adquisición del equipo, la empresa podría recuperar dicha inversión en el año uno, lo cual permitirá tener mayor presencia de marca; además, se proyecta, con el desarrollo de la simulación del escenario tres, un valor actual neto de ₡136,630,950.68 y una tasa interna de retorno del 459.04%, haciendo del proyecto, un negocio totalmente atractivo financieramente hablando.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Con el desarrollo de este capítulo se desea brindar una introducción a la información relevante acerca del proyecto Pika-zo Chile Artesanal, como el planteamiento del problema actual que se va a desarrollar junto con su justificación y los objetivos que se desean alcanzar al finalizar el proyecto. Asimismo, se toman en consideración referencias de otras investigaciones similares para tener criterios, técnicas y puntos de vista diferentes, con el fin de ampliar el espectro del investigador.

### **Planteamiento del Problema**

El emprendimiento Pika-zo Chile Artesanal, que desde ahora se le llamará “Pika-zo”, nació en marzo del año 2021. En primera instancia, este emprendimiento inició como una prueba de negocio familiar, para de esta manera analizar su alcance económico. Desde ese momento, se viene trabajando fuertemente en la publicidad de la marca, esto se hace únicamente por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok, utilizando los perfiles de la marca, iniciada desde cero, teniendo en su mayoría de seguidores a familiares y amigos cercanos a sus dueños. Hasta el momento, el producto ha tenido buena aceptación por parte de los clientes a quienes se ha podido llegar, esto con base en la limitación del alcance de los perfiles de las redes sociales anteriormente mencionadas.

La problemática actual es que el producto se desea colocar en diferentes establecimientos o locales comerciales de la zona de impacto, por ejemplo, minisúper, licorerías, carnicerías, restaurantes y sodas, entre otras opciones; pero para colocar Pika-zo a la venta en locales comerciales, este se debe establecer legal y administrativamente a nivel nacional, es decir, por la falta de registro de la marca, registro ante el Ministerio de Salud y otros requisitos indispensables para su posicionamiento, se debe continuar con la estrategia de promoción únicamente a través las redes sociales actuales. Además, no contar con los requisitos anteriormente mencionados limita la comercialización y la expansión para el posicionamiento de la marca a otro nivel en el mercado local, por lo cual, el producto no se potencializa, por lo que se evita obtener mayores ganancias.

Se estima que los requisitos para la comercialización de un producto en el territorio nacional de Costa Rica conllevan una gran cantidad de trámites ante diferentes entidades del

Gobierno; además, todos los requisitos tienen sus correspondientes costos, y no se tiene en la actualidad una idea clara con respecto a su proceso y su valor.

Derivado del problema planteado, se puede tener la siguiente pregunta de investigación: ¿Es factible económicamente la comercialización de Pika-zo Chile Artesanal en el mercado local de la zona de Coronado, Guadalupe y Moravia, durante el segundo trimestre 2023? Esta pregunta se tratará de contestar con el desarrollo de la presente investigación, la cual podría brindar mayor claridad a los creadores de Pika-zo sobre los alcances, las limitaciones y todos los costos asociados a la comercialización del producto en el mercado local.

### **Justificación**

La presente investigación se llevará a cabo para tratar de identificar y maximizar el potencial que podría tener el producto Pika-zo dentro del mercado doméstico en Costa Rica. Este emprendimiento nació en el mes de marzo de 2021, en medio de uno de los años más complejos que ha tenido la humanidad en las últimas décadas, consecuencia de la pandemia de la COVID-19. El producto ha contado con buena aceptación por parte de sus clientes, según lo perciben sus dueños, pero el emprendimiento se ha llevado a cabo con muchas limitaciones que no permiten que el producto pueda explotar en realidad su potencial.

Según lo mencionado, desarrollar el producto a nivel legal, poner en orden todos los requisitos administrativos dentro de Costa Rica, realizar un estudio de segmentación de mercado, junto con las estrategias para la comercialización del producto, son razones fundamentales para el desarrollo de la presente investigación.

Debido a lo anterior, es necesario planear estrategias que ayuden a comprender todos los requisitos a cumplir, junto con sus tiempos de aplicación y los costos involucrados. Asimismo, como parte fundamental de la razón de ser de este emprendimiento, se desea brindar con este documento mayor información sobre el chile picante, así como lo es su historia, principalmente teniendo en cuenta que los chiles picantes son el núcleo o el corazón de los productos Pika-zo.

Con respecto a los orígenes del chile picante, de acuerdo con Aguilar, Vásquez, Katz y Hernández (2018):

Historia de los chiles se entrelaza con la de los humanos desde que surgieron las primeras civilizaciones en el continente americano, hace aproximadamente 6 000 años. Los hombres y mujeres descendientes de estas civilizaciones en la región conocida como Mesoamérica, y en particular en México, son los custodios de tan importante herencia biocultural al seguir cultivando los morfotipos tradicionales y promoviendo la variabilidad genética. (p. 16).

Según lo anterior, el chile picante es un fruto que ha existido desde que los seres humanos han existido. Se podría inferir que, en diferentes continentes, los chiles picantes forman parte fundamental de la alimentación de sus habitantes. Este fruto y sus usos para sazonar las comidas de muchas personas alrededor del mundo no son algo nuevo, no está relacionado con una tendencia de las redes sociales o es algo que aumente su consumo a consecuencia de una moda.

Al chile picante se le conoce también con su nombre de ingrediente activo “Capsicum”. De acuerdo con Moreno (2020):

El género Capsicum es originario de Sudamérica, en concreto del Altiplano boliviano. Los Frutos de este género han sido aprovechados por el ser humano desde la noche de los tiempos. Su domesticación y cultivo son también muy antiguos, existiendo vestigios que datan de miles de años A.C. (p. 05).

Con el paso del tiempo, el ser humano ha domesticado el chile picante, con el fin de incorporarlo en sus comidas como especias para aumentar el sabor de sus comidas. Al mismo tiempo, la humanidad ha venido desarrollando nuevas especies de chiles, mutando o haciendo combinaciones de diferentes tipos de chiles picante dentro de sus plantaciones. Si este fruto fue dado por la naturaleza, las personas supieron cómo potenciar su existencia, teniendo una función muy importante dentro de la alimentación de una parte de la humanidad a nivel global.

En la actualidad, al chile picante se le dan diferentes usos. El principal está relacionado en mayor proporción con el consumo como especia, saborizante o colorante para recetas, pero también se podrían mencionar otros usos. Por ejemplo, de acuerdo con Evans (2017): “Encontrada en pimientos picantes, la capsaicina es un ingrediente común en los medicamentos tópicos de ventas libre para el dolor. Funciona al reducir el compuesto que causa la sensación de dolor” (p. 16).

El componente o ingrediente activo de los chiles picantes es la capsaicina, la cual es la causante de la sensación de ardor en el paladar de las personas que los prueban. No solamente es utilizado para combinar con los alimentos, sino que, desde años atrás, se ha tratado de desarrollar para diferentes usos, por ejemplo, se ha buscado aplicar en medicamentos relacionados con dolores musculares. Un producto que contiene capsaicina es el parche León, esto es lo que hace sentir en la piel una sensación de calor, sensación que para muchas personas es placentera y ayuda a combatir dolores musculares.

De acuerdo con Aguilar *et al.* (2018), lo que representa el chile a nivel mundial se refiere a:

Actualmente, los chiles se consumen en todo el mundo y son manejados en múltiples cocinas bajo diferentes presentaciones; por ejemplo, chiles frescos enteros, chiles secos enteros, chiles secos en polvo, chiles enlatados en vinagre o aceite, chiles disueltos en salsas crudas y cocidas, adobos, como base en todos los moldes: verdes, poblanos, rojos, amarillos y negros, etcétera. También se consideran un elemento primordial en las cocinas que originalmente no lo tenían, como el masala y vindaloo de la India, el curry en Tailandia, el kimchi coreano, la salsa china hoisin, muhammara de Siria y Turquía, el goulash en Hungría, la pipérade en Francia, e incluso la llajua boliviana, entre otros. Estos platillos son apenas una muestra de la enorme cantidad de recetas que tiene como ingrediente insustituible ciertos cultivares de chile que en muchos casos descienden de *Capsicum annum* L., la especie mexicana. (pp. 16-17).

Pika-zo está confiado en que su producto tiene un potencial no explotado a nivel nacional, esto no solo con base en las ventas que se han capturado durante los últimos 14 meses, sino que el producto está alineado con lo citado anteriormente en el libro *Los Chiles que le dan sabor al mundo*. Según la fuente anterior, los chiles picantes son consumidos por una parte importante de la población mundial en diferentes tipos de preparación. Actualmente, los productos comercializados por este proyecto son salsas cocidas, las cuales han tenido aceptación de sus clientes, ante productos con mayor posicionamiento de marca, precios más bajos y estrategias de mercado desarrolladas.

El mercado de chile picante a nivel nacional se considera importante, fundamentado en el comentario de la última cita brindada en esta investigación, la cual hace referencia a

que hay recetas en las cuales el chile picante es casi insustituible; sin embargo, para que el proyecto de Pika-zo pueda tener un alcance y una exposición a muchos clientes más, se requiere hacer un estudio sobre la factibilidad de su comercialización, de esta manera, se podría realizar una estructura de acciones estrategias y guiadas para el éxito del emprendimiento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización del producto Pika-zo Chile Artesanal en el mercado local de la zona de Coronado, Guadalupe y Moravia, durante el segundo semestre del 2023.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer los requisitos legales y administrativos para la producción y comercialización del producto.
- Estimar el segmento de mercado.
- Estudiar el entorno competitivo respecto a productos semejantes.
- Determinar el nivel de aceptación que tendrá el producto en los consumidores.
- Realizar un plan de negocio integral para la marca Pika-zo Chile Artesanal.

## **Proyecciones**

Las proyecciones de la presente investigación son las siguientes:

- Para conocer los requisitos legales y administrativos para la comercialización de los productos de Pika-zo, se realizará una búsqueda tanto en los sitios web de las entidades gubernamentales como en sitios web donde ayuden a llevar una secuencia de pasos o proceso adecuado en la tramitología que se requiere; asimismo, se definirán los costos que representan, lo cual es una inversión que se incluirá dentro de las proyecciones de ventas y gastos en los estados financieros.
- Para poder estimar la segmentación de mercado, se utilizarán herramientas que permitan hacer un análisis del potencial que tiene el negocio ante el mercado local.

- Para realizar el estudio de factibilidad económica del negocio, se utilizarán fuentes académicas publicadas en sitios web respaldados por investigación científica que permitan conocer tanto el comportamiento histórico como proyecciones de mercado, lo cual permitirá hacer diferentes escenarios comparativos con resultados de análisis financiero para la toma de decisiones.
- Para deducir la factibilidad económica de la comercialización del producto, se desarrollarán flujos de efectivo y análisis financieros para los diferentes escenarios de crecimiento en ventas que pueda tener la empresa.
- Para inferir la aceptación que tendrá el producto por parte de los clientes, se realizarán análisis de datos consolidados de la empresa; asimismo, se utilizarán sitios web respaldados por la investigación científica.

## **Antecedentes**

### **Antecedentes Internacionales**

La primera tesis internacional consultada es la de Díaz y Yali (2021), con el tema *La Gastronomía Peruana como oportunidad para el fortalecimiento de la cadena de valor de los Ajíes nativos en el marco del BioComercio*. La realizan para la Pontificia Universidad Católica del Perú y optan por el grado académico de Posgrado.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Analizar la influencia de la gastronomía peruana de alta cocina para el fortalecimiento de la cadena de valor de los ajíes nativos en el marco del BioComercio”; y los siguientes objetivos específicos: “Describir la participación de cuatro restaurantes reconocidos de la gastronomía peruana de alta cocina en la cadena de valor de los ajíes nativos, en función a las características de su provisión, uso y oferta gastronómica”, “Evaluar las prácticas y políticas de los cuatro restaurantes estudiados en relación a los ajíes nativos que utilizan y en el marco de los principios y criterios del BioComercio” y “Proponer estrategias para que la gastronomía peruana de alta cocina impulse la cadena de valor de los ajíes nativos en el marco del BioComercio”.

La metodología que se emplea es de carácter mixto, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: recolección de información de campo mediante entrevistas, la

sistematización de la información recopilada y el análisis de los resultados procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que la tendencia de consumo de ajíes nativos por los restaurantes de alta cocina, además de responder a la demanda de los comensales, responde a la innovación de su oferta gastronómica. Por tanto, uno de los aportes importantes de este sector es el rescate y la revaloración de estos recursos naturales para evitar la erosión genética. Para lo anterior, se recomienda al MIDAGRI y demás instituciones involucradas, que el “Plan Nacional de Desarrollo Sostenible del Capsicum 2018-2028” proponga estrategias diferenciadas para los ajíes nativos comerciales y los no comerciales (en la actualidad no se realiza esta diferenciación), ya que ambos necesitan mejorar su competitividad y productividad de diferentes formas por sus características agronómicas, socioeconómicas y ambientales.

La tesis anterior, a pesar de que se desarrolla en el entorno de restaurantes que utilizan diferentes especies de ajíes nativos de la zona, tiene mucha relación con el proyecto de investigación de Pika-zo, y es la búsqueda de hacer que los negocios sean perdurables en el tiempo. Viéndolo de otra manera, si en ambos proyectos de investigación se conoce que los ajíes o chiles picantes son fundamentales, se debe buscar la manera de que, en primera instancia, el mercado local tenga suficiente materia prima para satisfacer la demanda del mercado a largo plazo.

Lo anterior es fundamental, para que una variable económica como lo es el precio de las materias primas no sufra grandes variaciones de precios que puedan afectar directamente los costos de producción de comidas picante, o en su defecto, las salsas picantes de Pika-zo, lo que podría provocar que la rentabilidad financiera de los negocios disminuya o se comprometa en el sentido de la afectación de las utilidades.

La segunda tesis internacional consultada es la de Barrionuevo, Becerra, Uriarte, Vegas y Zegarra (2019), con el tema *Planteamiento Estratégico para el Sector Capsium en el Perú*. La realizan para la Pontificia Universidad Católica del Perú, y optan por el grado académico de Magíster en Administración de Negocios Globales.

La investigación parte del siguiente objetivo general: “Al 2028, aumentar la productividad a 40 toneladas por hectárea en promedio”; así como los siguientes objetivos

específicos: “Se incrementarán la productividad promedio por hectárea de la industria en 12 toneladas”, “Incrementar la producción mediante el aumento de las áreas de cultivo en todas las regiones llegando a 55,000 hectáreas de producción total” y “Se formalizará el 50% de la propiedad de la tierra mediante las acciones de saneamiento físico legal de las áreas que se siembran el Capsicum”.

A partir del estudio, se obtiene la siguiente conclusión: el Capsicum es un producto milenario y originario de Perú que ha tenido una relevancia histórica y económica en la cultura del país. Su importancia ha trascendido actualmente a los mercados internacionales donde, en diversas presentaciones, se ha ubicado dentro de los diez principales productos de exportación a nivel mundial. Por lo tanto, una visión a largo plazo supone lograr el crecimiento de la producción y la competitividad de la industria para alcanzar los objetivos trazados por medio de una adecuada preparación de tierras, inversión en tecnología y con capacitaciones continuas a los agricultores.

Para lo anterior, se recomienda que la Comisión del Capsicum propuesta en este Plan Estratégico deberá incentivar la creación de fuentes de financiamiento de largo plazo para viabilizar la inversión en infraestructura agrícola.

El aporte de la investigación citada es cómo se comparan empresas grandes de la industria del capsicum con empresas pequeñas. Las primeras, al contar con análisis y controles financieros, pueden obtener mejores beneficios económicos que las más pequeñas, que no cuentan con esto; por ejemplo, la facilidad de obtención de créditos que vayan en función de la rentabilidad o la productividad del negocio, teniendo que tomar financiamiento a título personal, con costos financieros que tienden a ser mayores y a plazos muy cortos.

La tercera tesis internacional consultada es la de Barclay, Marrache y Pieruccini (2022), con el tema *Plan Estratégico de Marketing para incrementar el consumo de Papa Peruana*, realizada para la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar por el grado académico de Magíster en Marketing.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Identificar las oportunidades en el consumo de papa en el segmento premium de Lima metropolitana para diseñar una propuesta de marketing que permita incrementar su consumo y valor”; y los siguientes objetivos específicos: “Identificar percepciones y hábitos de consumo de papa en el segmento premium”, “Determinar cuáles son las características de consumo de papa en

restaurantes y hogares”, “Identificar cuáles son los elementos de comunicación determinantes utilizados para promover la compra de papa” y “Conocer el rol de las organizaciones públicas y privadas en el sector para promover el consumo de papa”.

La metodología que se emplea es de carácter mixto, mediante el uso de encuestas y entrevistas. A partir de ello, se concluye que existe un gran desconocimiento sobre la papa peruana en general, sus variedades, origen, valor nutricional e importancia para preservar su cultivo en el país. El poco conocimiento acerca de la papa peruana también podría ser otro motivo para que el producto no sea parte de los alimentos favoritos del segmento Premium de Lima. Para lo anterior, se recomienda facilitar y educar a los consumidores sobre este tubérculo podría despertar el deseo de consumirlo, mejorando su presentación, brindando la información necesaria, colocándolo de forma correcta en los canales donde realiza sus compras el segmento Premium, exhibiendo en el empaque información sobre su uso, nutricional, entre otras.

La investigación citada aporta criterio válido para el objeto de estudio. Se presentan diferentes supuestos económicos de la comercialización de diferentes tipos de papas, de los cuales se obtiene un análisis de los estados de ganancias y pérdidas, pudiendo obtener su utilidad neta, situación que se busca medir para estimar la utilidad que podría tener el proyecto de Pika-zo.

### **Antecedentes Nacionales**

La primera tesis nacional consultada es la de Granados y Mata (2019) con el tema *Plan estratégico de la empresa Condimentos Solís para la comercialización de los productos en el programa de abastecimiento institucional del consejo nacional de producción*, para optar por el grado académico de Posgrado en la Universidad de Costa Rica.

La investigación parte del siguiente objetivo general: “Elaborar un plan estratégico de la empresa Condimentos Solís para la comercialización de los productos en el programa de Abastecimiento Institucional”; y los siguientes objetivos específicos: “Realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la empresa Condimentos Solís, evaluando su capacidad de crecimiento y de distribución de sus productos en el PAI”, “Describir la tecnología y la capacidad de producción de la empresa Condimentos Solís para enfrentar la demanda del mercado mayorista para los próximos 5 años”, “Definir los objetivos

estratégicos de la empresa Condimentos Solís” y “Realizar un análisis de rentabilidad y de viabilidad financiera de la empresa Condimentos Solís, a partir de la implementación de la estrategia”.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso de bases de datos, fuentes gubernamentales, encuesta y entrevistas telefónicas, procura encontrar respuesta al problema de investigación.

El autor concluye que, al ser una microempresa, cumple con los requisitos para ingresar al PAI, pero debe implementar algunos cambios para poder atender un mercado amplio y regido por requisitos de obligatorio cumplimiento. Para lo anterior, recomienda la implementación de los planes correspondientes para el cumplimiento de los requisitos obligatorios de cumplimiento que se necesitan, este es un paso importante para al mejor posicionamiento de la empresa.

La investigación citada aporta criterio válido para el objeto de estudio, ya que se puede demostrar que, al realizar un análisis financiero, con diferentes razones financieras, incluyendo flujo de caja, se puede obtener la información adecuada para conocer el cálculo de la liquidez de la empresa, lo cual ayuda para que la toma de decisiones a nivel interno sea soportada con información adecuada, y con esto se busque apuntar a los mejores resultados posibles.

La segunda tesis nacional consultada es la de Castro (2020), con el tema *Estudio de prefactibilidad técnico y financiero para el desarrollo de libros “scratch & sniff” con aromas característicos de Costa Rica*. La realiza para la Universidad de Costa Rica y opta por el grado académico de Posgrado.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Evaluar la factibilidad técnica y financiera de una empresa para la venta de libros scratch & sniff con aromas de Costa Rica”, que deriva en los siguientes objetivos específicos: “Identificar los canales de distribución para los libros scratch & sniff con aromas de Costa Rica”, “Determinar la factibilidad técnica para la producción industrial de los libros scratch & sniff con aromas de Costa Rica al demostrar un rendimiento de proceso del 80%, es decir, no más de un 20% de desperdicio de materias primas” y “Estimar la viabilidad financiera de la propuesta con un TIR superior a un 17% y un VAN positivo”.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, mediante el uso de los siguientes instrumentos: bases de datos, investigación química y herramientas de análisis de mercado y financieras, con tal de encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión, dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que los flujos de caja en todos los escenarios de venta considerados son positivos pues los costos de operación son bajos. Incluso se determinó que la inversión se recupera en el primer año de ventas. Para lo anterior, se recomienda ejecutar el proyecto, ya que se demostró que este es viable desde un punto de vista técnico y financiero, requiere de una inversión mínima y abarcará un nicho en el mercado de aromas nacionales que actualmente no se explota.

La investigación citada aporta criterio válido para el objeto de estudio, debido a que, haciendo una mezcla de estudios técnicos juntos con financieros, se pudo determinar, por medio de diferentes razones financieras, que el negocio es rentable, obteniendo una TIR por arriba de lo proyectado y, a su vez, un VAN superior a cero, lo cual, hace indicar, que el proyecto se acepta.

La tercera tesis nacional consultada es la de Rodríguez (2021), con el tema *Oportunidades de mercado para Chileras elaboradas por la Cámara Empresarial de mujeres del Caribe (CEMCA) en el cantón central de la provincia de Limón*, para optar por el grado académico de Posgrado en el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.

De esta investigación se desprende el siguiente objetivo general: “Identificar oportunidades de mercado de chileras producidas por la Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe (CEMCA) mediante un sondeo rápido de mercado”, el cual deriva en los siguientes objetivos específicos: “Describir la oferta, características de producto y mercado meta de chileras producidas por la Cámara Empresarial de Mujeres del Caribe en el cantón central de Limón”, “Determinar la demanda de las chileras elaboradas por la organización y la disposición de consumo” e “Identificar los mecanismos de mercadeo para la venta de chileras y posicionamiento de la marca de la organización CEMCA en la provincia de Limón”.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual procura encontrar respuesta al problema de investigación. A partir del estudio, se concluye que las características de producto, origen de materia prima y proceso productivo colocan a las chileras marca

Newcastle en un mercado diferenciado, con capacidad para poder distribuir sus productos a clientes dispuestos a pagar por un artículo con valor agregado y con conciencia ambiental. Por lo anterior, se recomienda a la productora mantener su idea de producción de materia prima bajo un modelo sostenible, la diferenciación es clave para acceder a mayores ingresos y, por supuesto, en brindar un valor agregado.

Esta investigación va muy de la mano con la situación actual de Pika-zo, ya que ambos emprendimientos se enfocan en hacer diferencia de sus productos tanto en sabor, calidad, presentación y alineados con las tendencias de mercado como lo es la sostenibilidad ambiental. Este último punto es una tendencia de las empresas a nivel mundial, según Acosta Castellanos, Guerrero Sierra y Vega (2019):

Para la sostenibilidad es necesaria una educación que modifique hábitos cotidianos en múltiples niveles de agregación: hogar, comunidad, Estado y sociedad internacional, tanto en ámbitos urbanos como rurales; es central para combatir la pobreza y la inequidad social y contribuir a la seguridad alimentaria y a la formación ciudadana. De aquí la importancia en que la educación ambiental devenga en prácticas sistemáticas que contribuyan a la sostenibilidad en pos de una mejor calidad de vida. (p. 11).

Asimismo, esta investigación trae como aporte a la investigación de Pika-zo mucha información a nivel de mercado de otras regiones, las cuales funcionan para hacer proyecciones que vayan en línea de la estrategia de posicionamiento en el mercado local, y con esto estimar los escenarios financieros que se deseen realizar.

### **Cultura organizacional**

Según Schein (1984, citado por Canalicchio, Pablo), define a la cultura organizacional como:

el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien como para ser consideradas válidas y de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.” (p. 82)

La definición anterior es relevante para el desarrollo del plan de negocios de la empresa, esto debido a que en la actualidad las empresas deben tener esa identidad que las haga ser diferentes tanto a nivel interno como a nivel externo. El brindar a los miembros una identidad organizacional, fomentar el compromiso colectivo y también orientar a la conducta de los miembros de la organización para ayudar a comprender el entorno y el medio ambiente, es necesario, para que los colaboradores de Pika-zo, transmitan ese compromiso de hacer bien las cosas a los clientes y de esta manera marcar una diferenciación.

Por lo tanto, en Pika-zo se han creado valores y prácticas que son distribuidas entre sus miembros del equipo, lo que permite al equipo enfocar todas las actividades hacia el alcance de una misma meta ya establecida.

La cultura organizacional de Pika-zo se fundamenta en la razón de ser de la empresa, con compromisos ante la sociedad que están representados por:

- Ofrecer tanto productos como un servicio diferenciador, en donde, la calidad nunca sea un tema de discusión, la calidad será un factor que identifique a la marca.
- Respeto por las personas tanto dentro de la organización como fuera de esta, colaboradores identificados con la cultura organizacional, será más fácil que transmitan a los clientes externos la esencia de la empresa.
- La igualdad dentro de la cultura organizacional será fundamental, todos tanto dentro como fuera de la organización tienen el derecho de ser tratados con dignidad.
- Por último, todos los compromisos anteriores, se alinearán con el respeto organizacional por el medio ambiente, lo cual, se traslada hacia todas las personas que son tocadas por la marca y sus colaboradores.

### **Alcances y Limitaciones**

#### **Alcances**

- Definir los requisitos para la formalización de la marca ante las entidades gubernamentales.
- Determinar la aceptación de productos picantes y conocer sobre el mercado.
- Creación de estados financieros y aplicación de razones financieras para definir viabilidad económica del negocio.

- Obtener información financiera que permitan tomar decisiones adecuadas para el curso a tomar sobre la empresa.

### **Limitaciones**

- Estados financieros inexistentes en los casi dos años de operaciones.
- Presupuesto limitado para desarrollo agresivo del negocio.
- Situación actual de mercado financiero respecto a créditos bancarios, tasas altas de interés, inflación, entre otros.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrolla el marco teórico de la investigación, que es parte fundamental del proyecto investigativo, donde se detallan y explican las herramientas junto con conceptos que serán utilizados para realizar el análisis del proyecto de investigación.

### **Hechos históricos**

Pika-zo fue creada por una pareja de esposos de origen costarricense. Este emprendimiento fue iniciado en octubre del año 2020, cuando dicha pareja se preguntaba si el negocio de producir y comercializar chile picante podría ser rentable. Debido a la pasión de sus dueños por el picante y las ganas de emprender en un nuevo negocio, fue cuando iniciaron el desarrollo y las pruebas de diferentes tipos de chile picante tipo salsero, con el objetivo de hacer salsas picantes utilizando chiles con alta concentración de capsaicina. Al inicio, se buscaron semillas para sembrar, cultivar y luego cosechar el fruto, pero la investigación resultó que en Costa Rica hay agricultores que tienen cultivos de los chiles buscados por los emprendedores.

Cuando las pruebas se hacían, las probaban sus dueños y luego se repartían con amigos y familiares para determinar la aceptabilidad de la fórmula. Se hicieron varias versiones, pero ninguna de ellas agradó contundentemente a sus dueños. Desde un principio se tenía una idea de que esta industria es muy grande y hay muchos competidores, algunos legal y administrativamente constituidos, y muchos otros trabajando sin los permisos correspondientes para poder expandir la marca en el mercado doméstico nacional.

El proyecto arrancó con el lanzamiento del primer producto, llamado Pika-zo Original, en marzo del año 2021. Desde ese día, Pika-zo viene trabajando por medio de redes sociales de la marca y la de sus dueños. El proyecto inició como una prueba de negocio. Durante los primeros seis meses, aproximadamente, se trabajó solamente con un sabor “Pika-zo Original”, fue en este tiempo, cuando se desarrolló un nuevo sabor, con un nivel de picor más bajo, esto a solicitud de algunos de los clientes que se iban identificando con la marca. A partir de esto, nace Pika-zo Medium, un producto con mismas condiciones de buen sabor, pero con un escalón inferior de picor, comparándolo con Pika-zo original.

Un año más tarde, la aceptación de los clientes continúa en crecimiento, junto con la incorporación de nuevos clientes que se ven atraídos por los productos y su diseño de marca,

y es en esta etapa cuando Pika-zo lanza al mercado dos nuevos sabores. Posteriormente, se vienen desarrollando productos diferentes, por ejemplo, en octubre del 2022 se lanzó el Pika-zo Ananas, una combinación de frutas con picor, y dos meses después, se lanzó al mercado Pika-zo Scorpion, un producto con picante extremo, pero que no sacrifica el buen sabor de su combinación con otras especias y productos.

La marca se quiere expandir dentro del mercado doméstico en Costa Rica, pero el reto actual es que no se cuenta con los permisos tanto legales como administrativos para poder colocar los productos Pika-zo dentro de sectores de mercado donde se podría tener una mayor exposición a las personas; además, se quiere implementar una estrategia empresarial para poder identificar todas las necesidades y requisitos a cumplir para que los productos Pika-zo puedan comercializarse, con el formalismo de que lo hace una empresa correctamente constituida.

### **Requisitos**

Según Guillén, Tussie, López, Montiel, Olivares, Pasquel y Ferrer (2018): “Como es sabido, en todas las actividades de la sociedad siempre hay leyes que cumplir a fin lograr una convivencia armónica entre las instituciones y todos los miembros de esta” (p. 190). Por ello, para la presente investigación es de suma importancia conocer e identificar todos los requisitos legales y administrativos que se deben cumplir para el establecimiento de una empresa, esto con el fin de tener claridad con respecto a la estrategia a desarrollar para poner a la empresa a participar comercialmente como corresponde.

### **Ley 8820**

Según el sitio web Sistema Costarricense de Información Jurídica (04 de marzo de 2002), la Ley 8820:

Es aplicable a toda la Administración Pública, central y descentralizada, incluso instituciones autónomas y semiautónomas, órganos con personalidad jurídica instrumental, entes públicos no estatales, municipalidades y empresas públicas. Se exceptúan de su aplicación los trámites y procedimientos en materia de defensa del Estado y seguridad nacional.

Esta ley ayuda a comprender que tanto las empresas como los emprendedores están amparados bajo leyes que los protegen para invertir el tiempo y todos los insumos requeridos

en los trámites necesarios para poder establecer una empresa adecuadamente, es decir, que las empresas o emprendedores no vayan a realizar reprocesos en trámites que no corresponden y alinear a las entidades públicas con los requisitos que solicitan para otorgar los permisos correspondientes.

### **Sociedad**

Según López (2020), se define sociedad de la siguiente manera:

A partir de la llegada de una inmigración a gran escala, surge una estructura pluralista o redes de subestructuras, es decir, una sociedad compuesta hacia cierto punto de diferentes subsistemas resultado de los diferentes grupos inmigrantes (étnicos) que mantienen algún grado de identidad separada (comunidades china o musulmana, por ejemplo). (pp. 8-9).

Como aporte a la siguiente investigación, la sociedad se podría interpretar como el grupo de personas alrededor de un proyecto, persona, empresa u objeto, los cuales forman parte del intercambio de actividades entre ellos, así como la dependencia y la colaboración que existe para la subsistencia de cada una de las partes. No importan las diferencias que existan entre las personas, la sociedad alrededor del presente proyecto son todas las personas que tengan gusto por el sabor picante.

### **Instituciones**

Según North (1990, citado en Lizano y Gutiérrez, 2022), se define a las instituciones como “el conjunto de reglas que permiten la interacción humana” (p. 04). Desde el punto de vista de esta investigación, las instituciones son todas aquellas a las cuales la Pika-zo deberá presentar requisitos y cumplir sus exigencias, para de esta manera formalizar su constitución como pequeña empresa.

### **Empresa**

Según Real (09 de septiembre, 2016), en *Economía simple.net*, se define empresa como:

Una empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o conjunto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan en beneficios. Además, para

definir qué es una empresa es preciso hacer mención de los productos, bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes y por los cuáles se lucra.

Desde el punto de vista comercial, una empresa es creada para obtener beneficios económicos, tal y como se menciona en el párrafo anterior. Desde el punto de vista del presente proyecto, Pika-zo por supuesto está creada para obtener dichos beneficios, pero también para desarrollar una marca y tratar de marcar positivamente en los corazones de todas las personas, seres y el medio ambiente alrededor del proyecto.

### **Segmentar el Mercado**

Según Schnarch (2020):

... un mercado puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados que comparten cualidades comunes y aun cuando tienen la misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres, elementos que se pueden utilizar para dividirlos o subdividirlos en grupos con características más homogéneas. Este proceso se llama segmentar el mercado. (p. 80).

Al segmentar el mercado, tanto en el presente proyecto como en otros, se busca estructurar la estrategia para colocar el o los productos con que se quiere ingresar; asimismo, con la segmentación del mercado, Pika-zo busca el tipo de perfil de consumidor al que debe enfocar su plan de mercadeo y desarrollo de la marca.

### **Investigación de Mercados**

Según Malhotra (2020), la investigación de mercados es “la identificación, recolección, análisis, diseminación y uso sistemático y objetivo de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades en mercadotecnia”.

La investigación de mercado que se desea realizar para el presente proyecto debe ser objetiva e imparcial, de esta manera, se podrá tener una visión real del mercado en general, el cual consta de empresas competidoras y de los consumidores.

Según Malhotra (2020):

... el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos que define las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de mercados. Incluye definición

del problema, desarrollo del enfoque del problema, formulación del diseño de investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de los datos, y preparación y presentación del informe.

## **Mercado**

Según García (07 de noviembre, 2017), en *Economía simple.net*, el mercado se define como un “conjunto de actos de compra y venta asociados a un producto o servicio concreto en un momento del tiempo, sin que haya ninguna referencia de espacio”.

Para la presente investigación, conocer e identificar el mercado meta del proyecto es sumamente vital para poder establecer la estrategia de mercado que se quiere desarrollar.

## **Público meta interno**

En palabras de Punto Comunica (2018) el público meta interno:

Constituye a todos los miembros internos de la empresa. Todos aquellos que constituyen el organigrama de la empresa: accionistas, directivos, funcionarios, empleados y el principal objetivo con ellos es que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo hasta los empleados de menor nivel constituyan un grupo y un objetivo en común, que compartan un mismo discurso y percepción de la organización. Además, también generar un sentido de pertenencia hacia la organización, elevar el grado de satisfacción de los recursos humanos, crear una cultura compartida, etc.

Toda empresa debe conocer con claridad quién es su público meta interno, esto para establecer las comunicaciones correspondientes sobre todos los temas relacionados con la empresa, estas comunicaciones son esenciales para permear las estrategias organizacionales y además, hacen que estas personas pueden transmitir al público externo lo que la empresa desea representar con su gente. Asimismo, es importante definir el público meta interno con el fin de identificar o definir actividades, tareas o papeles dentro de la empresa, de esta manera, es más fácil el desarrollo de las estrategias organizacionales.

## **Público meta externo**

En palabras de Punto Comunica (2018) el público meta externo: “Son todas aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella. Algunos son: clientes, proveedores, prensa, comunidad, gobierno, medio ambiente, etc.”

Así como es importante tener claridad del público meta interno, definir quién es el público meta externo es vital para una empresa, de esta manera es que se desarrollan las estrategias empresariales y así poder llegar a todo aquel fuera de la organización según sea establecido. Cualquier persona pensaría que el público meta está relacionado solamente con el cliente al que se le quiere llegar a vender los productos, pero este término es mucho más amplio, ya que incluye a toda persona o entidad gubernamental o privada que tenga relación con la empresa.

## **Producto**

Prieto (2021) menciona con respecto al producto: “Producto, de manera general, es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer una necesidad o deseo” (p. 11).

## **Tipos de productos**

Según Prieto (2021), existe una clasificación de los productos, como se menciona a continuación:

Así como es necesario segmentar los mercados, también es útil dividir los productos en dos grandes grupos: a) Bienes o mercancías de consumo y b) Bienes o mercancías Industriales.

Los bienes o mercancías de consumo incluyen todos los productos destinados al uso de los consumidores finales o por sus economías domésticas y en forma tal que puedan ser usados sin proceso comercial posterior.

Los bienes o mercancías industriales son aquellos destinados a ser vendidos, en primer lugar, para usarse en la producción de otros bienes o mercancías, o para prestar servicios en contraste con las mercancías destinadas a ser vendidas al consumidor final. (p. 12).

## **Competencia**

Según Michaux y Cadiat (2016), competencia es un “aspecto importante de un mercado determinado por las empresas que se posicionan en él y que luchan entre ellas por hacerse con la mayor parte del mismo” (p. 10).

Para el presente proyecto de investigación, se determina importante conocer tanto a las empresas competencia de Pika-zo como también todo el entorno a productos sustitutos relacionados con el picante, esto para poder determinar la estrategia que se desea implementar, con el fin de posicionarse de mejor manera en el mercado.

### **Competencia empresarial**

Según Garrell, A. (2021) se puede tomar como la definición de competencia empresarial lo siguiente:

Toda actividad humana persigue obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo de costes y recursos empleados. En el caso de las actividades de carácter económico es indispensable. Su desarrollo se produce en un marco de competencia entre organizaciones que actúan sobre un mismo mercado y ofertan productos y servicios similares. Todas buscan los beneficios que garanticen su continuidad y desarrollo. En consecuencia las empresas afrontan la batalla de la competitividad sabedores que solo logrando el éxito podrán crecer, prolongar su existencia a lo largo del tiempo, afrontar problemas complejos y convertirse en marcas de referencia, con lo cual aumentarán su rentabilidad. (p. 64).

La competencia se podría interpretar de muchas maneras, si se toma con la definición de la palabra como tal, podría entenderse en tratar de ser el primero a como de lugar, asemejando una carrera de 100 metros libres, pero la competencia empresarial, tal y como se definió en el párrafo anterior, va más allá, lo cual se podría comprender en la combinación de todos esos esfuerzos estratégicos que desarrollan las empresas para marcar una diferenciación tanto en sus productos y sus servicios.

Desde el punto de vista del investigador, la competencia empresarial, también se puede ver con otros ojos diferente a como se veía en el pasado, hoy en día los negocios van más allá de solamente lucrar sin importar la comunidad, el ambiente o inclusive otras

empresas de la misma industria, los negocios hoy tienen giros diferentes, que hasta podrían llevar a construir alianzas estratégicas, que lleven beneficios económicos.

## **Emprendedor**

Según Salcedo (2021), un emprendedor es: “para el ámbito empresarial el Emprendedor es un empresario, es decir, es sinónimo de propietario de una empresa comercial con fines de lucro.” (p. 3).

Asimismo, según Jennings (1993, citado en Salcedo, 2021) indique que:

Existen diversas formas de definir y entender el término ‘emprendedor’, sin embargo, en lo que coinciden diversos autores es en que este término se deriva de la palabra Entrepreneur, que a su vez se origina del verbo francés: Entreprendre, que significa encargarse de. (p. 3)

Emprender es un verbo que esta de moda en la actualidad, ya muchas personas no quieren seguir trabajando para otras personas o empresas, y atreverse a buscar una independización económica desarrollando una empresa, pero no son todas las personas que llegan a ser emprendedores o emprendedoras, ya que esto conlleva una gran cantidad de sacrificios que, en algunos casos, algunas personas no se comprometen a tenerlos.

El ser emprendedor va más allá de tener un producto y comercializarlo, emprender conlleva, invertir mucho tiempo en transformar una idea, plasmarla y luego materializarla, de la mano con una planeación y establecimiento de una estrategia que traiga beneficios económicos a futuro. Es decir, hay que dedicar tiempo y amor, para que ese emprendimiento tenga frutos y esa idea se lleve a otro nivel, convertirse de una pequeña empresa a una empresa más grande.

## **Pequeña empresa**

Según Coll, F. (2021) la definición técnica de Pequeña empresa es:

La pequeña empresa es un tipo de empresa. Esta recibe su nombre por presentar una planilla de trabajadores delimitada, de 50 trabajadores como máximo, así como un volumen de facturación también delimitado, con una facturación anual máxima de 10 millones de euros.

La pequeña empresa se establece según los criterios de cada país, criterios relacionados como se mencionó anteriormente, con la cantidad de colaboradores y la facturación de ventas

anual, de esto depende si un emprendimiento se define como pequeña empresa o pasa a un siguiente nivel de categorización.

Como también se define en el artículo leído de Coll, F. (2021), se definen diferentes tipos de empresa, las cuales son Microempresas, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, para el caso de Pika-zo al solamente contar con 2 colaboradores directos, se considera una microempresa.

Según Coll, F. (2021) la definición técnica de Microempresa es: “un tipo de empresa que recibe su nombre por presentar una plantilla de trabajadores delimitada, de 10 trabajadores como máximo, así como un volumen de facturación también delimitado, con una facturación anual máxima de 2 millones de euros.”

### **Ventaja Competitiva**

Barney y Hesterly (2020, citados en Osorio, Hernández y Rodríguez, 2022) argumentan que: “la ventaja competitiva surge cuando los recursos son valiosos, raros, imperfectamente imitables y la empresa se organiza de una manera que logra la explotación de dichos recursos”.

Desde el punto de vista de la presente investigación, es relevante entender la ventaja competitiva que Pika-zo tiene sobre otras marcas de chiles artesanales y comerciales, así como la ventaja competitiva que tienen las otras marcas sobre Pika-zo, para con esto poder definir planes de acción con tal de mejorar la estrategia empresarial, con el objetivo de expandir el efecto Pika-zo tanto en las zonas definidas, como a otras del país.

Para lo anterior, se utilizarán diferentes herramientas que permitirán realizar un mejor análisis tanto de Pika-zo como de su competencia, herramientas que se detallarán a continuación:

### **PESTEL**

Para fortalecer el análisis FODA, se incluirá el análisis PESTEL, el cual es utilizado para analizar diferentes factores externos que rodean a las empresas, en este caso a Pika-zo. Delers y Feys (2016) definen el análisis PESTEL como:

Estudio de los factores macroeconómicos (políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legislativos) del entorno que pueden influir en el desarrollo de una empresa. El análisis no trata los factores del entorno

microeconómico que, aunque también son externos a la empresa, son específicos del sector de actividad de una empresa. (pp. 1-2).

En la Tabla 1 se muestra un ejemplo sobre un análisis Pestel realizado al mercado de bares.

**Tabla 1**

*Ejemplo Análisis PESTEL.*

Factor	Descripción
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del impuesto especial sobre el alcohol, que no beneficiará al volumen de negocios.</li> </ul>
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica que empuja a la gente a gastar menos y a preferir quedarse en casa.</li> <li>• Aumento de los alquileres en general, importantes gastos fijos que hay que soportar</li> </ul>
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad expresada por los jóvenes de salir y divertirse después del trabajo o de las clases.</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fibra óptica en la ciudad que tenga como objetivo aumentar las posibilidades de conexión a Internet.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de la salud pública relacionada con la bebida y el tabaco.</li> <li>• Medidas de prevención contra la contaminación acústica.</li> </ul>
Legislativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley antitabaco: los fumadores ya no pueden fumar ni beber dentro de un establecimiento público.</li> </ul>

*Fuente:* Delers y Feys, 2016.

## **FODA**

También es conocido como análisis DAFO. Según Speth (2016):

El análisis DAFO permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva. Se trata pues de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas a futuro. El análisis DAFO se centra a la vez en el funcionamiento interno (fortalezas

y debilidades) y en el entorno externo (oportunidades y amenazas) de una organización. (pp. 15-16).

El análisis FODA o DAFO, como se describió en el párrafo anterior, es de vital importancia desarrollarlo para comprender la situación en la que se encuentra Pika-zo actualmente. Con esto se busca identificar sus fortalezas y debilidades, como así sus oportunidades y amenazas; es decir, se realizará un estudio tanto del entorno (competencia y amenazas ante diferentes instituciones o que podrían afectar la marca) como de su estructura interna.

### **CAME**

El uso de diferentes herramientas estratégicas es importante para el fortalecimiento del planteamiento de negocio que se requiera realizar, en este caso, la herramienta CAME complementa los hallazgos que se deriven del FODA mencionado con anterioridad. Fabregó (2021) define la herramienta CAME como:

El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades, en referencia a una empresa o a un servicio, puede darnos la dirección de la estrategia a seguir. El DAFO no analiza el inicio ni la estrategia a seguir, pero la podemos encontrar si confrontamos los resultados obtenidos en el mismo. Para ello utilizamos el análisis CAME, que consiste en:

Corregir las debilidades

Afrontar las amenazas

Mantener las fortalezas

Explotar las oportunidades. (pp. 165-166).

### **Grupo Focal o Focus Group**

Según Sordo (2023), un *focus group* o grupo focal es: “una reunión conformada por varias personas. Tiene por objetivo discutir acerca de un tema específico para conocer sus opiniones o percepciones como consumidores, ya sean posibles o actuales”.

### **Aceptación de Producto**

Según Guamán, Caisa, Acosta, Miranda y Cepeda (2017):

La aceptación y evaluación que un consumidor tiene sobre una empresa mediana comercializadora sugiere diversos atributos que son considerados significativos.

Al desarrollar temas de calidad el cliente es considerado clave, porque es quien demanda a la empresa los bienes y servicios que necesita y a la vez valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado. (p. 25)

## **Calidad**

Adán, Arribas, Maldonado, Martínez y Porras (2022) definen la calidad como: “la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Y diremos que un producto o servicio es de mayor o menor calidad en función del grado, el mérito, en que cumple con las características inherentes” (p. 44).

## **Estrategia**

Cuando se tiene con claridad las metas de la empresa y hacia dónde se desea llevarla, es importante establecer la estrategia para el alcance de los objetivos; de esta manera, tanto el área administrativa, socios, empleados, entre otros participantes alrededor de la empresa, conocerán las rutas a seguir para el alcance del éxito. Pérez Aguilera (2017) menciona que:

La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se perseguir. En segundo lugar, debemos de dar respuesta al cómo: cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta. Finalmente, se ha de contestar al cuándo: en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que supondrá realizarlas. (p. 62)

Es indispensable para el éxito de un plan de una empresa contar con una estrategia empresarial para el alcance en conjunto de las metas trazadas, con tal de lograr superar los retos que se establecieron en el momento de su definición y crecimiento dentro del mercado o industria definida.

## **Diferenciación**

Según Roldan, P. (2020) la definición técnica de diferenciación de producto es: “una estrategia competitiva que tiene como objetivo que el consumidor perciba de forma diferente el bien o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia.”

Asimismo, según Roldan, P. (2020) la diferenciación de producto: “puede basarse principalmente en diversos atributos como calidad, color, tamaño, servicio post-venta, atención especializada, localización, reconocimiento de marca o lujo. Así, cualquier atributo que haga percibir de forma distinta un bien o servicio se considera diferenciación de producto.”

Con base en las definiciones anteriores y tomando en cuenta que el mercado de salsas picantes es tan competitivo, donde muchas empresas tienen precios muy bajos y también hay muchos emprendimientos apuntando a consolidarse en la industria, Pika-zo debe de ser una empresa diferenciadora, tanto en su producto como en toda la organización, esto, para que a las personas que se alcancen, puedan probar la calidad de la empresa y con esto, consideren que, como este producto no hay otro igual en el mercado.

## **Satisfacción al cliente**

Según Mateos de Pablo, M. y Torres, C. (2022) indica que:

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente del mismo y tratar de averiguar dónde se dispone a adquirir un producto o servicio determinado.

Por ello, el objetivo de mantenerse satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del Departamento de ventas o Atención al cliente, constituyendo una de las principales metas de todas las áreas funcionales de la empresa, ya que si no existiera dicha unidad de acción no existiría coherencia interna y el cliente acabaría percibiendo las diferencias internas y mostrando su disconformidad.

La satisfacción del cliente va más allá de cumplir con un producto bueno, la diferenciación tanto en la calidad del producto como en la gestión de venta, en el tiempo de entrega y en el servicio post venta, son fundamentales para poder fidelizar a un cliente.

Hay que comprender que en la actualidad las personas son más exigentes con los productos y servicio que contratan o compran, esto debido a un mundo globalizado donde se

tiene la información a la mano, es decir, el cliente quiere que sus necesidades sean satisfechas con los estándares de calidad más altos posibles, sin importar el precio que se esté pagando.

Pika-zo disfruta que sus clientes no solamente vivan una experiencia que no se puede olvidar debido a la combinación de sabor y picor de sus productos, sino que también viene trabajando en el desarrollo de sus valores, que se enfocan en la satisfacción del cliente, y de esta manera, cada persona que adquiera sus productos se enamora de la marca.

### **Capacitación de personal**

Según Cámara de Industrias de Costa Rica (2023) la capacitación de personal es: “una inversión importante para cualquier empresa. Cuando los colaboradores tienen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, pueden mejorar la productividad, la calidad de los productos y servicios, y la satisfacción del cliente.”

En la proyección del horizonte de tiempo de 5 años definido para los escenarios del negocio, no se ha proyectado tener colaboradores dentro de la empresa, pero se puede generalizar la capacitación para efectos de documentar un proceso inicial.

La capacitación básica corresponde a:

- Involucrar al personal en la experiencia Pika-zo, haciéndolo parte de la familia desarrolladora del negocio, con la inducción sobre la historia, misión, visión y valores de la empresa.
- Posteriormente, se hará la inducción sobre la historia sobre el picante, asimismo sobre las categorizaciones y escalas de picor del chile picante, esto para que puedan conocer mejor sobre esta materia prima e informar al cliente.
- Dependiendo de la posición del personal, se realizará la inducción sobre la posición y tareas a realizar.
- Igualmente, para los puntos de venta, se desarrollarán los puntos uno y dos, para que conozcan sobre la empresa y los productos.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de una empresa es fundamental, esto debido a que, según Domínguez (2019): “Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa, y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora” (p. 24).

Asimismo, se menciona en Domínguez (2019) que:

Las Tres claves para diseñar una propuesta de valor son: ¿Cómo tu empresa, producto o servicio resuelve el problema o necesidad de tu cliente?, ¿Qué beneficios debe esperar el cliente de tu servicio? y ¿Por qué te debe elegir y no a tu competencia? ¿Cuál es tu valor diferencial? (p. 24).

Lo rescatable de la propuesta de valor para la presente investigación es cómo Pika-zo puede solucionar una necesidad parcial o totalmente insatisfecha de sus clientes o potenciales clientes, no solo con el producto a ofrecer, sino también con el servicio y la ayuda que pueda brindar indirectamente a la sociedad, por ejemplo, con sus campañas de responsabilidad social.

## **Marketing**

Para el establecimiento de un plan de negocio es relevante establecer la estrategia de mercadeo o *marketing* (en inglés). “El marketing es el motor que impulsa el crecimiento mediante el diseño del direccionamiento estratégico que contempla el portafolio y las marcas de la empresa” (Hoyos, 2018, p. 176).

## **Comercialización**

Según Pacheco y Pérez (2018), la comercialización “se refiere a la manera en que se llevará a cabo el proceso de venta, cuáles serán los pasos a seguir para poder realizarla” (p. 38). No obstante, para la comercialización de cualquier producto es importante establecer como empresa la estrategia a seguir para la consolidación o incremento de ventas deseado, el estudio del entorno, el enfoque hacia donde se quiere llevar a la empresa, estos son elementos vitales para su éxito.

## **Canales de comercialización**

Definir el medio o canal que se utilizará para hacer llegar el producto al consumidor es importante para el éxito de la empresa. Pérez Aguilera (2017) menciona:

Los canales de distribución definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está

experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa. (p. 35)

### **Comercialización *online***

Según Pérez Aguilera (2017):

Internet ha traído muchos beneficios a la comercialización de productos y servicios a través del marketing online. Uno de ellos implica costos más bajos y una mayor capacidad de difusión de la información a una audiencia global en comparación a los medios tradicionales, teniendo, además, la oportunidad única de obtener un feedback inmediato con el cliente o consumidor potencial. También gracias a las distintas herramientas del Marketing Online existe un mayor flujo de la información, los consumidores pueden entrar a su sitio y aprender sobre sus productos o servicios de su empresa, responder dudas y conocer más de sobre su negocio. (p. 38)

En la actualidad, el *marketing* o la comercialización *online* de productos y servicios es la punta de lanza para el plan estratégico tanto de pequeñas como de grandes empresas, esto debido al auge en que se encuentran las redes sociales, mediante las cuales con un clic cualquier persona puede recibir publicidad de sus productos; esto hace que el consumidor tenga la información a la mano, y de esta manera se tenga un consumidor más informado para gestionar sus compras.

### **Comunicación**

Según Köhler (2022) la comunicación es “una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores” (p. 18).

Definir o establecer los planes de comunicación en una empresa es fundamental, debido a que con esto es que se podrá llegar a esos potenciales clientes que se buscan con el fin aumentar las ventas de los productos ofrecidos y con esto, aumentar las utilidades de una empresa.

Los canales de comunicación que utilizará Pika-zo serán las redes sociales de mayor uso actualmente, las cuales son Instagram, Facebook, Tik Tok y WhatsApp, las cuales son plataformas gratuitas, en las cuales, se tiene estimado invertir en publicidad mensualmente, pero esto se verá más adelante en este trabajo, en estas redes sociales se desarrollará el contenido publicitario de la empresa y además, toda la comunicación de eventos y

promociones, dicha información será enviada al público interno por medio de la red social WhatsApp y al público externo por todas las redes sociales mencionadas anteriormente.

### **Plan de Negocio**

Según Harvard Business Review (2021), un plan de negocio se define de la siguiente manera:

Un plan de negocio, sea para tu empresa o para inversores externos, es beneficioso en muchos aspectos; desde conseguir que el proyecto se apruebe o mejorar las probabilidades de éxito de un nuevo producto hasta reunir capital, fundar una empresa o dar estabilidad a tu negocio.

Un plan de negocio te ofrece la oportunidad de evaluar a fondo tu idea, tanto si pretendes abrir una nueva empresa o ampliarla como si lo quieres es independizarte de una compañía matriz o poner en marcha un proyecto dentro de una estructura ya establecida. También es una ocasión para que el público objetivo, es decir, los inversores potenciales, los directivos de tu empresa o quien sea que gestione los recursos necesarios para poner en práctica tu idea, evalúen la viabilidad del proyecto. Tu objetivo es elaborar una hoja de ruta que te ayude a gestionar las oportunidades y los obstáculos que surjan en el camino y, quizá más importante, a diseñar las estrategias para solucionar los problemas antes que aparezcan. (p. 04)

### **Producción**

Gelves y Navarro (2021) definen producción como:

El concepto de producción ha tenido cambios durante los años, inicialmente, se definió como un proceso para obtener algo útil y vendible, no obstante, la realidad refuta esta definición, dado que no todo lo que se produce es útil o vendible. En este sentido, la producción se podría definir como un proceso de transformación social de la naturaleza en objetos de valor y de uso, mediante el trabajo y capital, articulados como un conjunto de partes o elementos relacionados entre sí para formar un todo, a manera de sistema. (p. 18)

## Costos de producción

Rodríguez (2022) menciona que el costo de productos es “el valor monetario del gasto de materiales, insumos, y otros procesos empleados en la producción de bienes o servicios” (p. 89).

### Tabla 2

*Tipos de costos.*

Tipo costo	Detalle
Fijos	Son los que tiene que realizar, sin importar el nivel de producción, como la luz, el gas y los salarios de sus trabajadores.
Variables	Son los que dependen de la cantidad de producción. Son los insumos y materias primas; si incrementa la cantidad de producción, se incrementan esos costos.
Unitarios	Se refiere al costo por unidad de producción.
Marginales	Proporcionan información del costo de la siguiente unidad de producción.

*Fuente: Rodríguez, 2022.*

## Costo de oportunidad

Rodríguez (2022) menciona que “el costo de oportunidad en una empresa se determina al considerar las unidades de un bien a las que se renuncia por tomar la decisión de dirigir los recursos escasos de la empresa a la producción de otro bien” (p. 22).

## Demanda

Según Rodríguez (2022), la demanda “es la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a comprar en cada nivel de precios en un período determinado” (p. 33).

## Oferta

Según Rodríguez (2022), la oferta “es la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a ofrecer en cada nivel de precios en un período determinado” (p. 40).

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, es importante conocer y monitorear tanto la demanda del mercado como la oferta que puede comprometer la empresa, y realizar proyecciones de crecimiento para expandir el proyecto.

### **Punto de equilibrio**

Rodríguez (2022) menciona que el punto de equilibrio “es la cantidad de producto que los compradores quieren y pueden comprar; es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender a un precio determinado” (p. 47).

### **VAN**

Según Pérez Aguilera (2017), el VAN es:

El método del valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado. (p. 70)

### **TIR**

Pérez Aguilera (2017) menciona:

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto – expresada por la TIR – supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza. (p. 71)

### **Flujos de caja**

Según Harvard Business Review (2021), un flujo de caja:

El estado de flujo de caja (o flujos de tesorería) permite conocer la cuenta corriente de la empresa. Al igual que un extracto bancario, indica la cantidad de efectivo disponible al principio de un período y la cantidad final. También muestra de dónde procede el efectivo y cómo lo ha gastado la empresa. (p. 22)

### **Rendimiento de los activos (ROA)**

Según Harvard Business Review (2021): “Rendimiento de los activos (ROA, por sus siglas en inglés), o ingresos netos divididos entre el total de activos. El ROA indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar beneficios” (p. 33).

### **Rentabilidad de los fondos propios (ROE)**

Según Harvard Business Review (2021), la rentabilidad de los fondos propios muestra: “el beneficio que genera la empresa como porcentaje de la inversión de los propietarios” (p. 34).

### **Coste de capital**

Según Harvard Business Review (2021), el coste de capital es:

... el porcentaje que una empresa debe pagar a los inversores o acreedores a cambio de sus fondos de capital. Las empresas calculan su coste medio ponderado de capital teniendo en cuenta factores como el tipo de interés medio de su deuda, la tasa de rendimiento esperada de sus fondos propios y el tipo impositivo. (p. 103)

### **Periodo de recuperación**

Según Carhuancho, Izaguirre, y Silva (2020), el período de recuperación señala: “el tiempo en el que se recuperan los fondos invertidos en el proyecto” (p. 87).

### **Macroentorno**

Según Ranís, A (2020) el macroentorno

Se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno.

Es importante estudiar y comprender todos los factores que rodean a las empresas o inclusive a nosotros mismos, de esta manera, aunque son factores que no se pueden controlar o quizá no se puede influir en su comportamiento, entendiendo estos factores es que las empresas podrán realizar planificaciones y estrategias que permitan alcanzar las metas establecidas.

Dentro del macroentorno hay factores o fuerzas, los cuales se pueden mencionar como:

- Demográficos, corresponde a tendencias según el comportamiento de la población que rodea a la empresa, la misma se puede identificar o segmentar debido al su sexo, edad, nivel de estudios, costumbre, entre otros, de esta manera se comprende de mejor manera, las personas que nos rodean y se identifican oportunidades.
- Económicos, corresponde a las tendencias que se dan tanto a nivel local en cada país como a otros factores económicos a nivel mundial, por ejemplo, inflación, tasas de interés, niveles de desempleo, entre otros.
- Naturales, este factor implica analizar todo lo relacionado en que sucede alrededor de la empresa que podría afectar tanto servicios fundamentales que se requieran para operar como así también, otros factores que podrían afectar la disponibilidad de las materias primas o aumento de precios.
- Políticos, corresponden a todos los factores derivados de los sistemas políticos los cuales influyen sobre las empresas, así como las legislaciones que dictan los gobiernos, junto con políticas fiscales y monetarias.
- Tecnológicos, corresponde a la fuerza que está transformando al mundo, la tecnología actualmente es uno de los factores del macroentorno que se mantiene en un cambio o actualización constante, dichas actualizaciones permiten en muchos casos que las empresas tengan mayores oportunidades a su disposición, aunque, con la tecnología, también, se podrían incrementar las amenazas.
- Socio culturales, se refiere a tendencias del estilo de vida de las personas, así como los valores y las creencias que se puedan tener en la sociedad, las cuales podrían beneficiar o afectar en la decisión de compra de productos y/o servicios.

### CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se desarrollará el marco metodológico de la presente investigación, el cual ayudará a profundizar en el conjunto de pasos, técnicas y, a su vez, los procedimientos que se emplean para la formulación y resolución del o de los problemas planteados.

#### Referente

##### Nombre de la empresa

Pika-zo Chile Artesanal.

##### Misión Pika-zo

“Con chile picante, nos comprometemos a llevar inspiración a nuestros colaboradores, clientes y comunidad, buscando hacer la diferencia”.

##### Visión Pika-zo

“Mantener por siempre el espíritu de ser una empresa que, al chile, busque un mundo mejor”.

##### Valores Pika-zo

- Igualdad
- Responsabilidad
- Calidad

##### Logotipo Pika-zo



Figura 1. Logo Pika-zo Chile Artesanal.

Fuente: Pika-zo Chile Artesanal.

## **Ruta de investigación**

Con el fin de definir la ruta de investigación que se desarrollará en el presente proyecto, que servirá de guía para el proceso de desarrollo de la presente investigación, se detalla el paso a paso que se empleará en la presente investigación, la cual iniciará con la introducción de la situación actual de la empresa, así como sus generalidades; posteriormente, se define en este capítulo la metodología para la investigación, seguida del proceso de investigación de mercado, donde se harán encuestas a personas en general y a clientes actuales de la marca, con el fin de conocer qué tan aceptados son los tipos de productos que comercializa Pika-zo por la población en general, y a los clientes actuales de la marca se les consultará propiamente sobre su experiencia con los productos y la empresa, de esta manera se podrían monitorear fortalezas y debilidades a trabajar.

Posteriormente, se estudiará el mercado o industria en Costa Rica de salsas en general. Se enfocará en salsas picantes, para obtener más información del comportamiento de la industria, históricos de consumo, tendencias y preferencias de mercado y, a su vez, proyecciones de crecimiento.

Por último, se desarrollarán las conclusiones y recomendaciones según los hallazgos obtenidos del proceso investigativo. Como parte final, se enfocará en la propuesta para que la empresa pueda tener mejor control financiero de sus actividades, al proyectar si será posible y rentable incrementar las ventas según la proyección de crecimiento que se quiera obtener.

## **Enfoque**

A continuación, se detalla el enfoque de la investigación, el cual se refiere a la naturaleza del estudio a realizar.

Durante el desarrollo de esta investigación se hace necesario el análisis de una considerable cantidad de datos. Esos datos son tanto de tipo cuantitativo como cualitativo. Los datos cualitativos podrán medir estadísticamente comportamientos; se podrá hacer proyecciones y cálculos matemáticos para determinar la viabilidad económica del proyecto como tal, pero también se deben analizar otros datos o factores cualitativos, que podrían ser en algunos casos muy subjetivos. La mezcla del uso de este enfoque podría llevar el estudio

a un análisis mucho más amplio y profundo que solamente utilizar uno de los dos enfoques mencionados anteriormente.

Con el enfoque seleccionado se busca que los datos sean explorados y explotados de la manera más adecuada, para que, de esta forma, esta investigación sea mucho más enriquecedora y provechosa para con el fin que se realiza.

### **Mixto**

Chen (2006, mencionado por Hernández y Mendoza, 2018) define el enfoque mixto como:

... la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que los enfoques cuantitativos y cualitativos conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (p. 612)

A lo citado, Hernández *et al.* (2018) agregan:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencia) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 612)

El enfoque mixto, tal y como se menciona anteriormente, es la combinación de los dos enfoques, tanto el cualitativo como el cuantitativo. En el caso de la presente investigación, se le dará un mayor peso al enfoque cuantitativo, pero el enfoque cualitativo es necesario para poder investigar algunas variables que se requieren para el éxito del proyecto.

### **Enfoque Cuantitativo**

Según Hernández y Mendoza (2018), indica que el enfoque cuantitativo:

Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos

eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. (pp.5-6)

La medición numérica de todo lo que conlleva fundar una empresa y ponerla en orden a nivel del mercado doméstico en Costa Rica, comparándola con la estrategia y las proyecciones de ventas, con base en un plan estratégico de negocio, se sustentará en la credibilidad científica que suministra el enfoque cuantitativo.

### **Enfoque Cualitativo**

Según Hernández y Mendoza (2018), indica que con enfoque cualitativo:

También se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. (p. 7)

El enfoque cualitativo ayudará a fundamentar el proceso inductivo que explora y describe la o las variables de estudio, para poder generar una perspectiva teórica, que se desarrollará de lo general a lo específico. La recolección de datos que podrían ser subjetivos y su correspondiente análisis son relevantes en la presente investigación, datos relacionados a sabores, diferentes combinaciones de ingredientes, edades de consumidores, lugares de compra, precios sugeridos, entre otros. Lo anterior se fundamenta en Hernández y Mendoza (2018), quienes indican:

Un factor que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Estos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (p. 614)

## **Diseño**

A continuación, se desarrollará el diseño de la presente investigación, con el cual, se formulará un plan en el que se espera obtener la información, datos y/o respuestas que contesten el problema de la investigación.

### **Exploratorio secuencial (DEXPLOS)**

Hernández y Mendoza (2018) definen una investigación exploratoria secuencial como aquella en la cual “el diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otros donde se recaban y analizan datos cuantitativos” (p. 631).

Con base en lo detallado, se puede identificar la importancia que tendrán tanto el enfoque como el diseño de la presente investigación, esto dará referencia a la estrategia que se utilizará para el desarrollo y la respuesta al planteamiento del problema a solucionar o contestar.

### **Comparativo**

Para esta investigación se realizará el diseño exploratorio secuencial comparativo. Hernández y Mendoza (2018) definen el diseño comparativo como aquel en el cual:

... en la primera fase recolectas y analizas datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en la segunda etapa recabas y analizas datos cuantitativos y obtienes otra base de datos (esta última fase no se construye completamente sobre la plataforma de la primera, como en la modalidad derivativa, pero si se toman en cuenta los resultados iniciales: errores en la elección de tópicos, áreas complejas de explorar, etc.). Los descubrimientos de ambas etapas los comparas e integras en la interpretación y elaboración del reporte de estudio. Puedes dar prioridad a lo cualitativo o a lo cuantitativo, o bien, otorgar el mismo peso, siendo lo más común lo primero (CUAL). En ciertos casos es factible otorgar preferencia a lo cuantitativo, por ejemplo: cuando el investigador intenta conducir fundamentalmente un estudio CUAN, pero necesita comenzar recolectando datos cualitativos para identificar o restringir la dispersión de las posibles variables y enfocarlas. Pero siempre se recolectan antes los datos cualitativos. (p. 632)

Lo que se busca en esta investigación con el diseño de estudio seleccionado es poder tomar diferentes fotografías del objeto de estudio, las cuales se someterán a análisis y, por ende, poder inferir en los resultados obtenidos, los cuales servirán como herramientas para la construcción de las rutas a seguir en la estrategia para resolver o mejorar las preguntas derivadas de la investigación.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Hernández y Mendoza (2018), la población se define como: “el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones” (p. 195). Asimismo, agregan que: “Las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad” (p.199).

Para el caso de este estudio, la población se define como todos los potenciales clientes y clientes actuales de Pika-zo que obtienen los productos por medio de las redes sociales del emprendimiento, es decir, todos esos clientes que obtienen productos Pika-zo por redes sociales como Instagram, Facebook, Tik Tok y WhatsApp serán los sujetos de estudio para analizar los comportamientos y tendencias de consumo de chile picante; además, se aplicará un análisis para responder diferentes incógnitas que se planteen durante esta investigación.

### **Muestra**

Según Hernández y Mendoza (2018), una muestra se define como:

Un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (p.196)

Del universo o población total de los clientes o potenciales clientes de Pika-zo, se tomará una muestra representativa que permita aplicar la o las herramientas de investigación que se desarrollen; de este modo, se podrá inferir en los resultados y con esto determinar las conclusiones, trazar estrategias y poder brindar recomendaciones sobre el objeto de estudio.

En los estudios o investigaciones, en muchas ocasiones las poblaciones son tan grandes que obtener datos o resultados para todas las unidades de muestreo del estudio es complicado, se debe invertir mucho tiempo y el costo también podría ser alto; por ende, para esta investigación se utilizará una muestra representativa de los clientes Pika-zo, para lo cual se utilizará la siguiente fórmula, para el cálculo del tamaño de muestra estadísticamente representativa:

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

*Figura 2.* Fórmula calculo tamaño de muestra.

Fuente: Gaviláñez Luna.

La muestra será calculada y posteriormente se enviará vía redes sociales una encuesta de Formularios de Google, tanto a los clientes actuales de Pika-zo como a otros contactos que se tengan en las diferentes redes sociales.

Una vez seleccionada la muestra para la ruta determinada para el desarrollo de esta investigación, es importante definir si se realizará un muestreo probabilístico o no probabilístico. Para este estudio, se definirá como muestreo probabilístico.

Según Hernández y Mendoza (2018), una muestra probabilística se define como un “subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (p. 200).

Asimismo, según Hernández y Mendoza (2018), otra definición de muestra probabilística es:

En una muestra probabilística todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (p. 200)

Con el fin de obtener información confiable y representativa, se realizará la toma de una muestra probabilística, para recolectar los datos que ayuden a responder preguntas planteadas en el desarrollo de la investigación. Las personas que se seleccionen como parte de la muestra formarán parte de la población anteriormente definida; de esta manera, al

obtener los resultados del muestreo, estos tendrán fundamento para poder inferir en su análisis y, a su vez, funcionarán para plantear las estrategias requeridas.

### **Instrumento**

El instrumento elaborado para la presente investigación será un cuestionario, que se aplicará a los clientes seleccionados dentro de la muestra, los cuales forman parte de la población definida dentro de la investigación de Pika-zo.

### **Cuestionario**

Bourke, Kirby y Doran (2016, citados por Hernández y Mendoza, 2018) indican que un cuestionario se define como: “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

A su vez, el tipo de preguntas que se utilizarán en el cuestionario serán preguntas cerradas con varias opciones. Según lo indicado por Hernández y Mendoza (2018):

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p. 251)

Un cuestionario es usado en muchas investigaciones para poder obtener datos relevantes, según un ejemplo dado en Hernández y Mendoza (2018) sobre el uso que se le puede dar a un cuestionario: “Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción en la industria”.

La idea principal o que se buscará con la confección del cuestionario es aplicarlo a los clientes definidos dentro de la muestra, para obtener información valiosa que permita interpretar resultados en busca de abordar todos los objetivos de estudio planteados; de esta manera, las estrategias o decisiones que se vayan a plantear, para mejorar el posicionamiento de la empresa, tendrán un peso o validez relevante dentro de la investigación.

### **Entrevista**

Según Canales, M (2013, citado por Trejo, K., 2021) una entrevista es: una técnica de naturaleza empírica. Puede definirse como “la comunicación interpersonal establecida entre

el investigador y el sujeto de estudio con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”” (p. 52)

La entrevista se realizará por medio del focus group, en donde se reunirán a diferentes personas que conocen sobre la industria del picante y también a personas que conocen de negocios, de esta manera se les preguntará sobre su visión o proyección de negocio del picante, con esto poder obtener más información para su correspondiente análisis.

### **Proceso de Recolección de Datos**

A continuación, se definirá en primera instancia qué es el proceso de recolección de datos. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), recolectar los datos significa: “aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.)” (p. 226).

Los datos obtenidos de una recolección de estos son la materia prima para poder interpretar lo que está sucediendo en la unidad de estudio, pero para esto es fundamental poder definir la estrategia de cuál será el proceso que se debe realizar para la recolección de estos datos.

Para la recolección de los datos se definirán los pasos del proceso, los cuales se deben seguir de la siguiente manera:

- Determinar las fuentes de las cuales se obtendrán los datos requeridos, que, en el caso de estudio, serán tanto a las personas que se les aplique el cuestionario como la estadística o datos de gastos y ventas recopilados por la empresa.
- Definir de dónde y a quiénes se les aplicará el cuestionario.
- Construir el cuestionario en función de los objetivos y las variables planteadas. Esta construcción del cuestionario se realizará en conjunto con el equipo del emprendimiento.
- La aplicación del cuestionario se pretender realizar de diferente manera: algunas personalmente cuando se realizan las entregas y a otras por medio de llamada o vía WhatsApp. Por otra parte, los datos de gastos y ventas para simular la construcción de estados o análisis financieros se tomarán y construirán de la base de datos que la empresa tiene actualmente.

- Se realizará la consolidación, el análisis y la interpretación de los datos obtenidos.
- Se recopilarán los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados y de los datos provenientes de la empresa.
- Se construirán diferentes escenarios para compararlos.
- Se establecerán conclusiones y recomendaciones.

## **Fuentes de Información**

### **Fuente primaria**

Menciona Gallud (2015) como fuente primaria:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p. 21)

### **Fuente secundaria**

Asimismo, Gallud (2015) menciona como fuente secundaria:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias. (p. 21)

### **Variables de investigación**

Según Hernández y Mendoza (2018), se define como una variable de la siguiente manera: “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse y observarse” (p. 105).

### **Cuadro de variables**

A continuación, se presenta el cuadro de las variables de la presente investigación, con el fin de aportar al lector los conocimientos básicos sobre la comprensión del análisis que se ha desarrollado, para esto se ha realizado el cuadro de variables donde se detallan las variables de investigación, diferentes definiciones y la instrumentación a aplicar para cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

**Tabla 3***Cuadro de variables.*

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Conocer los requisitos legales y administrativos para la producción y comercialización del producto	Requisitos	Ley 8820	Sociedad Instituciones Empresa	Según Guillén, Tussie, López, Montiel, Olivares, Pasquel y Ferrer (2018): “Como es sabido, en todas las actividades de la sociedad siempre hay leyes que cumplir a fin lograr una convivencia armónica entre las instituciones y todos los miembros de esta” (p. 190).	Requisitos a cumplir	Revisión de documentación y requisitos a completar.
Estimar el segmento de mercado	Segmentar el mercado	Investigación de mercados	Mercado Público meta interno e externo Producto Tipos de producto	Según Schnarch (2020): “un mercado puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados que comparten cualidades comunes y aun cuando tienen la misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres, elementos que se pueden utilizar para dividirlos o subdividirlos en grupos con características más homogéneas. Este proceso se llama segmentar el mercado” (p. 80).	Estimación y selección del mercado meta	Cuestionario. Estudio de mercado.
Estudiar el entorno competitivo respecto a productos semejantes	Competencia	Ventaja Competitiva Importancia Objetivos	Competencia Empresarial Emprendedor Pequeña empresa Ventaja Competitiva PESTEL FODA CAME Grupo focal	Según Michaux y Cadiat (2016), la competencia es un “aspecto importante de un mercado determinado por las empresas que se posicionan en él y que luchan entre ellas por hacerse con la mayor parte del mismo” (p. 10).	Estudiar y comparar a la competencia	Cuestionario. Análisis de mercado. Estudio de la competencia.
Determinar el nivel de aceptación que tendrá el producto en los consumidores	Aceptación de producto	Definición Principio de aceptación Tipos Nivel de aceptación de un producto	Calidad Estrategia Diferenciación Satisfacción al cliente Capacitación de personal Propuesta de valor Marketing Comercialización	Según Guamán, Caisa, Acosta, Miranda y Cepeda (2017): “La aceptación y evaluación que un consumidor tiene sobre una empresa mediana comercializadora sugiere diversos atributos que son considerados significativos. Al desarrollar temas de calidad el cliente es considerado clave, porque es quien demanda a la empresa los bienes y servicios que necesita y a la vez valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa de satisfacer sus necesidades de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado” (p. 25).	Investigar con los actuales y potenciales clientes, la aceptación de los productos	Cuestionario. Análisis de mercado.

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
			Canales de comercialización Comercialización Online Comunicación			
Realizar plan de negocio integral para la marca Pika-zo Chile Artesanal	Plan de negocio	Definición Importancia	Producción Costo producción Costo oportunidad Demanda Oferta Punto de equilibrio VAN TIR Flujos de caja Rendimiento de los activos (ROA) Rentabilidad de los fondos propios (ROE) Coste de capital Periodo de recuperación Macroentorno	Según Harvard Business Review (2021) un plan de negocio se define de la siguiente manera: “un plan de negocio, sea para tu empresa o para inversores externos, es beneficioso en muchos aspectos; desde conseguir que el proyecto se apruebe o mejorar las probabilidades de éxito de un nuevo producto hasta reunir capital, fundar una empresa o dar estabilidad a tu negocio. Un plan de negocio te ofrece la oportunidad de evaluar a fondo tu idea, tanto si pretendes abrir una nueva empresa o ampliarla como si lo quieres es independizarte de una compañía matriz o poner en marcha un proyecto dentro de una estructura ya establecida. También es una ocasión para que el público objetivo, es decir, los inversores potenciales, los directivos de tu empresa o quien sea que gestione los recursos necesarios para poner en práctica tu idea, evalúen la viabilidad del proyecto. Tu objetivo es elaborar una hoja de ruta que te ayude a gestionar las oportunidades y los obstáculos que surjan en el camino y, quizá más importante, a diseñar las estrategias para solucionar los problemas antes que aparezcan” (p. 4).	Estrategia que guía o funciona como base a la empresa para alcanzar sus objetivos	Cuestionario. Análisis de mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

**Tabla 4***Cronograma de trabajo.*

Semana	Actividad	Realizado	Problema	Marco teórico	Marco metodológico	Análisis e interpretación de los datos	Conclusiones y Recomendaciones	Propuesta
1	Planteamiento del problema	Si	X					
	Objetivos y justificación	Si	X					
2	Antecedentes	Si	X					
3	Marco teórico	Si		X				
3	Marco teórico	Si		X				
4	Enfoque y método	Si			X			
4	Fuentes de información	Si			X			
4	VARIABLES e instrumentos	Si			X			
5	Correcciones 1	Si			X			
6	Proceso de recolección y análisis de datos	Si				X		
7	Correcciones 2	Si				X		
8	Proceso análisis situación de la empresa	Si				X		
9	Correcciones 3	Si				X		
10	Simulación de escenarios	Si				X		
11	Correcciones 4	Si				X		
12	Conclusiones y recomendaciones	Si					X	
13	Propuesta	Si						X
14	Correcciones 5							
15	Revisión filólogo y entrega a la Universidad							

Fuente: elaboración propia, 2023.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se desarrollará el análisis de datos con el fin de dar forma a los hallazgos planteados en los objetivos de este trabajo. Esto consta de la determinación de todos los requisitos legales, el análisis de la factibilidad de la comercialización de los productos, junto con el correspondiente análisis de la propuesta financiera de la inversión, los costos que esta conlleva y una proyección de crecimiento en ventas de la empresa.

### Requisitos Legales

Para el cumplimiento sobre los requisitos legales relacionados con la constitución o creación de una pequeña empresa y obtener el registro sanitario de sus productos para la venta libre en diferentes puntos comerciales, se ven involucradas varias instituciones gubernamentales, las cuales realizan diferentes trámites, que son requisitos obligatorios para ir avanzando en la obtención de cada uno de los permisos o requisitos legales para el establecimiento formal de la empresa.

Los entes gubernamentales con los cuales se deben establecer acercamiento para el cumplimiento de los permisos requeridos son la Municipalidad de Goicoechea, el Ministerio de Hacienda, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Ministerio de Salud, el Instituto Nacional de Seguros (INS) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

La Tabla 5 muestra algunos de los requisitos para cada ente gubernamental:

**Tabla 5**

*Requisitos de los diferentes entes gubernamentales.*

<b>Municipalidad</b>	<b>Ministerio de Hacienda</b>	<b>CCSS</b>	<b>Ministerio de Salud</b>	<b>INS</b>	<b>INA</b>
Permiso de uso de suelos.		Registro como patrono independiente.	Permiso de funcionamiento de local comercial.	Póliza de riesgos del trabajo.	Certificación de curso de manipulación de alimentos.
Patente comercial nueva.			Registro sanitario de los productos.		

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

A continuación, se detalla la documentación que se debe presentar para cada uno de los entes mencionados anteriormente. Se tratará de ir colocando los requisitos según su orden específico, esto debido a que tener aprobación de un requisito es indispensable para avanzar al siguiente requisito.

Municipalidad de Goicoechea (permiso de uso de suelos):

- Cédula de identidad.
- Constancia de que los impuestos de la propiedad están al día.
- Copia escritura aprobada por Registro de la Propiedad.
- Formulario de solicitud de aprobación de uso de suelos.

Ministerio de Hacienda:

- Cédula de identidad.
- Registrarse en la Administración Tributaria Virtual (ATV).

Caja Costarricense de Seguro Social (Registro ante la CCSS como trabajador independiente):

- Formulario de afiliación completado.
- Original y copia de la cédula de identidad.
- Constancia de ingresos emitida por un contador público autorizado CPA (no aplica para negocios nuevos como el caso de Pika-zo).
- Copia afiliación Tributaria directa.
- Copia de patente (si no posee, uso de suelo).
- Copia de recibo de electricidad local (actual).

Ministerio de Salud (Trámite Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios)

- Formulario unificado de solicitud de permiso completado.
- Declaración jurada para trámites de solicitud de permisos por primera vez.
- Copia comprobante de pago de servicios de acuerdo con el grupo de riesgo de la actividad comercial\*.
- Cédula de identidad.
- Comprobante de pago de la CCSS al día\*.
- Comprobante inclusión ante el Ministerio de Hacienda.

- Uso de suelo para la actividad comercial solicitada.  
Instituto Nacional de Seguros
- Pago de póliza de riesgo de trabajo\*.  
Instituto Nacional de Aprendizaje
- Aprobación de curso de manipulación de alimentos\*.  
Municipalidad de Goicoechea (Patente comercial nueva)
- Cédula de identidad.
- Certificado de uso del suelo aprobado.
- Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.
- Póliza de riesgos del Trabajo del INS.
- Completar cuadro No.1 de la Declaración jurada inicial para patente nueva.
- Estar al día en tributos municipales.
- Estar al día en la CCSS.
- Que la actividad comercial a desarrollar esté inscrita en el Ministerio de Hacienda.
- Pago del certificado de la patente\*.  
Ministerio de Salud (registro sanitario de los productos)
- Pago en plataforma virtual de \$100 por producto\*.
- Etiqueta original según decreto No. 37280.
- Permiso Sanitario de Funcionamiento vigente con la actividad de fabricación o elaboración de alimentos.

Se describen todos los requisitos que se deben cumplir para establecer formalmente un emprendimiento como Pika-zo a una pequeña empresa. Todo requisito marcado con un asterisco (\*) significa que tiene un costo involucrado, los cuales se pueden definir en la tabla presentada a continuación:

**Tabla 6***Costos requisitos en entes gubernamentales.*

Entidad	Descripción del trámite	Detalle	Monto (colones)
Ministerio de Salud	Permiso de funcionamiento	Se cancela un monto según el tipo de riesgo de la actividad comercial, Pika-zo corresponde al grupo de riesgo B, el cual corresponde a \$50 o su equivalencia en moneda local.	31,650.00
	Registro sanitario	El costo por pagar para cada producto para poder obtener el registro sanitario es de \$100 (en el caso de Pika-zo son 5 productos, de los cuales 3 pueden usar el mismo registro, por lo tanto, se debe de pagar por 3 registro).	183,000.00
CCSS	Inscripción Trabajador Independiente	Generalmente, se deben cancelar entre uno a dos meses de cuotas mensuales, mientras se aprueban otros requisitos para la apertura del local comercial (en el caso de Pika-zo, corresponde a dos meses).	59,254.00
INS	Póliza riesgo de trabajo	Pago de la póliza de riesgo de trabajo (en el caso de Pika-zo, se toma la póliza anual con el fin de disminuir el costo de este rubro).	22,914.00
INA	Curso de manipulación de alimentos	Este trámite se podría realizar directamente con el INA o con una empresa aprobada por el INA para impartir este tipo de cursos. Es un requisito tener el certificado de este curso en el momento que el Ministerio de Salud haga su visita al local (en el caso de Pika-zo se debe pagar a dos personas).	34,000.00
Municipalidad de Goicoechea	Certificado de patente nueva	Pago del certificado de patente nueva a colocar en un lugar visible en el local comercial más impuestos correspondientes.	29,205.00
Total, gastos acumulados por trámites con entes gubernamentales			360,023.00

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la Tabla 6 se especifican todos los costos relacionados con los requisitos que solicitan entes gubernamentales que una pequeña empresa debe asumir antes de poder abrir el local comercial; es decir, estos costos podrían venir de una inversión de los dueños, de un préstamo de una entidad bancaria o algo similar. En el caso de Pika-zo, todos estos costos se

obtuvieron de las ventas mensuales de sus productos, es decir, los costos son absorbidos por el mismo negocio.

### **Análisis de la Situación Actual**

Con base en el enfoque de la investigación, en este capítulo se desarrollan y analizan diferentes simulaciones financieras y los resultados de las encuestas realizadas, para identificar comportamientos de los consumidores de productos picantes y determinar la viabilidad financiera del desarrollo del negocio; asimismo, se hará un estudio de mercado, de las marcas de chiles picantes tipo salsero y posibles sustitutos, esto para poder inferir la magnitud del mercado a nivel local, tomando como referencia la zona de impacto Pika-zo, que es donde se quiere iniciar a explotar la marca. Tanto para las encuestas como para la información de mercado, se explicará cada pregunta y cada hallazgo, con el fin de maximizar el conocimiento y, con esto, poder determinar las proyecciones económicas que se requieren para el posicionamiento de la marca.


### **Encuesta**

A continuación, se presentará la información correspondiente a la encuesta dirigida a diferentes personas de los cantones en estudio y otros lugares.

#### **Cliente**

La encuesta se estará dirigiendo a personas mayores de 20 años. La idea principal es conocer el comportamiento de dichas personas en la adquisición de chiles picantes tipo salseros. Se seleccionan personas de esta edad en adelante debido a que son personas que tienen capacidad de compra, debido a que se encuentran en edades productivas. La encuesta fue compartida a todas las personas por medio de redes sociales como lo son WhatsApp, Instagram y Facebook.

La Figura 3 muestra, según la página oficial del INEC, la población de los tres cantones a estudiar, donde se toman como referencia las personas de 20 a 59 años.



Fuente: INEC. Proyección de Población.

Provincia	Canton	Distrito	Sexo	Región de planificación	Sub Región de planificación	Edad Quinquenal
San José	Moravia		Hombre			20 a 59
	Goicoechea		Mujer			
	Vasquez de Coronado					

2021

2021 Total	2021 Total (Moravia + Goicoechea + Vasquez de Coronado)	160,972
	2021 Total Goicoechea	82,023
	2021 Total Vasquez de Coronado	42,036
	2021 Total Moravia	36,913

Figura 3. Población para muestra.

Fuente: INEC. Proyección de población.

Asimismo, se detalla la fórmula propuesta por Gavilánez para el cálculo del tamaño de la muestra o cantidad de personas a las cuales aplicarles la encuesta, tomando en consideración que la población es finita.

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

En la Tabla 7 se brindan los datos para determinar el tamaño de la muestra, la cantidad de personas a las cuales se les aplicará la encuesta.

**Tabla 7**

*Datos para cálculo tamaño muestra.*

Significado	Letra asignada	Valor
<b>Población</b>	N	160,972
<b>Nivel de confianza</b>	Z	95% (1.96)
<b>Margen de error</b>	E	10%
<b>Probabilidad que ocurra el evento</b>	P	50%
<b>Muestra</b>	N	95.98 = 96

Fuente: elaboración propia, 2023.

Según la Tabla 7, se le debe aplicar la encuesta al menos a 96 personas para poder tener una muestra confiable a nivel estadístico.

Como parte de lo que se busca en esta investigación, se desarrollan dos encuestas. La primera está dirigida a conocer el mercado del picante en general y el comportamiento de los consumidores; la segunda encuesta está dirigida a personas que han sido clientes de Pika-zo, con el fin de conocer un poco más sobre sus sentimientos hacia la marca, ya que esto nunca se había hecho con anterioridad.

### Aplicación de las encuestas

La idea principal de la aplicación de este instrumento se fundamenta en conocer el posible comportamiento de los consumidores, conociendo sus preferencias sobre los productos, lugares de compra y diferentes criterios, que son determinantes en el momento de adquirir salsas picantes. Lo principal es conocer el comportamiento de mercado y de esta manera hacer los estudios financieros para ver la rentabilidad de podría tener o no la empresa según proyecciones que se puedan realizar.

En la Figura 4 se muestra la distribución porcentual de las personas que forman parte de los cantones foco de esta investigación, en total, 110 personas, los cuales se dividen en 30 personas que son clientes actuales de Pika-zo, representando el 27% del total, y el otro 73% de los encuestados corresponden a personas que se definen como potenciales clientes Pika-zo.

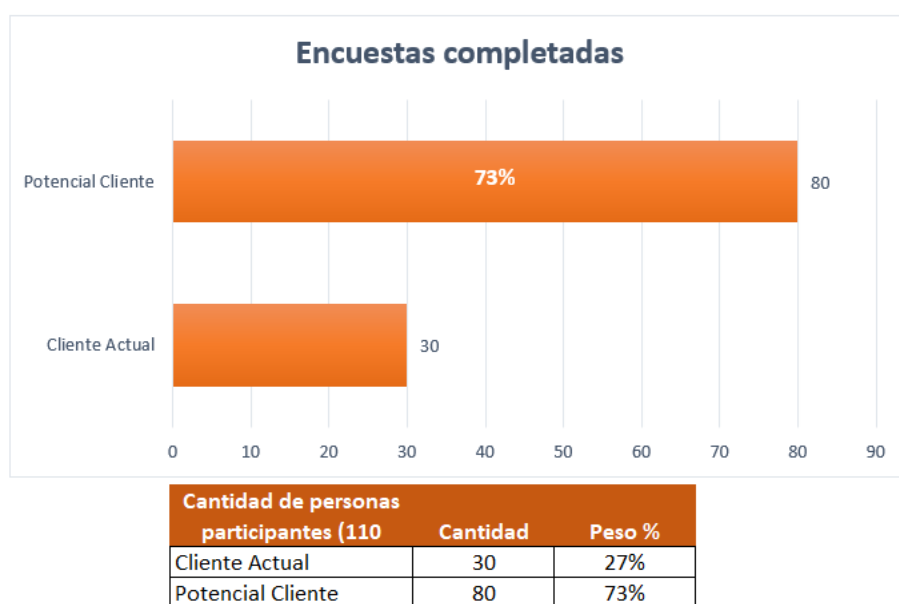


Figura 4. Encuestas completadas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La Figura 4 muestra los porcentajes de participación de las personas en la encuesta. El 27% corresponde a actuales clientes de Pika-zo y el 73% corresponde a personas que se categorizarán como clientes potenciales.

La Figura 5 muestra el resultado de la primera pregunta, para determinar a qué cantón corresponde la persona que responde la encuesta.

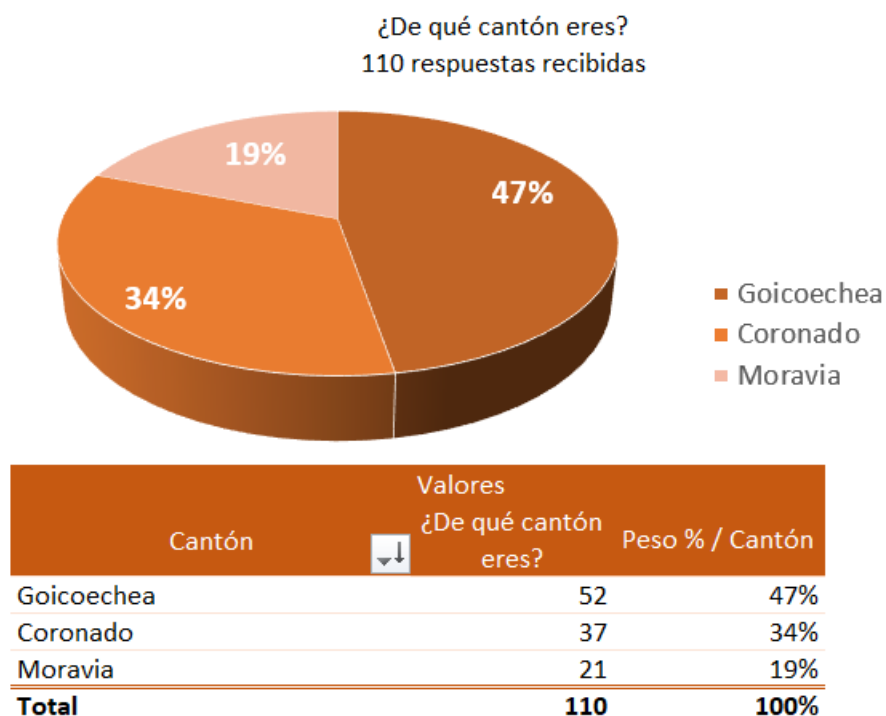


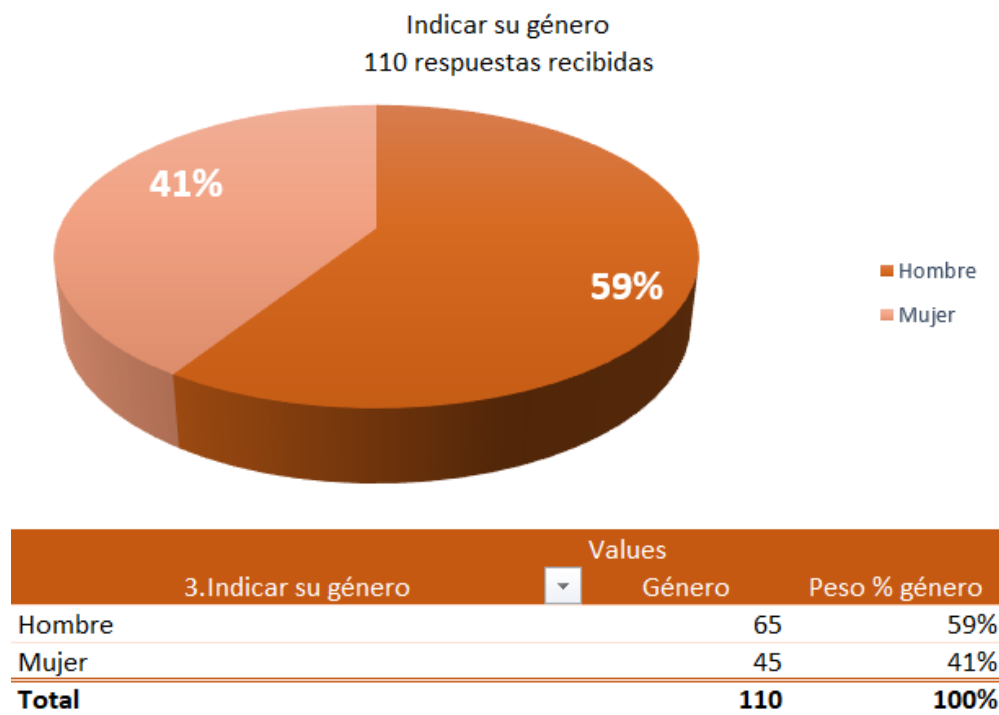
Figura 5. Análisis pregunta 1 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

El objetivo principal de esta pregunta es poder determinar el peso de las respuestas según los cantones donde se desea posicionar la marca. La mayoría de las personas son de Goicoechea, con un 47%, cantón donde se tiene el local comercial. Moravia es el cantón donde menor cantidad de participantes hay, pero esto no quiere decir que no esté dentro del objetivo de la estrategia de posicionamiento.

Asimismo, se determina que la decisión de establecer el local comercial en el cantón de Guadalupe es buena, debido a que en ese sector es donde hay mayor cantidad de personas que conocen del proyecto y se ha dado a conocer más.

En la Figura 6 se muestra la distribución por tipo de género de las personas que respondieron la encuesta, específicamente, de los cantones objetivo de esta investigación.



*Figura 6.* Análisis pregunta 2 Pika-zo, conociendo el mercado.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En su mayoría, la encuesta fue contestada por mujeres, quienes representan un 59% del total, y un 41% para hombres. Más adelante se podrá realizar un análisis del comportamiento de género en combinación con los resultados de otras preguntas, con el fin de identificar oportunidades de negocio.

En la Figura 7 se muestra la distribución de los rangos de edades de las personas que contestaron la encuesta.

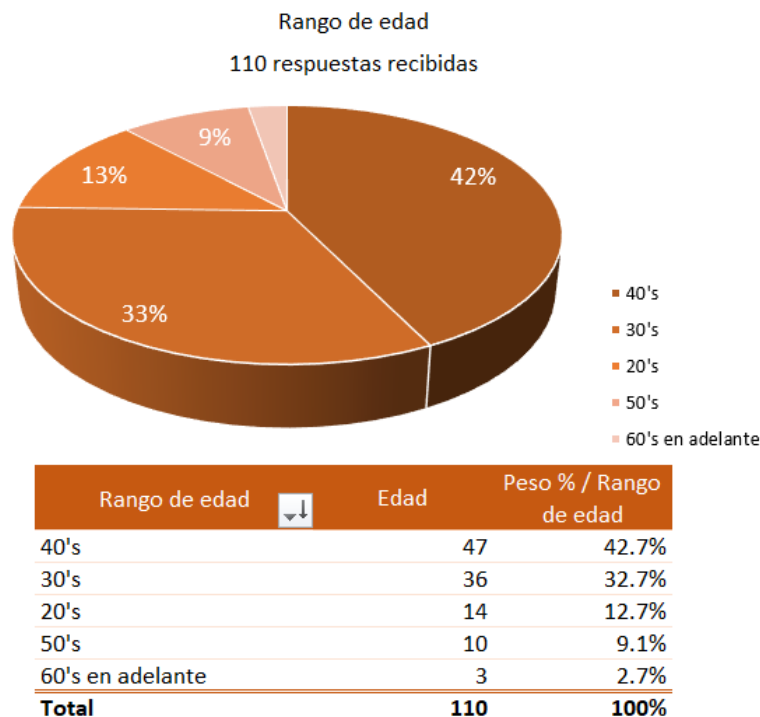


Figura 7. Análisis pregunta 3 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La respuesta a esta consulta es muy valiosa cuando se combina con las respuestas de otras consultas; por ejemplo, al combinar la pregunta 3 con pregunta 4, se puede identificar que los rangos de edades donde se da un mayor consumo o gusto por el picante son los rangos de los 40 y 30 años, rangos de edades relevantes para poder determinar proyecciones o estimaciones de ventas, con grupos de personas en edades productivas y de mayor tendencia de consumo.

### Tabla 8

*Distribución de gustos por el picante en rangos de edades.*

Rango de edad	¿Qué tanto te gusta el picante?			Total
	Ni mucho ni poco	No puedo vivir sin picante	Puedo vivir sin picante	
40's	22%	15%	5%	43%
30's	17%	10%	5%	33%
20's	9%	2%	2%	13%
50's	7%	2%	0%	9%
60's en adelante	3%	0%	0%	3%
<b>Total</b>	<b>58%</b>	<b>29%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Tabla 8 muestra el gusto de las personas por el picante según los rangos de sus edades. Fácilmente se puede identificar que, en ambos rangos de edad, como lo son los 30 y los 40, es donde se enfocan los niveles más alto de consumo, lo que puede ayudar a la empresa con el planteamiento de la estrategia y a proyectar inversiones y gastos, con el fin de llegar a la mayor cantidad posible de clientes.

En la Figura 8 se muestra el comportamiento o gusto por el picante de las personas que contestaron la encuesta de los cantones de Coronado, Guadalupe y Moravia.

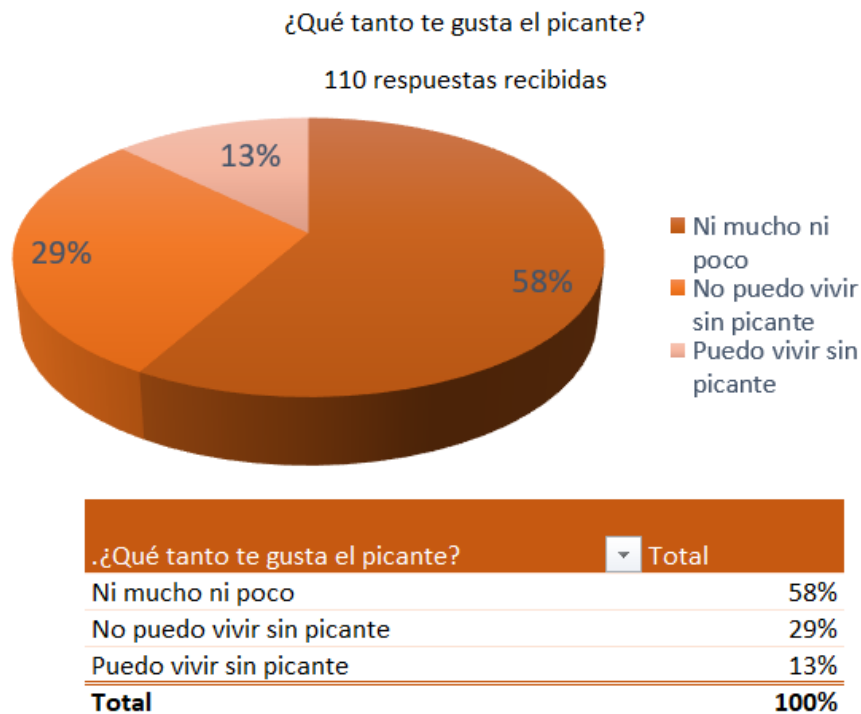


Figura 8. Análisis pregunta 4 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

El objetivo principal de la pregunta 4 de conocer los gustos de las personas encuestadas, conocer si realmente hay mercado o demanda para el chile picante tipo salsa o productos similares. Es vital para poder definir si el negocio con una buena administración podría ser económicamente rentable.

Desde el punto de vista de mercado y tomando en cuenta los resultados obtenidos, se considera que si hay mercado suficiente para el desarrollo de un negocio de salsas picantes.

En Figura 9 se muestra la distribución por rango de edades de las personas que contestaron sobre la pregunta: ¿Qué tanto te gusta el picante?

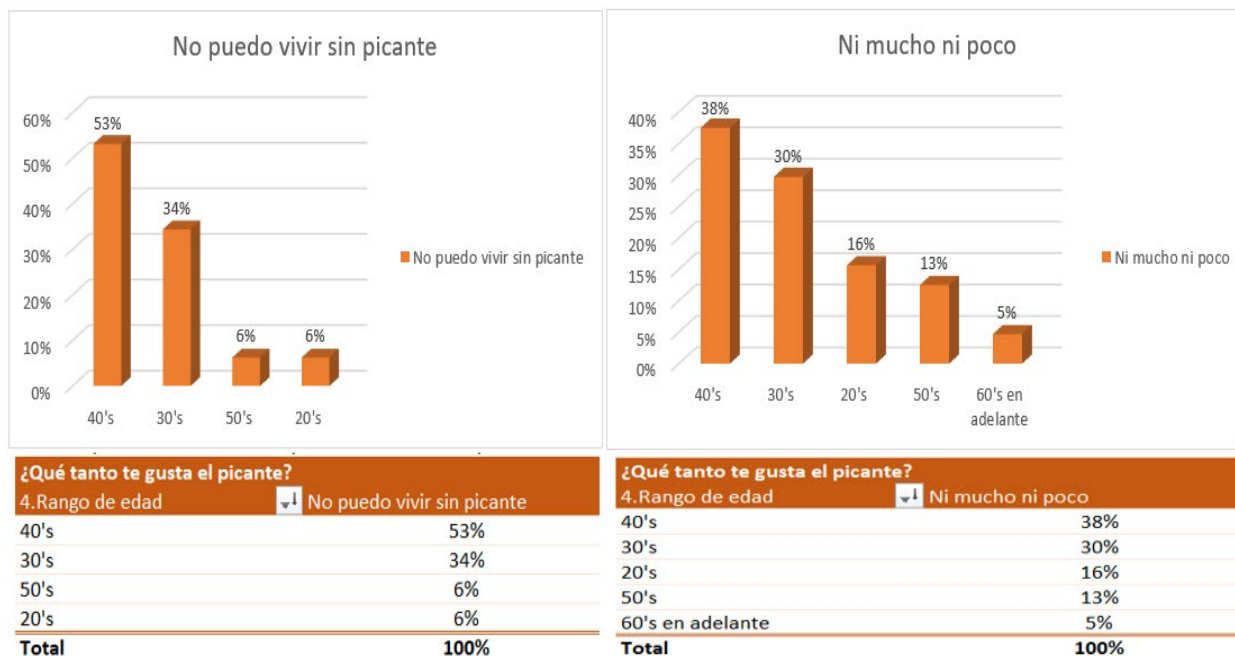


Figura 9. Distribución de gustos por rango de edad.

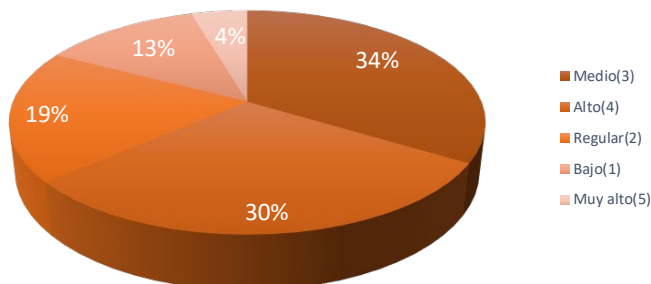
Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 9 muestra dos gráficos, los cuales representan la distribución por rangos de edades de las personas que indicaron no poder vivir sin picante, como también las personas que indicaron que el picante no les gustaba ni mucho ni poco. Esto último para el investigador representa una referencia sobre el promedio en consumo. Se identifican de nuevo los rangos de edades que mayor consumo de picante indican tener.

En ambas graficas se muestran los clientes o consumidores objetivo para el desarrollo de las estrategias empresariales, definitivamente las personas en los rangos de los 30's y 40's años son las personas que es su mayoría consumen mayor cantidad de picante.

La Figura 10 representa porcentualmente las respuestas de las personas según su gusto o tolerancia al picor.

En una escala de picor de 1 al 5, ¿cuál es la tolerancia a la capsaicina (picante) que consideras tener?  
110 respuestas recibidas



En una escala de picor de 1 al 5, ¿cuál es la tolerancia a la capsaicina (picante) que consideras tener?	Distribución por tolerancia	Peso % / tolerancia al picante
Medio(3)	37	34%
Alto(4)	33	30%
Regular(2)	21	19%
Bajo(1)	14	13%
Muy alto(5)	5	5%
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Figura 10. Análisis pregunta 5 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 10 muestra el comportamiento por el gusto de consumo en el nivel de picante en las comidas. Con esto, la empresa puede hacer una distribución adecuada de sus productos con respecto a los niveles de picante. En primera instancia, la empresa quería solamente hacer productos de picor alto hacia arriba; si esa es la estrategia, se podría estar dejando de atender una parte del mercado que representa la mayor proporción, como lo es el gusto por el consumo medio de picante, que es de un 34% del total de las respuestas, y si se suman los niveles regular más bajo, el sector del mercado sin atender aumenta a un 65%, incluyendo niveles de picor que no sean alto para arriba, se podría incrementar las ventas y por ende las utilidades al desarrollar productos donde mayor preferencia de consumo existe por parte del consumidor.

En la Figura 11 se realiza con la idea de conocer el gusto de las personas por el producto picante que utilizan para acompañar sus comidas.

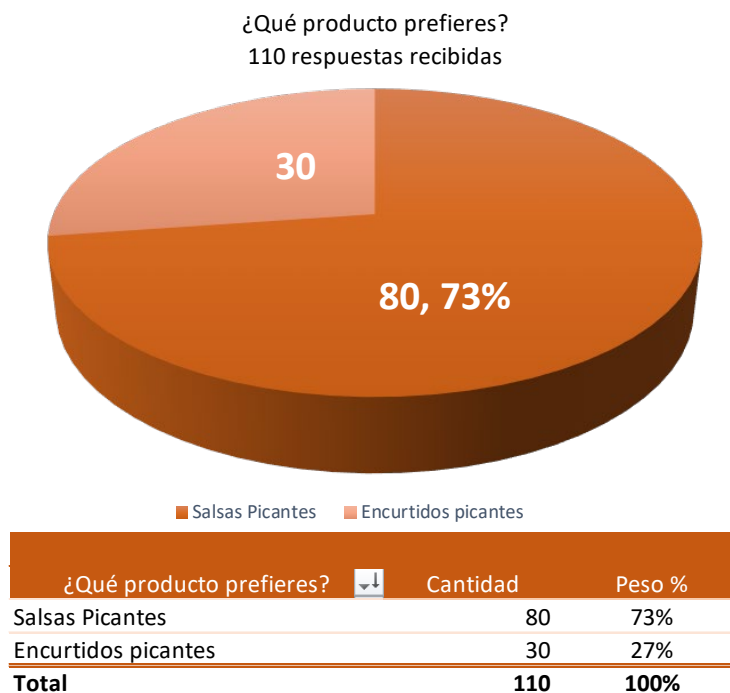


Figura 11. Análisis pregunta 6 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 11 muestra que el 73% de las personas encuestadas muestran una tendencia de gusto hacia las salsas picantes sobre los encurtidos, que representan un 27%. La importancia de esta pregunta se fundamenta en determinar si esta línea de productos como salsas picantes es atractiva para el mercado, por lo cual podría ser un negocio económicamente factible, siempre y cuando sea manejado eficientemente.

La Figura 12 muestra si para el consumidor de productos picantes, el que un producto cuente con registro sanitario o no podría influir en la decisión de compra, dato importante para esta investigación. Se recuerda que Pika-zo trabajó por casi dos años sin contar con este requisito, y ahora que se viene trabajando en los registros sanitario de sus productos, es relevante tener una estimación de si la inversión tanto de tiempo como de dinero puede ser retribuida con un incremento en ventas.

¿Qué tanto influye el registro sanitario en la decisión de compra de su salsa picante?  
110 respuestas recibidas

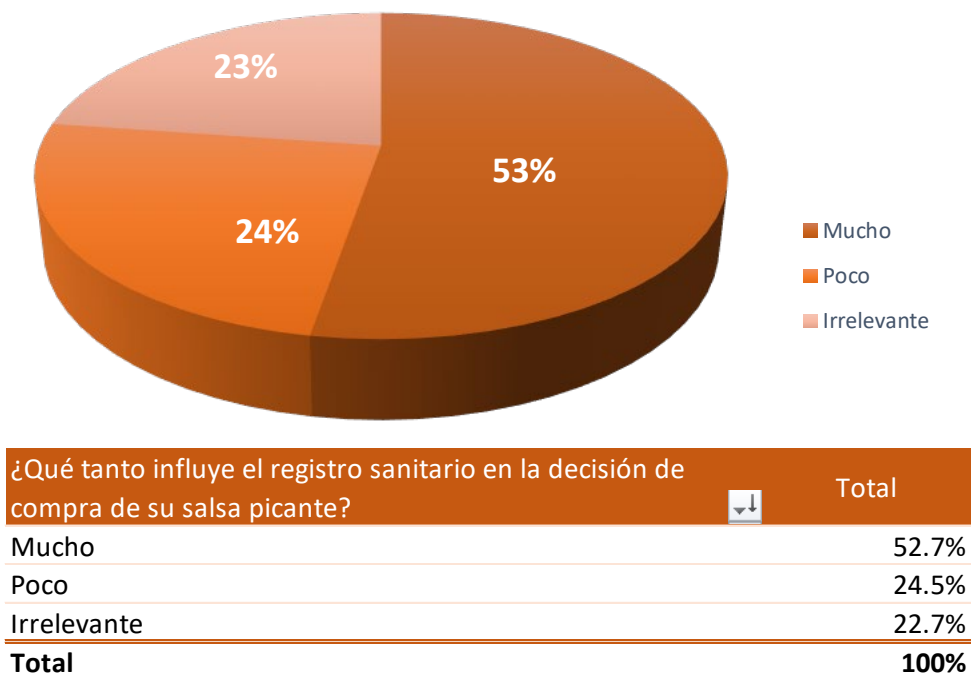


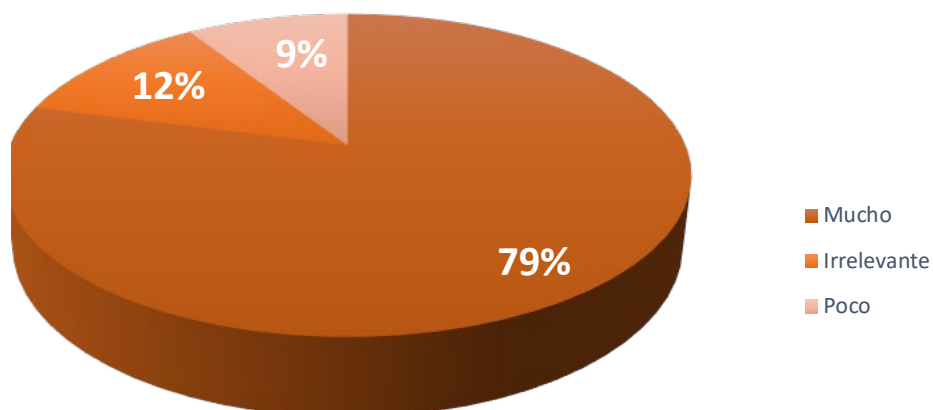
Figura 12. Análisis pregunta 7 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Parte del desarrollo de este proyecto de investigación es la búsqueda de mayor presencia de marca en el mercado local de cantones como Coronado, Moravia y Guadalupe, y esto se podría hacer únicamente poniendo tanto a la empresa como a los productos en orden ante el gobierno. Antes de iniciar este proyecto, los productos Pika-zo no contaban con registro sanitario. Con base en todo lo aprendido e investigado en este proceso, se aprovechó y ya se cuenta con dichos requisitos. Como se determina en la Figura 12, contar con un registro sanitario da mayor seguridad de compra a los consumidores, y queda demostrado cuando el 53% de los encuestados indican que su decisión de compra se ve influenciada cuando los productos cuentan con el registro sanitario.

En un mercado con tanta competencia y que la publicidad de los productos puede llegar muy fácilmente a los consumidores, es importante tener una buena presentación y de esta manera atraer a los clientes. Por esta razón, se realizó la consulta según la Figura 13.

¿Qué tanto influye la presentación de un producto en el momento de su compra?  
110 respuestas recibidas



¿Qué tanto influye la presentación de un producto en el momento de su compra?	Conteo	Peso % / presentación
Mucho	87	79%
Irrelevante	13	12%
Poco	10	9%
<b>Grand Total</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Figura 13. Análisis pregunta 8 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Generalmente, cuando una persona va a un local comercial y busca, en este caso, un chile picante, la presentación genera una atracción hacia un producto, sin tener que haberse probado anteriormente; inclusive, puede suceder lo contrario, si la presentación no es buena, esto podría provocar en el consumidor que no llame su atención, y como bien se muestra en la figura anterior, la presentación de un producto influye considerablemente en la compra de un producto, teniendo como resultado que el 79% de los encuestados indica que su compra se ve influenciada directamente por la presentación, ya sea positiva o negativamente.

Una buena presentación requiere de inversión y de constante mantenimiento, lo que representan gastos directos e indirectos para la empresa, condición importante a dar seguimiento y tratar de hacer eficiente constantemente.

En la Figura 14 se realiza la consulta a los encuestados sobre: ¿Cuál tipo de salsas picantes le gusta más? Esto para poder determinar la tendencia del mercado de salsas picantes de la actualidad.

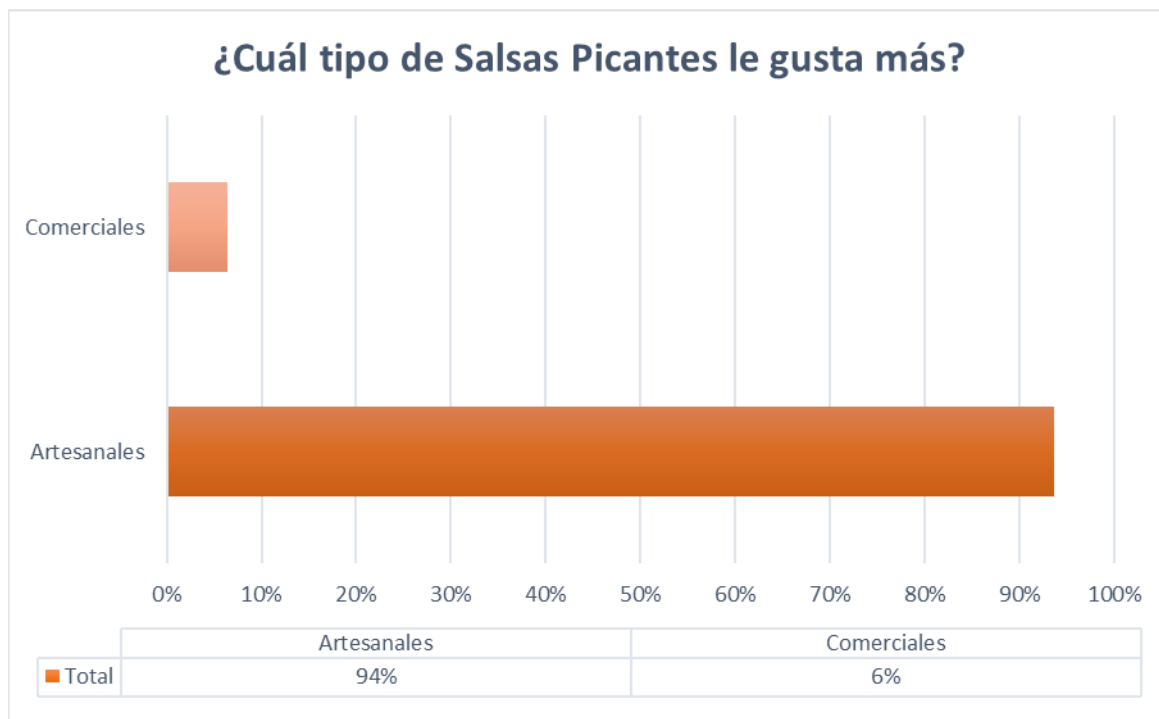


Figura 14. Análisis pregunta 9 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Más adelante se podrá demostrar la tendencia del consumo de salsas picantes y su participación y tamaño de mercado, pero una de las tendencias no solo de nuestro país, sino que a nivel mundial es la preferencia de productos artesanales. Por lo visto, lo comercial es un producto con una buena posición de precio, pero que sacrifica el buen sabor, por proporcionar un bajo costo al consumidor. El reto con esto para las grandes compañías productoras de salsas picantes es que los consumidores de la actualidad son más exigentes, además de que en una proporción alta prefieren un producto que proporcione valor agregado a su compra.

Lo anterior se justifica cuando el 94% de los encuestados indican que prefieren las salsas picantes artesanales sobre las comerciales, esto podría significar que el consumidor busca otras opciones con mayor sabor y calidad. Económicamente, esto se podría identificar

como una oportunidad para la empresa, donde sus productos son trabajados bajo la línea artesanal.

La pregunta 10 se hace para conocer preferencias de mercado de las personas en salsas picantes, tal y como se muestra en la Figura 15.



Figura 15. Análisis pregunta 10 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La consulta anterior se realizó con dos objetivos principalmente: el primero es para conocer desde los sujetos de estudio las preferencias por las marcas de salsas picantes que tienen, y la segunda para conocer si hay marcas de salsas picantes que no se tengan monitoreadas dentro del mapeo de precios detallado más adelante en este proyecto.

En la Tabla 9 se detalla el listado de marcas resultado de las respuestas de la pregunta 10.

**Tabla 9**

*Análisis pregunta 10 Pika-zo, conociendo el mercado.*

¿Cuál es su marca de preferencia en salsas picantes?	Conteo por marca	Peso %
Sin preferencia	30	27%
Pika-zo	30	27%
Tabasco	13	12%
Santa Cruz	4	4%
Sassy	4	4%
Tio Pelon	3	3%
Caseras	3	3%
Artesanales	3	3%
Mono Loco	3	3%
Banquete	2	2%
Cholula	1	1%
Negrini	1	1%
Chilywilly	1	1%
No uso picantes	1	1%
Calavera hot	1	1%
Chiletico	1	1%
Caribeña	1	1%
Don Jose	1	1%
Sriracha	1	1%
Iguana	1	1%
Ticapica	1	1%
La Botanera	1	1%
Valentina	1	1%
Laverde	1	1%
Malher	1	1%
Total	110	100%

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Lo más rescatable de la Tabla 9 es que hay una población que representa el 27% que no cuenta con marcas preferidas. Desde este punto de vista, esto podría representar una oportunidad para tratar de llegar a esos clientes y tratar de fidelizarlos con la marca.

Otro aspecto interesante de este análisis es que, según las marcas preferidas por los encuestados, el 58% de esas marcas son salsas picantes comerciales. Este dato solamente toma en consideración el detalle de marcas tal y como se muestra en la tabla anterior.

En la Figura 16 se hace la consulta sobre la frecuencia de compra de productos como salsas picantes o similares, con el fin de determinar cuál sería la frecuencia de compra y reposición de inventario del consumidor.

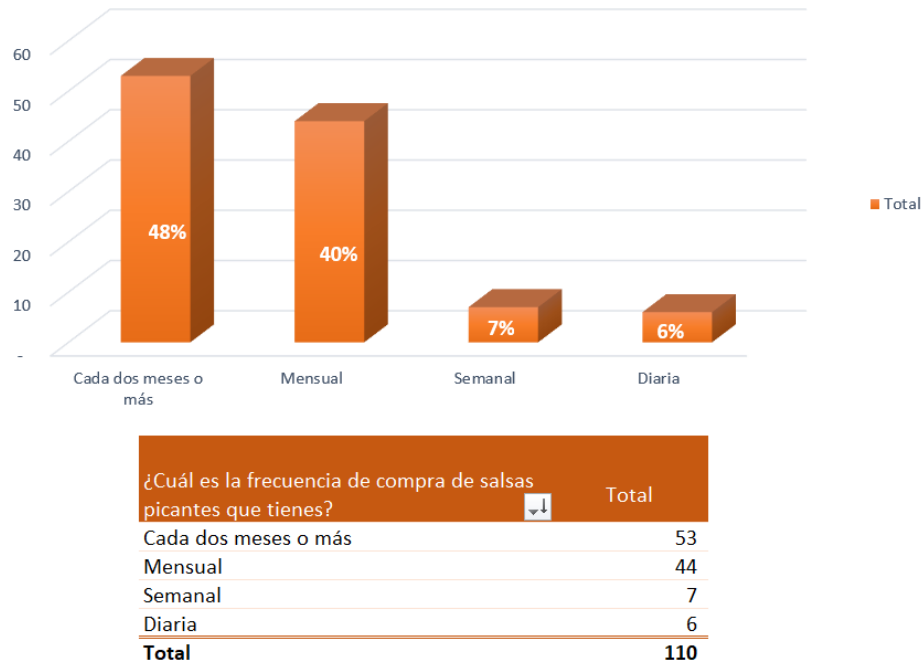


Figura 16. Análisis pregunta 11 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

El objetivo principal de la pregunta 11 es poder estimar cada cuánto los consumidores reponen sus inventarios, lo cual ayuda en el sentido de planeación económica, que conlleva compras, producción, inventarios y logística, todo esto para satisfacer la demanda tanto en locales comerciales como la generada para la empresa.

Asimismo, esta información es importante para determinar los gastos financieros en que se tendría que incurrir para tener insumos a tiempo y que el producto llegue justo cuando sea requerido por el consumidor final.

La Figura 17 hace referencia sobre la preferencia o criterio de compra de salsas picantes para las personas encuestadas, dato importante para poder comprender qué mueve a las personas a comprar sus productos picantes.

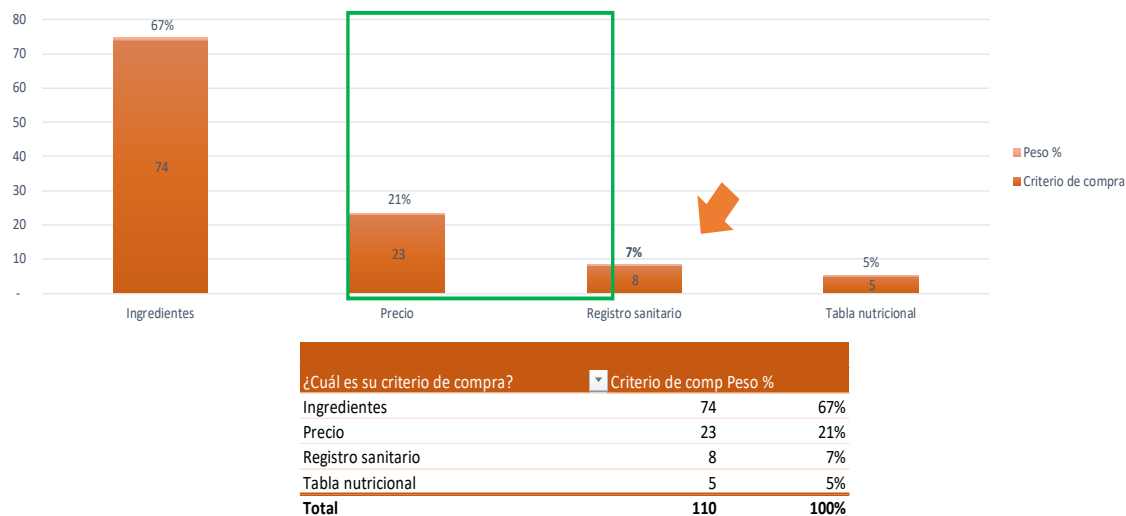


Figura 17. Análisis pregunta 12 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 17 muestra el criterio principal en la decisión de compra para las salsas picantes. Como primer criterio se puede identificar que los ingredientes o sus combinaciones diferentes impactan directamente la compra de los consumidores, a tal punto que, con base en la muestra tomada, el 67% de los encuestados indican que su decisión de compra se fundamenta en la combinación de los ingredientes de los productos, lo exótico o combinaciones no comunes que son atractivas para su consumo.

Otro criterio importante y con peso relevante en las respuestas es el precio. Son dos factores importantes a monitorear. Ahora bien, desde el punto de vista del consumidor, el registro sanitario no es un factor de peso para su decisión de compra, pero algo importante es que, como se podrá ver adelante, en las respuestas de la pregunta 16, la mayoría de las personas adquieren sus salsas picantes en supermercados o locales comerciales similares, lo que se concluye que el registro sanitario es un requisito fundamental para colocar los productos en este tipo de locales comerciales, de lo contrario, se limitará la oferta en el mercado local.

La consulta 13 se realiza para conocer sobre la preferencia de precio de las personas en sus salsas picantes, para determinar una posición de precio adecuada o aceptada dentro del mercado local, lo que mete presión a las operaciones de la empresa con el fin de tener una búsqueda constante por disminuir costos y con esto mejorar la utilidad.

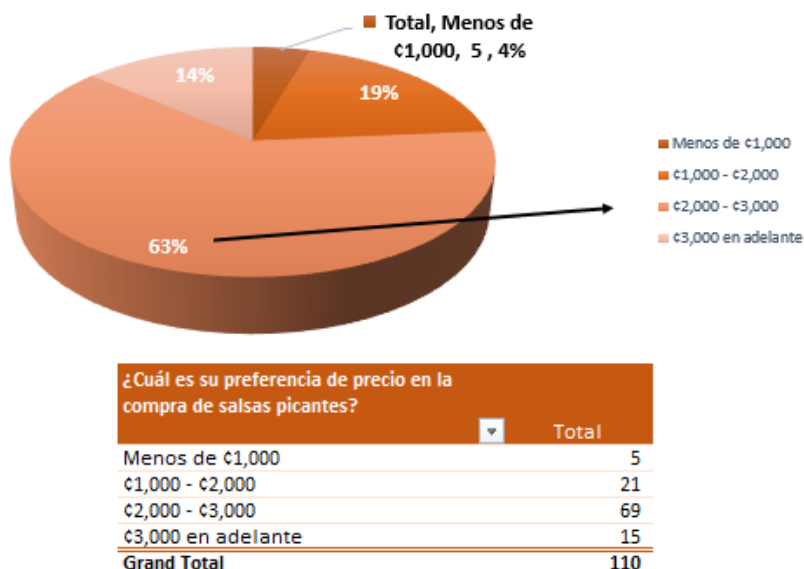


Figura 18. Análisis pregunta 13 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Un factor importante para comercializar un producto es su precio. Se considera importante escuchar a la población y de esta manera poder dar un paso adelante con la definición del precio de los productos y, con esto, definir proyecciones de ventas que permitan realizar una estimación de ventas a futuro.

Con base en los resultados de la consulta de la Figura 18, se puede determinar que la población está de acuerdo con un precio justo por salsas picantes, entre los 2,000 a 3,000 colones, para ser específicos. El 63% de la muestra recolectada indica que este rango de precios es el más aceptable, teniendo por debajo rangos de precio de 1,000 a 2,000 colones, con un peso del 19% de las respuestas de aceptación de precio, según las presentaciones de los productos de la empresa, la cual es de 150 gramos, botella tipo chilera.

Lo anterior podría determinar ventajas y desventajas respecto a la posición de precios de los Pika-zo con productos competidores, que podrían ser sustitutos inmediatos de estas salsas picantes; por lo general, el rango de precios entre 1,000 a 2,000 colones se encuentra en productos comerciales, es decir, productos que se producen en masa por grandes compañías, donde producen lotes de producción grandes y con diferentes técnicas para llegar a su producto final, esto hace que sus costos tiendan a ser más bajos, al contrario de Pika-zo

y otras empresas de línea artesanal, donde se producen lotes pequeños, el poder de negociación de materias prima es limitado y, por ende, los costos podrían tender a ser más altos.

Comparando los precios ofertados por Pika-zo contra el rango de mayor aceptación por la población de la muestra, la empresa se encuentra en una buena posición, teniendo el 83% de los productos dentro del rango de precios entre 2,000 a 3,000 colones, teniendo solamente uno de los seis productos fuera de este rango, pero se debe a que este producto se caracteriza por ser un producto Premium por sus componentes.

La Figura 19 se refiere al monto de compra de los consumidores, lo cual servirá para realizar proyecciones de ventas, costos y rentabilidad más adelante en el desarrollo de este proyecto.

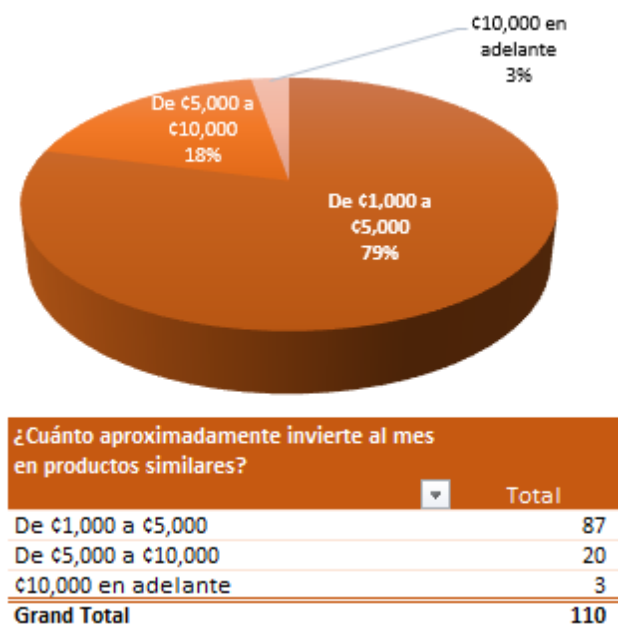


Figura 19. Análisis pregunta 14 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

El poder realizar una estimación del consumo potencial que se podría tener a futuro, es determinante para poder establecer la estrategia de ventas, administrativa y financiera de la empresa. Como se muestra en la Figura 19, el 79% de las personas encuestadas indican que consumen al mes entre 1,000 a 5,000 colones mensuales. Se podría interpretar que ese es el equivalente a una o dos botellas por mes, por persona o núcleo familiar.

La Figura 20 busca encontrar la preferencia donde los consumidores adquieren sus salsas picantes.

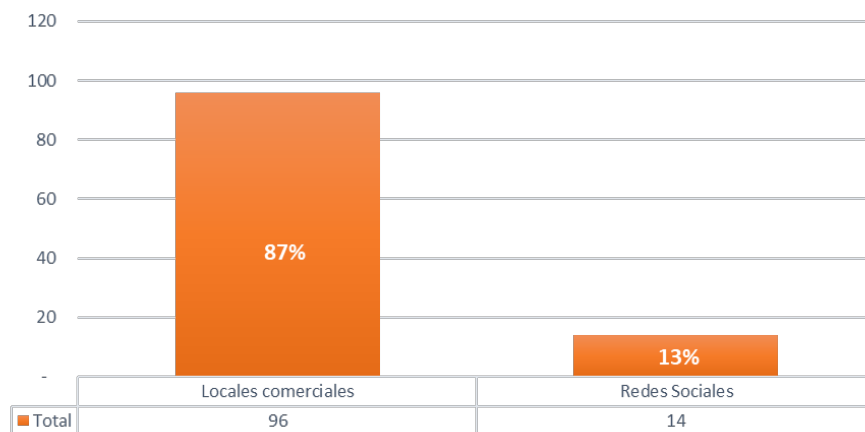


Figura 20. Análisis pregunta 15 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tal y como se pudo determinar con las respuestas de la consulta número 12, solamente el 7% de las personas encuestadas opinan que, si un producto tiene registro sanitario, es un criterio importante de compra.

Lo más relevante de la consulta de la Figura 20 es que un requisito ante el Ministerio de Salud (entidad gubernamental) es contar con un registro sanitario del producto para estar presente en locales comerciales, de lo contrario, no se pueden comercializar en locales comerciales.

Por lo tanto, para estar dentro del 87% de preferencia donde compran salsas picantes los consumidores, debe existir un registro sanitario, estrategia muy diferente a la que Pika-zo desarrolló durante los últimos 18 meses, cuando su mayoría de ventas las generaba por medio de sus redes sociales; por lo tanto, es importante establecer dentro de la estrategia de la empresa buscar incursionar en locales comerciales como minoristas, y a futuro en supermercados.

La Figura 21 es sumamente importante, debido a que muestra en qué tipo de locales comerciales las personas prefieren comprar sus productos. Esto dará información relevante a la empresa para poder establecer sus rutas de negocio y construir estados financieros proyectados o estimados que permitan definir posiciones o escenarios de rentabilidad a futuro.

Asimismo, la Figura 21 muestra en qué tipo locales comerciales prefieren comprar sus salsas picantes, resultando en una mayoría representativa que el 81% de las personas prefieren comprarlas en supermercados, en otros tipos de comercios solamente representa el 19%.

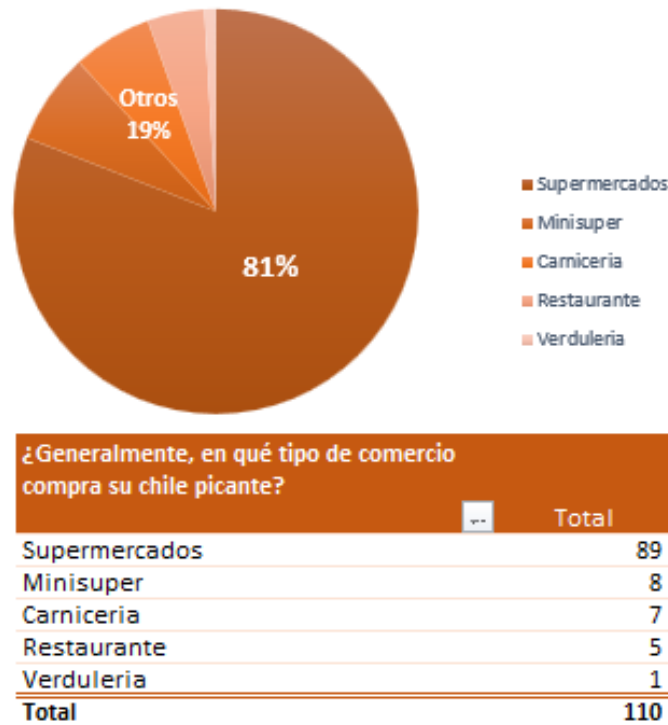


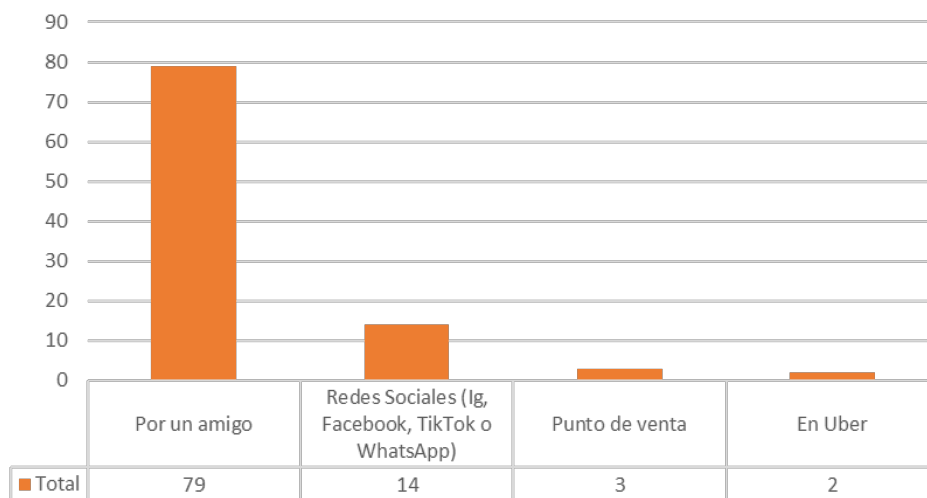
Figura 21. Análisis pregunta 16 Pika-zo, conociendo el mercado.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Como parte final de la interpretación de los resultados obtenidos en la primera encuesta, el valor que generan las respuestas es muy relevante. Con este análisis se obtienen comportamientos del mercado y de sus consumidores, además, se podrían identificar ventajas y desventajas ante la competencia y requerimientos de los consumidores.

Se presenta el análisis de la segunda encuesta, dirigida a clientes actuales, con el objetivo principal de determinar comportamientos, necesidades y también, muy importante, determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta encuesta fue contestada por 98 personas, cumpliendo con el tamaño de muestra requerido estadísticamente.

La Figura 22 muestra los resultados a la primera consulta de la encuesta Pika-zo, conociendo a su cliente. Esta se realiza con la idea principal de conocer por qué medio los clientes actuales conocieron de la empresa, con el fin de explotar algunos medios o corregir otros.

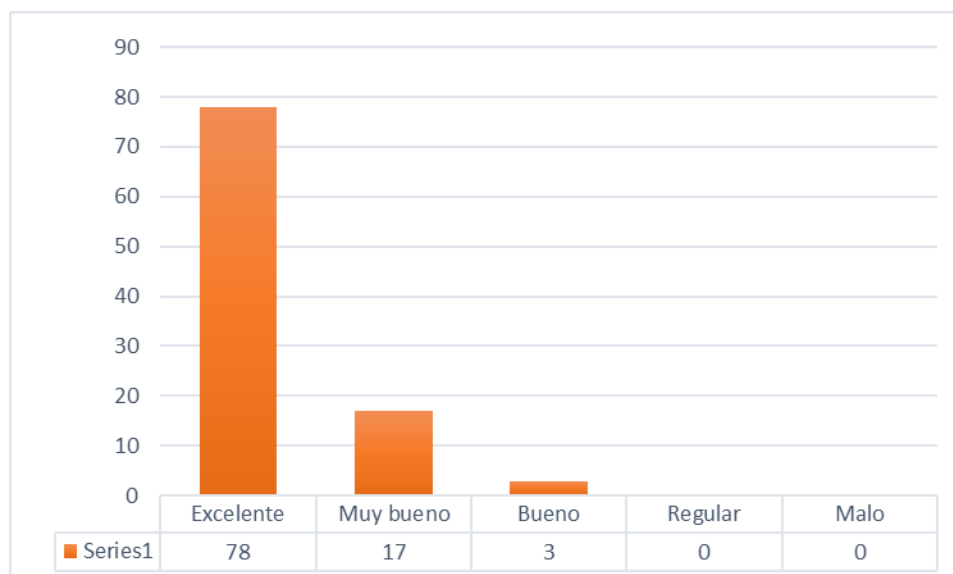


*Figura 22.* Análisis pregunta 1 Pika-zo, conociendo a su cliente.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la Figura 22 se puede determinar que el mayor medio de exposición de la marca o por el cual está llegando el producto a los clientes es por medio de un amigo. Es importante determinar esto, ya que se podría concluir que, al ser recomendado por una persona, se debe a que el producto agrada al consumidor. Asimismo, otro canal para explotar la marca son las redes sociales.

La Figura 23 se realiza para poder determinar como el cliente está percibiendo el nivel de servicio que se está brindando por la empresa.



*Figura 23.* Análisis pregunta 2 Pika-zo, conociendo a su cliente.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la actualidad, el cliente es un cliente mucho más informado, por lo cual, sus compras son cada día más inteligentes. En muchas ocasiones, cuando hay productos similares en calidad y precios, deben existir factores intangibles que pesen sobre la decisión de compra, y esto es trabajo que debe hacer cada una de las empresas que brindan a la población bienes o servicios. En este caso, como se muestra en Figura 23, la empresa cuenta con una buena calificación por parte de sus clientes, donde el 97% de las respuestas se encuentran distribuidas en las mejores dos posiciones de las respuestas, el 80% de los encuestados indican que el servicio es excelente y el 17% indican que el servicio es muy bueno.

El servicio al cliente, como se puede determinar, es una fortaleza de la empresa, lo cual es importante y podría significar una ventaja competitiva sobre otras marcas, por lo tanto, se debe mantener el nivel de satisfacción para que sea un factor diferenciador en la toma de decisiones de compra sobre otras marcas.

La Figura 24 mide la aceptación de la presentación de los productos Pika-zo, factor relevante en la selección de productos según los resultados de la pregunta número 8 de Pika-zo, conociendo el mercado.

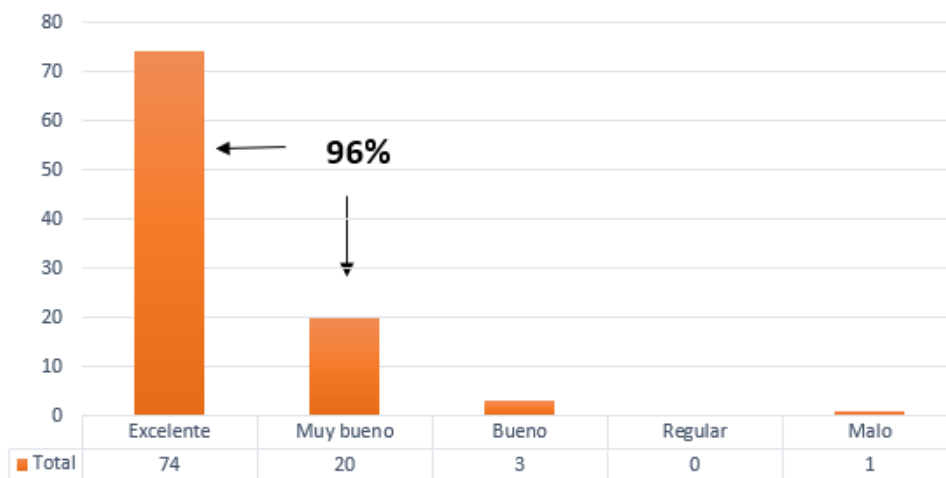


Figura 24. Análisis pregunta 3 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tal y como se mencionó anteriormente, esta pregunta se realizó para asociarla con la pregunta 8 de Pika-zo, conociendo el mercado. Como se pudo analizar, la decisión de compra de los consumidores en muchas ocasiones se ve influenciada por la presentación de los productos; en este caso, como se muestra en la Figura 24, la calificación de la presentación de los productos de Pika-zo se encuentra en una buena posición.

La Figura 25 muestra los resultados de los encuestados sobre como califican el sabor de los productos Pika-zo.

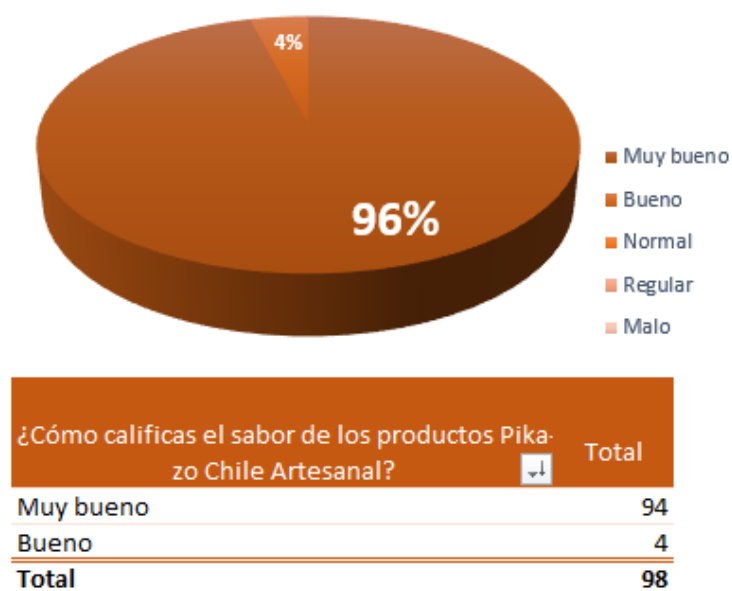


Figura 25. Análisis pregunta 4 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La medición de sabor es subjetiva, aun así, la Figura 25 muestra la satisfacción de los clientes por el sabor que aportan los productos, donde un 96% de los encuestados indicaron que el sabor es muy bueno y el otro 4% indican que es bueno, por lo cual, se puede concluir que el producto tiene un nivel alto de aceptación. Este es un factor de decisión de compra que podría tener correlación con la respuesta de la pregunta 12 de la encuesta Pika-zo, conociendo el mercado, donde se pudo identificar que el principal criterio de compra de los clientes para una salsa picante son los ingredientes que contenga.

La consulta 5 es similar a la anterior, solo que ahora orientada con los niveles de picor de los productos.

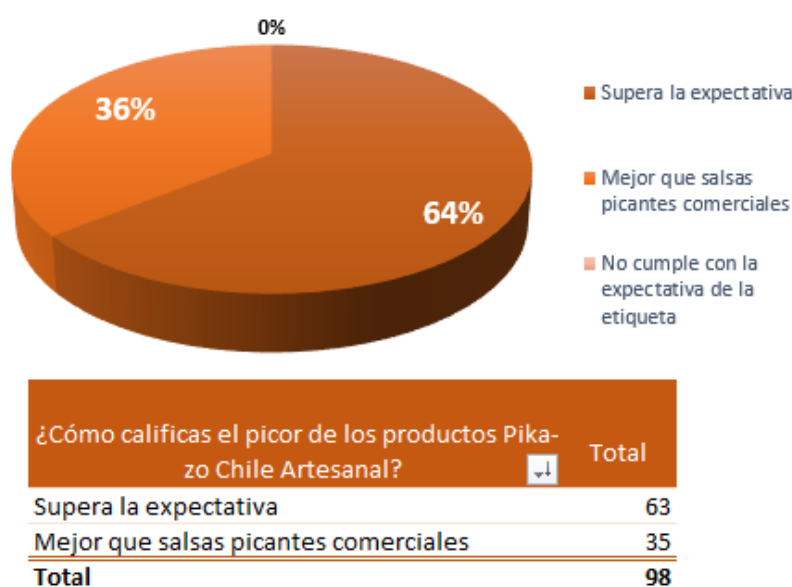


Figura 26. Análisis pregunta 5 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Aunque el nivel de picor es algo subjetivo, es relevante que los productos de Pika-zo cumplan con la expectativa que los clientes tienen cuando adquieren los productos. A nivel comercial, muchas de las salsas picantes indican en sus etiquetas que el nivel de picor es alto, y cuando el consumidor lo prueba, en realidad se genera una no conformidad con lo expuesto en la etiqueta y su experiencia.

Según los resultados de la Figura 26, los niveles de picante que ofrecen los productos de Pika-zo superan la expectativa del cliente en un 64%, y en un 36% se indica que los niveles de picor son mejores que los ofrecidos por las salsas comerciales del mercado.

La Figura 27 se desarrolla para tener una idea de cómo los clientes califican el precio de los productos, factor importante en la economía y relevante para el éxito financiero de una empresa.



Figura 27. Análisis pregunta 6 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

De acuerdo con la respuesta de los 98 clientes actuales de la marca, en la Figura 27 se muestra que el 98% de los clientes indican que los productos Pika-zo tienen un precio justo, lo que hace entender que, como estrategia, la comercialización de los productos se debe manejar en el rango de ¢2,000 - ¢3,000 colones, siempre y cuando sea una opción rentable.

La pregunta 7 se hace para poder determinar cuáles productos son los de mayor aceptación para los actuales clientes de Pika-zo, con el fin de tomar decisiones sobre los productos que se estén quedando rezagados en las preferencias de los consumidores, ya que, en ocasiones, si un producto no está aportando financieramente al bloque de oferta al mercado, se debe considerar su permanencia en la cartera de productos, esto debido a que en lugar de este, se podrían desarrollar productos que lo puedan reemplazar y traigan mayores ingresos o se pueda trabajar en mejorar el producto.

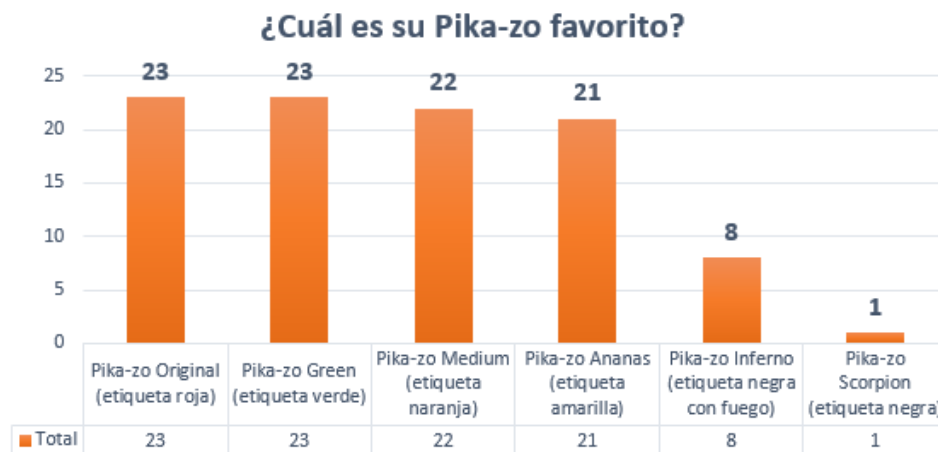


Figura 28. Análisis pregunta 7 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 28 muestra la distribución de las preferencias de los productos Pika-zo, las cuales se encuentran distribuidas en gustos muy similares en productos como el Pika-zo Original, Green, Medium y Ananas. Los que tuvieron menor nivel de preferencia fueron el Pika-zo Inferno y el Scorpion, pero esto no significa que no gusten, sino que se relaciona mayormente a que esos dos últimos productos son los que representan mayores niveles de picante, y como se pudo definir, los niveles de picor muy altos no son tolerados por todas las personas.

Lo anterior se podría interpretar como que las personas tienen una inclinación marcada por productos picantes de nivel medio, lo que da a la empresa una visión para proyectar sus productos a futuro, y con esto buscar incrementar las ventas; además, para los productos de nivel medios se utilizan casi que las mismas materias primas, lo que podría ayudar a tener una mejor negociación de ellas y con esto disminuir costos que permitan obtener una mejor utilidad.

La consulta número 8 de Pika-zo, conociendo a su cliente se hace con la idea principal de conocer si para los clientes actuales es importante que un producto contenga o no un preservante artificial que permita alargar la vida útil del producto una vez se rompa la cadena de empaque al abrirlo.

### ¿Para usted es importante que un producto no contenga preservantes artificiales?

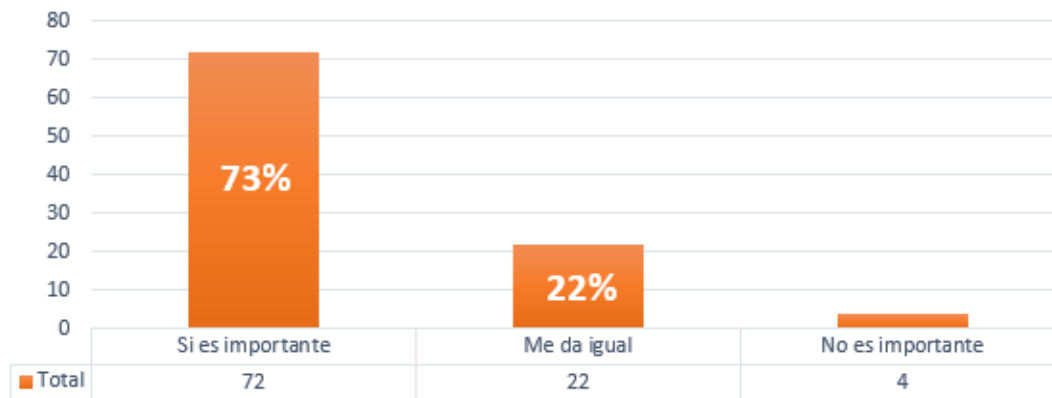


Figura 29. Análisis pregunta 8 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Pika-zo fue creado con la idea de que sea un producto artesanal y que contenga la mayor cantidad de componentes naturales. Se ha comprobado que si los productos Pika-zo permanecen cerrados y con un buen almacenamiento, el producto tiene una vida útil de hasta un año. El reto de un producto como este, es el buen almacenamiento una vez abierto.

Con lo anterior, se busca conocer si realmente es un factor de compra interesante para los clientes, y tal y como se detalla en la Figura 29, para las personas que fueron encuestadas, el 73% indican que sí es muy importante para ellos que los productos no contengan preservantes artificiales, por lo que se alinea con la filosofía de la empresa de mantener productos fuera de productos químicos para alargar la vida de sus salsas picantes.

En la actualidad el desarrollo de negocios verdes y saludables es una tendencia, por lo que mantener la línea de productos sin preservantes es recomendable, esto basado en las respuestas de las personas encuestadas y ratificando la estrategia con la que nació la empresa.

En la Figura 30 se muestran los resultados de la consulta 9, la cual busca conocer lo que más les gusta de la marca a los clientes actuales.



Figura 30. Análisis pregunta 9 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Además de conocer qué es lo que más les gusta a los clientes de la empresa, que según la Figura 30 es la calidad del producto (sabor y precio) con un 88%, se desea conocer otros aspectos que puedan ser mejorados, como lo son el precio y la presentación, con respecto a los cuales, según otras consultas relacionadas anteriormente, la evaluación de los clientes ha sido buena.

La pregunta de la Tabla 10 se hizo con el fin de determinar el impacto que está generando la marca en el mercado y de esta manera definir si el nombre de Pika-zo, con casi dos años de estar disponible en el mercado, se podría estar comparando con nombre de otras marcas que ya están posicionadas desde hace varios años en la mente de los consumidores.

**Tabla 10**

*Análisis pregunta 10 Pika-zo, conociendo a su cliente.*

¿Con cuál marca de Salsas Picantes compara a Pika-zo?	Total
Mono Loco	9
Sassy	3
Santa Cruz	2
Chunky	2
Tabasco	2
Lizano	2
Blue Zone	1
Cuando me da la gana	1
Tabasco	1
Fiesta de diablitos	1
Iguana	1
<b>Total</b>	<b>25</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la actualidad, las empresas no solamente deben pensar en comercializar un producto o servicio, en brindar el mejor precio del mercado, en tener la mejor publicidad, en fin, existen muchos factores por los cuales, las empresas deben estar vigilantes hoy en día, y un tema que es tendencia mundial para todo tipo de empresa a nivel mundial es el trabajo que se haga para poder aportar o contribuir a la población.

En ese caso Pika-zo, desde su origen ha tratado de contribuir con su comunidad y además se ha tratado de ayudar con su huella de carbono al planeta, para poder generar consciencia en sus seguidores. Asimismo, se cuentan con programas de responsabilidad social que se han venido desarrollando, programas que a nivel de empresa se alinean a la filosofía de conservación del planeta y de aporte a la comunidad.

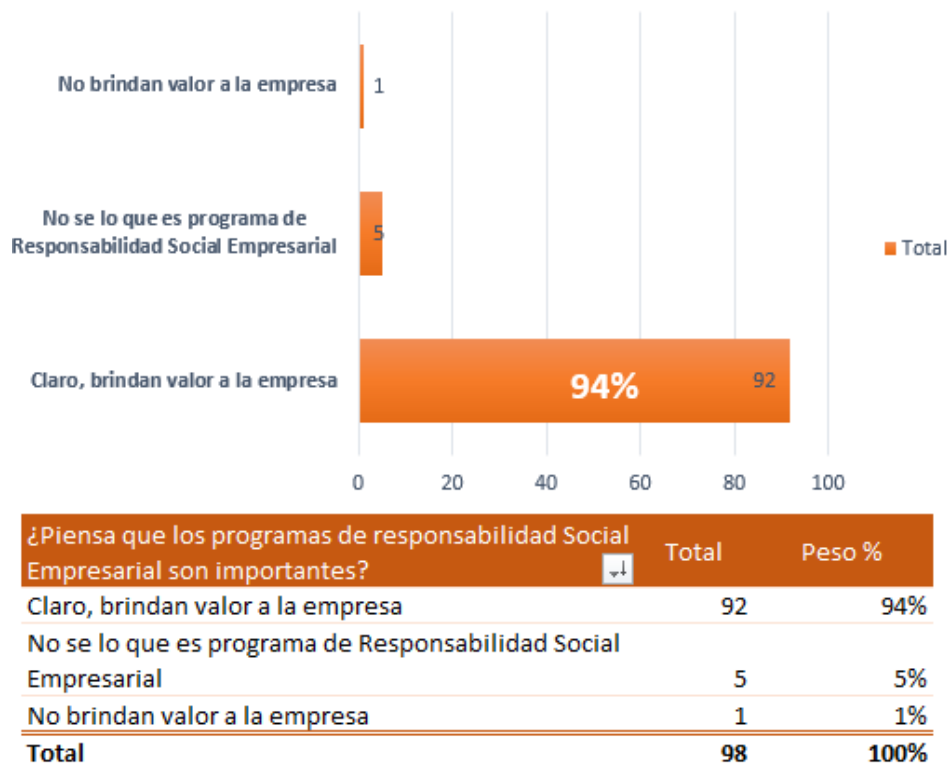


Figura 31. Análisis pregunta 11 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

En la Figura 31, las personas indican con una superioridad del 94% que los programas de responsabilidad empresarial son importantes y que brindan un valor agregado para las empresas, aspecto fundamental ya que es un valor que las nuevas generaciones están gestionando y que en el futuro será un criterio de decisión no solamente de compra, sino de negociación, lo cual puede representar una ventaja competitiva para la marca, que explotándola podría contribuir no solo para el incremento de ventas, sino también para el valor de la empresa.

En relación con la consulta anterior, la idea principal de la consulta número 12 es para conocer si los comunicados que se han compartido por redes sociales en los perfiles de la empresa han llegado correctamente a los clientes actuales.

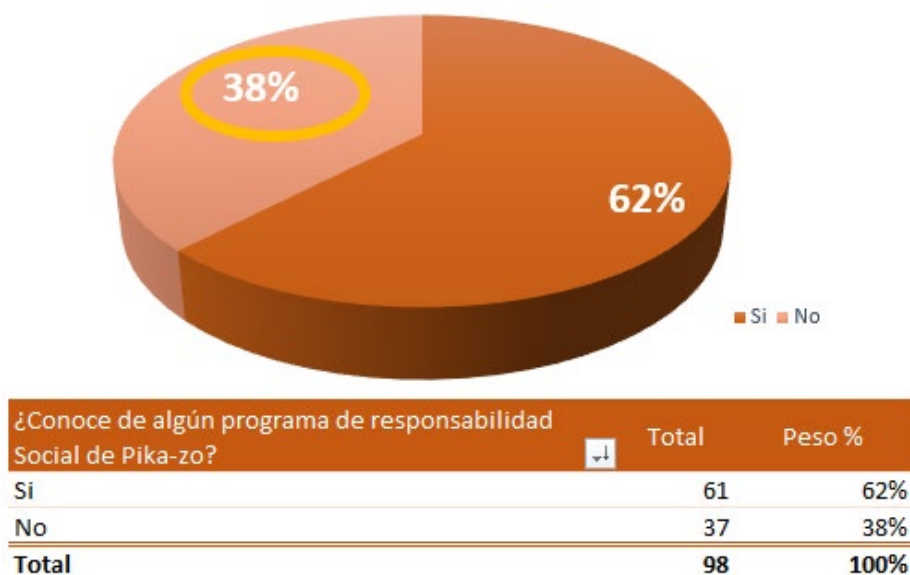


Figura 32. Análisis pregunta 12 Pika-zo, conociendo a su cliente.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 32 muestra cómo la mayoría de las personas, el 62% específicamente, indica conocer sobre alguno de los programas de responsabilidad social de Pika-zo, por lo cual, con base en el nivel de respuesta, se podría manifestar que el mensaje está llegando adecuadamente. Se debe mejorar para que el porcentaje de conocimiento sea mayor, pero se demuestra que la mayoría de los clientes conocen sobre estos programas, que son parte de las estrategias de grandes empresas a nivel mundial.

En la Tabla 11 se muestran diferentes recomendaciones que se solicitaron brindar a las personas que completaron la encuesta, esto para poder determinar factores competitivos que se podrían estar dejando de lado y que podrían ayudar a posicionar mejor la marca en el mercado. La idea principal es extraer información de los clientes, que pueda contribuir a una mejora en ventas de los productos y, además, que el producto sea de mayor valor agregado para los consumidores.

**Tabla 11**

*Análisis pregunta 13 Pika-zo, conociendo a su cliente.*

Recomendaciones	Total
Ninguna	35
Variedad de sabores	15
Expandir a más puntos de venta	10
Todo bien	8
Mejorar publicidad	7
Etiqueta y logo	6
Presentación diferentes tamaños	4
Distribución	3
Presentación más grande	3
Excelente	2
Facilidad de envíos	2
Kits de varios productos	2
Vida útil	1

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 11 se tomará como puntos de mejora para poder incluir dentro de la estrategia de mercado, no todo se podrá revisar o corregir inmediato, pero se enfocará en las recomendaciones, donde hubo mayor cantidad de recomendaciones por parte de los encuestados.

La Figura 33 muestra de los resultados de la consulta 14, la cual se refiere a si los clientes recomendarían los productos Pika-zo.



*Figura 33. Análisis pregunta 14 Pika-zo, conociendo a su cliente.*

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Se concluye que el 100% de los encuestados recomendarían los productos y el servicio de la empresa, lo cual resulta totalmente positivo, ya que demuestra la lealtad por la marca, punto importante para el crecimiento de la empresa.

### **Resumen de las Encuestas**

A partir de las encuestas realizadas, se procede a hacer un resumen de los puntos más relevantes que agreguen valor a la investigación.

#### **Encuesta Pika-zo, conociendo el mercado**

1. La utilidad de la empresa podría verse incrementada, debido al potencial con nuevos clientes, específicamente el 73%.
2. La mayor cantidad de las personas que contestaron la encuesta están localizadas en el rango de los cuarenta años (40), seguidos de las personas en el rango de treinta años (30), con un 42% y 33% correspondientemente. Estos dos rangos de edad suman una mayoría considerable, pesando el 75%.
3. El 58% de las personas encuestadas indicaron su gusto por el picante “Ni mucho ni poco”, junto con el 29% que indicaron “No poder vivir sin picante”, y solamente el 13% indicaron que “Pueden vivir sin picante”. Lo rescatable es que, sumando las personas que no pueden vivir sin picante más al menos el 50% de las personas que indicaron “Ni mucho ni poco”, el gusto por el picante podría alcanzar casi un 60% de la población. Además, las personas de los rangos de edad 40 y 30 representan el 87% de las personas que indicaron no poder vivir sin el picante.
4. El 34% de las personas encuestadas indicaron consumir o tolerar niveles de picor medio, 30% nivel alto, 19% regular, 13% bajo y 4% muy alto, datos importantes para la estrategia de la empresa. Esto se enfoca en la necesidad mejorar la compra de insumos, disminuyendo costos y que permitan incrementar la utilidad.
5. La muestra indica tener una mayor preferencia por los productos como salsas picantes sobre otros como encurtidos, representando un 73%, lo cual demuestra que el negocio podría ser rentable siempre y cuando se administre adecuadamente.
6. Se pudieron identificar factores de peso que influyen en la decisión de compra de los potenciales clientes, como, por ejemplo, registro sanitario, la presentación del

producto, preferencia productos artesanales sobre comerciales, entre otros factores claves para incremento en ventas de la empresa.

7. El 48% de los encuestados indican que “cada dos meses o más” reponen su inventario de salsas picantes, y un 40% indican hacerlo mensualmente, aspectos relevantes para el manejo administrativo financiero de lo que conlleva todo lo relacionado con gastos y ventas.
8. Como parte de proyecciones que se pueden utilizar para cálculos dentro de los estados financieros, se define que el rango de precios de 2,000 a 3,000 colones es el que predomina en preferencia de compra de los encuestados con un 63%, posición clave para la estrategia de precios de la empresa.
9. 79% de los encuestados indican invertir al mes un rango de 1,000 a 5,000 colones.
10. El 87% de los encuestados indican comprar sus salsas picantes en locales comerciales.
11. El tipo de comercial donde el 81% de los encuestados adquieren sus salsas picantes son los supermercados

### **Encuesta Pika-zo, conociendo a su cliente**

1. 81% de los clientes Pika-zo encuestados indican haberse dado cuenta de la marca por medio de un amigo, y un 14% por medio de redes sociales.
2. El servicio al cliente brindado por la empresa fue calificado con 80% como excelente, 17% muy bueno y el 3% como bueno.
3. La presentación de los productos Pika-zo fue calificada con el 76% como excelente, 20% muy buena, 3% buena y un 1% como mala.
4. Un 96% de los clientes Pika-zo encuestados califican el sabor de los productos como muy bueno.
5. El picor de los productos fue calificado con un 64% como supera la expectativa y un 36% indican que es mejor que las salsas picantes comerciales.
6. Un 98% de los encuestados indican estar de acuerdo en que el precio de los productos es justo, el otro 2% indicó que prefiere no opinar.

7. En esta consulta, se quiso conocer cuál es el producto favorito de los clientes que contestaron la encuesta, productos Pika-zo Inferno y Scorpion se entendería que no es que no gustan, sino que son los productos más picantes de la marca.
8. Para el 73% de los encuestados sí es importante que los productos no contengan preservantes artificiales, un 22% indican no les da igual y el 5% indican que para ellos no es importante.
9. La calidad del producto (sabor y precio) es lo que más les gusta de la marca a los encuestados, representando un 88%, seguido de un 8% de atención al cliente.
10. Marcas con que comparan a Pika-zo son principalmente Mono Loco y Sassy, marcas consolidadas.
11. Un 94% de los encuestados indicaron que los programas de responsabilidad social empresarial son importantes y brindan valor a la empresa.
12. El 62% de los encuestados indicaron conocer programas de responsabilidad social de Pika-zo y un 38% indican no conocer sobre estos. El porcentaje de personas que no conocen se considera alto, por lo cual se debe trabajar más en esto.
13. Se muestran algunas recomendaciones relevantes que dieron los encuestados, enfocándose en expandir a más puntos de venta, mejorar la publicidad, mejorar la etiqueta y logo y tener presentaciones de mayor tamaño.
14. El 100% de los encuestados indican que recomendarían los productos y servicios de la empresa.

## **Estudio de mercado**

### **Análisis de precios y oferta**

En esta sección se encuentra la investigación que se realizó tanto a nivel de redes sociales como directamente en campo (investigación que se realizó visitando diferentes supermercados de la zona de Coronado, Guadalupe y Moravia).

Como introducción a este análisis, se detalla que la cantidad de marcas encontradas tanto en redes sociales como en supermercados de la zona (Wal-Mart, Más x Menos, Pali, Perimercados y Automercado) fue de 57 marcas. Tal y como se muestra en la Figura 34, de todas las marcas que se encontraron disponibles tanto en redes sociales como en locales comerciales, el 55% son marcas de productos artesanales y el resto son convencionales o

comerciales, representando un 45%. Pika-zo se encontraría dentro del tipo de producto artesanales.

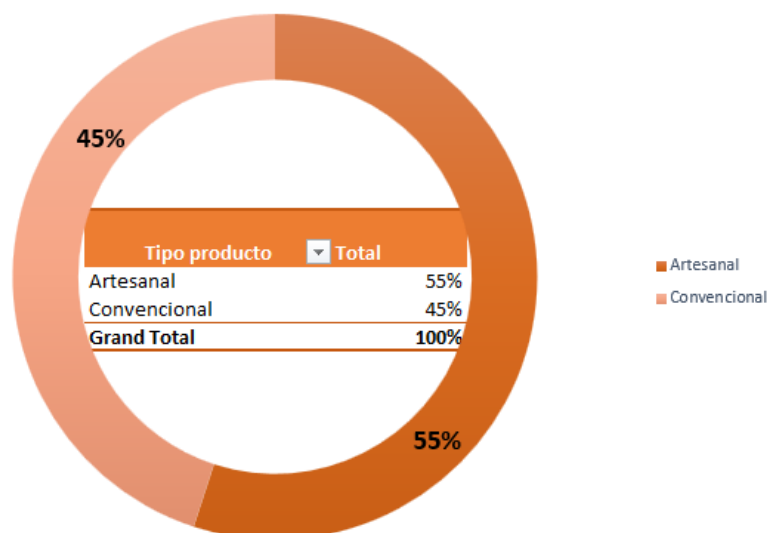


Figura 34. Tipos de salsas picantes.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Las personas que realmente gustan del picante conocen que ambos tipos de productos tienen sus ventajas y desventajas, por ejemplo, el precio de los productos convencionales o comerciales es mucho más competitivo o bajo en comparación con los precios que tienen los productos artesanales, pero cuando se habla de calidad en sabor y combinación de infusiones de sabores, los productos artesanales superan considerablemente a los productos convencionales, es decir, el sabor no se sacrifica para tratar de hacer más rentable el negocio.

Como se mencionó en el párrafo anterior y como parte de la investigación de mercado realizada, se detallarán comparativos de precios encontrados en el mercado local y redes sociales tanto de salsas picantes tipo artesanales como convencionales.

La Tabla 12 contiene el resumen de los precios de las salsas picantes artesanales encontradas en su gran mayoría (98.8%) en redes sociales, solamente el 1.2% de las marcas se encontraron en supermercados.

**Tabla 12***Precios de salsas picantes artesanales.*

Tipo producto	Precio	Total	Peso %
Artesanal	₡ 3,000	47	28%
	₡ 2,500	30	18%
	₡ 3,500	29	17%
	₡ 2,000	14	8%
	₡ 1,500	10	6%
	₡ 4,000	9	5%
	₡ 1,100	5	2.9%
	₡ 1,125	5	2.9%
	₡ 2,300	5	2.9%
	₡ 5,000	5	2.9%
	₡ 3,650	3	1.8%
	₡ 1,600	2	1.2%
	₡ 3,300	2	1.2%
	₡ 1,000	1	0.6%
	₡ 2,200	1	0.6%
	₡ 2,675	1	0.6%
₡ 2,710	1	0.6%	

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la Tabla 12 se muestra el resumen de precios de ciento setenta productos artesanales, de los cuales, el 62% de ellos se encuentran en posiciones de precio entre los dos mil quinientos colones a los tres mil quinientos colones, teniendo con mayor posicionamiento del mercado los tres mil colones, que representa un 28% de todos los productos artesanales; posteriormente, productos comercializados a dos mil quinientos colones, con una participación de 18%, y por debajo de esto, el 17% de productos comercializados a tres mil quinientos colones.

En la Tabla 13 se realiza un análisis de la distribución de precios encontrados en el mercado y una comparación con los precios de Pika-zo.

**Tabla 13**

*Análisis rangos de precios de salsas picantes artesanales.*

<b>Rango de precio</b>	<b>Conteo</b>	<b>Peso %</b>
Menos de ¢1,000	0	0%
¢1,000 - ¢2,000	37	22%
¢2,000 - ¢3,000	85	50%
¢3,000 en adelante	48	28%

<b>Precios Pika-zo Chile Artesanal</b>		
<b>Pika-zo Green</b>	₡	2,500
<b>Pika-zo Medium</b>	₡	2,500
<b>Pika-zo Ananas</b>	₡	3,000
<b>Pika-zo Original</b>	₡	3,000
<b>Pika-zo Inferno</b>	₡	3,000
<b>Pika-zo Scorpion</b>	₡	3,500

**Prom. Simple Precio** ₡ **2,917**

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Para iniciar el análisis del comparativo de los precios de mercado de salsas picantes artesanales, se tomó el rango de precios que se analizó en la pregunta Tabla 13, en el cual, ya se había determinado que la posición de precio de preferencia de las personas encuestadas en ese momento fue el rango de precios de ¢2,000 - ¢3,000 colones, comprobándose que esta es la posición de precios que mayoritariamente se encontró para salsas picantes artesanales, con una representación del 50% de los productos analizados.

Con lo anterior, se podría determinar que de los seis productos actuales que tiene Pika-zo como opciones al consumidor, el 83.33% de ellos se encuentran en el rango de precio meta del mercado, solamente el Pika-zo Scorpion se encuentra fuera de este rango. Este producto se podría trabajar en la búsqueda de mejora del costo de producción, siempre y cuando la calidad no se vea afectada. Si se hiciera un promedio simple de los precios que ofrece Pika-zo para sus productos a los consumidores, dicho promedio estaría dentro del rango de aceptación o de preferencia del mercado.

Al contrario de la oferta de precios en el lado de las salsas picantes artesanales, donde se tiene una distribución de precios un poco más homogénea, con respecto a la oferta de salsas picantes convencionales encontradas en un 100% en los supermercados de la zona de

investigación, la distribución de precios de estos productos es muy variada, y generalmente son diferentes en cada supermercado.

**Tabla 14**

*Precios salsas picantes convencionales/comerciales.*

Tipo producto	Precio	Total	Peso %	Precio	Total	Peso %	Precio	Total	Peso %
Convencional	₺ 1,000	5	4%	₺ 2,850	2	1.4%	₺ 1,230	1	0.7%
	₺ 880	4	2.9%	₺ 2,860	2	1.4%	₺ 1,270	1	0.7%
	₺ 1,100	4	2.9%	₺ 3,010	2	1.4%	₺ 1,275	1	0.7%
	₺ 1,840	4	2.9%	₺ 3,210	2	1.4%	₺ 1,320	1	0.7%
	₺ 3,340	4	2.9%	₺ 3,220	2	1.4%	₺ 1,340	1	0.7%
	₺ 900	3	2.2%	₺ 3,280	2	1.4%	₺ 1,370	1	0.7%
	₺ 2,985	3	2.2%	₺ 3,330	2	1.4%	₺ 1,500	1	0.7%
	₺ 3,120	3	2.2%	₺ 3,360	2	1.4%	₺ 1,560	1	0.7%
	₺ 3,600	3	2.2%	₺ 450	1	0.7%	₺ 1,600	1	0.7%
	₺ 660	2	1.4%	₺ 470	1	0.7%	₺ 1,770	1	0.7%
	₺ 820	2	1.4%	₺ 670	1	0.7%	₺ 1,780	1	0.7%
	₺ 825	2	1.4%	₺ 725	1	0.7%	₺ 1,800	1	0.7%
	₺ 850	2	1.4%	₺ 730	1	0.7%	₺ 1,820	1	0.7%
	₺ 905	2	1.4%	₺ 740	1	0.7%	₺ 1,830	1	0.7%
	₺ 920	2	1.4%	₺ 745	1	0.7%	₺ 1,850	1	0.7%
	₺ 940	2	1.4%	₺ 775	1	0.7%	₺ 1,970	1	0.7%
	₺ 950	2	1.4%	₺ 795	1	0.7%	₺ 1,980	1	0.7%
	₺ 970	2	1.4%	₺ 800	1	0.7%	₺ 2,020	1	0.7%
	₺ 990	2	1.4%	₺ 875	1	0.7%	₺ 2,135	1	0.7%
	₺ 1,140	2	1.4%	₺ 890	1	0.7%	₺ 2,700	1	0.7%
	₺ 1,300	2	1.4%	₺ 910	1	0.7%	₺ 2,900	1	0.7%
	₺ 1,610	2	1.4%	₺ 930	1	0.7%	₺ 3,230	1	0.7%
	₺ 1,700	2	1.4%	₺ 960	1	0.7%	₺ 3,265	1	0.7%
	₺ 1,720	2	1.4%	₺ 980	1	0.7%	₺ 3,435	1	0.7%
	₺ 1,750	2	1.4%	₺ 1,045	1	0.7%	₺ 3,555	1	0.7%
	₺ 1,990	2	1.4%	₺ 1,050	1	0.7%	₺ 4,015	1	0.7%
	₺ 2,600	2	1.4%	₺ 1,080	1	0.7%	₺ 4,355	1	0.7%
	₺ 2,675	2	1.4%	₺ 1,180	1	0.7%	₺ 4,495	1	0.7%
	₺ 2,820	2	1.4%	₺ 1,190	1	0.7%	₺ 7,150	1	0.7%

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la Tabla 14 se muestran los precios brindados al consumidor. Se entiende que hay diferentes marcas y también que hay diferentes presentaciones, pero los precios no son tan estandarizados como lo representa la oferta de salsas picantes artesanales, la variación de precios es notoria.

En la Tabla 15 se muestra la distribución de los precios mostrados anteriormente, esto se realiza para poder agrupar todos los productos y sus correspondientes precios, de esta manera se podría realizar un análisis más fácilmente de la oferta de precios de mercado.

**Tabla 15**

*Análisis rangos de precios de salsas picantes convencionales y comerciales.*

<b>Convencional</b>		
<b>Rango de precio</b>	<b>Conteo</b>	<b>Peso %</b>
Menos de ₡1,000	43	31%
₡1,000 - ₡2,000	49	35%
₡2,000 - ₡3,000	17	12%
₡3,000 en adelante	30	22%

<b>Precios Pika-zo Chile Artesanal</b>		
<b>Pika-zo Green</b>	₡	2,500
<b>Pika-zo Medium</b>	₡	2,500
<b>Pika-zo Ananas</b>	₡	3,000
<b>Pika-zo Original</b>	₡	3,000
<b>Pika-zo Inferno</b>	₡	3,000
<b>Pika-zo Scorpion</b>	₡	3,500

**Prom. Simple Precio ₡ 2,917**

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

A pesar de que Pika-zo es una marca de productos artesanales, productos que en su gran mayoría se enfocan en brindar una experiencia de sabor muy diferente a lo que hacen las marcas comerciales. Se entiende que estas últimas tienen más presencia en supermercados y con precios más accesibles en muchos casos, lo que hace que este tipo de salsas sea una opción más económica para los consumidores; por lo tanto, hay que tener mapeados los precios que se ofrecen a los consumidores. Quizá sea un reto llegar a un nivel de precios similar, se podrían desarrollar estrategias de disminución de costos que no afecten la calidad del producto y que se mantenga el nivel de rentabilidad deseado.

La Tabla 15 muestra una concentración importante de la oferta de precios en el rango de menos de ₡1,000 colones, representado esto el 31% de las opciones que se encuentran en esta posición de precio al consumidor, seguido por el rango de precio de ₡1,000 - ₡2,000 colones, que representa el 35%. En esos dos rangos de precio se encuentra ubicada la concentración de precios del mercado de salsas convencionales, sumando un 66% de la posición de precio de la oferta al consumidor.

### **Análisis de la demanda**

Se considera importante también conocer el tamaño del mercado y conocer tendencias de este, para poder determinar comportamientos y, con esto, se podría ayudar a facilitar la

toma de decisiones para la estrategia de la empresa, ya que al tener información del tamaño del mercado y sus proyecciones, estas se pueden explotar para incorporar dentro de estados financieros proyectados y establecer una estimación de cómo se podría comportar la empresa a futuro.

Para lo anterior, como herramienta de inteligencia de mercado se utilizará el reporte de salsas, dips y condimentos en Costa Rica, publicado en noviembre del año 2022. Este reporte contiene datos de la categoría generalizada, que genera valor agregado al conocimiento del investigador. Asimismo, este reporte se usa como referencia de mercado para comprender el comportamiento histórico tanto de lo que ha representado el mercado de salsas en volumen expresado en toneladas y además su valor económico.

También, esta herramienta es utilizada para conocer sobre el pronóstico de consumo y valor de mercado de esta categoría de productos. Dentro del detalle general se encontrará un rubro denominado Chili Sauces, que es el indicador que se utilizará como referencia de estudio.



*Figura 35.* Reporte Euromonitor International.

*Fuente:* Euromonitor.

En la Figura 35 se muestra como aporte para el investigador que los nuevos sabores, combinaciones exóticas de diferentes materias primas y productos no tradicionales muestran una tendencia de crecimiento a futuro en la línea de salsas y condimentos para uso en comidas.

## Sauces, Dips and Condiments in Costa Rica

COUNTRY REPORT | NOV 2022

### El interés por los sabores exóticos continúa

Los consumidores con mayores ingresos seguirán interesados en probar nuevos sabores exóticos. Estos consumidores mostrarán interés en cocinas de todo el mundo, lo que impulsará la demanda de salsas para cocinar, por ejemplo. La disponibilidad de salsas de cocina japonesas, mexicanas y chinas aumentará, pero debido a los altos precios de estos artículos, serán adquiridos principalmente por hogares de ingresos más altos únicamente.

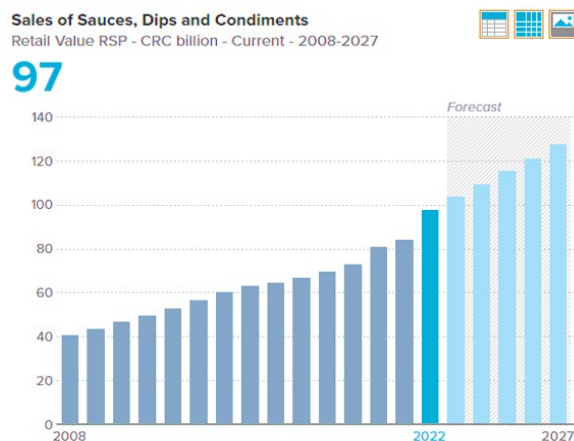


Figura 36. Euromonitor International, tendencias de mercado.

Fuente: Euromonitor.

Según la Figura 36, en el reporte más reciente de Euromonitor International, el monto de ventas para el 2022 en Costa Rica para la categoría de salsas, dips y condimentos en general, cerró en 97 billones de colones, proyectando una tendencia de crecimiento anual en monto económico, estimando un poco más del 5% anual de crecimiento escalonado para cada año hasta el 2027.

Dentro del reporte de salsas, dips y condimentos, se pudo encontrar una línea de salsas a la cual se relaciona como salsas de chile picante. El nombre de la línea dentro del reporte es “Chili Sauces”. En dicho reporte se puede encontrar el volumen de ventas detallado en toneladas, el monto de ventas o tamaño de mercado en referencia a su valor económico, asimismo, una proyección de cinco años para ambas variables, así como otra información en el mismo reporte, y se pudo hallar la distribución de ventas según tipo de locales comerciales.

En la Tabla 16 se muestra el comportamiento histórico de las ventas de salsas, dips y condimentos, de donde se extrae el detalle de ventas expresado en toneladas de Chili Sauces (salsas picantes).

El dato de ventas de salsas picantes está expresado en toneladas por año. Lo que se puede rescatar de la Tabla 16 es el incremento en volumen que se viene presentando en los últimos tres años, lo cual se podría relacionar con el aumento del gusto de los consumidores por experimentar nuevas opciones en este tipo de productos.

**Tabla 16**

*Volumen de ventas toneladas salsas, dips y condimentos.*

Table 1 Sales of Sauces, Dips and Condiments by Category: Volume 2017-2022

'000 tonnes	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Other Sauces and Condiments	1.7	1.7	1.8	2.0	2.0	2.1
Pickled Products	1.7	1.7	1.8	1.9	2.0	2.0
Yeast-based Spreads	-	-	-	-	-	-
Dips	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
-- Chili Sauces	0.8	0.8	0.8	0.9	1.0	1.0
-- Soy Sauces	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
-- Salad Dressings	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
-- Oyster Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Mustard	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4
-- Mayonnaise	3.3	3.4	3.4	3.8	3.8	3.9
-- Ketchup	4.8	4.9	5.0	5.5	5.6	5.7
-- Fish Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Barbecue Sauces	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
- Cooking and Table Sauces	9.5	9.7	9.9	10.9	11.1	11.3
-- Pasta Sauces	1.9	1.9	2.0	2.2	2.2	2.3
-- Dry Recipe Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Liquid Recipe Sauces (excl pasta sauces)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
- Recipe Sauces	2.1	2.1	2.2	2.4	2.5	2.5
Sauces	11.6	11.8	12.1	13.3	13.6	13.8
- Tomato Pastes and Purées	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
- Herbs and Spices	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
- Monosodium Glutamate	-	-	-	-	-	-
- Gravy Cubes, Powders and Pots	-	-	-	-	-	-
-- Stock Cubes and Powders	1.9	2.0	2.0	2.2	2.2	2.2
-- Liquid Stocks and Fonds	-	-	-	-	-	-
- Bouillon	1.9	2.0	2.0	2.2	2.2	2.2
Cooking Ingredients and Condiments	2.7	2.8	2.8	3.1	3.1	3.2
Sauces, Dips and Condiments	17.8	18.2	18.5	20.4	20.8	21.1

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor.

En la Figura 37 se puede apreciar el comportamiento del consumo de salsas picantes desde el 2017 al 2022. El dato está expresado en '000 de toneladas, del 2019 al 2020 hubo un incremento de volumen de un 12.5%, del 2020 al 2021 se incrementó el consumo en 11.1%, y en el 2022 se mantiene el nivel de consumo del año anterior, lo que se podría interpretar como positivo, al no disminuir el nivel de consumo por parte de los consumidores

en el país, a pesar de que han sido tiempos difíciles para la humanidad con el paso de la pandemia de la COVID-19.

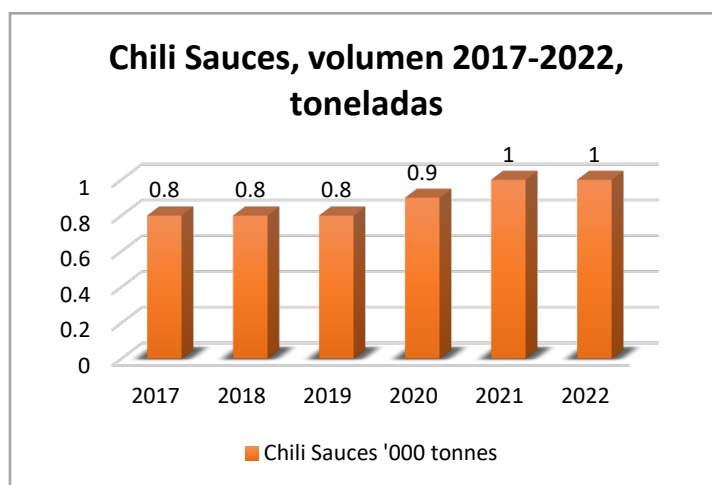


Figura 37. Volumen de ventas toneladas Chili Sauces 2017-2022.

Fuente: Euromonitor.

Para poder agregar valor a la información de mercado expuesta anteriormente, en la Figura 38 se muestra el comportamiento de ventas en toneladas de productos Pika-zo. A pesar de que solamente la empresa tiene dos años, el aumento en las ventas del 2021 al 2022 ha sido considerable. El incremento de ventas de un año a otro fue de 201%, lo cual se considera un incremento bueno, entendiendo que no se contaba en ese momento con registro sanitario que permitiera tener presencia en locales comerciales.

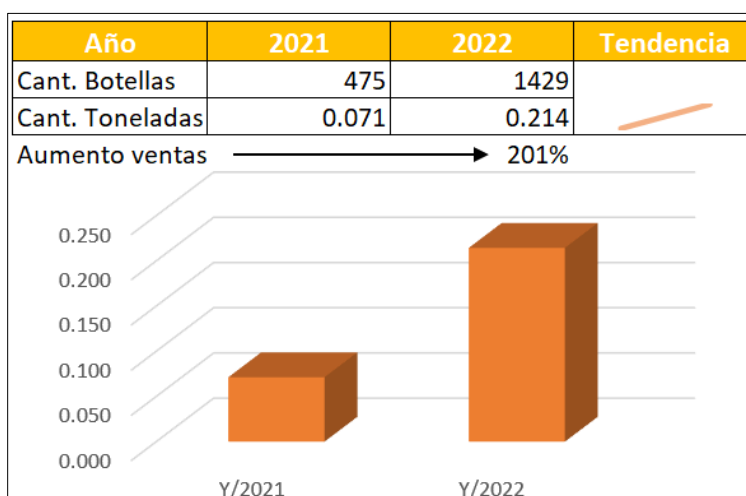


Figura 38. Histórico ventas toneladas Pika-zo 2021-2022.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Según los datos de la Figura 38, en el 2022 la empresa vendió 0.214 toneladas de salsas picantes, lo que representa un 0.02% de todas las toneladas de consumo durante el 2022 que se detallan en la Figura 38, lo que se podría inferir que todavía existe una parte del mercado que se podría estar capturando con la estrategia en la propuesta del plan de negocio.

La Tabla 17 muestra el histórico del valor de mercado en billones de colones desde el 2017 al 2022 de las salsas picantes en Costa Rica.

**Tabla 17**

*Valor de ventas CRC billón salsas, dips y condimentos.*

Table 2 Sales of Sauces, Dips and Condiments by Category: Value 2017-2022

CRC billion	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Other Sauces and Condiments	6.5	6.8	7.1	7.9	8.2	9.0
Pickled Products	7.7	8.0	8.3	9.2	9.5	11.4
Yeast-based Spreads	-	-	-	-	-	-
Dips	0.4	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6
-- Chili Sauces	2.8	3.0	3.1	3.5	3.7	4.0
-- Soy Sauces	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
-- Salad Dressings	1.0	1.1	1.1	1.3	1.3	1.5
-- Oyster Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Mustard	0.9	1.0	1.0	1.1	1.1	1.5
-- Mayonnaise	12.5	13.0	13.5	15.0	15.5	16.8
-- Ketchup	10.7	11.1	11.6	12.9	13.4	16.2
-- Fish Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Barbecue Sauces	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4
- Cooking and Table Sauces	28.5	29.8	31.0	34.5	35.7	40.8
-- Pasta Sauces	5.6	5.9	6.1	6.8	7.1	7.8
-- Dry Recipe Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Liquid Recipe Sauces (excl pasta sauces)	0.9	1.0	1.0	1.1	1.2	1.3
- Recipe Sauces	6.5	6.8	7.2	8.0	8.3	9.1
Sauces	35.0	36.6	38.1	42.4	44.0	49.9
- Tomato Pastes and Purées	0.9	1.0	1.0	1.1	1.2	1.6
- Herbs and Spices	5.3	5.6	5.9	6.6	6.9	8.9
- Monosodium Glutamate	-	-	-	-	-	-
- Gravy Cubes, Powders and Pots	-	-	-	-	-	-
-- Stock Cubes and Powders	10.7	11.0	11.4	12.7	13.1	16.1
-- Liquid Stocks and Fonds	-	-	-	-	-	-
- Bouillon	10.7	11.0	11.4	12.7	13.1	16.1
Cooking Ingredients and Condiments	17.0	17.6	18.3	20.5	21.2	26.5
Sauces, Dips and Condiments	66.6	69.5	72.4	80.6	83.6	97.4

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor.

La Figura 39 muestra la gráfica donde se nota el aumento del valor de mercado de salsas picantes desde el 2017 al 2022, donde año con año se ve un incremento en el valor de mercado para este tipo de productos, con incrementos considerables en valor de ventas con

respecto al año anterior. El 2018 tuvo un incremento en ventas del 7%, 2019 de un 3%; 2020 tiene el mayor de los incrementos en los años mostrados, con un 12%; el 2021 un 6% y 2022 un incremento del 8%, en comparación con el año anterior. Es un comportamiento interesante, que muestra un comportamiento de incremento de valor año con año, lo cual podría significar que el mercado de salsas picantes es atractivo para la empresa, y se podría trabajar en la búsqueda de aumento de las utilidades con el desarrollo de un plan financiero, que permita el control adecuado de sus finanzas.

### Chili Sauces, valor mercado CRC billones

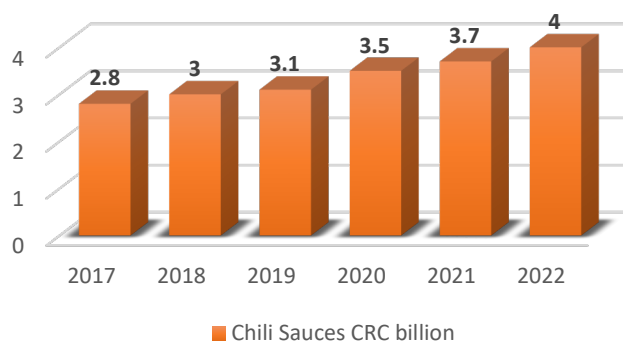


Figura 39. Valor de ventas CRC billón Chili Sauces 2017-2022.

Fuente: Euromonitor.

La Figura 40 muestra el comportamiento histórico en valor del mercado o ventas de la empresa en los últimos dos años, donde, al igual que en el mercado, se ve un incremento en el valor económico de ventas de un 198% el 2022 en comparación con el año 2021.

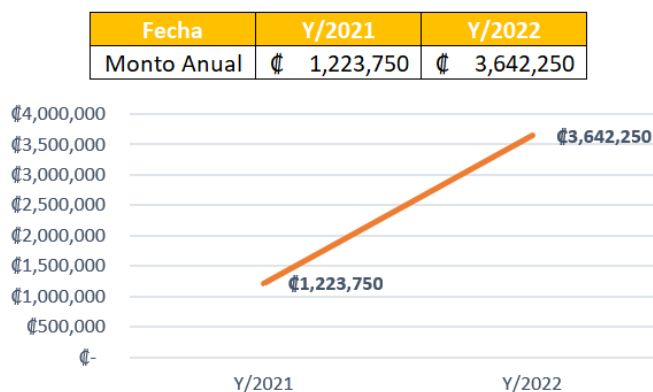


Figura 40. Histórico valor ventas Pika-zo 2021-2022.

Fuente: elaboración propia, 2023.

En el reporte de Euromonitor International, se pudo obtener pronósticos, información muy valiosa relacionada con volúmenes de ventas en toneladas de productos de salsas picantes y también montos o valor económico de mercado, así como los pronósticos hechos a cinco años, que podrían dar una visión a futuro para tomar decisiones estratégicas.

**Tabla 18**

*Pronóstico volumen de ventas en toneladas de salsas, dips y condimentos.*

Table 8 Forecast Sales of Sauces, Dips and Condiments by Category: Volume 2022-2027

'000 tonnes	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Other Sauces and Condiments	2.1	2.1	2.2	2.2	2.3	2.3
Pickled Products	2.0	2.0	2.1	2.1	2.1	2.2
Yeast-based Spreads	-	-	-	-	-	-
Dips	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
-- Chili Sauces	1.0	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1
-- Soy Sauces	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
-- Salad Dressings	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3
-- Oyster Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Mustard	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
-- Mayonnaise	3.9	4.0	4.0	4.1	4.2	4.2
-- Ketchup	5.7	5.8	5.9	6.0	6.1	6.2
-- Fish Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Barbecue Sauces	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
- Cooking and Table Sauces	11.3	11.5	11.7	11.9	12.1	12.3
-- Pasta Sauces	2.3	2.3	2.4	2.4	2.5	2.6
-- Dry Recipe Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Liquid Recipe Sauces (excl pasta sauces)	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
- Recipe Sauces	2.5	2.6	2.6	2.7	2.8	2.8
Sauces	13.8	14.1	14.3	14.6	14.9	15.2
- Tomato Pastes and Purées	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
- Herbs and Spices	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
- Monosodium Glutamate	-	-	-	-	-	-
- Gravy Cubes, Powders and Pots	-	-	-	-	-	-
-- Stock Cubes and Powders	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4
-- Liquid Stocks and Fonds	-	-	-	-	-	-
- Bouillon	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4
Cooking Ingredients and Condiments	3.2	3.2	3.3	3.3	3.4	3.4
Sauces, Dips and Condiments	21.1	21.5	21.9	22.3	22.8	23.2

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

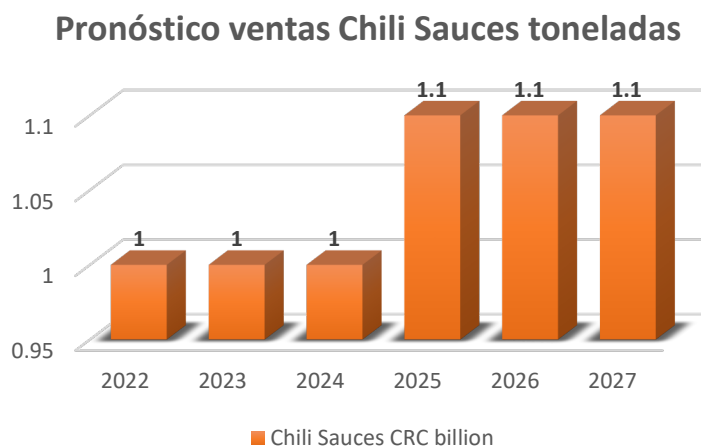
*Fuente:* Euromonitor.

Tal y como se ha podido constatar según la información mostrada en la Tabla 18, el negocio de los acompañamientos para las comidas como lo son salsas, dips y condimentos va en un considerable crecimiento y aceptación por parte de los consumidores. También se puede notar, como aporte relevante a esta investigación, que las salsas picantes son un nicho

de mercado que es atractivo para el consumo humano, inclusive con una mayor participación en volumen que otros productos o salsas, como lo es la salsa de soya, producto importante para la preparación de platillos asiáticos; también sobre aderezos para ensaladas, mostaza, salsa barbacoa, entre otras.

A pesar de que este reporte funciona muy bien para tomar decisiones sobre el negocio central de Pika-zo, que son las salsas picantes, se pueden extraer de esta información otros productos que tengan una tendencia en crecimiento considerable para el desarrollo de productos alternativos.

En la Figura 41 se puede observar el comportamiento sobre el pronóstico de consumo en volumen de toneladas de salsas picantes en Costa Rica para los próximos años, manteniendo un consumo estable durante el 2023 y 2024 respecto al año 2022, pero en el 2025 se pronostica que se dará un incremento del 10% en el consumo, lo cual funciona para la empresa, para la proyección de la estrategia a desarrollar.



*Figura 41.* Pronóstico del volumen de ventas por toneladas Chili Sauces 2022-2027.

*Fuente:* Euromonitor.

De la misma manera en que se obtuvo un pronóstico sobre el volumen en toneladas de consumo hasta el año 2027, también se obtuvo del reporte el pronóstico de valor de mercado en billones de colones hasta el año 2027.

**Tabla 19***Pronóstico de valor de ventas CRC billón Chili Sauces 2022-2027.*

**Table 9 Forecast Sales of Sauces, Dips and Condiments by Category: Value 2022-2027**

CRC billion	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Other Sauces and Condiments	9.0	9.2	9.5	9.8	10.1	10.4
Pickled Products	11.4	11.7	11.9	12.1	12.3	12.6
Yeast-based Spreads	-	-	-	-	-	-
Dips	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
-- Chili Sauces	4.0	4.1	4.3	4.4	4.5	4.6
-- Soy Sauces	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
-- Salad Dressings	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.7
-- Oyster Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Mustard	1.5	1.5	1.6	1.6	1.6	1.6
-- Mayonnaise	16.8	17.1	17.4	17.8	18.1	18.5
-- Ketchup	16.2	16.5	16.8	17.1	17.5	17.8
-- Fish Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Barbecue Sauces	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
- Cooking and Table Sauces	40.8	41.6	42.4	43.3	44.1	45.1
-- Pasta Sauces	7.8	8.0	8.2	8.4	8.6	8.8
-- Dry Recipe Sauces	-	-	-	-	-	-
-- Liquid Recipe Sauces (excl pasta sauces)	1.3	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4
- Recipe Sauces	9.1	9.3	9.5	9.8	10.0	10.3
Sauces	49.9	50.9	51.9	53.0	54.2	55.3
- Tomato Pastes and Purées	1.6	1.6	1.7	1.7	1.8	1.8
- Herbs and Spices	8.9	9.1	9.4	9.6	9.9	10.1
- Monosodium Glutamate	-	-	-	-	-	-
- Gravy Cubes, Powders and Pots	-	-	-	-	-	-
-- Stock Cubes and Powders	16.1	16.3	16.5	16.8	17.1	17.4
-- Liquid Stocks and Fonds	-	-	-	-	-	-
- Bouillon	16.1	16.3	16.5	16.8	17.1	17.4
Cooking Ingredients and Condiments	26.5	27.0	27.6	28.1	28.7	29.3
Sauces, Dips and Condiments	97.4	99.4	101.5	103.6	105.9	108.3

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor.

Como se muestra en la Figura 42, el crecimiento en valor de mercado para las salsas picantes es notorio, lo cual agrega mucho valor a la planeación estratégica del negocio como tal.

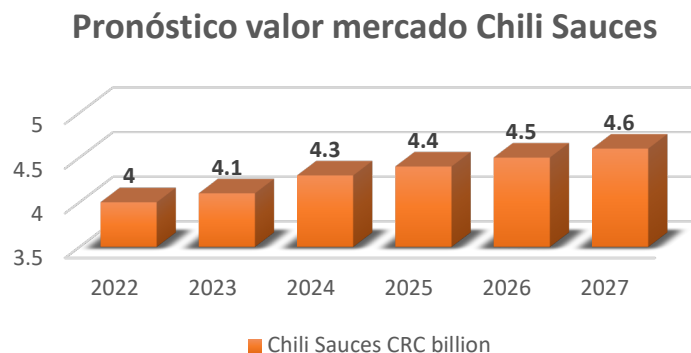


Figura 42. Pronóstico de valor de ventas CRC billón Chili Sauces 2022-2027.

Fuente: Euromonitor.

La Tabla 20 muestra la distribución de las ventas que se realizan según diferentes canales de venta.

**Tabla 20**

*Distribución de porcentaje canales de venta de salsas, dips y condimentos.*

Table 7      Distribution of Sauces, Dips and Condiments by Format: % Value 2017-2022

% retail value rsp	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Retail Channels	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
- Retail Offline	100.0	99.9	99.7	99.0	98.8	98.5
-- Grocery Retailers	99.7	99.6	99.4	98.7	98.5	98.2
--- Convenience Retail	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6
---- Convenience Stores	0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6
---- Forecourt Retailers	-	-	-	-	-	-
--- Supermarkets	40.0	40.0	40.0	39.8	39.3	39.1
--- Hypermarkets	10.7	10.7	10.8	10.9	11.0	11.0
--- Discounters	18.2	18.3	18.4	18.8	18.8	18.8
--- Warehouse Clubs	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
--- Food/drink/tobacco	-	-	-	-	-	-
Specialists	-	-	-	-	-	-
--- Small Local Grocers	29.4	29.2	28.8	27.9	28.0	28.0
--- Non-Grocery Retailers	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
--- General Merchandise Stores	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
--- Apparel and Footwear Specialists	-	-	-	-	-	-
--- Appliances and Electronics Specialists	-	-	-	-	-	-
--- Home Products Specialists	-	-	-	-	-	-
--- Health and Beauty Specialists	-	-	-	-	-	-
--- Leisure and Personal Goods Specialists	-	-	-	-	-	-
--- Other Non-Grocery Retailers	-	-	-	-	-	-
- Vending	-	-	-	-	-	-
- Direct Selling	-	-	-	-	-	-
- Retail E-Commerce	-	0.1	0.3	1.0	1.2	1.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

*Fuente:* Euromonitor.

La Tabla 20 ayuda considerablemente a la empresa a determinar parte de la estrategia de crecimiento que se desea. Por el momento, a pesar de que los supermercados representan el canal de venta más representativo para posicionar los productos Pika-zo, no se tiene pensado colocar productos en este tipo de locales comerciales, esto se fundamenta específicamente en que no se tiene capacidad de producción adecuada, detalle importante a proyectar en los estados financieros que se proyecten a futuro.

Por el momento, la estrategia de la empresa estaría apuntando por colocar producto en locales comerciales como los detallados en la Tabla 20 como “Small Local Grocers”, donde la demanda de producción no sea tan alta como un supermercado, y probablemente el margen de utilidad por unidad podría ser mayor. Lo que se busca para los próximos 18 meses

es ir creciendo en posicionamiento y presencia de marca, asimismo, que la capacidad de producción crezca, pero a un ritmo que se pueda mantener con la capacidad laboral actual, con el fin de tratar de ahorrar en gastos y a futuro invertir en aumento de capacidad que permita llevar el producto a esos grandes locales comerciales, lo que hace que la marca no se pueda ver afectada en su imagen al querer abarcar mucho mercado sin contar con los recursos necesarios para satisfacer la demanda.

### **Análisis de la empresa**

Con el fin de poder determinar la situación actual de la empresa, se realizaron diferentes herramientas, matrices e indicadores, en las cuales se estudiaron diferentes factores de mercado, como la demanda, su proyección, los volúmenes de venta y las encuestas que se les realizaron a las diferentes personas.

### **Diagrama PESTEL**

Se analizan factores externos que rodean a la empresa, los cuales pueden influir en el desarrollo de la estrategia empresarial.

**Tabla 21**

#### *Diagrama PESTEL*

Pestel	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Nuevas rutas hacia la expansión de pequeñas empresas.	Nuevas políticas propuestas por nuevos gobiernos.
Económicos	Aumento de personas empleadas con mejores condiciones salariales.	Inflación. Fluctuación tipo de cambio.
Sociales	Mayor apertura al uso y comunicación por canales digitales.	Estilo de vida ( <i>fitness</i> ).
Tecnológicos	Mejores y mayor cantidad de herramientas de comunicación.	Desconfianza de algunos usuarios por el aumento de estafas al usar herramientas virtuales.
Ecológicos	Desarrollo de programas alineados a tendencias mundiales. Programas de responsabilidad social.	Uso excesivo de materiales plásticos como parte de la operación.

Pestel	Oportunidades	Amenazas
	Cultura de reciclar.	Presentaciones no tan atractivas estéticamente, al utilizar productos reciclados.
Legales	Mayor exposición de marca al cumplir con los requisitos legales para la empresa y el producto.	Pendiente registro de marca (alto costo). Reglas sanitarias.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### **Análisis FODA**

En la Tabla 22 se realizó un análisis FODA de la situación actual de Pika-zo, con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y de las debilidades de la empresa a nivel interno, y también cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta Pika-zo en el mercado, no solamente de la zona de impacto que se ha definido en este proyecto, sino que a nivel nacional. Como se pudo constatar, el nicho de mercado es interesante, y a su vez viene presentando un incremento en el gusto de los consumidores, pero también se puede ver cómo actualmente existen muchas marcas que representan competencia para Pika-zo, por lo cual, es importante que la empresa cuente con fortaleza en sus pilares para el desarrollo del negocio.

Como un resumen a los hallazgos, se podría mencionar que una de las fortalezas del negocio es el espíritu por la satisfacción del cliente, tanto en calidad del producto como de la calidad de servicio. En conjunto con el integrante de la empresa, se define que estos dos factores son diferenciadores en empresas futuristas, el consumidor actualmente es más inteligente o por lo menos tiene mayor información a la mano que lo podría llevar a tomar mejores decisiones de compra, por lo cual, se considera que factores como los mencionados anteriormente agregan valor al negocio.

Respecto a las oportunidades, se podría mencionar que, con la combinación de poner los productos al día ante entes gubernamentales, se podrían aprovechar las proyecciones de consumo de productos como los ofertados por la empresa.

Con respecto a las debilidades, claramente se define que la empresa requiere una mejor estructuración financiera, y de esta manera poder llevar a cabo mejores decisiones en la actualidad y a futuro.

Finalmente, las amenazas principales del proyecto son competidores no formalizados, además de su constante ingreso de nuevos jugadores en el mercado, proveedores enfocándose a otros competidores y diferenciación de precios.

**Tabla 22**

*Análisis FODA Pika-zo.*

FODA	Factores positivos	Factores negativos
Internos	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El dinero que ingresa se utiliza en gastos del negocio y reinversión, hay liquidez, pero limitada,</li> <li>- No hay deuda por préstamos con entidades bancarias o inversionistas.</li> <li>- Compromiso con la calidad y servicio al cliente.</li> <li>- Programas de responsabilidad social.</li> <li>- Experiencia en negociación y mercadeo.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con estados financieros ni contabilidad formal.</li> <li>- Se requiere una mejor planeación de los pilares de una empresa (mercadeo, compras, producción y proyecciones).</li> <li>- Capacidad producción limitada.</li> <li>- Pocos puntos de venta.</li> </ul>
	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estados financieros que permitan tomar decisiones adecuadas.</li> <li>- Expansión de marca una vez formalizada ante entes gubernamentales.</li> <li>- Desarrollo de relaciones comerciales para hacer más eficientes los costos.</li> <li>- Crecimiento importante del mercado de salsas, dips y condimentos.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores no formalizados ante entes gubernamentales que puedan ofrecer mejores posiciones de precio.</li> <li>- Ingreso de nuevos jugadores en el mercado.</li> <li>- Precios diferenciados ante oferta de productos comerciales.</li> <li>- Alto costo de la vida.</li> </ul>
Externos		

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

## **Análisis CAME**

El análisis CAME, según la Tabla 23, se utilizará con el fin de dar mayor enfoque sobre cómo se podrían mejorar los hallazgos del análisis FODA realizado anteriormente, esto con la idea principal de poder establecer estrategias empresariales para una mejor posición sobre algunos factores que podrían comprometer el desarrollo de la empresa.

Se quisiera trabajar en una combinación de estrategias. Se podría mencionar la estrategia defensiva, que busca explotar las fortalezas que se tienen para así poder hacer

frente a las amenazas del mercado y, a su vez, el desarrollo de una estrategia de reorientación, la cual busca detectar los fallos que se están teniendo a nivel interno (debilidades), con el fin de aprovechar las oportunidades de mercado, que se podrían alcanzar, siempre y cuando Pika-zo haga la corrección de donde se está fallando.

**Tabla 23**

*Análisis CAME.*

FODA	CAME
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con estados financieros ni contabilidad formal.</li> <li>- Se requiere una mejor planeación de los pilares de una empresa (mercadeo, compras, producción y proyecciones).</li> <li>- Capacidad producción limitada.</li> <li>- Pocos puntos de venta.</li> </ul> <p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores no formalizados ante entes gubernamentales que puedan ofrecer mejores posiciones de precio.</li> <li>- Ingreso de nuevos jugadores en el mercado.</li> <li>- Precios diferenciados ante oferta de productos comerciales.</li> </ul> <p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El dinero que ingresa se utiliza en gastos del negocio y reinversión, hay liquidez, pero limitada.</li> <li>- No hay deuda por préstamos con entidades bancarias o inversionistas.</li> <li>- Compromiso con calidad y servicio al cliente.</li> <li>- Programas de responsabilidad social.</li> <li>- Experiencia en negociación y mercadeo.</li> </ul>	<p><b>Corregir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de los estados financieros.</li> <li>- Desarrollar herramientas y estadística que permitan planificar adecuadamente.</li> <li>- Proyectar consumos, costos y estrategia empresarial para contar con mayor oferta al mercado.</li> <li>- Estrategia de mercado que permita identificar puntos de venta claves.</li> </ul> <p><b>Afrontar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelizar a la mayor cantidad de clientes con programas diferenciados de la competencia.</li> <li>- Desarrollar alianzas estratégicas tanto con suplidores como con competidores.</li> <li>- Maximizar productividad para poder trasladar beneficios económicos a los clientes, sin descuidar las utilidades deseadas.</li> </ul> <p><b>Mantener:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir prioridades y cuidar la salud financiera de la empresa.</li> <li>- Crear diferenciadores de marca, que ayuden a mantener y obtener a los clientes.</li> <li>- Explotar la experiencia en campos de fuertes de los administradores de la empresa.</li> </ul>

FODA	CAME
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estados financieros que permitan tomar decisiones adecuadas.</li> <li>- Expansión de marca una vez formalizada ante entes gubernamentales.</li> <li>- Desarrollo de relaciones comerciales para hacer más eficientes los costos.</li> <li>- Crecimiento importante del mercado de salsas, dips y condimentos.</li> </ul>	<p><b>Explotar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximizar uso de herramientas financieras que permitan la toma de decisiones saludables.</li> <li>- Con los vistos buenos por parte del negocio, se debe explotar las bondades del producto, colocándolo en diferentes lugares, que se alineen con la estrategia de la empresa.</li> <li>- Buscar alianzas tanto con suplidores como con competidores.</li> <li>- Desarrollar productos y su posicionamiento en lugares según tendencias de mercado, para ambos factores.</li> </ul>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### **Grupo focal o *Focus group***

Con el fin de obtener más información sobre el sector, así como experiencias de personas que han constituido empresas y que se mantienen activas en diferentes sectores de mercado, se realiza un *focus group* o grupo focal, para de esta manera incrementar conocimientos. El tema principal es conocer sobre los beneficios que podrían traer a una empresa el constituirse y también lo que se espera con relación al sector de las salsas picantes.

Para el desarrollo de esta herramienta, se tomó en cuenta a participantes de toda la cadena de suministro de productos relacionados con los desarrollados en la presente investigación, iniciando con un productor de chiles picantes (fruto), un competidor de Pika-zo (productor de salsas picantes artesanales), un distribuidor de productos, una comercialización de productos similares, una persona enfocada en diferentes industrias y también un empresario que podría representar en algún momento, y un punto de venta. Todos fueron invitados por su conocimiento en la constitución y manejo de empresas.

Las preguntas desarrolladas fueron las siguientes:

1. ¿Cuál considera usted que es la ventaja competitiva que tiene un producto artesanal sobre uno convencional (específicamente salsa picante)?
2. ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de las salsas picantes artesanales versus las convencionales que se encuentran en el mercado?

3. ¿Considera que, debido a dicha fortaleza, el consumidor está de acuerdo en pagar la diferencia de precio?
4. ¿Cómo ve el mercado de salsas picantes dentro de cinco años?
5. ¿Cuáles beneficios ve en constituir o legalizar a nivel gubernamental una empresa?
6. ¿Cree que, al constituir la empresa los beneficios (tangibles e intangibles), se podrían incrementar?

La Tabla 24 muestra las respuestas suministradas por los participantes del grupo focal.

**Tabla 24**

*Grupo focal o focus group.*

Participante	Respuestas
<p>Nombre: Luis Diego B. Brenes            Edad: 40 años            Profesión: Ing. agrónomo            Empresa: Tierra Libera            Productor de chile picante</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La diferencia en la preparación.</li> <li>2. Los ingredientes que se utilizan hacen diferencia en las características finales del producto.</li> <li>3. El consumidor está de acuerdo en pagar esa diferencia de precio debido a la diferenciación de productos.</li> <li>4. Mercado competitivo, <u>importante hacer la diferencia en los productos.</u></li> <li>5. Mayor presencia de la marca y con mucho énfasis en exportar productos a Centroamérica.</li> <li>6. Los beneficios en definitiva se incrementarán, asimismo el mercado, haciendo más fuerte la cadena de suministro, en especial, las áreas de siembra.</li> </ol>
<p>Nombre: Sergio Lin Ríos            Edad: 36 años            Profesión: Biólogo            Empresa: Le Piquant La Selva            Productor de salsa artesanal (competencia)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad es el factor diferenciador.</li> <li>2. Los ingredientes / productos que se utilizan, el no usar químicos industriales, como por ejemplo preservantes artificiales.</li> <li>3. El consumidor que conoce está de acuerdo en pagar por un producto diferenciado, desde el punto de vista de Sergio, el que una salsa picante artesanal tenga un precio bajo en relación al precio de mercado, podría ser un indicador, de baja calidad.</li> <li>4. Mercado en incremento de competencia, la diferenciación se podría enfocar en el <u>marketing, la calidad y en la innovación.</u></li> <li>5. Si bien es complicado, hay que ser constante, realizar estudios adecuados, es importante ya que no se tiene límite de posicionamiento de marca, es indispensable de cualquier negocio.</li> <li>6. Definitivamente, al tener la constitución de un negocio da mayor seguridad de compra a los consumidores, lo cual funciona como herramienta de posicionamiento en el mercado.</li> </ol>

Participante	Respuestas
<p>Nombre: Carlos Castro  Edad: 47 años  Profesión: Mercadólogo  Empresa: Wal-Mart</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sabor, el uso de ingredientes más frescos y el procedimiento que se utiliza en un producto artesanal es muchísima más calidad que uno convencional.</li> <li>2. Aportan más sabor a la comida y no solamente picante.</li> <li>3. Sí, porque la calidad es muchísima más alta.</li> <li>4. Es un producto relativamente poco explotado, por lo que se visualiza un crecimiento importante.</li> <li>5. El trabajo que se aporta a una empresa propia lleva un ingrediente muy especial y es el trabajo con amor ilusión y optimismo, realizando las cosas bien e inteligentemente, a paso lento pero firme, el éxito es prácticamente seguro y una empresa exitosa trae beneficios económicos, personales, profesionales y los más importantes familiares.</li> <li>6. Definitivamente los beneficios de la empresa van a incrementarse, siempre y cuando se maneje adecuadamente su administración.</li> </ol>
<p>Nombre: Jean Carlo Espinoza  Edad: 38 años  Profesión: Ingeniero Industrial  Empresa: Polymer S.A. / Ciamesa  Gerente comercial</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ingredientes naturales, son esenciales, es lo que marca la diferencia.</li> <li>2. El sabor y la calidad, los productos artesanales tienen un mejor sabor, sus ingredientes son más naturales y este lleva a que la calidad del producto terminado sea muy alta en comparación con productos convencionales/industriales.</li> <li>3. Si, la diferenciación en el sabor, el servicio al cliente personalizado y la accesibilidad al producto (conseguirlo cerca y rápido) hoy marca la diferencia y por esto, es que el cliente que busca calidad integral no dudaría en pagar la diferencia de precio.</li> <li>4. Creciendo, cada vez más, se les despierta el gusto a los consumidores por productos picantes, y con mayor participación de las salsas artesanales.</li> <li>5. Es formalismo y parte del crecimiento de la empresa, hay que estar en regla de acuerdo con las obligaciones del país.</li> <li>6. El tener constituida la empresa, permitirá poder llegar a más puntos de venta, que se compensa con la cobertura del producto. En Costa Rica es muy difícil, pero es parte del proceso para aumentar los beneficios.</li> </ol>
<p>Nombre: Luz Quesada  Edad: 38 años  Profesión: Adm. de Empresas  Empresa: GS-1 CR  Ejecutiva de mercadeo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos artesanales son productos únicos, con sabores diferenciados que no se encuentran fácilmente en el mercado en salsas convencionales/industriales.</li> <li>2. La fortaleza principal de los productos artesanales en general, pero en este caso específico de salsas picantes, es el sabor.</li> <li>3. Con base a las respuestas anteriores, el sabor y la calidad justifican la diferencia de precio, por lo que, si el consumidor busca este tipo de factores, pagará la diferencia de precio ante un producto convencional/industrial.</li> <li>4. El mercado se ve que vaya en una ruta ascendente, la aparición de mucha competencia es algo constante, los productos artesanales que van apareciendo son de alta calidad.</li> </ol>

Participante	Respuestas
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. La constitución de una empresa ante los entes gubernamentales brinda a la empresa, transmitir seguridad a sus consumidores.</li> <li>6. Claro, ya que la exposición de marca se puede dar con mayor facilidad.</li> </ol>
<p>Nombre: Yormel Ellis  Edad: 40 años  Profesión:  Administrador  Empresa: Caccio's  Moravia  Empresario</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad y servicio al cliente, la combinación de estos dos factores hace que las pequeñas empresas lleven la delantera sobre marcas que producen a gran escala.</li> <li>2. Respuesta similar a la anterior, debido a la combinación de calidad y servicio personalizado, la lealtad que pueden encontrar en los clientes es la mayor fortaleza.</li> <li>3. Para las personas que aprecian la calidad, es justificado el pagar un precio mayor por productos que hagan la diferencia, no solamente en salsas picantes, sino en otros como cervezas, chiles o cualquier tipo de producto. Los productos artesanales los relaciono como el arte, no es hacer 50 pinturas solamente por hacerles, sino, hacer las cosas con calidad.</li> <li>4. Creciendo, el mercado competitivo, la marca de Pika-zo se ve como una marca cool, que se espera se posicione en el mercado a la par de grandes competidores, siempre y cuando, se mantenga la calidad y la esencia de la empresa.</li> <li>5. Mayor exposición de marca y tranquilidad para trabajar en el mercado tan competitivo que hay actualmente.</li> <li>6. Definitivamente el constituir la empresa llevará a la marca a crecer, y esto no solamente económicamente, sino que, el crecimiento en intangibles, exposición de la marca, generación de empleo y otros que forman parte del negocio.</li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia, 2023.

## **Análisis de la Situación Financiera Actual**

### **Aspectos generales**

Cuando se desea iniciar un negocio, es fundamental determinar con anticipación si este podría ser o no rentable, es decir, antes de ponerlo en marcha se deben hacer diferentes tipos de estudios, incluyendo un análisis financiero, para determinar la rentabilidad de este, y además es importante conocer el costo de los recursos que se necesitarán para la realización del negocio.

En el caso de Pika-zo, esto no se hizo anteriormente, por lo que se realizará dicho estudio con la información con que se cuenta, y de esta manera poder determinar la viabilidad económica del proyecto a futuro.

Como respuesta a una de las debilidades identificadas de la empresa, la cual consiste en que durante casi dos años de operación no contaba con estados financieros que permitieran conocer su salud en este sentido, se construirán los estados financieros con la información recolectada en la base de datos del negocio; primero, se analizará el año 2021, y posteriormente el año 2022, años de operaciones de la empresa.

La Tabla 25 muestra el estado de resultados del año 2021, en el cual se puede determinar el margen de utilidad del proyecto, representando un 63.35%, un margen de utilidad alto, tomando en cuenta que la empresa no tenía otros gastos más que los gastos de compra de insumos requeridos para la producción de los productos.

**Tabla 25**

*Estados de resultados 2021.*

<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Pika-zo Chile Artesanal</b>		
<b>al 31 de diciembre del 2021</b>		
Ventas Brutas	₡	1,223,750.00
Impuesto Valor Agregado	₡	-
<b>Ventas netas</b>	₡	<b>1,223,750.00</b>
Inventario inicial	₡	-
Compras	₡	448,497.15
Inventario final	₡	-
Costo de ventas	₡	448,497.15
<b>Utilidad bruta</b>	₡	<b>775,252.85</b>
Gastos de ventas	₡	-
Gastos de administración	₡	-
Gastos de depreciación	₡	-
Total gastos de operación	₡	-
<b>Utilidad de operación</b>	₡	<b>775,252.85</b>
Gastos financieros (intereses)	₡	-
Otros ingresos	₡	-
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	₡	<b>775,252.85</b>
Impuesto de renta	₡	-
<b>Utilidad neta</b>	₡	<b>775,252.85</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 26 muestra el balance general 2021, donde se refleja que el monto disponible del activo es el mismo que corresponde a las utilidades netas del periodo, lo cual se da debido

a que no se tienen cuentas por cobrar, no se ha realizado ninguna adquisición de otros activos productivos, ni se ha adquirido una línea de crédito para el desarrollo del negocio.

### Tabla 26

*Balance general 2021.*

<b>Balance General</b>		
<b>Pika-zo Chile Artesanal</b>		
<b>al 31 de diciembre del 2021</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
Caja Chica	₡	30,000.00
Bancos y efectivo circulante	₡	745,252.85
Cuentas por cobrar	₡	-
Inventarios	₡	-
Gastos diferidos	₡	-
<b>Activo circulante</b>	<b>₡</b>	<b>775,252.85</b>
Terrenos	₡	-
Edificio, Maquinaria y equipo computo	₡	-
Depreciación acumulada del equipo de comp	₡	-
Otros activos (no funcionales)	₡	-
Activo fijo	₡	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₡</b>	<b>775,252.85</b>
<b>PASIVOS</b>		
Total pasivos circulante	₡	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>₡</b>	<b>-</b>
Utilidades del período	₡	775,252.85
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₡</b>	<b>775,252.85</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>₡</b>	<b>775,252.85</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 27 muestra el estado de resultados para el año 2022. Durante este año, la empresa mantenía el mismo perfil de ventas por redes sociales, las ventas se incrementaron debido al crecimiento en la aceptación del producto por parte de los clientes; asimismo, se contaba con dos productos adicionales, es decir, la oferta aumento de dos a cuatro productos diferentes.

Al igual que el año anterior, para este año no se tuvieron gastos adicionales a los gastos de los insumos para producir. Las utilidades del periodo fueron de un 75.2%.

Durante los dos años de tener el negocio como una empresa en crecimiento y más que todo como un proyecto piloto, estudiando el alcance que podría tener, se pudo determinar

que el proyecto tiene potencial, por lo cual, es importante realizar análisis a diferentes proyecciones de crecimiento al constituir la empresa.

**Tabla 27**

*Estado de resultados 2022.*

<b>Estado de Resultados</b>		
<b>Pika-zo Chile Artesanal</b>		
<b>al 31 de diciembre del 2022</b>		
Ventas Brutas	₪	3,642,250.00
Impuesto Valor Agregado	₪	-
<b>Ventas netas</b>	₪	3,642,250.00
Inventario inicial	₪	-
Compras	₪	1,107,404.92
Inventario final	₪	205,008.39
Costo de ventas	₪	902,396.53
<b>Utilidad bruta</b>	₪	2,739,853.47
Gastos de ventas	₪	-
Gastos de administración	₪	-
Gastos de depreciación	₪	-
Total gastos de operación	₪	-
<b>Utilidad de operación</b>	₪	2,739,853.47
Gastos financieros (intereses)	₪	-
Otros ingresos	₪	-
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	₪	2,739,853.47
Impuesto de renta	₪	-
<b>Utilidad neta</b>	₪	<b>2,739,853.47</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 28 muestra la situación financiera de la empresa durante el año 2022, al igual que el año anterior. En la empresa, al no estar constituida y trabajar con bajo perfil, a todos los ingresos por ventas se les descontaba el costo de los insumos y el saldo fue incrementando el patrimonio. La empresa cuenta con un buen nivel de liquidez para su operación.

**Tabla 28***Balance general 2022.*

<b>Balance General</b>		
<b>Pika-zo Chile Artesanal</b>		
<b>al 31 de diciembre del 2022</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
Caja Chica	₪	30,000.00
Bancos y efectivo circulante	₪	3,280,097.93
Cuentas por cobrar	₪	-
Inventarios	₪	205,008.39
Gastos diferidos	₪	-
<b>Activo circulante</b>	<b>₪</b>	<b>3,515,106.32</b>
Terrenos	₪	-
Edificio, Maquinaria y equipo computo	₪	-
Depreciación acumulada del equipo de comp	₪	-
Otros activos (no funcionales)	₪	-
Activo fijo	₪	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₪</b>	<b>3,515,106.32</b>
<b>PASIVOS</b>		
Total pasivos circulante	₪	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>₪</b>	<b>-</b>
Utilidades del período	₪	2,739,853.47
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₪</b>	<b>3,515,106.32</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>₪</b>	<b>3,515,106.32</b>

*Fuente: elaboración propia, 2023.*

El margen de utilidad obtenido para cada año es bueno, esto se debe a dos situaciones: la primera, a que no existen otros gastos que impacten en la utilidad de operación, y también a que se pudieron alcanzar mejores posiciones de compra de insumos, debido a que se conocía mejor el mercado, y esto se demuestra cuando en las compras se hace el análisis horizontal y existe una disminución de 6.24% en relación con este rubro.

Lo anterior impactó directamente el costo de venta de la empresa, teniendo una mejora en el 2022 en comparación con el 2021 en un 11.87%, esto debido directamente al incremento importante de las ventas y la gestión de mejora en las compras que se realizaron durante el año 2022.

Un dato importante a tomar en cuenta son las ventas, el proyecto tal y como se viene mencionando en el presente proyecto, la empresa ha venido creciendo orgánicamente, es decir, con los clientes que se han venido haciendo durante el tiempo, sin tener que incurrir

en publicidad o exponiendo el producto en puntos de venta, el creciente de un año a otro ha sido de un 197.63%, por lo que se podría decir que una vez constituida la empresa, más la libertad de colocar el producto en diferentes de venta y haciendo un gasto por publicidad, este rubro claramente podría verse incrementado.

**Tabla 29**

*Análisis AH y AV del estado de resultados 2021-2022.*

Estado de Resultados Pika-zo Chile Artesanal	2021	V(%)	2022	V(%)	VARIACIÓN 2021 - 2022	
					NOMINAL	H(%)
<b>Ventas Brutas</b>	€1,223,750.00	<b>100.00%</b>	€3,642,250.00	<b>100.00%</b>	€2,418,500.00	<b>197.63%</b>
<b>Ventas netas</b>	<b>€1,223,750.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>€3,642,250.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>€2,418,500.00</b>	<b>197.63%</b>
Compras	€448,497.15	36.65%	€1,107,404.92	30.40%	€658,907.77	146.91%
<b>Costo de ventas</b>	<b>€448,497.15</b>	<b>36.65%</b>	<b>€902,396.53</b>	<b>24.78%</b>	€453,899.38	<b>101.20%</b>
<b>Utilidad bruta</b>	€775,252.85	63.35%	€2,739,853.47	75.22%	€1,964,600.62	253.41%
Gastos de ventas	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
Gastos de administración	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
Gastos de depreciación	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
<b>Total gastos de operación</b>	<b>€0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>€0.00</b>	<b>0.00%</b>	€0.00	0.00%
<b>Utilidad de operación</b>	€775,252.85	63.35%	€2,739,853.47	75.22%	€1,964,600.62	253.41%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>€775,252.85</b>	<b>63.35%</b>	<b>€2,739,853.47</b>	<b>75.22%</b>	€1,964,600.62	<b>253.41%</b>
Impuesto de renta	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
<b>Utilidad neta</b>	<b>€775,252.85</b>	<b>63.35%</b>	<b>€2,739,853.47</b>	<b>75.22%</b>	€1,964,600.62	<b>253.41%</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 30 muestra el análisis vertical y horizontal del balance general de los años 2021 y 2022, “Total pasivo + patrimonio” creció considerablemente, lo cual le permite a la empresa contar con un monto de dinero considerable, y con esto pensar en la constitución de la empresa.

**Tabla 30***Análisis AH y AV del balance general 2021-2022.*

Balances Generales	2021	V(%)	2022	V(%)	VARIACIÓN 2021 - 2022	
					NOMINAL	H(%)
<b>ACTIVOS</b>						
Caja Chica	€30,000.00	3.87%	€30,000.00	0.85%	€0.00	0.00%
Bancos y efectivo circulante	€745,252.85	96.13%	€3,280,097.93	93.31%	€2,534,845.08	340.13%
Cuentas por cobrar	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
Inventarios	€0.00	0.00%	€205,008.39	5.83%	€205,008.39	0.00%
Gastos diferidos	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
<b>Activo circulante</b>	<b>€775,252.85</b>	<b>100.00%</b>	<b>€3,515,106.32</b>	<b>100.00%</b>	<b>€2,739,853.47</b>	<b>353.41%</b>
<b>Activo fijo</b>	<b>€0.00</b>	<b>0.00%</b> ▼	<b>€0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>€0.00</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>€775,252.85</b>	<b>100.00%</b>	<b>€3,515,106.32</b>	<b>100.00%</b>	<b>€2,739,853.47</b>	<b>353.41%</b>
<b>PASIVOS</b>						
Total pasivos circulante	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
Total pasivos largo plazo	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%	€0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>€0.00</b> ▼	<b>0.00%</b>	<b>€0.00</b> ▼	<b>0.00%</b>	<b>€0.00</b>	<b>0.00%</b>
Utilidades del período	€775,252.85	100.00%	€2,739,853.47	77.95%	€1,964,600.62	253.41%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>€775,252.85</b>	<b>100.00%</b>	<b>€3,515,106.32</b>	<b>100.00%</b> ▼	<b>€2,739,853.47</b> ▼	<b>253.41%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>€775,252.85</b>	<b>100.00%</b>	<b>€3,515,106.32</b>	<b>100.00%</b>	<b>€2,739,853.47</b>	<b>353.41%</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.**Costos sobre la constitución de la empresa**

La Tabla 31 muestra los costos que fueron desarrollados en este mismo capítulo de la investigación, en donde fueron definidos y contabilizados según diferentes entidades gubernamentales.

**Tabla 31***Costos constitución de la empresa.*

Descripción	Costo
Constitución de la empresa, costos consolidados ante los diferentes entes gubernamentales	360,023.00
<b>Total, en colones</b>	<b>360,023.00</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

## Origen de las inversiones

Para el desarrollo del proyecto Pika-zo, se inició con una inversión lo suficientemente acorde para arrancar con el negocio una vez constituido. La Tabla 32 muestra el detalle de los costos y los insumos a requerir.

**Tabla 32**

*Equipo y utensilios de cocina.*

Tipo producto	Descripción	Cant.	Precio Unit.	P./ Total
Equipo	Mesa acero inoxidable 120cmsx100cmsx90cms	1	105,000	105,000
	Cocina de inducción	2	44,500	89,000
	Bascula portátil	1	5,000	5,000
	Licuadaora convencional	1	35,000	35,000
	Impresora portátil térmica	1	41,500	41,500
	Muebles de madera local	2	60,000	120,000
	<b>Total</b>			
Equipo seguridad	Basurero	1	19,600	19,600
	Extintor y rotulo	1	36,273	36,273
	<b>Total</b>			<b>55,873</b>
Utensilios de cocina	Tabla para picar / Cuchillos	1	8,500	8,500
	Cuchara Metal P/Medir	1	1,250	1,250
	Pelador Brinox	1	3,275	3,275
	Frasco Vidrio C/Tapa madera	2	2,2325	4,650
	Olla acero inoxidable	1	90,000	90,000
	<b>Total</b>			<b>107,675</b>
<b>Inversión total en colones</b>				<b>559,048</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

La inversión inicial para el equipo y los utensilios de cocina se tomaría de los ingresos que se han venido obteniendo del negocio, lo que hace que no se tenga que incurrir en una solicitud de crédito para su adquisición.

### Costos operativos

Los gastos operativos que tendrá Pika-zo una vez constituida la empresa serán los mostrados en la Tabla 33. Por el momento, no se detalla ningún tipo de salario o gasto administrativo debido a que no hay trabajadores en la empresa, está la operan sus dueños.

Los costos que se detallan corresponden a los gastos operativos a los cuales debe hacer frente la empresa mensualmente.

**Tabla 33**

*Gastos operativos mensuales.*

Tipo	Descripción	Monto en colones
	Alquiler de local	125,000
	Electricidad	15,000
	Agua	10,000
Costos fijos	CCSS	30,000
	INS	1,909.5
	Municipalidad	6,800
	Publicidad	8,400
	Limpieza	5,670
	<b>Total</b>	<b>202,779.5</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### Costos de marketing

Los gastos de mercadeo para los escenarios uno y dos se mostrarán en la Tabla 34, los cuales se desglosan en los siguientes rubros:

- Publicidades en redes sociales: este gasto representa lo que se pagará de publicidad en redes sociales para exponer información relevante de la marca.

- Ferias: gasto general que se tiene previsto para poder participar en ferias.
- Activaciones (degustaciones): corresponde a gastos, chiles y comidas que se tengan que utilizar para que personas degusten el producto.
- Material publicitario: productos como stickers, banners, camisetas, gorras, entre otros productos que se utilicen para los miembros de la empresa o para los clientes.
- Promociones: monto del gasto asignado para diferentes promociones.
- Otros: corresponde a otros gastos que tengan relación con gastos relacionados con el área de mercadeo.

**Tabla 34***Presupuesto mercadeo.*

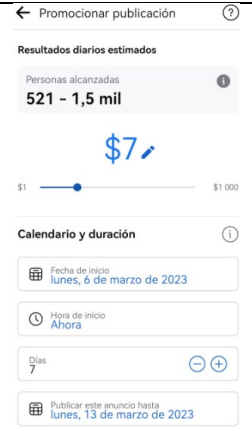
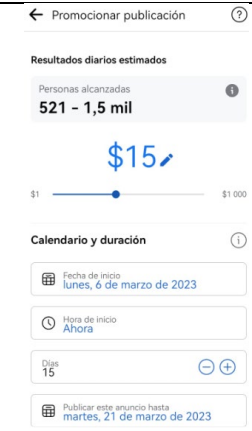
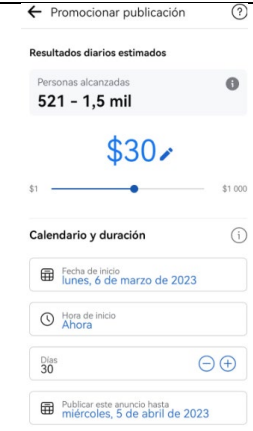




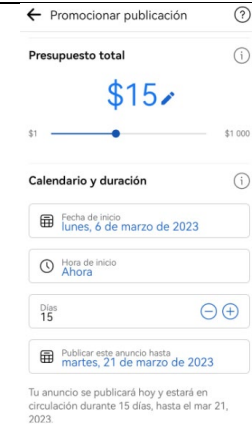
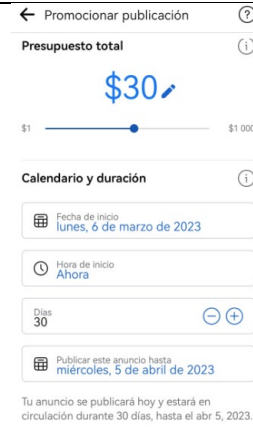
	Presupuesto marketing				
	2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad en redes sociales	₡ 100,800	₡ 105,840	₡ 111,132	₡ 116,689	₡ 122,523
Ferías	₡ 150,000	₡ 150,000	₡ 187,500	₡ 234,375	₡ 292,969
Activaciones (Degustaciones)	₡ 65,000	₡ 71,500	₡ 78,650	₡ 86,515	₡ 95,167
Material publicidad	₡ 100,000	₡ 100,000	₡ 125,000	₡ 150,000	₡ 200,000
Promociones	₡ 30,000	₡ 33,000	₡ 36,300	₡ 39,930	₡ 43,923
Otros	₡ 50,000	₡ 55,000	₡ 60,500	₡ 66,550	₡ 73,205
<b>Total</b>	<b>₡ 495,800</b>	<b>₡ 515,340</b>	<b>₡ 599,082</b>	<b>₡ 694,059</b>	<b>₡ 827,786</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 35 muestra los costos asociados al plan de publicidad que se empleará para poder llegar a más personas en plataformas como Facebook e Instagram. Se decide pautar en estas plataformas que son las más utilizadas por la población actualmente. Por el momento, no se le pagará a un *community manager* para hacer este tipo de labor, aprovechando que entre los dueños hay una persona con experiencia en mercadeo y este tipo de actividad, por lo cual, la empresa podría contar con un ahorro en este sentido.

Tabla 35

## Costos de publicidad.

Plataforma	Costos		
Facebook (plan de publicidad pagada)	 <p>En colones <math>7 \times 560 = 3,920</math></p>	 <p>En colones <math>15 \times 560 = 8,400</math></p>	 <p>En colones <math>30 \times 560 = 16,800</math></p>
Instagram (planes de publicidad pagada)	 <p>7 896 durante 7 días</p> <p>Gasto total: 6 300 - 17 000</p> <p>Presupuesto: 128 por día</p> <p>Duración: 7 días</p>	 <p>16 920 durante 15 días</p> <p>Gasto total: 13 000 - 35 000</p> <p>Presupuesto: 128 por día</p> <p>Duración: 15 días</p>	 <p>33 840 durante 30 días</p> <p>Gasto total: 27 000 - 71 000</p> <p>Presupuesto: 128 por día</p> <p>Duración: 30 días</p>
Meta (planes de publicidad pagada, desde la aplicación se publica en Instagram y Facebook)	 <p>En colones <math>30 \times 560 = 16,800</math></p>	 <p>En colones <math>15 \times 560 = 8,400</math></p>	 <p>En colones <math>30 \times 560 = 16,800</math></p>

Fuente: elaboración propia, 2023.

Una vez evaluadas las opciones de publicidad pagada en redes sociales como Instagram y Facebook, se analizan las opciones de costos, con el objetivo de tener mayor exposición de marca en dichas plataformas, y a su vez, para disminuir el costo de publicar en una plataforma y luego en la otra el mismo contenido, se selecciona la opción de utilizar Meta, mediante la cual, desde este administrador comercial de Facebook, se sube el contenido y este se replica en ambas plataformas.

La de Meta a elegir tiene un costo de \$15 o ₡8,400 mensuales, publicando dos pautas diferentes en ambas redes sociales. Esta opción para el primer año; posteriormente, se evaluará el rendimiento que ha tenido dicha opción, y se podría tener mayor agresividad pagando publicaciones durante todo el mes, con un máximo de cuatro pautas mensuales con costo de \$30 o ₡16,800. Se incluirá la inflación proyectada para los próximos cuatro años.

Lo detallado anteriormente es lo que se tomara como presupuesto de mercadeo, ya que se quiere explotar al máximo los recursos actuales y solo invertir en publicaciones en redes sociales, más adelante se evaluara invertir mayor cantidad de dinero, pero esto dependiendo de la evolución del negocio, entendiéndose que se quiere aumentar el patrimonio con la menor inversión posible.

La Tabla 36 muestra la estimación de costos variables que se podrían tener mensualmente para el concepto de limpieza en el local comercial.

**Tabla 36**

*Costos de productos de limpieza.*

Producto de limpieza	Cantidad	Costo en colones	Total
Bolsas para basura (paq. 9 uds)	2	610	1,220
Desinfectante (750 ml)	1	720	720
Jabón para manos (240ml)	1	430	430
Lavaplatos líquido (750ml)	1	1,260	1,260
Toallas de limpieza (2 pack 100 hojas)	2	1,020	2,040
Total, en colones por mes			5,670

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 37 muestra el detalle de todos los costos de los insumos que se requieren para producir. Esto corresponde a los costos variables de la operación, que van a depender del volumen de la demanda proyectada para años futuros. Para este caso en específico, solamente se detallan los insumos tanto para la fórmula o mezcla de las diferentes salsas picantes que produce la empresa, como también lo son los insumos de empaque, requeridos para hacer llegar cada uno de los productos a las manos de los consumidores. No se muestran los balances o la composición de la fórmula por motivos de confidencialidad, ya que este es el *know how* de la empresa y su diferenciación entre la competencia de mercado.

**Tabla 37**

*Costos variables de operación.*

Componentes	<i>Detalle de compra</i>		<i>Detalle de fórmula</i>		
	Precio compra	Unidad de compra	Cant. Gramos/Mililitros	Unidad de medida	Precio Unitario
Carolina Reaper	€ 3,200	Kilogramo	1,000	Grms	€ 3.20
Scorpion	€ 3,200	Kilogramo	1,000	Grms	€ 3.20
Ghost	€ 3,200	Kilogramo	1,000	Grms	€ 3.20
Panameño	€ 2,300	Kilogramo	1,000	Grms	€ 2.30
Jalapeño	€ 2,300	Kilogramo	1,000	Grms	€ 2.30
Rocoto	€ 3,000	Kilogramo	1,000	Grms	€ 3.00
Cayena	€ 3,000	Kilogramo	1,000	Grms	€ 3.00
Chipotle Seco	€ 16,000	Kilogramo	1,000	Grms	€ 16.00
Bacon Bits	€ 5,000	Envase	397	Grms	€ 12.59
Cebolla	€ 900	Kilogramo	1,000	Grms	€ 0.90
Zanahoria	€ 500	Kilogramo	1,000	Grms	€ 0.50
Ajo	€ 3,000	Kilogramo	1,000	Grms	€ 3.00
Tomate verde	€ 2,000	Kilogramo	1,000	Grms	€ 2.00
Condimento Tocin	€ 1,500	Kilogramo	1,000	Grms	€ 1.50
Apio	€ 1,650	unidad de comp	500	Grms	€ 3.30
Sal	€ 600	Paquete	500	Grms	€ 1.20
Azúcar	€ 1,450	Paquete	2,000	Grms	€ 0.73
Fórmula Paprika	€ 3,000	Envase	454	Grms	€ 6.61
Vinagre	€ 2,000	Galon	3,750	ML	€ 0.53
Agua	€ 10,000	Mililitros	24,000	ML	€ 0.42
Xantan	€ 3,850	Envase	250	Grms	€ 15.40
Pina	€ 1,000	Kilogramo	2,000	Grms	€ 0.50
Jugo Maracuya	€ 5,700	Galon	3,785	Grms	€ 1.51
Maracuya	€ 1,300	Kilogramo	1,000	Grms	€ 1.30
Vinagre Manzana	€ 1,810	Envase	473	ML	€ 3.83
Pasta de Tomate	€ 2,940	Envase	680	Grms	€ 4.32
Vinagre balsamico	€ 3,500	Envase	500	ML	€ 7.00
Tomate Rojo	€ 1,800	Kilogramo	1,000	Grms	€ 1.80
Coco Seco	€ 600	Paquete	100	Grms	€ 6.00
Tapa Dulce	€ 940	Unidad	600	Grms	€ 1.57
Chile dulce	€ 1,000	Paquete	500	Grms	€ 2.00
Crema de Coco Lc	€ 2,000	Envase	800	Grms	€ 2.50
Consome mi sazor	€ 200	Paquete	40	Grms	€ 5.00
Culantro	€ 500	Unidad	40	Grms	€ 12.50
Whisky	€ 7,500	Botella	750	ML	€ 10.00
Envase/Tapa	€ 215	Unidad	1	1 Unidad	€ 215.00
Empaque Sticker	€ 113,870	Unidad	10,360	Unidades	€ 10.99
Sello	€ 11	Unidad	1	Unidades	€ 11.20
Costo promedio ponderado botella (producto terminado) = €500.02					

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## **Análisis de Simulación Financiera que Podría Tener la Empresa ante Diferentes Situaciones**

Con el fin de determinar los resultados en los cambios financieros que podría tener la empresa y poder analizar sus rendimientos financieros, se hace el análisis de tres escenarios, los cuales se detallarán a continuación:

1. Escenario 1, donde se mantenga el mismo nivel de precio de venta, con una estimación de crecimiento de ventas del 50% para el primer año (2023), 30% para cada año 2024 y 2025 y un 20% para cada año 2026 y 2027 (escenario basado en el estudio de mercado realizado).
2. Escenario 2, donde se mantenga el mismo nivel de precio de venta, con una estimación de crecimiento de ventas del 100% para el primer año (2023), 40% para cada año 2024, 35% para 2025, un 30% 2026 y un 20% para 2027.
3. Escenario 3, se evaluará la compra de equipo que aumente la capacidad de producción para el cocinado,mezclado y llenado de las botellas con chile picante, asimismo, esta compra se realizará por medio de un préstamo bajo la modalidad de Pyme, además, se estima contratar a un colaborador(a) que tenga el roll dentro de la empresa que prepare, empaque los producto, y además que se encargue parcialmente de las entregas.

### **Escenario 1**

Según los análisis realizados a ambas encuestas, junto con el estudio de mercado de salsas picantes y parte de la propuesta a desarrollar para la presente investigación, asociado también a la mayor exposición que tendrá la marca con la constitución de la empresa, se determina que, al menos, como incremento en ventas para el primer año se pueda alcanzar un 50%. Haciendo una relación con las ventas reales del primer trimestre 2023, donde con los puntos de ventas con que cuenta la marca por el momento, estos representan aproximadamente un 42%, dato que espera aumente con el avance del año.

La Tabla 38 muestra el incremento en la proyección de ventas, asimismo, la correlación que hay de unidades a vender y costos de producción con dicho comportamiento en las ventas. El horizonte de planeación se desarrolla a 5 años, a un corto plazo, con el fin principal de determinar los planes de desarrollo, identificar oportunidades de mejora y todo

lo relacionado con la factibilidad de su rentabilidad durante estos 5 años. Las ventas detalladas en esta tabla incluyen impuesto de ventas.

Los incrementos del año 2024 en adelante son conservadores y de esta manera es posible construir un escenario de mucha factibilidad para el desarrollo del proyecto.

**Tabla 38**

*Proyección de ventas escenario 1, 2023-2027.*

Años	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Unds Vend	1429	2,050	2,664	3,464	4,157	4,988
Est. Ventas	€ 3,642,250.00	€ 5,463,375.00	€ 7,102,387.50	€ 9,233,103.75	€ 11,079,724.50	€ 13,295,669.40
% Crecimiento monto Ventas		50%	30%	30%	20%	20%
Est. Costo Prod		€ 907,116.78	€ 1,296,690.24	€ 1,686,086.71	€ 2,115,374.19	€ 2,538,245.49
Monto crecimiento ventas		€ 1,821,125.00	€ 1,639,012.50	€ 2,130,716.25	€ 1,846,620.75	€ 2,215,944.90

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la Tabla 39 se muestra la capacidad de producción actual de la empresa. Es necesario realizar un análisis de la capacidad de producción con el fin de poder hacer una comparación de la demanda de ventas proyectada que se realizará en los estados financieros a 5 años a futuro, a partir del 2023, para con esto determinar si la capacidad de producción será suficiente o se tendrá que incurrir en otros gastos para poder hacer frente a dicha demanda, siempre pensando en mantener la esencia del negocio artesanal.

Según los datos sobre el cálculo de la capacidad de producción de la empresa, con el manejo de dos personas, las cuales son las personas a cargo de la empresa, la capacidad de producción anual es de 5,408 botellas de salsas picantes de un único tamaño. Este cálculo se fundamenta utilizando el 80% de efectividad del tiempo asignado a producción, así como se toma el 80% de las semanas del año, las cuales se destinarán únicamente a producir. El resto de las semanas se utilizarán para la distribución y venta de los productos, labores que también serán realizadas por las personas a cargo de la empresa.

**Tabla 39***Análisis capacidad de producción escenario 1.*

Análisis capacidad de producción actual Pika-zo Chile Artesanal		
Cantidad personal	2	(Preparación-cocina-empaque)
Horas disponibles semanales	8	Producción fin de semana
Minutos disponibles semanales	960	2 personas x 8 horas = 16 horas x 60 minutos = 960 minutos semanales para producción
Minutos efectivos para producir	768	960 minutos x 80% de producción efectiva
Producción unidades diarias (botellas)	120 / 140	Mín 120 botellas / Máx 140 botellas
Prom. Producción unidades	130	Unidades por cada 768 minutos
Capacidad producción semanal unidades:	130	
Capacidad producción mensual unidades:	520	Capacidad mensual (4 semanas)
Capacidad producción anual unidades	5,408	Se toma el 80% de efectividad (52 semanas por año x 80% = 41.6)

Fuente: elaboración propia, 2023.

En la Tabla 40 se muestra que la ocupación de la demanda no superará la capacidad de producción, por lo que los recursos actuales son suficientes para satisfacer la demanda proyectada, lo que significa que no hay necesidad de inversión o gastos adicionales.

**Tabla 40***Análisis de capacidad de demanda/producción en escenario 1.*

Descripción	Año				
	Y/2023	Y/2024	Y/2025	Y/2026	Y/2027
Incremento % ventas	50%	30%	30%	20%	20%
Proyección Vtas anual (Unds)	2,050	2,664	3,464	4,157	4,988
Capacidad producción anual	5,408	5,408	5,408	5,408	5,408
Ocupación de la demanda	38%	49%	64%	77%	92%

Nota: se detalla la proyección de ventas que se estima tener y se hace una comparación con la capacidad de producción.

Fuente: elaboración propia, 2023.

**Proyección de estados financieros.**

A continuación, se presenta la situación financiera de la empresa contemplando desde el año 2023 hasta el 2027, según el planeamiento correspondiente al escenario uno.

**Proyección de estado de resultados.**

En la Tabla 41 se muestra la proyección del estado de resultados para los años proyectados. Se toma como referencia en algunas cuentas, como, por ejemplo, gastos

administrativos, un incremento del 5% respecto al año anterior, que corresponde a la inflación proyectada.

Para este escenario uno se incluyen gastos adicionales que tendrá la empresa para su funcionamiento, los cuales son gastos necesarios para la expansión y el posicionamiento de la marca dentro del mercado, gastos como publicidad y administración, que anteriormente no se tenían.

Se considera importante analizar el comportamiento que tendrán los gastos nuevos para la empresa en función de las ventas proyectadas, esto para poder determinar la utilidad neta proyectada para el horizonte de planeación determinado.

La utilidad neta para cada uno de los años se proyecta que cubra los gastos o compromisos a corto plazo que tendrá la empresa, lo que brinda tranquilidad para poder administrar la empresa con eficiencia. El margen de utilidad para cada año se proyecta que vaya en aumento y esto se puede atribuir al incremento en ventas determinado. A pesar de tener un gasto mayor en los materiales asociados a la producción, la buena gestión de compras como política de la empresa permite tener una posición de precios que permita ser competitivos en mercado.

**Tabla 41**

*Proyección de estado de resultados escenario 1.*

<b>Estado de Resultados</b>							
Pika-zo Chile Artesanale							
Proyecciones 2023 al 2027							
PERIODOS	2023	2024	2025	2026	2027		
Ventas Brutas	₪ 5,463,375.00	₪ 7,102,387.50	₪ 9,233,103.75	₪ 11,079,724.50	₪ 13,295,669.40		
Impuesto valor agregado	₪ 628,529.87	₪ 817,088.83	₪ 1,062,215.48	₪ 1,274,658.57	₪ 1,529,590.28		
<b>Ventas netas</b>	<b>₪ 4,834,845.13</b>	<b>₪ 6,285,298.67</b>	<b>₪ 8,170,888.27</b>	<b>₪ 9,805,065.93</b>	<b>₪ 11,766,079.12</b>		
Inventario inicial	₪ 205,008.39	₪ 256,260.49	₪ 366,314.99	₪ 476,319.50	₪ 597,593.21		
Compras	₪ 907,116.78	₪ 1,296,690.24	₪ 1,686,086.71	₪ 2,115,374.19	₪ 2,538,245.49		
Inventario final	₪ 256,260.49	₪ 366,314.99	₪ 476,319.50	₪ 597,593.21	₪ 717,054.35		
<b>Costo de ventas</b>	<b>₪ 855,864.68</b>	<b>₪ 1,186,635.74</b>	<b>₪ 1,576,082.21</b>	<b>₪ 1,994,100.48</b>	<b>₪ 2,418,784.35</b>		
<b>Utilidad bruta</b>	<b>₪ 3,978,980.46</b>	<b>₪ 5,098,662.93</b>	<b>₪ 6,594,806.06</b>	<b>₪ 7,810,965.45</b>	<b>₪ 9,347,294.77</b>		
Gasto de mercadeo	₪ 495,800.00	₪ 515,340.00	₪ 599,082.00	₪ 694,058.60	₪ 827,786.28		
Gastos de administración	₪ 2,692,577.00	₪ 2,827,205.85	₪ 2,968,566.14	₪ 3,116,994.45	₪ 3,272,844.17		
Gastos de depreciación	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80		
<b>Total gastos de operación</b>	<b>₪ 3,244,281.80</b>	<b>₪ 3,398,450.65</b>	<b>₪ 3,623,552.94</b>	<b>₪ 3,866,957.85</b>	<b>₪ 4,156,535.25</b>		
<b>Utilidad de operación</b>	<b>₪ 734,698.66</b>	<b>₪ 1,700,212.28</b>	<b>₪ 2,971,253.12</b>	<b>₪ 3,944,007.60</b>	<b>₪ 5,190,759.52</b>		
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>₪ 734,698.66</b>	<b>₪ 1,700,212.28</b>	<b>₪ 2,971,253.12</b>	<b>₪ 3,944,007.60</b>	<b>₪ 5,190,759.52</b>		
Impuesto de renta					₪ 100,975.95		
<b>Utilidad neta</b>	<b>₪ 734,698.66</b>	<b>₪ 1,700,212.28</b>	<b>₪ 2,971,253.12</b>	<b>₪ 3,944,007.60</b>	<b>₪ 5,089,783.57</b>		

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### Análisis vertical y horizontal de estado de resultados.

Según la Figura 43 se muestran los resultados obtenidos en el análisis vertical que se realiza al estado de resultados para los años proyectados. Se puede determinar que los gastos de operación tienen una participación importante en la administración de la empresa, por lo cual se vuelve un rubro vital para dar seguimiento constante y minucioso, con el fin de que sean monitoreados y de esta manera no se den gastos inesperados que perjudiquen las utilidades de la empresa.

Asimismo, se puede observar que las utilidades de la empresa tienen un peso porcentual con muy buena posición para el beneficio de la empresa, esto tiene una correlación directa con el aumento de ventas proyectado para cada año.

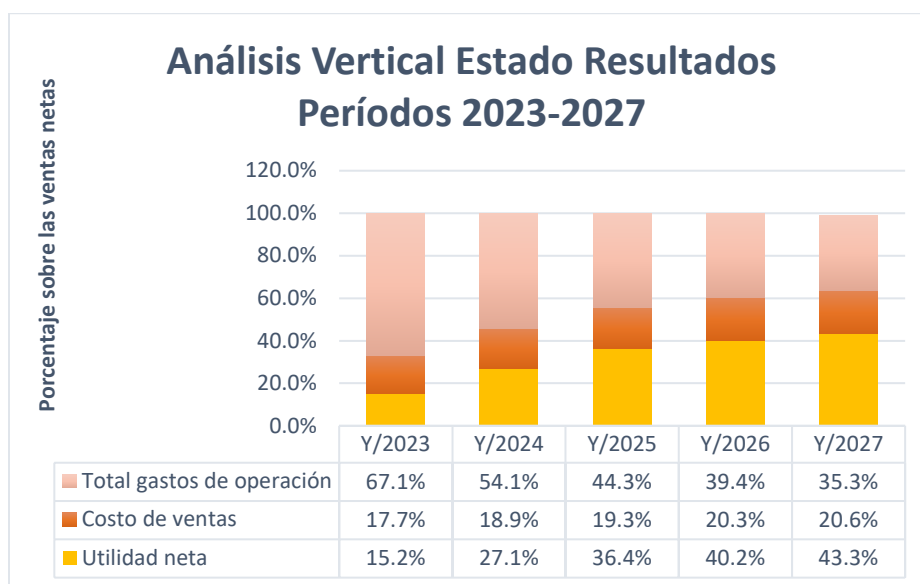


Figura 43. Análisis vertical del estado de resultados en escenario 1.

Fuente: elaboración propia, 2023.

En la Figura 44 se muestran las tendencias de los resultados obtenidos del análisis horizontal que se hace al estado de resultados. Dependiendo del incremento de ventas que se simula en este escenario, de la misma manera se muestra la tendencia de las utilidades, la cual se incrementan año con año, siempre y cuando los gastos de operación se mantengan según proyección. Se estima iniciar a pagar impuesto de renta a partir del año 2027.



Figura 44. Análisis horizontal del estado de resultados en escenario 1.

Fuente: elaboración propia, 2023.

### Proyección del balance general.

La Tabla 42 muestra el balance general proyectado para los años detallados, lo cual permite conocer la situación financiera que tendrá la empresa junto con el comportamiento de su patrimonio; este se proyecta con un crecimiento considerable del año 2023 al 2027.

A pesar de que en este escenario se proyecta un crecimiento en la demanda, el giro de negocio permite que no se tenga que incurrir en inversiones, por lo que es importante recalcar que no es necesario obtener una línea de crédito para hacer frente al crecimiento esperado en la demanda y de esta manera no tener pasivos a largo plazo que se deban incluir dentro de la simulación.

Según los datos mostrados, la empresa, bajo las condiciones del escenario uno, representa una buena oportunidad de inversión, cosa que se pueda dar únicamente con la constitución de la empresa.

**Tabla 42***Proyección del balance general en escenario 1.*

Balance General						
Pika-zo Chile Artesanal						
Proyecciones 2023 al 2027						
PERIODOS	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>ACTIVOS</b>						
Caja Chica	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00
Bancos y efectivo circulante	₪ 3,757,755.58	₪ 5,988,362.13	₪ 9,665,372.10	₪ 14,471,592.07	₪ 20,178,471.50	₪ 20,178,471.50
Cuentas por cobrar	₪ 213,250.40	₪ 277,225.52	₪ 360,393.18	₪ 432,471.81	₪ 951,437.98	₪ 951,437.98
Inventarios	₪ 256,260.49	₪ 366,314.99	₪ 476,319.50	₪ 597,593.21	₪ 717,054.35	₪ 717,054.35
<b>Activo circulante</b>	<b>₪ 4,257,266.47</b>	<b>₪ 6,661,902.65</b>	<b>₪ 10,532,084.77</b>	<b>₪ 15,531,657.10</b>	<b>₪ 21,876,963.83</b>	<b>₪ 21,876,963.83</b>
Mobiliario	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00
Depreciación acumulada del Mobiliario	-₪ 55,904.80	-₪ 111,809.60	-₪ 167,714.40	-₪ 223,619.20	-₪ 279,524.00	-₪ 279,524.00
<b>Activo fijo</b>	<b>₪ 503,143.20</b>	<b>₪ 447,238.40</b>	<b>₪ 391,333.60</b>	<b>₪ 335,428.80</b>	<b>₪ 279,524.00</b>	<b>₪ 279,524.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₪ 4,760,409.67</b>	<b>₪ 7,109,141.05</b>	<b>₪ 10,923,418.37</b>	<b>₪ 15,867,085.90</b>	<b>₪ 22,156,487.83</b>	<b>₪ 22,156,487.83</b>
<b>PASIVOS</b>						
IVA por pagar	₪ 510,604.69	₪ 1,159,123.78	₪ 2,002,147.98	₪ 3,001,807.91	₪ 4,201,426.28	₪ 4,201,426.28
<b>Total pasivos circulante</b>	<b>₪ 510,604.69</b>	<b>₪ 1,159,123.78</b>	<b>₪ 2,002,147.98</b>	<b>₪ 3,001,807.91</b>	<b>₪ 4,201,426.28</b>	<b>₪ 4,201,426.28</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>₪ 510,604.69</b>	<b>₪ 1,159,123.78</b>	<b>₪ 2,002,147.98</b>	<b>₪ 3,001,807.91</b>	<b>₪ 4,201,426.28</b>	<b>₪ 4,201,426.28</b>
Utilidades acumuladas periodos anteriores	₪ 3,515,106.32	₪ 4,249,804.98	₪ 5,950,017.26	₪ 8,921,270.39	₪ 12,865,277.98	₪ 12,865,277.98
Utilidades del periodo	₪ 734,698.66	₪ 1,700,212.28	₪ 2,971,253.12	₪ 3,944,007.60	₪ 5,089,783.57	₪ 5,089,783.57
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₪ 4,249,804.98</b>	<b>₪ 5,950,017.26</b>	<b>₪ 8,921,270.39</b>	<b>₪ 12,865,277.98</b>	<b>₪ 17,955,061.55</b>	<b>₪ 17,955,061.55</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>₪ 4,760,409.66</b>	<b>₪ 7,109,141.05</b>	<b>₪ 10,923,418.37</b>	<b>₪ 15,867,085.89</b>	<b>₪ 22,156,487.83</b>	<b>₪ 22,156,487.83</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

**Análisis vertical y horizontal del balance general.**

La Figura 45 muestra los resultados del análisis vertical realizado al balance general del escenario uno. Se puede observar que la empresa, al no contar con compromisos financieros como líneas de crédito o cuentas por pagar, hace que su pasivo circulante sea bastante bajo.

Asimismo, la liquidez que muestra la empresa sería una ventaja para poder tomar decisiones importantes administrativamente, teniendo los activos circulantes una participación porcentual bastante alta sobre el total de activos de la empresa.

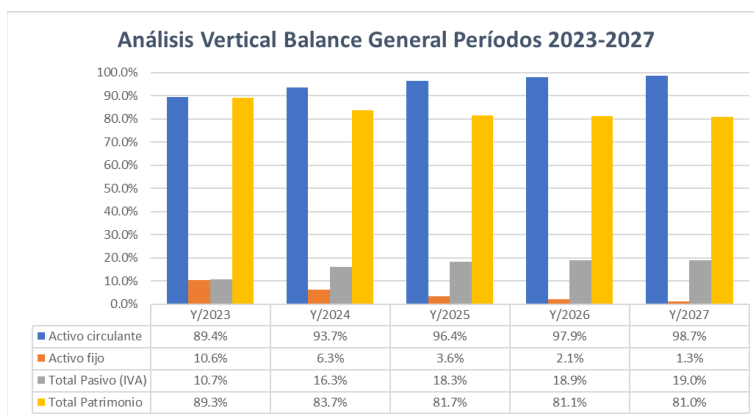


Figura 45. Análisis vertical del balance general en escenario 1.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 46 muestra las variaciones de partidas dentro del balance general de la empresa. Lo más relevante es la tendencia de los activos circulantes, activos que tienen relación directa con la liquidez de la empresa. Según se muestra en la gráfica, se ve una variación porcentual hacia la baja entre un año y otro, pero esto se debe a que en la proyección de ventas se estima que el primer año tenga un crecimiento importante en las ventas, y posteriormente estas tengan un crecimiento inferior. Aun de esta manera, si se analiza de forma integral, el activo circulante en general se proyecta que año con año vaya acumulándose en monto de colones.

Asimismo, en el activo fijo la tendencia es que vaya decreciendo año con año debido a que no se visualiza por el momento una inversión en más activos de con los que contaría la empresa una vez constituida.

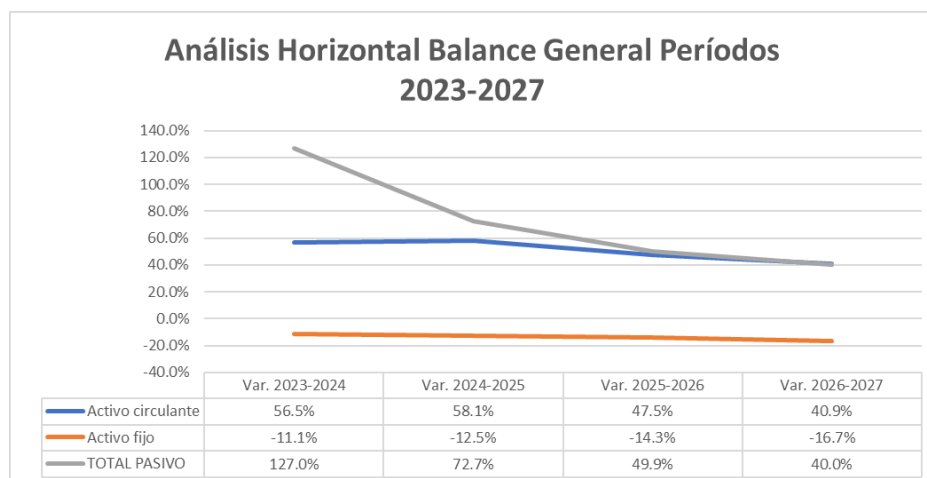


Figura 46. Análisis horizontal del balance general en escenario 1.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Tabla 43 muestra el comportamiento de los flujos de efectivo estimados dentro de la proyección que se le ha dado al escenario uno, lo que permite identificar rápidamente que la empresa contará con suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

Un punto importante a favor del negocio es que su equipo, al estar orientado al mercado artesanal, no tiene un costo elevado, por lo que un fallo o desperfecto de alguno de los utensilios o equipo no representará un gasto representativo que pueda afectar o impactar los flujos de efectivo proyectados.

La empresa contará con salud financiera según la tendencia o el comportamiento que se percibe de los flujos de efectivo, lo que hace que la empresa obtenga ganancias sobre los gastos que se tengan que hacer para el funcionamiento de esta.

Además, dentro del flujo de efectivo se considera la inversión inicial que debe realizar la empresa para poder ser constituida, inversiones como el pago de requisitos gubernamentales y adquisición de equipo y utensilios de cocina.

**Tabla 43**

*Flujo de caja proyectado en escenario 1.*

Flujo de Caja Proyectado 2023 - 2027						
		Tasa de Corte: 12.00%				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas		€ 5,463,375.00	€ 7,102,387.50	€ 9,233,103.75	€ 11,079,724.50	€ 13,295,669.40
Impuesto valor agregado		€ 628,529.87	€ 817,088.83	€ 1,062,215.48	€ 1,274,658.57	€ 1,529,590.28
<b>Ventas netas</b>		<b>€ 4,834,845.13</b>	<b>€ 6,285,298.67</b>	<b>€ 8,170,888.27</b>	<b>€ 9,805,065.93</b>	<b>€ 11,766,079.12</b>
Inventario inicial		€ 205,008.39	€ 256,260.49	€ 366,314.99	€ 476,319.50	€ 597,593.21
Compras		€ 907,116.78	€ 1,296,690.24	€ 1,686,086.71	€ 2,115,374.19	€ 2,538,245.49
Inventario final		€ 256,260.49	€ 366,314.99	€ 476,319.50	€ 597,593.21	€ 717,054.35
<b>Costo de Ventas</b>		<b>€ 855,864.68</b>	<b>€ 1,186,635.74</b>	<b>€ 1,576,082.21</b>	<b>€ 1,994,100.48</b>	<b>€ 2,418,784.35</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>€ 3,978,980.46</b>	<b>€ 5,098,662.93</b>	<b>€ 6,594,806.06</b>	<b>€ 7,810,965.45</b>	<b>€ 9,347,294.77</b>
Depreciación		€ 55,904.80	€ 55,904.80	€ 55,904.80	€ 55,904.80	€ 55,904.80
Gasto de mercadeo		€ 495,800.00	€ 515,340.00	€ 599,082.00	€ 694,058.60	€ 827,786.28
Gastos Administrativos		€ 2,692,577.00	€ 2,827,205.85	€ 2,968,566.14	€ 3,116,994.45	€ 3,272,844.17
Total de gastos		€ 3,244,281.80	€ 3,398,450.65	€ 3,623,552.94	€ 3,866,957.85	€ 4,156,535.25
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>€ 734,698.66</b>	<b>€ 1,700,212.28</b>	<b>€ 2,971,253.12</b>	<b>€ 3,944,007.60</b>	<b>€ 5,190,759.52</b>
Otros Ingresos						
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>€ 734,698.66</b>	<b>€ 1,700,212.28</b>	<b>€ 2,971,253.12</b>	<b>€ 3,944,007.60</b>	<b>€ 5,190,759.52</b>
Impuesto Renta						€ 100,975.95
<b>Utilidad Neta</b>		<b>€ 734,698.66</b>	<b>€ 1,700,212.28</b>	<b>€ 2,971,253.12</b>	<b>€ 3,944,007.60</b>	<b>€ 5,089,783.57</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	-€ 919,071.00	<b>€ 734,698.66</b>	<b>€ 1,700,212.28</b>	<b>€ 2,971,253.12</b>	<b>€ 3,944,007.60</b>	<b>€ 5,089,783.57</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

### **Criterios de decisión del proyecto.**

La Tabla 44 muestra los criterios de decisión que se tomarán como referencia para el proyecto según escenario uno, tomando en consideración que la inversión inicial de

€919,071.00 contempla el pago de todos los requisitos gubernamentales por €360,023 más la adquisición de utensilios y mobiliario, que representa un monto por €559,048. Con esta inversión, ya la empresa puede quedar constituida y alineada para poder ingresar al mercado local, estando presente en diferentes puntos de venta.

#### Tabla 44

*Criterios de decisión del proyecto.*

Criterios de decisión	
Inversión Inicial	-€ 919,071.00
VALOR ACTUAL (VA)	€9,520,827.06
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	€8,601,756.06
TIR	148.82%
Periodo de Recuperación (PR)	Año 2
Relación costo beneficio (RBC)	2.62
Rendimiento de capital (RC)	15.71

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

De la Tabla 44 se obtienen los siguientes resultados:

- El valor actual neto resultante del análisis financiero realizado es de €8,601,756.06. Al no existir una restricción de fondos a invertir, se acepta el proyecto o se puede llevar a cabo debido a que este resultado nos da mayor a 0 (cero).
- Tasa interna de retorno (TIR): el resultado del análisis es de 148.82%, el proyecto debe llevarse a cabo debido a que la TIR supera la tasa de descuento gerencial del 12% de rendimiento mínimo que se definió para este proyecto.
- Periodo de recuperación de la inversión: en este caso, la inversión inicial que se realiza tanto en la constitución de empresa como de la compra de utensilios y mobiliario se recupera en el año dos, haciendo que el negocio genere suficientes ganancias para garantizar una pronta recuperación.
- Relación costo beneficio: el resultado de este criterio de decisión indica que, por cada colón de gasto de la empresa, se estima recuperar 2.62 colones, este indicador podría ser mejorado si se identifican puntos de mejora en la disminución de los gastos de la empresa.









- Rendimiento de capital: la inversión inicial es superada en 15.71 veces por los flujos de efectivo del horizonte de planeación de los 5 años, se considera un negocio económicamente viable.

### **Análisis de razones financieras.**

La Tabla 45 muestra algunas razones financieras que se utilizarán para interpretar el desempeño de la empresa durante el horizonte de planeación estimado y su postura financiera para hacer frente a sus compromisos.

**Tabla 45**

*Análisis razones financieras.*

		ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS					
		2023	2024	2025	2026	2027	TENDENCIA
RAZONES DE LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	€ 4,141,661.78	€ 6,307,278.86	€ 9,822,386.79	€ 14,365,631.43	€ 20,146,056.72	
RAZONES DE ACTIVIDAD O DE GERENCIA	Días de Inventarios	19.08	20.98	20.99	21.94	21.94	
	Rotación de Inventarios	3.34	3.24	3.31	3.34	3.37	
RAZONES DE RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruta	82.30%	81.12%	80.71%	79.66%	79.44%	
	Margen de Utilidad Neta	15.20%	27.05%	36.36%	39.88%	42.66%	
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)	14.25%	21.48%	24.32%	22.09%	20.38%	
	Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	17.29%	28.57%	33.31%	30.47%	28.12%	
	Margen de EBITDA	16.35%	28.83%	38.42%	42.50%	46.49%	

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 45 muestra diferentes razones financieras calculadas para medir el desempeño de empresa a futuro, obteniendo los siguientes resultados:

- Razón de liquidez, capital de trabajo: esta razón lo que muestra es la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus operaciones normales, después de cubrir las obligaciones a corto plazo, y como se puede notar, los resultados de esta razón van incrementando año tras año. Su línea de tendencia muestra un decrecimiento en su comportamiento, pero si se puede notar, la variación de un año con otro es pequeña.
- Razón de actividad de gerencia, días de inventario: con el análisis de esta razón se puede medir cuántos días la empresa podría sobrevivir sin reponer inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas. Mediante el promedio de los cinco años se

estima que la empresa pueda sobrevivir en (+/- un día) 20 días sin la reposición de los inventarios.

- Razón de actividad de gerencia, rotación de inventarios: razón que indica el número de veces en que el inventario será convertido en ventas durante el periodo analizado. Para este caso, los resultados se mantienen muy similares durante el tiempo, teniendo en promedio 3.32 días.
- Razón de rentabilidad, margen de utilidad bruta: se puede observar cómo los porcentajes correspondientes a las utilidades se mantienen constantes durante el tiempo, teniendo una variación baja entre un año y otro, teniendo un promedio simple para el horizonte de planeación de un 80.65%, margen de utilidad que asegura una excelente posición para cubrir sus gastos.
- Razón de rentabilidad, margen de utilidad neta: los márgenes de utilidad que podría quedar para la empresa o sus dueños es atractiva, y en un aspecto importante a la hora de tomar decisiones para el negocio, el cual se ve incrementado año con año.
- Razón de rentabilidad, rendimiento sobre los activos (ROA): esta razón muestra que durante los primeros tres años el resultado de esta razón aumenta año con año, lo que indica que la empresa ganará cada vez más por cada colón invertido en sus activos, pero a partir del año 2026 y 2027 se ve un decrecimiento, indicativo de que el dinero se podría estar gastando no adecuadamente.
- Razón de rentabilidad, rendimiento sobre patrimonio (ROE): los rendimientos sobre el patrimonio que se están obteniendo de la inversión realizada, estas tasas son una guía para el cálculo sobre el crecimiento de los beneficios futuros de la empresa, al igual que con el ROA. Los dos últimos años cuentan con decrecimientos en este indicador.
- Razón de rentabilidad, margen EBITDA: muestra el crecimiento en el margen de rendimiento de la empresa. Los costos operativos son relativamente bajos en consideración con las ventas proyectadas, por lo que da buen margen de maniobra a la empresa, haciendo que año con año el rendimiento de este indicador mejore.

### Punto de equilibrio.

Como análisis importante para poder tener claridad sobre la cantidad de unidades de botellas a producir mensualmente y que los costos fijos de la operación sean cubiertos, se determina el punto de equilibrio según los datos resultantes de los análisis realizados con anterioridad, lo que lleva a un incremento de unidades anuales basado en la relación de la demanda, los costos fijos y variables, a los cuales, como referencia, se les incrementa un 5% de inflación proyectada para cada año según el horizonte de planificación de cinco años.

La Tabla 46 muestra la proyección del punto de equilibrio que se tendrá mensualmente en promedio para cada uno de los años del horizonte económico, así como su porcentaje de participación según la capacidad de producción destinada, para cada uno de los años del proyecto.

**Tabla 46**

*Punto de equilibrio (promedio mensual/anual), escenario 1.*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>										
<b>Medición en unidades mensuales</b>										
Costo Fijo CFT (mensual)	₡	232,781.42	₡	244,420.49	₡	256,641.51	₡	269,473.59	₡	282,947.27
Precio Unitario PU	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63
Costo Variable Unitario CVTunit	₡	500.02	₡	525.02	₡	551.27	₡	578.84	₡	607.78
<b>Punto de Equilibrio en Unidades (mensuales)</b>		<b>107</b>		<b>114</b>		<b>121</b>		<b>129</b>		<b>137</b>
<b>PRUEBA</b>										
Precio	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63
Unidades botellas Vendidos		107		114		121		129		137
Ingresos	₡	286,528.75	₡	304,369.01	₡	323,555.34	₡	344,220.52	₡	366,514.76
<b>Costos</b>										
Costo Fijo CFT	₡	232,781.42	₡	244,420.49	₡	256,641.51	₡	269,473.59	₡	282,947.27
Costo Variable CVT unit	₡	500.02	₡	525.02	₡	551.27	₡	578.84	₡	607.78
Unidades		107		114		121		129		137
Costo Variable Total	₡	53,747.34	₡	59,948.52	₡	66,913.83	₡	74,746.93	₡	83,567.50
Costo total	₡	286,528.75	₡	304,369.01	₡	323,555.34	₡	344,220.52	₡	366,514.76
Beneficio total	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-
Producción mensual		520		520		520		520		520
PE		107		114		121		129		137
<b>Participación</b>		<b>20.67%</b>		<b>21.96%</b>		<b>23.34%</b>		<b>24.83%</b>		<b>26.44%</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### Escenario 2

El escenario dos se realiza para someter a la empresa en un nivel superior de ventas, y de esta manera ver cómo se podría comportar con un incremento de ventas del 100% para el 2023 en comparación con el 2022; posteriormente, un 40% escalonado para el 2024 y 35% para el 2025; y como incremento final para el 2026 un 30% y 2027 un 25%, definiendo el mismo nivel de precio ofrecido al consumidor para todos los cinco años.

Como parte de la estrategia empresarial, se aumenta el tiempo disponible para producción y para aumentar la capacidad de producción, esto con el fin de no contratar a una persona que se encargue de producir, disminuyendo los costos y, a su vez, manteniendo la confidencialidad de sus recetas; asimismo, se hace la salvedad de que para poder colocar los productos según proyecciones, se tenga que contratar a una persona que tenga la figura de vendedor, para colocar el producto en los lugares donde no se pueda llegar con los recursos actuales.

La Tabla 47 muestra el incremento en la proyección de ventas, así como la correlación que hay en unidades por vender y costos de producción relacionados con este comportamiento en las ventas. El horizonte de planeación se desarrolla a cinco años, un corto plazo, con el fin principal de poder determinar los planes de desarrollo, identificar oportunidades de mejora y todo lo relacionado con la factibilidad de la rentabilidad de la empresa durante estos cinco años. Las ventas detalladas en esta tabla incluyen impuesto de ventas.

Los incrementos del año 2024 en adelante son mayores al escenario uno, de esta manera es posible construir un escenario que pueda someter mayor estrés a los flujos del proyecto, ya que se estima que para colocar este volumen de ventas se requiere una persona que funcione como un vendedor. Asimismo, es importante que a los costos de producción se les incremente un 5% escalonado cada año, como una proyección de la inflación.

**Tabla 47**

*Proyección de ventas, escenario 2, 2023-2027.*

Años	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Unds Vend	1429	2,733	3,826	5,165	6,714	8,057
Est. Ventas	₡ 3,642,250	₡ 7,284,500	₡ 10,198,300	₡ 13,767,705	₡ 17,898,017	₡ 21,477,620
% Crecimiento monto Ventas		100%	40%	35%	30%	20%
Est. Costo Prod		₡ 1,209,342	₡ 1,777,639	₡ 2,519,755	₡ 3,439,209	₡ 4,333,511
Monto crecimiento ventas		₡ 3,642,250	₡ 2,913,800	₡ 3,569,405	₡ 4,130,312	₡ 3,579,603

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En línea con la proyección de ventas para los próximos cinco años, es de suma importancia comparar la capacidad de producción destinada de la empresa para hacer frente a las diferentes posiciones de la demanda, esto para evaluar si dentro de los años del horizonte

de planeación hay que incurrir en nuevas inversiones o gastos administrativos relacionados con una necesidad de incrementar los recursos para alcanzar niveles de producción más altos.

La Tabla 48 muestra la capacidad de producción de la empresa con el manejo de dos personas, aumentando de 8 a 12 horas por persona semanales. La capacidad de producción total anual resulta ser de 8,112 botellas de salsas picantes de un único tamaño. Este cálculo se fundamenta en la utilización del 80% de efectividad del tiempo asignado a producción, así como se toma el 80% de las semanas del año, las cuales se destinarán únicamente a producir; el resto de las semanas se utilizarán para la distribución y venta de productos, labores que también serán realizadas por las personas a cargo de la empresa en conjunto con el vendedor a contratar.

**Tabla 48**

*Análisis de capacidad de producción, escenario 2.*

Análisis capacidad de producción actual Pika-zo Chile Artesanal		
Cantidad personal	2	(Preparación-cocina-empaque)
Horas disponibles semanales	12	Producción fin de semana
Minutos disponibles semanales	1,440	2 personas x 12 horas = 24 horas x 60 minutos = 1,440 minutos semanales para producción
Minutos efectivos para producir	1,152	1,440 minutos x 80% de producción efectiva = 1,152 minutos
Producción unidades diarias (botellas)	120 / 140	Mín 120 botellas / Máx 140 botellas
Prom. Producción unidades	130	Unidades por cada 768 minutos
Capacidad producción semanal unidades	195	
Capacidad producción mensual unidades	780	Capacidad mensual (4 semanas)
Capacidad producción anual unidades	8,112	Se toma el 80% de efectividad (52 semanas por año x 80% = 41.6)

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

En la Tabla 49 se muestra que la ocupación de la demanda no superará la capacidad de disponible de producción, por lo que los recursos proyectados respecto a producción son suficientes para satisfacer la demanda proyectada, lo que significa que no hay necesidad de inversión o gastos adicionales en contratación de personal o equipo.

**Tabla 49**

*Análisis de capacidad de demanda/producción, escenario 2.*

Descripción	Año				
	Y/2023	Y/2024	Y/2025	Y/2026	Y/2027
Incremento % ventas	100%	40%	35%	30%	20%
Proyección Vtas anual (Unds)	2,733	3,826	5,165	6,714	8,057
Capacidad producción anual	8,112	8,112	8,112	8,112	8,112
Ocupación de la demanda	34%	47%	64%	83%	99%

*Nota:* se detalla la proyección de ventas que se estima tener y se hace una comparación con la capacidad de producción.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### Proyección de estados financieros.

A continuación, se presenta la situación financiera de la empresa, contemplando desde el año 2023 al 2027, según el planeamiento correspondiente al escenario dos.

### Proyección de estado de resultados.

En la Tabla 50 se muestra la proyección de los rendimientos financieros de la empresa dentro del estado de resultados, datos relacionados con las proyecciones de ventas y gastos asociados a la proyección realizada en el escenario dos. En este escenario se incluye la necesidad de incurrir en gastos adicionales por la contratación de un vendedor.

**Tabla 50**

*Proyección de estado de resultados.*

Estado de Resultados						
Pika-zo Chile Artesanal						
Proyecciones 2023 al 2027						
PERIODOS	2023	2024	2025	2026	2027	
Ventas Brutas	₪ 7,284,500.00	₪ 10,198,300.00	₪ 13,767,705.00	₪ 17,898,016.50	₪ 21,477,619.80	
Impuesto de venta	₪ 838,039.82	₪ 1,173,255.75	₪ 1,583,895.27	₪ 2,059,063.85	₪ 2,470,876.61	
Ventas netas	₪ 6,446,460.18	₪ 9,025,044.25	₪ 12,183,809.73	₪ 15,838,952.65	₪ 19,006,743.19	
Inventario inicial	₪ 205,008.39	₪ 341,200.00	₪ 442,493.75	₪ 575,775.00	₪ 690,396.88	
Compras	₪ 1,209,341.53	₪ 1,777,639.13	₪ 2,519,754.68	₪ 3,439,209.02	₪ 4,333,510.94	
Inventario final	₪ 341,200.00	₪ 442,493.75	₪ 575,775.00	₪ 690,396.88	₪ 829,009.38	
Costo de ventas	₪ 1,073,149.93	₪ 1,676,345.38	₪ 2,386,473.43	₪ 3,324,587.15	₪ 4,194,898.44	
Utilidad bruta	₪ 5,373,310.25	₪ 7,348,698.87	₪ 9,797,336.30	₪ 12,514,365.51	₪ 14,811,844.75	
Gasto de mercadeo	₪ 495,800.00	₪ 515,340.00	₪ 599,082.00	₪ 694,058.60	₪ 827,786.28	
Gastos de administración	₪ 2,692,577.00	₪ 2,827,205.85	₪ 2,968,566.14	₪ 3,116,994.45	₪ 3,272,844.17	
Gasto de ventas	₪ 3,011,350.26	₪ 6,203,381.53	₪ 6,389,482.97	₪ 6,581,167.46	₪ 6,778,602.49	
Gastos de depreciación	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	₪ 55,904.80	
Total gastos de operación	₪ 6,255,632.06	₪ 9,601,832.18	₪ 10,013,035.92	₪ 10,448,125.31	₪ 10,935,137.74	
Utilidad de operación	-₪ 882,321.80	-₪ 2,253,133.31	-₪ 215,699.62	₪ 2,066,240.20	₪ 3,876,707.01	
Utilidad antes de impuesto	-₪ 882,321.80	-₪ 2,253,133.31	-₪ 215,699.62	₪ 2,066,240.20	₪ 3,876,707.01	
Impuesto de renta						
Utilidad neta	-₪ 882,321.80	-₪ 2,253,133.31	-₪ 215,699.62	₪ 2,066,240.20	₪ 3,876,707.01	

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Para este escenario, se nota fácilmente cómo en los dos primeros años los gastos fijos de la empresa superan los ingresos por ventas proyectados, aun así, el incremento en capacidad de producción que se realizó para poder atender una demanda con mayor volumen que la planteada en el escenario uno. Las utilidades netas para los dos primeros años no permitirán que la empresa pueda sobrevivir hasta el año 4, que es cuando ya la empresa podría tener utilidades positivas y sus rendimientos sean económicamente aceptables.

Contar con un vendedor significa aumentar el gasto fijo considerablemente en comparación con el escenario anterior. Esto no sería un inconveniente, siempre y cuando dichos gastos fijos junto con los gastos variables fuesen superados por los ingresos, cosa que no se ve al menos en los dos primeros años.

### **Análisis vertical y horizontal de estado de resultados.**

Según la Figura 47, se muestran los resultados obtenidos en el análisis vertical que se realiza al estado de resultados para los años proyectados. Se puede determinar que los gastos de operación tienen una participación importante en la administración de la empresa. La necesidad de contratar a una persona que trabaje como un vendedor hace que los gastos operativos sean muy altos en los primeros dos años, lo que hace que las utilidades para estos años sean negativas, es decir, durante el año 2023 y el 2024 no se tendrán utilidades, sino hasta el año 2025, representando una utilidad muy baja para todo el esfuerzo de la empresa.

No hay una empresa nueva que se esté desarrollando en el mercado, que pueda sostener el no tener utilidades durante los primeros años; al contrario, se espera que los primeros años sean económicamente aceptables para la salud financiera de esta.

El costo de ventas de cada año va en relación con el peso porcentual según el crecimiento de ventas que se simula en el escenario dos.

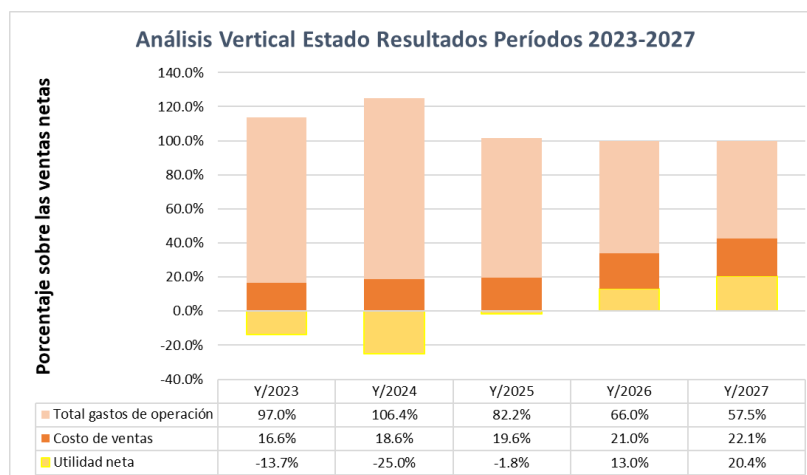


Figura 47. Análisis vertical del estado de resultados, escenario 2.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 48 muestran las tendencias de los resultados obtenidos del análisis horizontal que se hace al estado de resultados. Cabe mencionar que, con base en el crecimiento agresivo de las ventas, la empresa debe incurrir en costos adicionales que meten presión a las utilidades de la empresa, por lo que, como se puede apreciar, los dos primeros años no se tienen utilidades.

Los gastos administrativos no presentan variaciones importantes entre un año y otro, pero el gasto de ventas tiene un incremento fuerte en el 2024, y luego presenta incremento según inflación proyectada. Ambas partidas suman un monto representativo dentro del análisis.

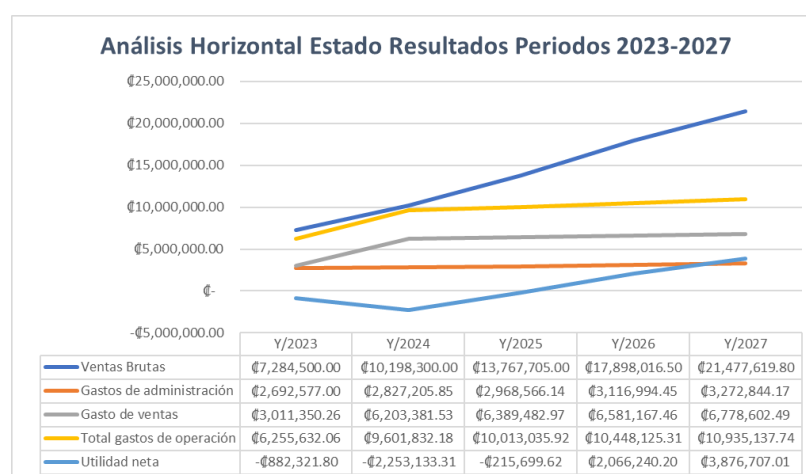


Figura 48. Análisis horizontal del estado de resultados, escenario 2.

Fuente: elaboración propia, 2023.

### Proyección de balance general.

La Tabla 51 muestra el balance general proyectado para los años detallados, lo cual permite conocer la situación financiera que tendrá la empresa junto con su patrimonio, el cual se proyecta con un crecimiento considerable.

El comportamiento de los flujos de efectivo estimados dentro de la proyección permite identificar cómo en el primer y segundo año hay las pérdidas en las utilidades netas del periodo que disminuyen el patrimonio creado por la empresa antes de su constitución, situación que podría ser soportada por un tiempo corto por una empresa financieramente saludable, pero para una empresa nueva no es comportamiento saludable.

**Tabla 51**

*Proyección del balance general.*

Balance General Pika-zo Chile Artesanal Proyecciones 2023 al 2027						
PERIODOS	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>ACTIVOS</b>						
Caja Chica	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00	₪ 30,000.00
Bancos y efectivo circulante	₪ 2,098,066.74	₪ 640,413.40	₪ 1,470,383.24	₪ 4,975,251.15	₪ 9,847,761.28	₪ 9,847,761.28
Cuentas por cobrar	₪ 341,200.00	₪ 442,493.75	₪ 575,775.00	₪ 690,396.88	₪ 1,519,406.25	₪ 1,519,406.25
Inventarios	₪ 341,200.00	₪ 442,493.75	₪ 575,775.00	₪ 690,396.88	₪ 829,009.38	₪ 829,009.38
<b>Activo circulante</b>	<b>₪ 2,810,466.74</b>	<b>₪ 1,555,400.90</b>	<b>₪ 2,651,933.24</b>	<b>₪ 6,386,044.90</b>	<b>₪ 12,226,176.91</b>	<b>₪ 12,226,176.91</b>
Mobiliario	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00	₪ 559,048.00
Depreciación acumulada del Mobiliario	-₪ 55,904.80	-₪ 111,809.60	-₪ 167,714.40	-₪ 223,619.20	-₪ 279,524.00	-₪ 279,524.00
<b>Activo fijo</b>	<b>₪ 503,143.20</b>	<b>₪ 447,238.40</b>	<b>₪ 391,333.60</b>	<b>₪ 335,428.80</b>	<b>₪ 279,524.00</b>	<b>₪ 279,524.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₪ 3,313,609.94</b>	<b>₪ 2,002,639.30</b>	<b>₪ 3,043,266.84</b>	<b>₪ 6,721,473.70</b>	<b>₪ 12,505,700.91</b>	<b>₪ 12,505,700.91</b>
<b>PASIVOS</b>						
IVA por pagar	₪ 680,825.42	₪ 1,622,988.09	₪ 2,879,315.25	₪ 4,491,281.92	₪ 6,398,802.11	₪ 6,398,802.11
<b>Total pasivos circulante</b>	<b>₪ 680,825.42</b>	<b>₪ 1,622,988.09</b>	<b>₪ 2,879,315.25</b>	<b>₪ 4,491,281.92</b>	<b>₪ 6,398,802.11</b>	<b>₪ 6,398,802.11</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>₪ 680,825.42</b>	<b>₪ 1,622,988.09</b>	<b>₪ 2,879,315.25</b>	<b>₪ 4,491,281.92</b>	<b>₪ 6,398,802.11</b>	<b>₪ 6,398,802.11</b>
Utilidades acumuladas periodos anteriores	₪ 3,515,106.32	₪ 2,632,784.52	₪ 379,651.21	₪ 163,951.59	₪ 2,230,191.79	₪ 2,230,191.79
Utilidades del periodo	-₪ 882,321.80	-₪ 2,253,133.31	-₪ 215,699.62	₪ 2,066,240.20	₪ 3,876,707.01	₪ 3,876,707.01
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₪ 2,632,784.52</b>	<b>₪ 379,651.21</b>	<b>₪ 163,951.59</b>	<b>₪ 2,230,191.79</b>	<b>₪ 6,106,898.80</b>	<b>₪ 6,106,898.80</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>₪ 3,313,609.94</b>	<b>₪ 2,002,639.30</b>	<b>₪ 3,043,266.84</b>	<b>₪ 6,721,473.70</b>	<b>₪ 12,505,700.91</b>	<b>₪ 12,505,700.91</b>

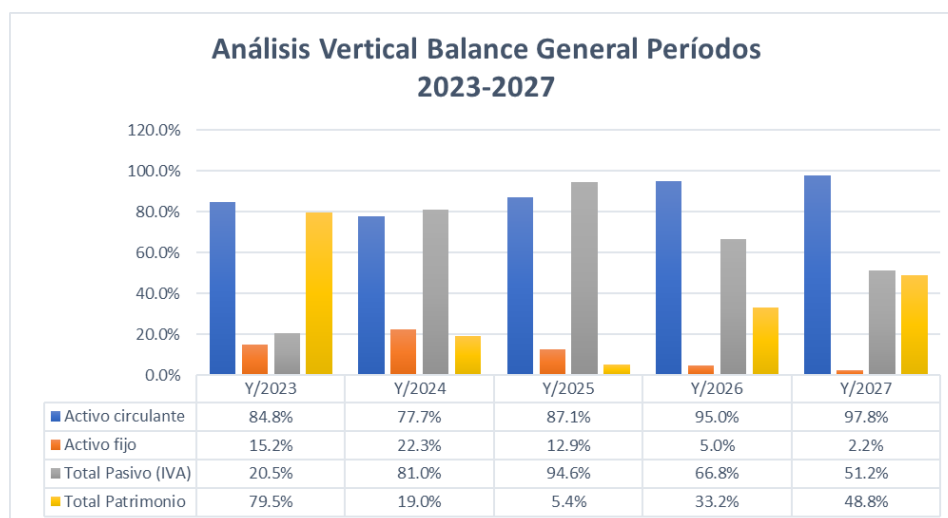
*Fuente: elaboración propia, 2023.*

### Análisis vertical y horizontal del balance general.

La Figura 49 muestra los resultados del análisis vertical realizado al balance general del escenario dos. Lo más relevante de este análisis es ver el peso que tiene el patrimonio para cada año. La disminución de peso porcentual del año 2024 del 19%, y luego en el 2025 de un 5.4%, hace notar que, durante esos años, a pesar de que la empresa no cuenta con compromisos financieros, la disminución considerable o no presencia de utilidades mete

presión a la cuenta de patrimonio, por lo que no recomienda este escenario, sabiendo que no se inicia un negocio para perder en los primeros años, por lo menos tomando como referencia una empresa pequeña como lo es Pika-zo.

El activo circulante, específicamente “Bancos y efectivo” del año 2024, disminuye considerablemente, así como en el 2023. El comportamiento que se ve impactado directamente por el aumento en los desembolsos en los gastos operativos.



*Figura 49. Análisis vertical del balance general, escenario 2.*

*Fuente: elaboración propia, 2023.*

La Figura 50 muestra las tendencias sobre el análisis horizontal realizado a diferentes partidas del balance general según simulación del escenario dos. El activo circulante, cuya mayor participación la tiene “Bancos y efectivo”, tiene la misma tendencia que tiene el “Total Pasivo + Patrimonio”. Ambas partidas muestran lo catastrófico que sería el negocio en los dos primeros años, si se sigue esta línea de negocio. La presión de los gastos para la cobertura de la demanda hace que la empresa aumente sus gastos considerablemente, impactando el activo circulante considerablemente, lo que hace poco eficiente un negocio en crecimiento como lo es Pika-zo.

Otro aspecto relevante dentro de este análisis es el comportamiento de las “Utilidades acumuladas” de periodos anteriores. Al no presentar utilidades durante el primer y segundo años, y más bien teniendo resultados negativos para esta partida, esta partida se ve disminuida considerablemente. Como se ha venido mencionando durante el desarrollo de la simulación del escenario dos, este tipo de comportamiento de las tendencias lo podría soportar una

empresa grande con pilares financieros fuertes, pero para una empresa en desarrollo esto no es viable económicamente.

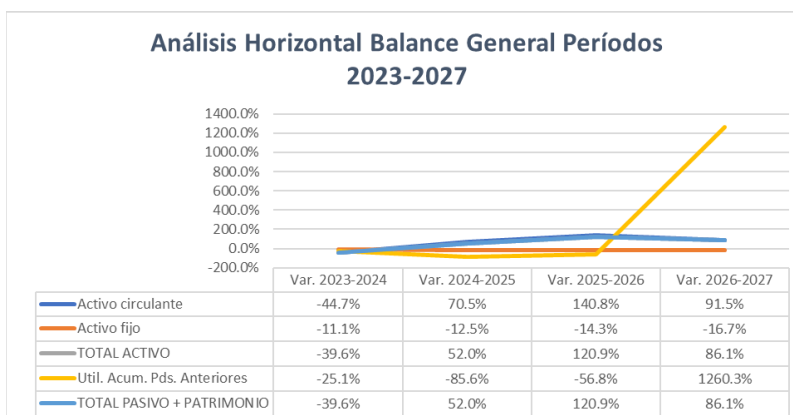


Figura 50. Análisis horizontal del balance general, escenario 2.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Tabla 52 muestra el comportamiento de los flujos de efectivo estimados dentro de la proyección que se le ha dado a la empresa, lo que permite identificar que la empresa contará con suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

**Tabla 52**

*Flujo de caja proyectado.*

Flujo de Caja Proyectado 2023 - 2027						
		Tasa de Corte: 12.00%				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas		₡ 7,284,500.00	₡ 10,198,300.00	₡ 13,767,705.00	₡ 17,898,016.50	₡ 21,477,619.80
Impuesto valor agregado		₡ 838,039.82	₡ 1,173,255.75	₡ 1,583,895.27	₡ 2,059,063.85	₡ 2,470,876.61
<b>Ventas netas</b>		<b>₡ 6,446,460.18</b>	<b>₡ 9,025,044.25</b>	<b>₡ 12,183,809.73</b>	<b>₡ 15,838,952.65</b>	<b>₡ 19,006,743.19</b>
Inventario inicial		₡ 205,008.39	₡ 341,200.00	₡ 442,493.75	₡ 575,775.00	₡ 690,396.88
Compras		₡ 1,209,341.53	₡ 1,777,639.13	₡ 2,519,754.68	₡ 3,439,209.02	₡ 4,333,510.94
Inventario final		₡ 341,200.00	₡ 442,493.75	₡ 575,775.00	₡ 690,396.88	₡ 829,009.38
<b>Costo de Ventas</b>		<b>₡ 1,073,149.93</b>	<b>₡ 1,676,345.38</b>	<b>₡ 2,386,473.43</b>	<b>₡ 3,324,587.15</b>	<b>₡ 4,194,898.44</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>₡ 5,373,310.25</b>	<b>₡ 7,348,698.87</b>	<b>₡ 9,797,336.30</b>	<b>₡ 12,514,365.51</b>	<b>₡ 14,811,844.75</b>
Depreciación		₡ 55,904.80	₡ 55,904.80	₡ 55,904.80	₡ 55,904.80	₡ 55,904.80
Gasto de mercadeo		₡ 495,800.00	₡ 515,340.00	₡ 599,082.00	₡ 694,058.60	₡ 827,786.28
Gasto de ventas		₡ 3,011,350.26	₡ 6,203,381.53	₡ 6,389,482.97	₡ 6,581,167.46	₡ 6,778,602.49
Gastos Administrativos		₡ 2,692,577.00	₡ 2,827,205.85	₡ 2,968,566.14	₡ 3,116,994.45	₡ 3,272,844.17
Total de gastos		₡ 6,255,632.06	₡ 9,601,832.18	₡ 10,013,035.92	₡ 10,448,125.31	₡ 10,935,137.74
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>-₡ 882,321.80</b>	<b>-₡ 2,253,133.31</b>	<b>-₡ 215,699.62</b>	<b>₡ 2,066,240.20</b>	<b>₡ 3,876,707.01</b>
Otros Ingresos						
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>-₡ 882,321.80</b>	<b>-₡ 2,253,133.31</b>	<b>-₡ 215,699.62</b>	<b>₡ 2,066,240.20</b>	<b>₡ 3,876,707.01</b>
Impuesto Renta						
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-₡ 882,321.80</b>	<b>-₡ 2,253,133.31</b>	<b>-₡ 215,699.62</b>	<b>₡ 2,066,240.20</b>	<b>₡ 3,876,707.01</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	-₡ 919,071.00	<b>-₡ 882,321.80</b>	<b>-₡ 2,253,133.31</b>	<b>-₡ 215,699.62</b>	<b>₡ 2,066,240.20</b>	<b>₡ 3,876,707.01</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

### Criterios de decisión del proyecto.

La Tabla 53 muestra los criterios de decisión que se tomarán como referencia para el proyecto según escenario, tomando en consideración que la inversión inicial de ₡919,071.00, que contempla el pago de todos los requisitos gubernamentales más la adquisición de utensilios y mobiliario.

**Tabla 53**

*Criterios de decisión del proyecto.*

Criterios de decisión	
Inversión Inicial	-₡ 919,071.00
VALOR ACTUAL (VA)	₡775,378.53
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	-₡143,692.47
TIR	10.65%
Periodo de Recuperación (PR)	Año 4
Relación costo beneficio (RBC)	1.49
Rendimiento de capital (RC)	2.82

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

De la Tabla 53 se obtienen los siguientes resultados:

- El valor actual neto resultante del análisis financiero realizado específicamente es de -₡143,692.47. No se aceptaría el proyecto.
- Tasa interna de retorno (TIR): el resultado del análisis es de 10.65%, el proyecto no se debería llevar a cabo debido a que la TIR no supera la tasa de descuento gerencial del 12% de rendimiento mínima que se definió para este proyecto.
- Periodo de recuperación de la inversión: en este caso, la inversión inicial que se realiza tanto en la constitución de empresa como de la compra de utensilios y mobiliario se recupera en el año cuatro, según el flujo neto de efectivo.
- Relación costo beneficio: el resultado de este criterio de decisión indica que, por cada colón de gasto de la empresa, se estima recuperar 1.49 colones según el horizonte de planeación del escenario.
- Rendimiento de capital, la inversión inicial es superada en 2.82 veces por los flujos de efectivo del horizonte de planeación de los cinco años.

### Análisis de razones financieras.

La Tabla 54 muestra algunas razones financieras que se utilizarán para interpretar el desempeño de la empresa durante el horizonte de planeación estimado y su postura financiera para hacer frente a sus compromisos según escenario definido.

**Tabla 54**

*Análisis razones financieras.*

		ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS					
		2023	2024	2025	2026	2027	TENDENCIA
RAZONES DE LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	€ 2,524,641.32	€ 736,912.81	€ 1,065,067.99	€ 3,764,582.99	€ 8,362,361.02	
RAZONES DE ACTIVIDAD O DE GERENCIA	Días de Inventarios	19.05	17.65	17.01	15.69	15.70	
	Rotación de Inventarios	3.15	3.79	4.14	4.82	5.06	
RAZONES DE RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruta	83.35%	81.43%	80.41%	79.01%	77.93%	
	Margen de Utilidad Neta	-7.56%	-20.43%	2.23%	16.69%	23.90%	
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)	-17.86%	-100.92%	8.11%	34.73%	32.30%	
	Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	-23.80%	-904.23%	57.18%	84.74%	59.28%	
	Margen de EBITDA	-6.69%	-19.19%	3.61%	18.10%	25.58%	

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Tabla 54 muestra las razones financieras analizadas para medir el desempeño de la empresa en el horizonte de planeación establecido, obteniendo los siguientes resultados:

- Razón de liquidez, capital de trabajo: esta razón muestra la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus operaciones normales, después de cubrir las obligaciones a corto plazo. Como se puede notar, el capital de trabajo queda totalmente disminuido para el año dos, lo que hace que la empresa no cuente con liquidez suficiente, esto debido a que los gastos elevados en comparación con los ingresos de los dos primeros años deterioren el margen de seguridad de la empresa, lo cual hace que la empresa no cuente con el dinero suficiente para realizar sus operaciones normales. Luego del año 3 se inicia a recuperar margen, pero por ser una empresa pequeña, en pleno crecimiento, esto no es financieramente saludable.
- Razón de actividad de gerencia, días de inventario: con el análisis de esta razón se puede medir cuántos días la empresa podría sobrevivir sin reponer inventarios.

Manteniendo el mismo nivel de ventas, en el promedio de los cinco años se estima que la empresa pueda sobrevivir en 17.02 días sin la reposición de los inventarios.

- Razón de actividad de gerencia, rotación de inventarios: razón que indica el número de veces en que el inventario será convertido en ventas durante el periodo analizado. Este comportamiento, según los resultados, cada dos años se incrementa considerablemente, específicamente en el año 2024 y el 2026.
- Razón de rentabilidad, margen de utilidad bruta: se puede observar cómo los porcentajes correspondientes a las utilidades brutas van decreciendo conforme el tiempo.
- Razón de rentabilidad: el margen de utilidad neta para los dos primeros años no existe, por lo que el proyecto no es viable económicamente, significaría que los dueños tendrían que desembolsar dinero suficiente para mantener el negocio.
- Razón de rentabilidad, rendimiento sobre los activos (ROA): esta razón muestra para los dos primeros años deficiencias en cómo se utiliza el dinero con base en las inversiones y el manejo de recursos de la empresa.
- Razón de rentabilidad, rendimiento sobre patrimonio (ROE): los rendimientos sobre el patrimonio que se están obteniendo de la inversión realizada, los rendimientos no son financieramente viables para la empresa.
- Razón de rentabilidad, margen EBITDA: muestra cómo la empresa no está siendo eficiente en sus costos operativos, lo que hace notar que el costo diario de las operaciones sea alto en relación con el volumen del negocio, lo que hace concluir que se deben trabajar los costos de la empresa para mejorar su rendimiento, en especial para los tres primeros años.

### **Punto de equilibrio.**

Como análisis importante para poder tener claridad sobre la cantidad de unidades de botellas a producir mensualmente y que los costos fijos de la operación sean cubiertos, se determina el punto de equilibrio según los datos resultantes de los análisis realizados con anterioridad, lo que lleva a un incremento de unidades anuales basado en la relación de la demanda, los costos fijos y variables, a los cuales, como referencia, se les incrementa un 5% de inflación proyectada para cada año según el horizonte de planificación de cinco años.

La Tabla 55 muestra la proyección del punto de equilibrio que se tendrá mensualmente en promedio, así como su porcentaje de participación según la capacidad de producción destinada para cada uno de los años del proyecto.

Según este escenario, la capacidad de producción podría verse topada si el crecimiento de las ventas continuara con la tendencia que se proyecta, esto siempre y cuando no suceda algo que no lo permita, lo que podría llevar a la empresa a incurrir en costos adicionales, como contratar a una persona de medio tiempo o tiempo completo para producir el producto.

**Tabla 55**

*Punto de equilibrio (promedio mensual), escenario 2.*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>										
<b>Medición en unidades mensuales</b>										
Costo Fijo CFT (mensual)	₡	483,727.27	₡	761,368.95	₡	789,098.43	₡	817,904.21	₡	847,830.81
Precio Unitario PU	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63
Costo Variable Unitario CVTunit	₡	500.02	₡	525.02	₡	551.27	₡	578.84	₡	607.78
<b>Punto de Equilibrio en Unidades (mensuales)</b>		<b>223</b>		<b>356</b>		<b>373</b>		<b>392</b>		<b>412</b>
<b>PRUEBA</b>										
Precio	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63	₡	2,665.63
Unidades botellas Vendidos		223		356		373		392		412
Ingresos	₡	595,415.96	₡	948,108.37	₡	994,839.11	₡	1,044,775.54	₡	1,098,234.71
<b>Costos</b>										
Costo Fijo CFT	₡	483,727.27	₡	761,368.95	₡	789,098.43	₡	817,904.21	₡	847,830.81
Costo Variable CVT unit	₡	500.02	₡	525.02	₡	551.27	₡	578.84	₡	607.78
Unidades		223.37		355.68		373.21		391.94		412.00
Costo Variable Total	₡	111,688.69	₡	186,739.42	₡	205,740.68	₡	226,871.33	₡	250,403.90
Costo total	₡	595,415.96	₡	948,108.37	₡	994,839.11	₡	1,044,775.54	₡	1,098,234.71
Beneficio total	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-	₡	-
Producción mensual		520		520		520		520		520
PE		223		356		373		392		412
<b>Participación</b>		<b>42.96%</b>		<b>68.40%</b>		<b>71.77%</b>		<b>75.37%</b>		<b>79.23%</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### **Escenario 3**

El escenario tres se realiza bajo el supuesto de compra de equipo que permita aumentar la capacidad de producción, este equipo será adquirido por medio de un préstamo para Pymes y, además, se estima contratar a una persona para que produzca y haga entregas del producto, los dueños realizarán otras actividades administrativas durante la semana y de operación durante los fines de semana.

## Equipo de compra.

El equipo que se utilizará funcionará para cocinar, mezclar y llenar las botellas de salsa picante, en la Tabla 56 se muestra el costo de esta compra.

**Tabla 56**

*Costo compra de equipo producción.*

Equipo de producción		
Cantidad	Descripción	Costo
1	Llenadora/Mezcladora de líquidos/pastosos 50-550ml	₡ 2,599,735
1	Compresor 2 Hp 6.3 Galones 120V Con Kit Pintar Campbell	₡ 162,500
1	Otros gastos no contemplados	₡ 50,000
Total inversión		₡ 2,812,235

Fuente: elaboración propia, 2023.

En la Figura 51 se muestra una imagen del equipo principal para producción del chile tipo salsa picante.



*Figura 51 Llenadora/Mezcladora de líquidos/pastosos 50-550ml.*

*Fuente: Quimifarma Maquinaria y materiales de empaque.*

Según las especificaciones técnicas de este equipo, la capacidad de producción se encuentra entre 20 a 40 botellas por minuto, por lo cual, se realizará un escenario donde el equipo no se someta a mucha presión respecto a tiempo y cantidad de botellas a producir.

Para esto, se construye un escenario con una estimación de producción de 3 lotes a producir por día, lo cual, se proyecta que se puedan producir 68,727 botellas de 150 ml anualmente.

En la Tabla 57 se muestra la estimación de producción en botellas de 150 mililitros que se proyecta tener por año, esta máquina estará siendo operada por una persona que se contratará para producción y empaque, esta operación la realizará por 4 días a la semana, y el resto de su tiempo se encargará de alistar pedidos y también realizar entregas.

**Tabla 57***Capacidad producción escenario 3.*

Análisis capacidad de producción Equipo Industrial Pika-zo Chile Artesanal		
Cantidad personal	1	(Preparación-cocina-empaque)
Horas disponibles diaria	8	4 días a la semana
Tiempo efectivo producción/llenado	75%	
Capacidad de depósito del equipo	30	Máximo 30 litros por lote
Capacidad de uso del equipo	22.5	22.5 litros a trabajar por lote
Cantidad de botellas de 150 ml/lote	136	Total de botellas por lote de producción
Estimación Cantidad de lotes diarios	3	3 lotes diarios de producto
Cantidad de botellas diarias	409	Total de botellas por día
Cantidad de botellas / semana	1,636	
Cantidad de semanas trabajo	42	Se toma el 80% de efectividad (52 semanas por año x 80% = 41.6 = 42)
Cantidad de botellas al año	68,727	

Fuente: elaboración propia, 2023.

**Inversión inicial.**

La Tabla 58 muestra los rubros de la inversión inicial que corresponde al escenario tres, donde, se mantienen las inversiones realizadas para los escenarios uno y dos, con la inclusión de la adquisición del equipo industrial para producción.

**Tabla 58***Inversión inicial escenario 3.*

Inversión Inicial	
Descripción	Costo
Constitución de la empresa, costos consolidados ante los diferentes entes gubernamentales	₪ 360,023
Equipo de cocina	₪ 395,500
Equipo de Seguridad	₪ 55,873
Utensilios de cocina	₪ 107,675
Equipo de producción	₪ 2,812,235
<b>Total inversión</b>	<b>₪ 3,731,306</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

### Análisis de crédito.

Debido al costo del equipo, la inversión inicial se realizará por medio de un préstamo bancario para Pyme, con este fin, se realizará la simulación crediticia con la oferta de una entidad financiera.

La Tabla 59 muestra el comportamiento del crédito para Pyme de un Banco Privado en Costa Rica, bajo las siguientes condiciones, plazo 5 años (60 meses), una tasa de interés de 6.71% anual, cuota fija, gasto de formalización 1.5% y abonos extraordinarios o cancelación sin penalización.

**Tabla 59**

*Condiciones de crédito.*

<i>Plazo n</i>	<i>Monto Principal MP</i>	<i>Intereses i</i>	<i>Amortización</i>	<i>Cuota Fija CF</i>	<i>Saldo Principal</i>
<b>5</b>		<b>6.71%</b>			
1	₡ 4,000,000	₡ 268,400	₡ 699,600	₡ 968,000	₡ 3,300,400
2	₡ 3,300,400	₡ 221,457	₡ 746,543	₡ 968,000	₡ 2,553,857
3	₡ 2,553,857	₡ 171,364	₡ 796,636	₡ 968,000	₡ 1,757,221
4	₡ 1,757,221	₡ 117,910	₡ 850,090	₡ 968,000	₡ 907,131
5	₡ 907,131	₡ 60,869	₡ 907,131	₡ 968,000	-₡ 0
<b>Totales</b>		₡ 839,999	₡ 4,000,000	₡ 4,839,999	

<b>Cuota Fija anual</b>	₡ 968,000
<b>Cuota Mensual</b>	₡ 80,667

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Tabla 60 muestra la estimación del comportamiento de las ventas, dicha estimación se comporta de la siguiente manera, durante el 2023 se estima la puesta en marcha del equipo, la capacitación del personal y la colocación del producto en diferentes lugares, por lo que se estima una venta inicial dentro de la zona de impacto de 11,455 botellas.

Para el 2024 se estima tener un crecimiento considerable debido a que se trabajará en abarcar lo más que se pueda la provincia de San José, y posteriormente para el 2025 y 2026 un crecimiento de la marca en promedio de un 10% anual, proyección de mercado de crecimiento brindada por Passport, estos años se espera poder llegar a las provincias del gran área metropolitana y para el 2027 se calcula un incremento de ventas de un 15% aproximadamente, al llegar a provincias como Limón, Puntarenas y Guanacaste.

**Tabla 60***Proyección de ventas escenario3, 2023-2027.*

Años	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Unds Vend	1429	11,455	27,491	35,738	41,924	51,545
Est. Ventas	₺ 3,642,250	₺ 30,533,523	₺ 73,280,455	₺ 95,264,591	₺ 111,752,693	₺ 137,400,852
Est. Costo Prod		₺ 5,068,590	₺ 12,772,848	₺ 16,604,702	₺ 19,478,593	₺ 23,949,090
Monto crecimiento ventas		₺ 26,891,273	₺ 42,746,932	₺ 21,984,136	₺ 16,488,102	₺ 25,648,159

Fuente: elaboración propia, 2023.

**Costos de marketing.**

Los gastos de mercadeo para este escenario tres se mostrarán en la Tabla 74, los cuales se desglosan en los siguientes rubros:

- Publicidades en redes sociales: este gasto representa lo que se pagará de publicidad en redes sociales para exponer publicidad de la marca.
- Ferias: gasto que se tiene previsto para poder participar en ferias.
- Activaciones (degustaciones): corresponde a los chiles y comidas que se tengan que utilizar para que personas degusten el producto
- Material publicitario: productos como stickers, banners, camisetas, gorras, entre otros productos que se utilicen para los miembros de la empresa o para los clientes.
- Promociones: monto del gasto asignado para diferentes promociones

Otros: corresponde a otros gastos que tengan relación con gastos relacionados con el área de mercadeo.

**Tabla 61***Presupuesto mercadeo.*

	Presupuesto de marketing					
		2023	2024	2025	2026	2027
Publicidad en redes sociales	₺	100,800	₺ 105,840	₺ 111,132	₺ 116,689	₺ 122,523
Ferias	₺	150,000	₺ 315,000	₺ 550,000	₺ 770,000	₺ 1,100,000
Actividades (Degustaciones)	₺	65,000	₺ 180,000	₺ 300,000	₺ 420,000	₺ 600,000
Material publicidad	₺	100,000	₺ 220,000	₺ 395,000	₺ 485,000	₺ 750,000
Promociones	₺	30,000	₺ 80,000	₺ 150,000	₺ 175,000	₺ 250,000
Otros	₺	50,000	₺ 50,000	₺ 50,000	₺ 50,000	₺ 50,000
	₺	495,800	₺ 950,840	₺ 1,556,132	₺ 2,016,689	₺ 2,872,523

Fuente: elaboración propia, 2023.

Otro rubro dentro de los costos fijo es el Gasto de producción y ventas, que corresponde a la persona que se contratará para producir, empacar y realizar entregas a diferentes localizaciones, la gestión de ventas será realizada por los dueños de la empresa, además del alisto de la mezcla de pulpa, para producir durante toda la semana, esto garantiza que la persona que vaya a producir, tenga un paquete de materia prima en donde solamente tenga que agregar líquidos y de esta manera producir los lotes a requerir.

La Tabla 62 muestra el cálculo que se hizo sobre el costo de energía que representará el uso del equipo a comprar, este costo será incluido dentro del costo del Gasto administrativo en el Estado de Resultados, asimismo, se le agregará un 5% escalonado de inflación para los años del 2024 en adelante.

**Tabla 62**

*Cálculo costo de energía.*

Equipo	Potencia	Hras Uso diario	Total Potencia * Horas diarias uso (Potencia*Hras Uso diario)	*Consumo KW mensual	Total	**Costo Kw/hora	Costo Mensual
Llenadora/Mezcladora	3.96 kW	3	11.88	238			
Compresor 2HP	1.5 kW	3	4.5	90	374	₡ 67.99	₡ 25,401
Iluminación Cocina	0.1 Kw	8	0.8	16			
Pistola de aire	1.5 kW	1	1.5	30			

\*Consumo Kw mensual, se utiliza en el cálculo 20 días para tener un monto más alto a pesar que se esperan trabajar en producción 18 días

\*\*Costo Kw/hora, se utiliza el monto de tarifa Valle según CNFL, que va de las 12.30 a 17.30 pm (momento de producción)

Fuente: elaboración propia, 2023.

### **Proyección de estados financieros.**

A continuación, se presenta la situación financiera de la empresa, contemplando desde el año 2023 al 2027, según el planeamiento correspondiente al escenario tres.

### **Proyección de estado de resultados.**

En la Tabla 63 se muestra la proyección de los rendimientos financieros de la empresa dentro del estado de resultados, datos relacionados con las proyecciones de ventas y gastos asociados a la proyección realizada en el escenario tres.

**Tabla 63***Proyección de estado de resultados.*

<b>Estado de Resultados</b>						
Pika-zo Chile Artesanale						
Proyecciones 2023 al 2027						
PERIODOS	2023	2024	2025	2026	2027	
Ventas Brutas	₪ 30,533,522.73	₪ 73,280,454.55	₪ 95,264,590.91	₪ 111,752,693.18	₪ 137,400,852.27	
Impuesto de venta	₪ 3,512,706.15	₪ 8,430,494.77	₪ 10,959,643.20	₪ 12,856,504.53	₪ 15,807,177.70	
<b>Ventas netas</b>	<b>₪ 27,020,816.57</b>	<b>₪ 64,849,959.77</b>	<b>₪ 84,304,947.71</b>	<b>₪ 98,896,188.66</b>	<b>₪ 121,593,674.58</b>	
Inventario inicial	₪ 205,008.39	₪ 341,200.00	₪ 442,493.75	₪ 575,775.00	₪ 690,396.88	
Compras	₪ 5,068,590.41	₪ 12,772,847.82	₪ 16,604,702.17	₪ 19,478,592.93	₪ 23,949,089.67	
Inventario final	₪ 341,200.00	₪ 442,493.75	₪ 575,775.00	₪ 690,396.88	₪ 829,009.38	
<b>Costo de ventas</b>	<b>₪ 4,932,398.80</b>	<b>₪ 12,671,554.07</b>	<b>₪ 16,471,420.92</b>	<b>₪ 19,363,971.06</b>	<b>₪ 23,810,477.17</b>	
<b>Utilidad bruta</b>	<b>₪ 22,088,417.78</b>	<b>₪ 52,178,405.70</b>	<b>₪ 67,833,526.79</b>	<b>₪ 79,532,217.60</b>	<b>₪ 97,783,197.41</b>	
Gasto de mercadeo	₪ 495,800.00	₪ 950,840.00	₪ 1,556,132.00	₪ 2,016,689.00	₪ 2,872,523.00	
Gastos de administración	₪ 2,743,379.00	₪ 3,200,600.55	₪ 3,680,683.18	₪ 4,184,769.94	₪ 4,714,061.03	
Gasto de producción y ventas	₪ 1,505,675.13	₪ 6,203,381.53	₪ 6,389,482.97	₪ 6,581,167.46	₪ 6,778,602.49	
Gastos de depreciación	₪ 337,128.30	₪ 337,128.30	₪ 337,128.30	₪ 337,128.30	₪ 337,128.30	
<b>Total gastos de operación</b>	<b>₪ 5,081,982.43</b>	<b>₪ 10,691,950.38</b>	<b>₪ 11,963,426.45</b>	<b>₪ 13,119,754.70</b>	<b>₪ 14,702,314.82</b>	
<b>Utilidad de operación</b>	<b>₪ 17,006,435.35</b>	<b>₪ 41,486,455.32</b>	<b>₪ 55,870,100.34</b>	<b>₪ 66,412,462.90</b>	<b>₪ 83,080,882.59</b>	
Gastos financieros (intereses)	₪ 268,400.00	₪ 221,457.00	₪ 171,364.00	₪ 117,910.00	₪ 60,869.00	
Otros ingresos						
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>₪ 16,738,035.35</b>	<b>₪ 41,264,998.32</b>	<b>₪ 55,698,736.34</b>	<b>₪ 66,294,552.90</b>	<b>₪ 83,020,013.59</b>	
Impuesto de renta	₪ 2,096,607.07	₪ 8,021,649.58	₪ 11,630,084.08	₪ 14,279,038.23	₪ 18,460,403.40	
<b>Utilidad neta</b>	<b>₪ 14,641,428.28</b>	<b>₪ 33,243,348.74</b>	<b>₪ 44,068,652.25</b>	<b>₪ 52,015,514.68</b>	<b>₪ 64,559,610.19</b>	

Fuente: elaboración propia, 2023.

Claramente se puede identificar que con la adquisición del equipo de producción y el incremento de unidades producidas, el escenario para la empresa es altamente viable, a pesar que este es un escenario donde se hace una inversión más alta que los anteriores, dicha inversión se realizaría por medio de un crédito para Pyme, junto con el incremento de los gastos de operación, mercadeo, administrativos y con la inclusión de la nueva persona, son rubros muy altos, que anteriormente no se tenían, pero si se logran realizar las ventas según la proyección, el éxito financiero de la empresa, sería contundente.

### **Análisis vertical y horizontal de estado de resultados.**

Según la Figura 52, se muestran los resultados obtenidos en el análisis vertical que se realiza al estado de resultados para los años proyectados. Se puede determinar rápidamente como la utilidad neta de la empresa es atractiva financieramente hablando, la utilidad alta en comparación con la de los otros escenarios antes vistos, y lo importante, es que se comprueba que, a pesar de los incrementos en costos operativos, este escenario es viable económicamente.

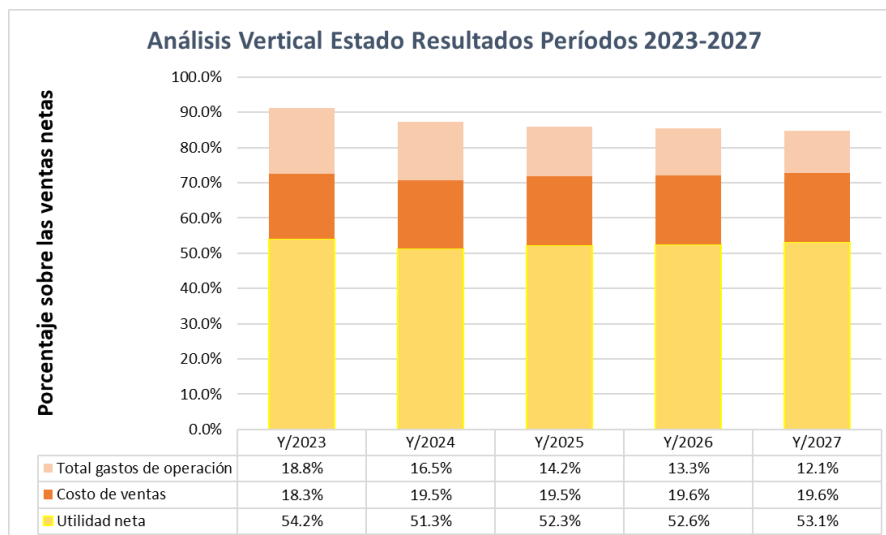


Figura 52 Análisis vertical del estado de resultados, escenario 3.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 53 muestran las tendencias de los resultados obtenidos del análisis horizontal que se hace al estado de resultados. El incremento importante en ventas hace que en combinación el control estable de los gastos, que la empresa proyecte ante el horizonte de planeación utilidades considerables, y haga de la inversión, un negocio muy interesante.

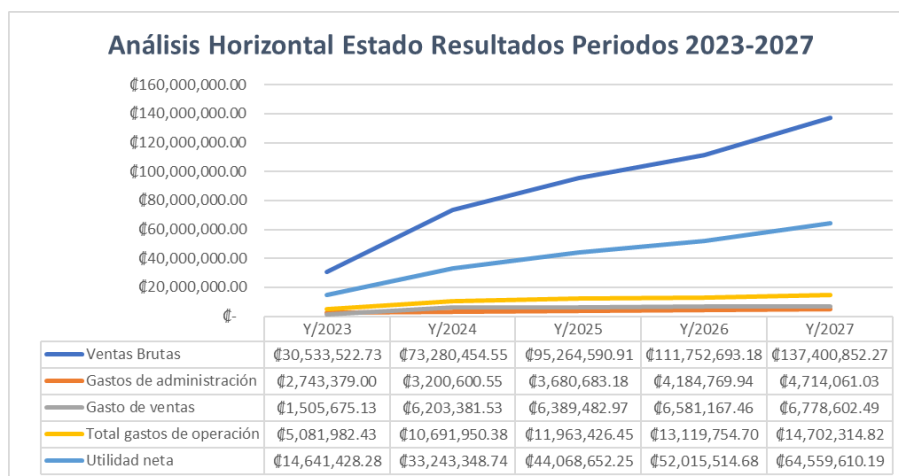


Figura 53 Análisis horizontal del estado de resultados, escenario 3.

Fuente: elaboración propia, 2023.

### Proyección de balance general.

La Tabla 64 muestra el balance general proyectado acorde con el horizonte de planeación, lo cual permite conocer la situación financiera que tendrá la empresa junto con

su patrimonio, el cual se proyecta con un crecimiento importante para la salud financiera de la empresa.

**Tabla 64**

*Proyección del balance general.*

PERIODOS	Balance General Pika-zo Chile Artesanal Proyecciones 2023 al 2027					Tendencia (2023 - 2027)	
	2023	2024	2025	2026	2027	Lineal	Barras
<b>ACTIVOS</b>							
Caja Chica	€ 30,000.00	€ 30,000.00	€ 30,000.00	€ 30,000.00	€ 30,000.00		
Bancos y efectivo circulante	€ 20,635,052.30	€ 60,441,766.40	€ 112,939,522.62	€ 174,811,434.29	€ 251,434,346.95		
Cuentas por cobrar	€ 341,200.00	€ 783,693.75	€ 1,359,468.75	€ 2,049,865.63	€ 2,878,875.00		
Inventarios	€ 341,200.00	€ 442,493.75	€ 575,775.00	€ 690,396.88	€ 829,009.38		
Gastos diferidos							
<b>Activo circulante</b>	€ 21,347,452.30	€ 61,697,953.90	€ 114,904,766.37	€ 177,581,696.79	€ 255,172,231.32		
Maquinaria/Equipo	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00		
Depreciación acumulada del Mobiliario	-€ 337,128.30	-€ 674,256.60	-€ 1,011,384.90	-€ 1,348,513.20	-€ 1,685,641.50		
<b>Activo fijo</b>	€ 3,034,154.70	€ 2,697,026.40	€ 2,359,898.10	€ 2,022,769.80	€ 1,685,641.50		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	€ 24,381,607.00	€ 64,394,980.30	€ 117,264,664.47	€ 179,604,466.59	€ 256,857,872.82		
<b>PASIVOS</b>							
IVA por pagar	€ 2,853,789.40	€ 9,623,813.96	€ 18,424,845.88	€ 28,749,133.32	€ 41,442,929.36		
Total pasivos circulante	€ 2,853,789.40	€ 9,623,813.96	€ 18,424,845.88	€ 28,749,133.32	€ 41,442,929.36		
Cuenta por pagar a largo plazo	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00		
Total pasivos largo plazo	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00	€ 3,371,283.00		
<b>TOTAL PASIVO</b>	€ 6,225,072.40	€ 12,995,096.96	€ 21,796,128.88	€ 32,120,416.32	€ 44,814,212.36		
Utilidades acumuladas periodos anteriores	€ 3,515,106.32	€ 18,156,534.60	€ 51,399,883.34	€ 95,468,535.60	€ 147,484,050.27		
Utilidades del periodo	€ 14,641,428.28	€ 33,243,348.74	€ 44,068,652.25	€ 52,015,514.68	€ 64,559,610.19		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	€ 18,156,534.60	€ 51,399,883.34	€ 95,468,535.60	€ 147,484,050.27	€ 212,043,660.46		
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	€ 24,381,607.00	€ 64,394,980.30	€ 117,264,664.47	€ 179,604,466.59	€ 256,857,872.82		

*Fuente: elaboración propia, 2023.*

### **Análisis vertical y horizontal del balance general.**

La Figura 54 muestra los resultados del análisis vertical realizado al balance general del escenario tres. Lo más relevante de este análisis es ver el peso que tiene el patrimonio para cada año.

El activo circulante es alto lo que hace a la empresa suficientemente solvente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, si liquidez es significativa, lo que hace o refuerza que el negocio sea claramente un negocio totalmente viable, económicamente.

Algo importante, relacionado con lo anterior, es que el patrimonio de la empresa se comporta bajo la meta que busca la gerencia de la empresa, el aumento del patrimonio.

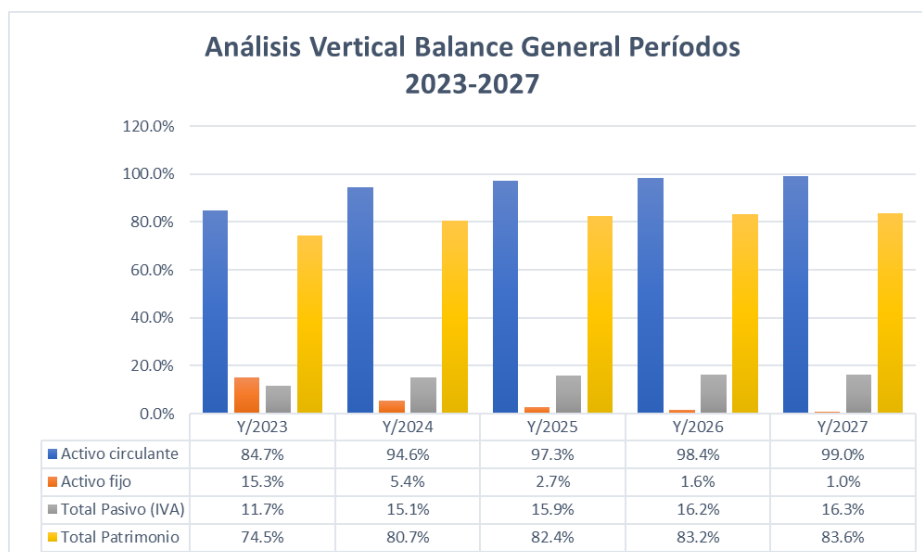


Figura 54 Análisis vertical del balance general, escenario 3.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Tabla 65 muestra el comportamiento de los flujos de efectivo estimados dentro de la proyección que se le ha dado a la empresa, lo que permite identificar que la empresa contará con suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

**Tabla 65**

*Flujo de caja proyectado.*

Flujo de Caja Proyectado 2023 - 2027						
		Tasa de Corte: 12.00%				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas		₡ 30,533,522.73	₡ 73,280,454.55	₡ 95,264,590.91	₡ 111,752,693.18	₡ 137,400,852.27
Impuesto valor agregado		₡ 3,512,706.15	₡ 8,430,494.77	₡ 10,959,643.20	₡ 12,856,504.53	₡ 15,807,177.70
<b>Ventas netas</b>		<b>₡ 27,020,816.57</b>	<b>₡ 64,849,959.77</b>	<b>₡ 84,304,947.71</b>	<b>₡ 98,896,188.66</b>	<b>₡ 121,593,674.58</b>
Inventario inicial		₡ 205,008.39	₡ 341,200.00	₡ 442,493.75	₡ 575,775.00	₡ 690,396.88
Compras		₡ 5,068,590.41	₡ 12,772,847.82	₡ 16,604,702.17	₡ 19,478,592.93	₡ 23,949,089.67
Inventario final		₡ 341,200.00	₡ 442,493.75	₡ 575,775.00	₡ 690,396.88	₡ 829,009.38
<b>Costo de Ventas</b>		<b>₡ 4,932,398.80</b>	<b>₡ 12,671,554.07</b>	<b>₡ 16,471,420.92</b>	<b>₡ 19,363,971.06</b>	<b>₡ 23,810,477.17</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>₡ 22,088,417.78</b>	<b>₡ 52,178,405.70</b>	<b>₡ 67,833,526.79</b>	<b>₡ 79,532,217.60</b>	<b>₡ 97,783,197.41</b>
Gasto de mercadeo		₡ 495,800.00	₡ 950,840.00	₡ 1,556,132.00	₡ 2,016,689.00	₡ 2,872,523.00
Gastos de administración		₡ 2,743,379.00	₡ 3,200,600.55	₡ 3,680,683.18	₡ 4,184,769.94	₡ 4,714,061.03
Gasto de producción y ventas		₡ 1,505,675.13	₡ 6,203,381.53	₡ 6,389,482.97	₡ 6,581,167.46	₡ 6,778,602.49
Gastos de depreciación		₡ 337,128.30	₡ 337,128.30	₡ 337,128.30	₡ 337,128.30	₡ 337,128.30
<b>Total gastos de operación</b>		<b>₡ 5,081,982.43</b>	<b>₡ 10,691,950.38</b>	<b>₡ 11,963,426.45</b>	<b>₡ 13,119,754.70</b>	<b>₡ 14,702,314.82</b>
<b>Utilidad de operación</b>		<b>₡ 17,006,435.35</b>	<b>₡ 41,486,455.32</b>	<b>₡ 55,870,100.34</b>	<b>₡ 66,412,462.90</b>	<b>₡ 83,080,882.59</b>
Gastos financieros (intereses)		₡ 268,400.00	₡ 221,457.00	₡ 171,364.00	₡ 117,910.00	₡ 60,869.00
Otros gastos						
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>₡ 16,738,035.35</b>	<b>₡ 41,264,998.32</b>	<b>₡ 55,698,736.34</b>	<b>₡ 66,294,552.90</b>	<b>₡ 83,020,013.59</b>
Impuesto Renta		₡ 2,096,607.07	₡ 8,021,649.58	₡ 11,630,084.08	₡ 14,279,038.23	₡ 18,460,403.40
<b>Utilidad Neta</b>		<b>₡ 14,641,428.28</b>	<b>₡ 33,243,348.74</b>	<b>₡ 44,068,652.25</b>	<b>₡ 52,015,514.68</b>	<b>₡ 64,559,610.19</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	-₡ 4,000,000.00	<b>₡ 14,641,428.28</b>	<b>₡ 33,243,348.74</b>	<b>₡ 44,068,652.25</b>	<b>₡ 52,015,514.68</b>	<b>₡ 64,559,610.19</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

### **Criterios de decisión del proyecto.**

La Tabla 66 muestra los criterios de decisión que se tomarán como referencia para el proyecto según escenario, tomando en consideración que la inversión inicial de ₡4,000,000.00, que contempla el pago de todos los requisitos gubernamentales más la adquisición de utensilios y mobiliario y los equipos de producción (llenadora/mezcladora y compresor).

**Tabla 66**

*Criterios de decisión del proyecto.*

Criterios de decisión	
Inversión Inicial	-₡ 4,000,000.00
VALOR ACTUAL (VA)	₡140,630,950.68
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	₡136,630,950.68
TIR	459.04%
Periodo de Recuperación (PR)	Año 1
Relación costo beneficio (RBC)	8.83
Rendimiento de capital (RC)	52.13

*Fuente: elaboración propia, 2023.*

De la Tabla 66 se obtienen los siguientes resultados:

- El valor actual neto resultante del análisis financiero realizado específicamente es de ₡136,630,950.68. Al no existir una restricción de fondos a invertir, se aceptaría el proyecto o se puede llevar a cabo debido a que este resultado da mayor a 0 (cero).
- Tasa interna de retorno (TIR): el resultado del análisis es de 459.04%, el proyecto se debería llevar a cabo debido a que la TIR supera la tasa de descuento gerencial del 12% de rendimiento como mínimo que se definió para este proyecto.
- Periodo de recuperación de la inversión: en este caso, la inversión inicial que se realiza tanto en la constitución de empresa como de la compra de utensilios y mobiliario y el equipo de producción se recuperará en el año uno, según el flujo neto de efectivo presentado anteriormente.
- Relación costo beneficio: el resultado de este criterio de decisión indica que, por cada colón de gasto de la empresa, se estima recuperar 8.83 colones según el horizonte de planeación del escenario.

- Rendimiento de capital, la inversión inicial es superada en 52.13 veces por los flujos de efectivo del horizonte de planeación de los cinco años.

### **Análisis de razones financieras.**

La Tabla 67 muestra algunas razones financieras que se utilizarán para interpretar el desempeño de la empresa durante el horizonte de planeación estimado y su postura financiera para hacer frente a sus compromisos según escenario definido.

**Tabla 67**

*Análisis razones financieras.*

		ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS					
		2023	2024	2025	2026	2027	TENDENCIA
RAZONES DE LIQUIDEZ	Capital de Trabajo	€ 17,794,062.90	€ 50,627,997.19	€ 94,237,142.00	€ 145,739,695.22	€ 209,729,302.96	
RAZONES DE ACTIVIDAD O DE GERENCIA	Días de Inventarios	4.55	2.46	2.46	2.51	2.45	
	Rotación de Inventarios	14.46	28.64	28.61	28.05	28.72	
RAZONES DE RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruta	81.75%	80.46%	80.46%	80.42%	80.42%	
	Margen de Utilidad Neta	54.19%	51.26%	52.27%	52.60%	53.09%	
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)	60.05%	52.19%	38.05%	29.33%	25.44%	
	Rendimiento sobre Patrimonio (ROE)	80.64%	64.68%	46.16%	35.27%	30.45%	
	Margen de EBITDA	64.19%	65.01%	67.47%	68.52%	69.71%	

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Tabla 67 muestra las razones financieras analizadas para medir el desempeño de la empresa en el horizonte de planeación establecido, obteniendo los siguientes resultados:

- Razón de liquidez, capital de trabajo: esta razón muestra la cantidad de dinero con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus operaciones normales, después de cubrir las obligaciones a corto plazo. Como se puede notar, la empresa aumenta su capital de trabajo año con año constantemente.
- Razón de actividad de gerencia, días de inventario: con el análisis de esta razón se puede medir cuántos días la empresa podría sobrevivir sin reponer inventarios. Manteniendo el mismo nivel de ventas, en el promedio de los cinco años se estima que la empresa pueda sobrevivir en 2.89 días sin la reposición de los inventarios.
- Razón de actividad de gerencia, rotación de inventarios: razón que indica el número de veces en que el inventario será convertido en ventas durante el periodo analizado. Este comportamiento, según los resultados, cada año incrementa la rotación, haciendo que el inventario rote con mayor velocidad.

- Razón de rentabilidad, tanto el margen de utilidad bruta como el margen de utilidad neta, muestran tendencias a mantenerse considerablemente estables durante el horizonte de planeación, lo que proyecta que el negocio tenga suficiente rentabilidad para su maniobra administrativa.
- Razón de rentabilidad, rendimiento sobre los activos (ROA): generalmente se interpreta que, si un resultado de ROA es mayor a 5, la empresa será atractiva para invertir, por lo que los resultados hacen del proyecto interesante para su desarrollo.
- Razón de rentabilidad, rendimiento sobre patrimonio (ROE): los rendimientos sobre el patrimonio que se están obteniendo de la inversión realizada, los rendimientos son financieramente viables para la empresa.
- Razón de rentabilidad, margen EBITDA: muestra cómo la empresa si está siendo eficiente en sus costos operativos, el margen EBITDA año con año aumenta porcentualmente, lo que hace que el resultado bruto de explotación sea adecuado, por tanto, la empresa funcione.

### **Punto de equilibrio.**

Como análisis importante para poder tener claridad sobre la cantidad de botellas a producir y vender mensualmente para que los costos fijos de la operación sean cubiertos, se determina el punto de equilibrio según los datos resultantes de los análisis realizados con anterioridad, lo que lleva a un incremento de unidades anuales basado en la relación de la demanda, los costos fijos y costos variables, a los cuales.

La Tabla 68 muestra la proyección del punto de equilibrio que se tendrá mensualmente en promedio, así como su porcentaje de participación según la capacidad de producción destinada para cada uno de los años del proyecto.

**Tabla 68***Punto equilibrio (promedio mensual), escenario 3.*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>					
<b>Medición en unidades mensuales</b>					
	Y/2023	Y/2024	Y/2025	Y/2026	Y/2027
Costo Fijo CFT (mensual)	₡ 423,498.54	₡ 890,995.86	₡ 996,952.20	₡ 1,093,312.89	₡ 1,225,192.90
Precio Unitario PU	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63
Costo Variable Unitario CVTunit	₡ 500.02	₡ 525.02	₡ 551.27	₡ 578.84	₡ 607.78
<b>Punto de Equilibrio en Unidades (mensuales)</b>	<b>196</b>	<b>416</b>	<b>472</b>	<b>524</b>	<b>595</b>
<b>PRUEBA</b>					
Precio	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63	₡ 2,665.63
Unidades botellas Vendidos	196	416	472	524	595
Ingresos	₡ 521,280.90	₡ 1,109,528.62	₡ 1,256,886.35	₡ 1,396,577.44	₡ 1,587,049.39
<b>Costos</b>					
Costo Fijo CFT	₡ 423,498.54	₡ 890,995.86	₡ 996,952.20	₡ 1,093,312.89	₡ 1,225,192.90
Costo Variable CVT unit	₡ 500.02	₡ 525.02	₡ 551.27	₡ 578.84	₡ 607.78
Unidades	195.56	416.24	471.52	523.92	595.38
Costo Variable Total	₡ 97,782.37	₡ 218,532.75	₡ 259,934.15	₡ 303,264.55	₡ 361,856.49
Costo total	₡ 521,280.90	₡ 1,109,528.62	₡ 1,256,886.35	₡ 1,396,577.44	₡ 1,587,049.39
Beneficio total	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Producción mensual	5727	5727	5727	5727	5727
PE	196	416	472	524	595
<b>Participación</b>	<b>3.41%</b>	<b>7.27%</b>	<b>8.23%</b>	<b>9.15%</b>	<b>10.40%</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

### Comparativo entre Escenarios

A continuación, se realizarán comparativos de diferentes análisis financieros con el fin de determinar las situaciones resultantes de cada escenario, poniendo los dos en el mismo plano, lo cual permitirá realizar las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

Como primer comparativo se analizarán los criterios de decisión de ambos escenarios, los cuales se muestran en la Tabla 69. Los escenarios uno y dos se definen sobre la misma inversión inicial, la cual representa la compra o adquisición necesarios de utensilios, mobiliario y pago de trámites gubernamentales, para constituir la empresa formalmente en el mercado de salsas picantes y el escenario tres, sobre una compra de equipo para producción y llenado, con una inversión inicial más alta, que se realizará con la obtención de un préstamo para Pyme.

Se debe considerar que los escenarios fueron desarrollados con el mismo horizonte de planeación, el cual es de cinco años, iniciando en el 2023 y finalizando en el año 2027.

**Tabla 69***Comparativos criterios de decisión.*

Criterios de decisión	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Gráfico Comparativo
Inversión Inicial	-C\$ 919,071.00	-C\$ 919,071.00	-C\$ 4,000,000.00	
VALOR ACTUAL (VA)	C\$9,520,827.06	C\$775,378.53	C\$140,630,950.68	— — ■
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	C\$8,601,756.06	-C\$143,692.47	C\$136,630,950.68	— — ■
TIR	148.82%	10.65%	459.04%	■ — ■
Periodo de Recuperación (PR)	Año 2	Año 4	Año 1	
Relación costo beneficio (RBC)	2.62	1.49	8.83	— — ■
Rendimiento de capital (RC)	15.71	2.82	52.13	■ — ■

Fuente: elaboración propia, 2023.

Valor actual neto: el VAN del escenario 3 es el mejor en comparación de los 3 escenarios.

Tasa interna de retorno (TIR): claramente, en todas las opciones superan la tasa mínima de descuento planteada para el proyecto, pero el resultado del escenario tres supera considerablemente las otras dos, lo que hace el escenario tres más atractivo en términos de inversión.

Para demostrar gráficamente las diferencias que hay entre los escenarios en relación con el VAN y TIR, se muestra la Figura 55.

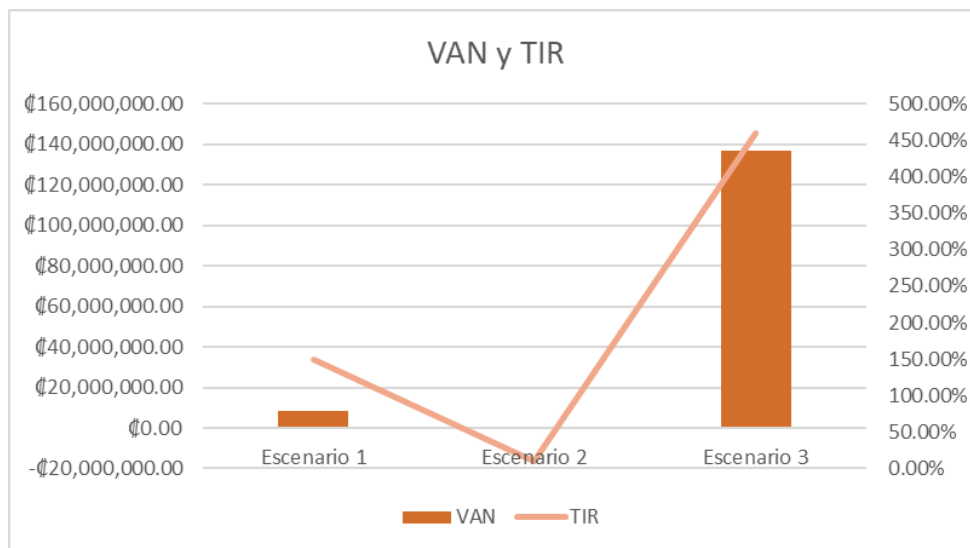


Figura 55. VAN y TIR escenarios financieros.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Periodo de recuperación: un inversionista quiere ver la recuperación de la inversión realizada en el menor tiempo posible y que dicha inversión empiece a contribuir con ganancias lo antes posible, por lo que, haciendo el comparativo de los escenarios, el escenario tres lleva a recuperar la inversión con mucha mayor prontitud, lo cual hace de este un escenario más atractivo.

Relación costo beneficio: el escenario tres representa un mejor desempeño de beneficio contra los otros dos escenarios, lo que lo hace una inversión más rentable y que haga un negocio saludable a nivel financiero, teniendo un rendimiento muy superior al de los otros escenarios.

Rendimiento de capital: al igual que la relación costos beneficio, este criterio de decisión es superior según el escenario tres.

Adicionalmente, se analizarán algunas razones financieras de relevancia para el proyecto de investigación relacionadas con los escenarios planteados.

Razón de liquidez (capital de trabajo): la Tabla 70 muestra el comportamiento del capital de trabajo para los diferentes escenarios, el escenario tres muestra una mejor capacidad para que la empresa pueda cubrir sus compromisos a corto plazo, este indicador hace notar el crecimiento constante del capital de trabajo para esta opción de negocio, lo que permite a la empresa tener una mejor posición para la toma de decisiones.

## Tabla 70

*Razón liquidez de capital de trabajo.*

Capital de Trabajo	Razón de liquidez				
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Escenario 1	₡ 4,141,661.78	₡ 6,307,278.86	₡ 9,822,386.79	₡ 14,365,631.43	₡ 20,146,056.72
Escenario 2	₡ 2,524,641.32	₡ 736,912.81	₡ 1,065,067.99	₡ 3,764,582.99	₡ 8,362,361.02
Escenario 3	₡ 17,794,062.90	₡ 50,627,997.19	₡ 94,237,142.00	₡ 145,739,695.22	₡ 209,729,302.96

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Figura 56 muestra gráficamente el comportamiento de la razón de liquidez sobre el capital de trabajo entre ambos escenarios.

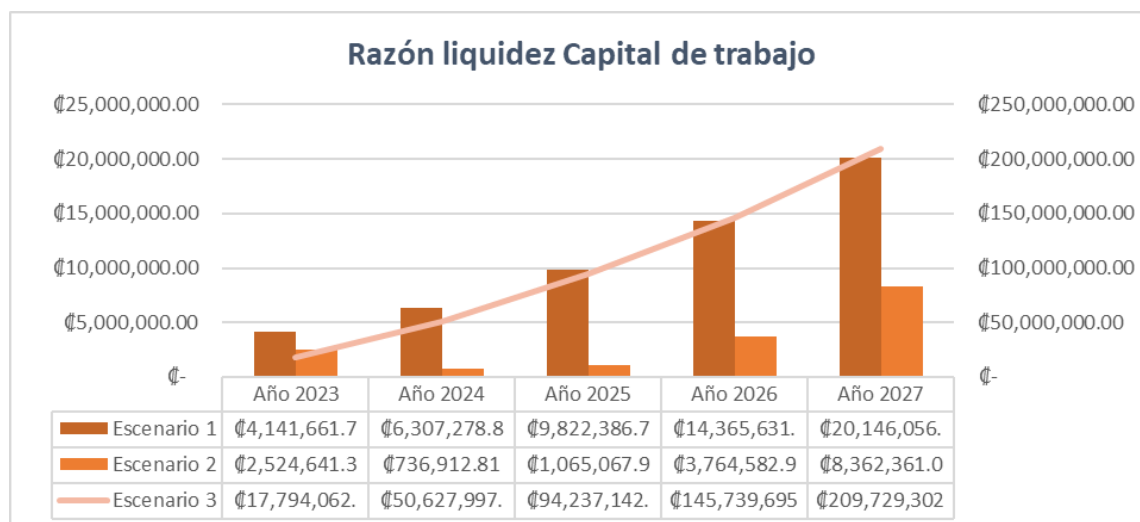


Figura 56. Razón de liquidez de capital de trabajo.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Razón de rentabilidad (margen de utilidad bruta): Tabla 71 muestra como para los tres escenarios el comportamiento sobre el margen de utilidad bruta del negocio tiene una tendencia de decrecimiento constante, con la salvedad de que el escenario dos tiene una tendencia más pronunciada a decrecer más rápidamente que el escenario uno, lo que hace que el escenario dos cada vez y más rápidamente disminuya su capacidad de cubrir sus costos de venta, esto último también analizando que el incremento de ventas sea tal y como se proyectó, lo cual mete presión a ser un riesgo también de que no suceda el incremento de ventas proyectado.

**Tabla 71**

*Razón de rentabilidad, margen de utilidad bruta.*

Margen de Utilidad Bruta	Razón de rentabilidad				
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Escenario 1	82.30%	81.12%	80.71%	79.66%	79.44%
Escenario 2	83.35%	81.43%	80.41%	79.01%	77.93%
Escenario 3	81.75%	80.46%	80.46%	80.42%	80.42%

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 57 muestra gráficamente el comportamiento de la razón de rentabilidad sobre el margen de utilidad bruta para ambos escenarios.

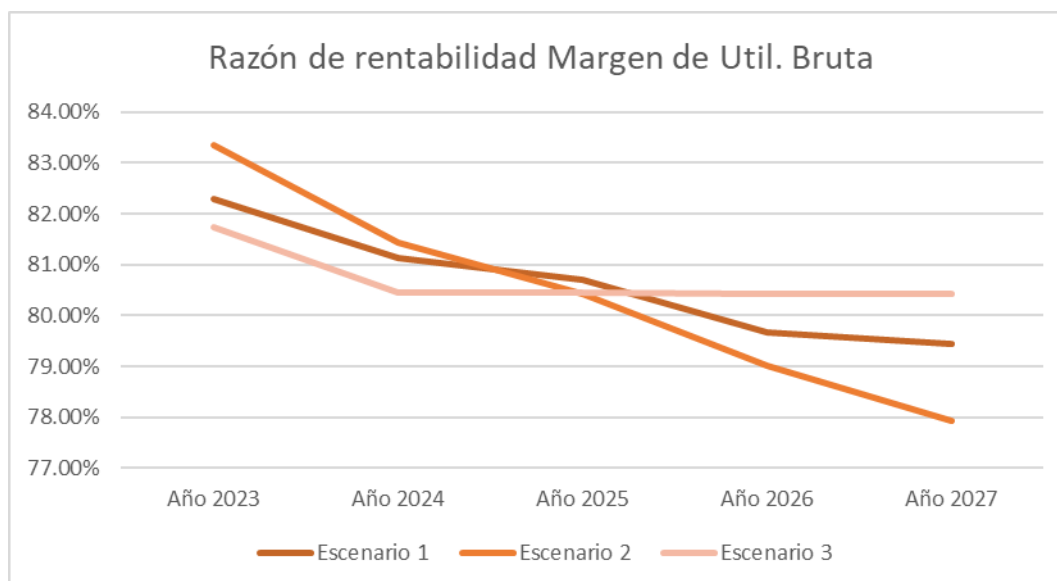


Figura 57. Razón de rentabilidad, margen de utilidad bruta.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Razón de rentabilidad (margen de utilidad neta): la Tabla 72 muestra con claridad que el escenario 3 muestra una mejor tendencia en el comportamiento de la utilidad neta en comparación con los otros escenarios.

## Tabla 72

### *Razón de rentabilidad, margen de utilidad neta.*

Margen de Utilidad Neta	Razón de rentabilidad				
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Escenario 1	15.20%	27.05%	36.36%	40.22%	43.26%
Escenario 2	-7.56%	-20.43%	2.23%	16.69%	23.90%
Escenario 3	54.19%	51.26%	52.27%	52.60%	53.09%

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 58 muestra gráficamente el comportamiento de la razón de rentabilidad sobre el margen de utilidad neta para los escenarios sometidos a estudio dentro de los análisis de este proyecto.

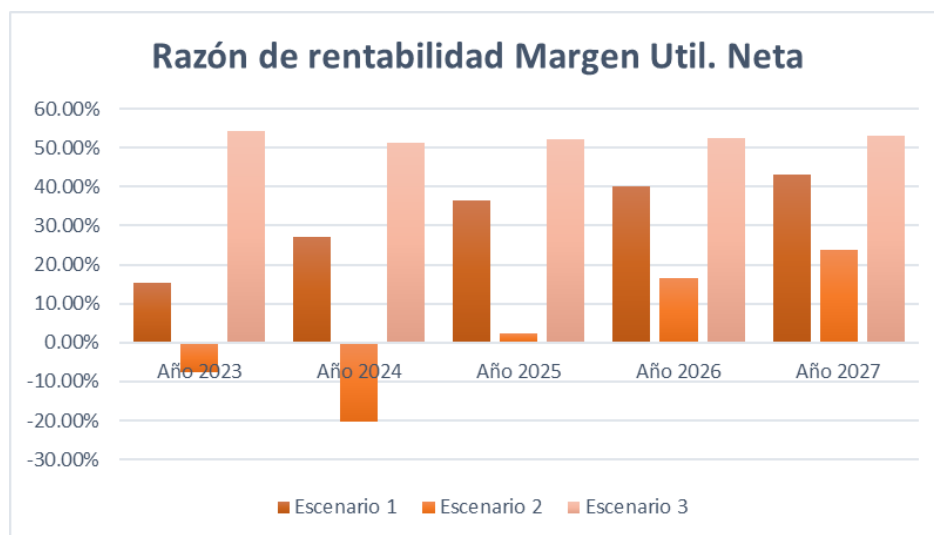


Figura 58. Razón de rentabilidad, margen de utilidad neta.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Razón de rentabilidad (Rendimiento sobre los activos): la Tabla 73 muestra la eficiencia de la empresa para generar las utilidades requeridas con los activos que se tienen disponibles, esto se maximiza con el escenario tres donde se tiene un comportamiento creciente durante los cinco años estudiados. El escenario tres es de mayor interés económico debido a que muestra que la empresa puede generar mayor cantidad de dinero.

### Tabla 73

*Razón de rentabilidad ROA.*

Rendimiento sobre los Activos (ROA)	Razón de rentabilidad					ROA
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Promedio
Escenario 1	14.25%	21.48%	24.32%	22.28%	20.67%	20.60%
Escenario 2	-17.86%	-100.92%	8.11%	34.73%	32.30%	-8.73%
Escenario 3	60.05%	52.19%	38.05%	29.33%	25.44%	41.01%

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 59 muestra gráficamente el comportamiento de la razón de rentabilidad sobre el rendimiento sobre los activos (ROA) para ambos escenarios.

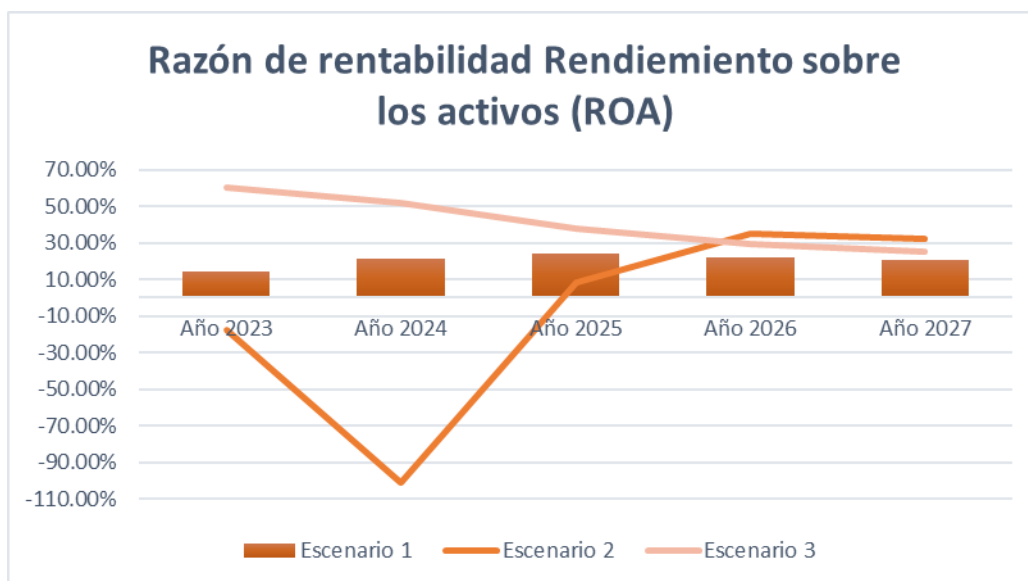


Figura 59. Razón de rentabilidad ROA.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Margen EBITDA: al tener márgenes EBITDA negativos, de primera entrada se puede determinar o justificar que el negocio sea descartado, este no generará los beneficios o ganancias esperados, por lo que el comportamiento de crecimiento y los resultados positivos sobre el margen EBITDA del escenario tres hace de este un negocio de mayor atractivo económico para la empresa o cualquier inversionista.

Si se hiciera un cálculo del promedio del margen Ebitda de todos los escenarios, los promedios reflejarían un dato positivo, lo que podría interpretarse como que los escenarios son viables económicamente; pero claramente se puede notar que el margen EBITDA del escenario es mucho más atractivo financieramente hablando.

#### Tabla 74

##### Margen EBITDA.

	Margen EBITDA				
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Escenario 1	16.35%	28.83%	38.42%	42.50%	46.49%
Escenario 2	-6.69%	-19.19%	3.61%	18.10%	25.58%
Escenario 3	64.19%	65.01%	67.47%	68.52%	69.71%

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 60 muestra gráficamente el comportamiento del cálculo del margen EBITDA para ambos escenarios.

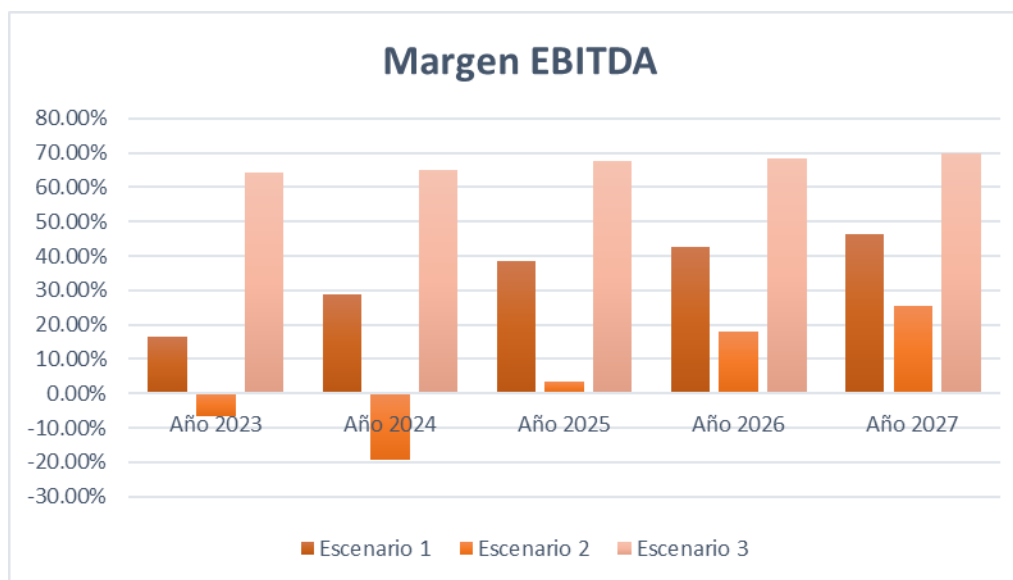


Figura 60. Margen EBITDA.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Comparando los escenarios simulados, el escenario tres es el que se alinea mejor a los intereses de la empresa, por lo que se recomienda desarrollar el plan de negocio bajo este supuesto.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después del proceso de evaluación y el análisis de los datos recopilados del estudio de mercado, así como la herramienta de inteligencia de mercado junto con el análisis financiero del producto, se pueden obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **Conclusiones**

Se recopiló toda la información de los requerimientos que exigen las diferentes entidades gubernamentales para poder establecer o constituir la empresa. Al inicio del proyecto aparentaban ser muchos trámites y en ocasiones la información recibida por las entidades gubernamentales no era clara, pero el paso a paso no debería de ser un tema complejo, lleva su tiempo, y cada trámite tiene su razón de ser.

Asimismo, el éxito financiero de una empresa como Pika-zo depende de estar constituida en el mercado local, por lo que hace fundamental que conocer y contar con todos los requisitos legales a los cuales debe estar sometida la empresa, para la producción y venta libre de los productos, permitirá que la exposición de la marca y las ventas puedan verse incrementadas al no tener una restricción de presencia ante los consumidores en diferentes puntos de venta.

El costo de los trámites gubernamentales en realidad no representa una inversión inicial alta, el total se calcula en ₡ 360,023, monto considerado una inversión de costo bajo como pago de todos los trámites, monto que no es representativo para todos los beneficios cuantitativos (económicos) como cualitativos (valor de la marca y prestigio) que se podrían tener.

Sobre la base de los datos y la información recabada con las encuestas realizadas, se pudo determinar que los costarricenses, específicamente los encuestados en la zona de estudio, tienen una tendencia en aumento por el gusto al picante. Lo anterior se fortalece cuando el 73% de las personas encuestadas se clasificaron como clientes potenciales, lo que podría representar una oportunidad de mercado para aumentar las ventas y con esto las utilidades del proyecto.

Adicionalmente, con la información recabada se pudo realizar una segmentación de mercado, identificando las edades de las personas con mayor proporción de consumo de productos picantes como salsas. Es importante identificar que estas personas se encuentran

entre los 30 y 40 años, personas con capacidad de compra, debido a que se encuentran en etapas productivas de vida.

Como parte de la segmentación de mercado, se pudo determinar que para la mayoría de las personas que les gusta consumir productos picantes, su gusto por el nivel de picor se posiciona en picantes medios, haciendo que Pika-zo pueda tomar un giro diferente, ya que anteriormente su idea de negocio era posicionarse en niveles altos de picor, lo que no hubiese permitido atender un sector de mercado que representa aproximadamente un 65% según las encuestas realizadas, situación que hubiese ido en detrimento al volumen de ventas que se proyecta alcanzar, haciendo del negocio menos atractivo como oportunidad de inversión.

Se pudo determinar que los productos picantes como las salsas son los productos con preferencia entre los consumidores, teniendo una aceptación de mercado de un 73% sobre otros productos como los encurtidos, que al igual, son productos que se podrían producir en determinados momentos para que sean productos que contribuyan al margen de ventas.

La ventaja competitiva principal que tiene la marca sobre otras es la diferenciación que da a sus productos, combinando el sabor con el picor, y esto es debido al proceso que se da en la preparación de sus salsas, algo que hace único a Pika-zo; asimismo, algo que hace la diferencia con respecto a otras empresas es que no hay otra que promueva programas de responsabilidad social alineados al ambiente y a la comunidad como lo hace la empresa.

No se pudo identificar que otra marca de salsas picantes cuente con programas de responsabilidad social empresarial, lo cual se define como una ventaja competitiva para aumentar seguidores y consumidores de los productos de la marca.

Otra ventaja competitiva de la marca es la calidad del producto, la combinación de sabores con un buen nivel de picante hace que los productos gusten a los consumidores y estos los recomienden a otras personas.

Según la información recabada de las encuestas como de la herramienta de inteligencia de mercado, los productos picantes como las salsas picantes tienen un nivel de aceptación que va en incremento. Se sabe que también existe mucha competencia, pero el mercado es lo suficientemente grande para competir estratégicamente, lo que permitirá posicionarse en el mercado y que, con esto, el negocio sea viable económicamente.

Como aporte importante sobre la aceptación del producto ante los consumidores, se toma la referencia de que el 81% de las personas que contestaron la encuesta Pika-zo,

conociendo a su cliente, conocieron la marca por medio de la recomendación de un amigo, lo que hace que la marca tenga una excelente posición de aceptación en el boca a boca, haciendo fuerte el factor de calidad, punto importante para el respaldo de cualquier inversión que se quiera desarrollar.

Como parte del plan de negocio integral, se identifica que la empresa debe invertir un monto de dinero mensual en estrategias de mercadeo y publicidad en redes sociales, asimismo, ampliar su red de puntos de ventas en donde las personas puedan tener mayor acercamiento con la marca.

Al constituir la empresa, se obtendrá mayor cantidad de gastos que anteriormente no se tenían, pero con esto es que se proyecta que la empresa pueda aumentar sus ventas.

Se construyeron los flujos de efectivo y los análisis financieros de tres diferentes escenarios de crecimiento en ventas que podría tener la empresa. Se concluye que, con la información recabada, y el análisis de los escenarios, obtener equipo de mezclado/llenado bajo por medio de un préstamo Pyme y poder contar con un crecimiento de ventas importante, presenta que el escenario tres es el de mayor factibilidad financiera.

Se concluye que la empresa haga periódicamente análisis de simulación financiera como los realizados a los escenarios de estudio, con el fin de monitorear constantemente las ventas y los gastos, esto para tomar decisiones en una posición proactiva y no reactiva.

El VAN y la TIR del escenario tres dan una posición atractiva sobre la inversión del negocio, conociendo también que la inversión inicial es considerablemente.

Se concluye que, para iniciar el proyecto y producir bajo el escenario tres, es indispensable incurrir en una línea de crédito que pueda proveer el dinero para la adquisición de los equipos y con esto aumentar la capacidad de producción que conlleve a una estrategia de venta agresiva.

### **Recomendaciones**

A partir del análisis financiero sobre la viabilidad del negocio junto con el análisis del mercado de las salsas picantes, se recomienda a la gerencia de la empresa lo siguientes puntos, para que sean aplicados inmediatamente y, con esto, iniciar con el desarrollo del escenario tres:

Realizar la inversión inicial de trámites gubernamentales junto con la adquisición del equipo requerido para producción. Con esta inversión, la empresa podrá tener mayor presencia de marca en el mercado.

Asimismo, se recomienda confeccionar un plan de mercadeo que permita tanto llegar a más clientes como obtener mayor cantidad de puntos de venta, entendiendo que las personas adquieran mayormente sus productos picantes en locales comerciales. Dicho plan debe ser monitoreado mes a mes, para determinar el alcance de este y así medir cuál podría ser el impacto en el aumento de ventas que pueda tener.

Se recomienda enfocarse en el segmento de mercado donde los consumidores tienen preferencias por niveles de picante medio, es aquí donde mayor cantidad de consumidores hay. El desarrollo de productos con este nivel de picor y que aporte una experiencia diferente de sabor, haría de los productos Pika-zo ser diferenciadores de la competencia.

Con el propósito de tener mayor competitividad ante otras marcas tanto artesanales como industriales, se sugiere enfocarse en ser una empresa diferenciadora, trazando estrategias que permitan ser líderes en innovación y gestión empresarial.

Asimismo, es importante trabajar en el desarrollo estratégico de los programas de responsabilidad social con que cuenta la empresa, estos deben ser expuestos y explicados con mayor detalle dentro del plan de mercadeo de la empresa, esto funcionará como un elemento diferenciador ante la competencia.

Con el objetivo de maximizar los recursos nuevos, se sugiere que el local comercial que se alquilará para la producción y venta de los productos se utilice para desarrollar diferentes actividades para que las personas puedan conocer la oferta que se lleva al mercado, y a su vez los prueben y se acerquen a la esencia del negocio.

Asimismo, se sugiere que la empresa desarrolle innovación en sabores, otros niveles de picor y productos alternativos que vayan en la línea de negocio de la empresa, con esto podrían aumentar los ingresos por ventas colaborando con el margen de participación de la empresa.

Se presentan otras recomendaciones que podrían contribuir a obtener una mayor rentabilidad del negocio:

Como práctica de empresa, monitorear mensualmente los gastos que se están teniendo, con el fin de identificar gastos no contemplados u oportunidades de mejora en los rendimientos de la empresa.

Se sugiere que la empresa pueda proyectar sus operaciones bajo las proyecciones de ventas y gastos definidos en el escenario tres, manteniendo los mismos precios de venta al consumidor como estrategia de incursión y expansión de mercado, con la única salvedad de que la oferta no supere los niveles producción y ventas establecidos, ya que esto provocaría que la empresa tenga que incurrir en gastos adicionales que no se están contemplando.

Se recomienda realizar monitoreos constantes, donde minuciosamente se controlen los costos de los insumos y los gastos de operación que se tendrán al constituir la empresa, esto para estar comparándolos y tomar acciones preventivas en el momento que se requiera, con el fin principal de que las utilidades de la empresa no se vean afectadas.

Realizar el análisis financiero haciendo la simulación de distintos escenarios contribuye a enriquecer la toma de decisiones para la gerencia del negocio, por lo que se recomienda realizar este tipo de análisis cada cierto tiempo, con el fin de estar preparados ante cualquier eventualidad que se pueda estar perdiendo de vista y, con esto, se permita alcanzar estabilidad económica aceptable para que la empresa opere adecuadamente.

Para obtener una posición de ventaja en el mercado, la empresa debe conocer bien a sus competidores, cuál es su posición en el mercado y cuáles son las condiciones que han permitido ir ganando presencia en la industria donde se desenvuelve. Por esto, se recomienda mantener un constante monitoreo de la competencia, y que la información de este monitoreo funcione como parámetros de comparación y mejora para la empresa.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

### **Introducción**

Pika-zo Chile Artesanal, los dos primeros años de operación contó con excelentes niveles de rentabilidad, operando a bajo perfil, llegando orgánicamente a sus clientes; sin embargo, para posicionar una marca y comercializarla en cualquier parte del país, es necesario la constitución de la empresa, es decir, ponerse en reglamentación con los requisitos del Gobierno. Para esto se requieren diferentes inversiones y, además, es fundamental definir una estrategia que permita seguir siendo un producto atractivo para los consumidores, y con esto incrementar los ingresos de la empresa.

La propuesta se desarrollará con el fin de constituir la empresa, posicionar la marca en el mercado local; incrementar las ventas, haciendo llegar el producto a mayor cantidad de consumidores; y con todo esto, generar rentabilidad y patrimonio de la empresa.

### **Justificación**

Los casi dos años en que Pika-zo se manejó como una prueba de negocio llega a su fin cuando la gerencia del emprendimiento se atreve a dar el paso a convertirse en una empresa. Esto conlleva a que la empresa, una vez constituida, tenga la necesidad de realizar constantes evaluaciones de sus operaciones y de sus finanzas, con el fin de explotar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, haciendo que sus dueños puedan establecer estrategias para maximizar beneficios tanto económicos como de valor intangible de marca y corregir las áreas que no estén aportando correctamente en las finanzas de la empresa.

El análisis financiero realizado permite identificar en términos generales que la situación financiera de la empresa es favorable, no muestra indicios de ingresar en una situación económica complicada a corto plazo, siempre y cuando se esté vigilante de las actividades de operación de esta.

Como parte de la propuesta, esta permite dotar a la empresa de recursos que permitan la creación de condiciones de ingresos constantes y en crecimiento, además de contar con una reserva de efectivo más alta año con año, con la intención de que esta sea una herramienta que funcione para enfrentar posibles situaciones financieras difíciles a futuro, todo esto bajo el análisis realizado al escenario uno.

### **Personal al que Va Dirigida la Propuesta**

La propuesta está dirigida a la gerencia de la empresa, con el objetivo de su implementación para incrementar el ingreso por ventas y administración adecuada de los gastos derivados de la operación.

### **Estrategia Empresarial**

Se procederá a realizar una propuesta de explotación de la ventaja competitiva en la calidad de los productos terminados según su combinación de sabor y picor; asimismo, las fortalezas de la empresa, junto con el fortalecimiento de sus debilidades, desarrollando oportunidades, con el fin de posicionar adecuadamente la empresa en el mercado meta.

Desarrollar un plan de negocio que permita la viabilidad económica durante el horizonte económico proyectado, enfocado en el aumento escalonado de las ventas y el control adecuado de los gastos de la empresa. Delante se definirá el tipo de estrategia a utilizar por la empresa.

#### **Objetivo general**

Construir una estrategia integral para la empresa, que contribuya con su crecimiento y viabilidad financiera, durante los próximos 5 años en los cantones de Guadalupe, Moravia y Coronado en el primer año y posteriormente en el resto de las provincias de Costa Rica.

#### **Objetivos específicos**

- Definir la ventaja competitiva.
- Establecer el plan de negocio integral de la empresa.
- Establecer una estrategia de posicionamiento de marca y aumento de ventas.
- Aumentar el margen de rentabilidad neta y el patrimonio.

### **Análisis Empresarial**

A continuación, se desarrollan análisis fundamentales para el desarrollo del proyecto, haciendo un consolidado y correlacionándolos con las encuestas y la investigación de mercado. Se da la creación de la estrategia empresarial y de planes de trabajo que ayudarán en el posicionamiento de la marca en el mercado local.

## PESTEL

El análisis PESTEL permitirá conocer situaciones actuales con respecto a fuerzas externas que rodean a la empresa y, a su vez, a la situación del país, factores que pueden influir en el desarrollo de la estrategia empresarial.

**Tabla 75**

*Diagrama PESTEL.*

Pestel	Oportunidades	Amenazas
Políticos	Nuevas rutas hacia la expansión de pequeñas empresas.	Nuevas políticas propuestas por nuevos gobiernos.
Económicos	Aumento de personas empleadas con mejores condiciones salariales.	Inflación. Fluctuación tipo de cambio.
Sociales	Mayor apertura al uso y a la comunicación por canales digitales.	Estilo de vida ( <i>fitness</i> ).
Tecnológicos	Mejores y mayor cantidad de herramientas de comunicación.	Desconfianza de algunos usuarios por el aumento de estafas al usar herramientas virtuales.
Ecológicos	Desarrollo de programas alineados a tendencias mundiales. Programas de responsabilidad social. Cultura de reciclar	Uso excesivo de materiales plásticos como parte de la operación. Presentaciones no tan atractivas estéticamente, al utilizar productos reciclados.
Legales	Mayor exposición de marca al cumplir con los requisitos legales para la empresa y/o el producto.	Pendiente registro de marca (alto costo). Reglas sanitarias.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

## FODA

Matriz de vital importancia para conocer la situación de la empresa actualmente, en relación tanto con factores internos como factores externos. Estos factores se analizan y se tratar de explotar los positivos y mejorar en donde existen oportunidades.

**Tabla 76**

*Análisis FODA.*

FODA	Factores positivos	Factores negativos
Internos	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El dinero que ingresa se utiliza en gastos del negocio y reinversión, hay liquidez.</li> <li>- No hay deuda por préstamos.</li> <li>- Compromiso con la calidad (sabor y picor).</li> <li>- Programas de responsabilidad social.</li> <li>- Aumento del patrimonio.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cuenta con estados.</li> <li>- Se requiere una mejor planeación de los pilares de una empresa (finanzas, mercadeo, compras, producción y proyecciones).</li> <li>- Pocos puntos de venta.</li> </ul>
	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estados financieros que permitan tomar decisiones adecuadas.</li> <li>- Expansión de marca una vez constituida ante entes gubernamentales.</li> <li>- Desarrollo de relaciones comerciales con suplidores para hacer más eficientes los costos.</li> <li>- Crecimiento importante del mercado de salsas, dips y condimentos (salsas picantes).</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores no formalizados ante entes gubernamentales que puedan ofrecer mejores posiciones de precio.</li> <li>- Ingreso de nuevos jugadores en el mercado.</li> <li>- Precios diferenciados ante oferta de productos comerciales.</li> <li>- Alto costo de la vida.</li> </ul>
Externos		

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

## **CAME**

El desarrollo de esta herramienta es esencial para poder definir las acciones estratégicas sobre los resultados vistos en las matrices del análisis de la empresa, con el objetivo de mejorar los rendimientos que se esperan tener al constituir la empresa, los cuales se detallan a continuación.

### **Estrategia ofensiva.**

Las fortalezas de la empresa son tomadas para aprovechar las oportunidades. Esta parte de la estrategia consiste en que la empresa se enfoque en lo que es buena en comparación con otras, aprovechando las oportunidades a las que la competencia aún no tiene con claridad.

1. Desarrollar un plan de expansión y posicionamiento de la marca en mayor cantidad de puntos de venta.
2. Maximizar las fortalezas actuales de la empresa con programas de comunicación, fortalezas como programas de responsabilidad social y explotar productos diferenciados.
3. Destinar los ingresos de la empresa a la innovación, reinversión y construir patrimonio, con la mejora en la administración del negocio.

### **Estrategia de supervivencia.**

Se deben tomar las debilidades y las amenazas para pensar en cómo combatirlas, y con esto mantener la empresa con una salud financiera adecuada.

1. Monitorear constantemente la situación financiera de la empresa, trabajando sobre las ventas y controlando minuciosamente los gastos de la empresa.
2. Planificar la estrategia a seguir en cada uno de los aspectos integrales de la empresa.
3. Trabajar en los factores como calidad y presentación del producto, con el fin de que estos sean factores que permitan a la empresa su supervivencia ante tanta competencia.

### **Estrategia defensiva.**

Con base en las fortalezas de la empresa, se estable una estrategia que las explote, con el objetivo principal de hacer frente a las potenciales amenazas del mercado.

1. Utilizar la liquidez de la empresa para el desarrollo de estrategias que permitan una mejor posición de la marca ante nuevos jugadores en el mercado.
2. Incrementar los beneficios o bondades de los productos para posicionarse sobre la competencia tanto de productos artesanales como convencionales o industriales.

### **Estrategia de reorientación.**

Con la identificación y mejora de las debilidades de la empresa, se busca aprovechar oportunidades que podrían estar en frente de la gerencia.

1. Enfocarse más en producir productos con mayor aceptación de mercado, como lo son productos de niveles medios de picor y sabores que hagan la diferencia.
2. Establecer evaluaciones periódicamente para controlar la salud financiera de la empresa.

### **Las 5 fuerzas de Porter**

Conociendo la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo, se procederá a analizar y seleccionar cuál o cuáles de las 5 fuerzas de Porter se alinean de mejor manera con la estrategia sobre la ventaja competitiva de la empresa. Para esto, se eligieron dos de las cinco fuerzas: la primera, poder de negociación del proveedor, y la segunda, poder de negociación del cliente. Estas dos fuerzas se relacionan de la mejor manera con el enfoque empresarial que se desea desarrollar.

**Poder de negociación del proveedor:** para todo buen negocio es importante contar con proveedores estratégicos, que, en el caso de la industria de salsas picantes, y siguiendo el foco de calidad de la empresa, deben ser proveedores competitivos a nivel de costo, que mantengan un nivel estable de calidad y que garanticen disponibilidad constante de materias primas y material de empaque. Esto permitirá que la empresa pueda garantizarse negociaciones a largo plazo y con esto realizar sus proyecciones gerenciales o financieras con mayor efectividad.

**Poder de negociación del cliente:** los clientes de salsas picantes artesanales lo que buscan es la diferenciación en la calidad de los productos y del servicio personalizado que puede brindar una empresa pequeña, por lo cual, la mejor propuesta de valor que puede brindar Pika-zo a sus clientes es mantener o mejorar la calidad diferenciadora de sus productos.

El desarrollo y el enfoque de estas dos fuerzas harán la diferenciación en la estrategia competitiva de la empresa entre las otras de la industria, ya que uno de los eslabones fundamentales para el desarrollo vital de las finanzas de todo negocio: los proveedores, representando parte del gasto requerido para producir, y los clientes, indispensables para el desarrollo de las ventas.

### **Las 4 P's en la estrategia Pika-zo**

Como parte de la aplicación de las estrategias detalladas en el análisis CAME, se desarrollan las 4P's.

La estrategia empresarial no se define por el tamaño de la empresa. No quiere decir que la estrategia de una empresa grande es mejor que la de una empresa pequeña, sino más bien, la estrategia se debe diseñar según lo que busca la empresa y en cómo hacerlo. El sentimiento de propiedad y la identificación de los colaboradores con esta estrategia es fundamental para el alcance de los objetivos y, en este caso, la búsqueda del funcionamiento saludable de las finanzas de la empresa.

Como parte de la esencia de la empresa y la búsqueda del aumento del patrimonio de esta, según las condiciones de un mercado tan competitivo y la necesidad de las empresas para destacar y posicionar su marca, es que se planea la estrategia en las P's, de las cuales la empresa se enfocará en 4 P's como elementos básicos, las cuales se detallan a continuación:

#### **Producto.**

- Los productos Pika-zo ofrecerán una experiencia diferente al paladar de sus clientes.
- En la búsqueda de un nivel de picor alto, los productos Pika-zo no sacrificarán su sabor. La combinación de estos dos factores hace ganadora a una empresa en esta industria, además del enfoque en productos de nivel de picor medio que aporten mucho sabor.
- Natural: los productos Pika-zo se mantendrá en la línea de negocio artesanal, por lo que la búsqueda de nuevas recetas esté alineada a productos saludables y sin químicos artificiales.
- Para facilidad de producción, se facilitará el manejo del producto para el operador que utilice el equipo de llenado/mezclado.

**Precio.**

- Factor importante, que, alineado con la calidad, el consumidor está anuente de pagar.
- Los precios se posicionarán entre los ₡3,000 a ₡3,500 colones, de esta manera, el precio de venta para las proyecciones se incrementará versus lo que se hizo en las simulaciones.
- Los precios de los puntos de venta se manejarán porcentualmente por debajo de los ₡3,000 colones en beneficio de la ganancia de cada local comercial.

**Plaza.**

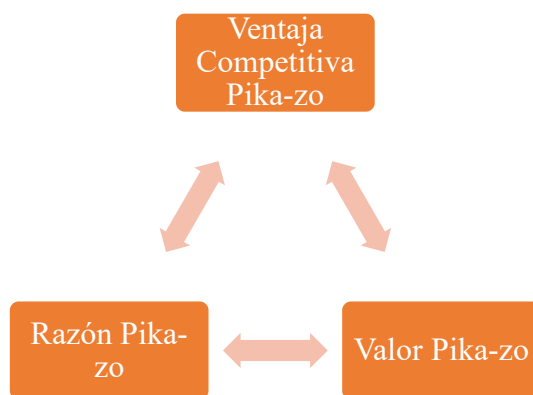
- La empresa explotará su local comercial, haciendo diferentes tipos de actividades durante los tiempos disponibles para la apertura de este.
- Los locales comerciales donde se buscará colocar el producto serán almacenes de compra pequeños (no supermercados), sodas o restaurantes de la zona turística de Coronado, carnicerías, verdulerías y también emprendimientos que tengan que ver con temas naturales u orgánicos.
- Algo diferente y con una exposición alta de visualización y potencial crecimiento en redes sociales, es que se colocarán banners en servicios de transporte Uber (enfrente del asiento del pasajero), con publicidad de la marca.

**Promoción.**

- El uso de redes sociales y publicidad pagada en estos canales de comunicación será fundamental como parte de la estrategia de comunicación externa de la empresa.
- El uso del local comercial para aplicar diferentes promociones o actividades donde se puedan incrementar las ventas es fundamental.
- Se aplicarán promociones de diferentes packs Pika-zo en diferentes momentos del año.
- Mayor presencia de la marca en diferentes ferias a nivel nacional.

## Ventaja competitiva Pika-zo

Toda empresa tiene una ventaja competitiva que la hace ser diferente de las otras empresas de la misma industria. Pika-zo no es una excepción a esto, por lo que en la Figura 61 se muestra una ilustración de los dos pilares de lo que se denomina “ventaja competitiva Pika-zo”.



*Figura 61.* Ventaja competitiva Pika-zo.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

El definir de la ventaja competitiva Pika-zo hace que la estrategia competitiva se pueda desarrollar con mayor facilidad. La ventaja competitiva de Pika-zo es la diferenciación que hay en el sabor de sus productos contra los que está disponibles en el mercado, junto con el valor agregado que la empresa busca brindar a sus clientes.

Esta ventaja cuenta con dos pilares que hacen a la empresa ser única en la industria, dichos pilares se explican a continuación:

**Valor Pika-zo:** agregando valor al cliente, así es como se explica en pocas palabras este pilar. El proceso de preparación de los productos terminados de Pika-zo y la búsqueda de la mejor combinación de sabor y picor hace que los productos tengan un factor diferenciador en la experiencia que vive el cliente cuando acompaña sus comidas con estos chiles. El lema de la empresa con respecto a este pilar es “Pika-zo no sacrifica el sabor por el picor”, lo que hace que los productos tengan excelente aceptación por el cliente.

Esta ventaja competitiva se hace más fuerte cuando las materias primas utilizadas en la producción de los productos Pika-zo, son productos naturales que son metidas bajo la técnica de cocimiento especial de la casa, además, de un secado (extracción de agua de los

frutos) y las combinaciones adecuadas entre los ingredientes con el picante, así como, bajos niveles de azúcar y sodio.

Asimismo, bajo este mismo pilar, el servicio postventa o de atención al cliente debe ser un factor de decisión de compra que pese ante los consumidores que vivan la experiencia Pika-zo.

Razón Pika-zo: este pilar es único en toda la industria de empresas de Chile picante artesanal. Antes de explicarlo, es importante echar un vistazo a lo que están haciendo las empresas a nivel mundial y poner atención a las necesidades de la humanidad, por esta razón es que durante el tiempo la empresa ha venido desarrollando programas de responsabilidad social relacionados con el ambiente y con las necesidades de la comunidad a su alrededor.

¿Y eso en qué hace que la empresa cuente con una ventaja competitiva sobre otras marcas? Para nadie son un secreto los problemas que viene presentando el planeta tanto a nivel ambiental como social, por lo que todos debemos ser agentes de cambio y con mucha más razón las empresas.

Pika-zo apuesta contundentemente por incentivar el reciclaje, realizar campañas de recolección de desechos, plantar árboles, ayudar a las personas que lo necesitan, colaborar con la comunidad e inclusive siendo una empresa amigable con los animales, todo esto hará de Pika-zo un agente de cambio que permitirá exponer la marca ante la población.

Toda empresa es creada con la idea principal de obtener rendimientos económicos atractivos; por eso, en la actualidad hay que diseñar estrategias que se fundamenten en ese principio básico de un negocio, pero no se puede dejar de ver alrededor y seguir las tendencias del mundo. Las nuevas generaciones demandarán nuevas necesidades y para esto se debe actuar estratégicamente.

### **Fortalecer la ventaja competitiva.**

El mercado de salsas picantes está lleno de competidores. Constantemente aparecen nuevos jugadores en la paleta de opciones para los consumidores. La guerra de precios es una realidad, por lo que hace tan necesario incurrir en la innovación del negocio para que este agregue un valor a la compra de los consumidores. Marcar una diferenciación en lo que se hace o que los consumidores aprendan a dar usos diferentes a sus productos son factores diferenciadores que vienen a fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

Como parte de los hallazgos y de la estrategia de la empresa, para maximizar la ventaja competitiva versus la competencia, tanto de salsas picantes artesanales como convencionales, es necesario explotar las siguientes bondades:

- Calidad y sabor: la búsqueda de la excelencia en este aspecto nunca debe ser negociable, estos deben ser parte por siempre de sus valores.
- Las bondades que tiene el producto por sus características de empaque como de calidad hace que las personas manifiesten que la marca fue recomendada de boca en boca, lo que hace que tenga una buena incidencia de aceptación.
- Orientación a sabores exóticos o diferentes: se velará por estar siempre a la vanguardia en este aspecto, esto es vital en un mercado tan competitivo.
- La experiencia en negociación y conocimiento de diferentes técnicas para obtener mejores posiciones de precio, calidad y proveedores competitivos es fundamental seguirla explotando.
- Desde la perspectiva empresarial, es sumamente importante intensificar los programas de responsabilidad social. Se debe trabajar con mayor profundidad los temas e involucrar a la comunidad de sus redes sociales, y también expandirlo hacia sectores de mercado que se puedan ver atraídos por este tipo de iniciativas.
- Mantener el giro de negocio artesanal, natural y sin preservantes, es una ventaja competitiva a la cual debe enfocarse la empresa, para esto se pudo identificar un equipo que ayudará en el aumento de la capacidad de producción, pero que pudiera obtener un resultado alineado con la esencia de la empresa (sabor artesanal).

### **Definición de la estrategia.**

Con base en la definición de la ventaja competitiva de la empresa, se definirá la estrategia a desarrollar, y para esto se realizará una matriz Peyea, la cual ayudará en la identificación y estructuración de la estrategia empresarial.

La Tabla 77 muestra el detalle del análisis realizado a la empresa tomando como referencia la Matriz Peyea. De esta matriz se pueden evaluar diferentes aspectos sobre la posición de la empresa tanto a nivel interno como externo, dando diferentes calificaciones a diferentes factores según el criterio del analista del proyecto.

**Tabla 77***Matriz Peyea de Pika-zo.*

Matriz Peyea de Pika-zo			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Rendimiento de inversión	6	Variabilidad de la demanda	-3
Líquidez	4	Presión competitiva	-3
Capital de Trabajo	3	Precios del producto	-2
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar al mercado	-3
Total FF		Total EA	
4.25		-2.75	
Ventaja Competitiva (VC)	de -1 a -6	Fuerza de la Industria (FI)	de 1 a 6
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	6
Lealtad de los clientes	-2	Oportunidad de expansión	6
Control sobre proveedores	-4	Facilidad para entrar al mercado	3
Total VC		Total FI	
-3.00		5.25	
Valor X		Valor Y	
1.5		2.25	

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Sobre la posición estratégica interna, se tienen las calificaciones de la Fuerza Financiera (FF), donde 1 es lo peor y 6 lo mejor. El rendimiento de la inversión es bueno y se recuperará rápidamente; su liquidez es aceptable para el buen funcionamiento de la empresa, pero puede mejorar; el capital de trabajo es suficiente para poder operar eficientemente desde el punto de vista financiero, y el flujo de efectivo se asocia con la liquidez que tendrá la empresa.

Asimismo, se tienen las calificaciones de la ventaja competitiva (VC), donde -1 es lo mejor y -6 lo peor. Sobre la participación en el mercado hay mucho trabajo por realizar, la calidad del producto pilar en la ventaja competitiva empresarial, la lealtad de los clientes es una de las fortalezas y sobre el control sobre los proveedores hay muchas oportunidades por desarrollar.

Ahora, sobre la posición estratégica externa, es posible ver las calificaciones sobre la estabilidad en el ambiente (EA), donde -1 es lo mejor y -6 lo peor. La variabilidad de la demanda es bastante constante en el tiempo. Con respecto a la presión competitiva, hay bastantes jugadores dentro de la paleta de oferta, los precios del producto se encuentran en un nivel aceptable por el consumidor y hay barreras para entrar al negocio, existen requisitos, pero se pueden cumplir con decisión.

También se tienen las calificaciones de la fuerza de la industria (FI), donde 1 es lo peor y 6 lo mejor. El potencial de crecimiento se proyecta cada año a que el mercado vaya

en crecimiento estable; de la mano con el crecimiento va el potencial de las utilidades, siempre y cuando se haga un buen ejercicio financieramente. La oportunidad de expansión de la marca es clara, y la facilidad para entrar al mercado tiene una complejidad media.

La Figura 62 muestra la interpretación gráfica de los resultados de la tabla anterior. Según dichos resultados, Pika-zo debe establecer una estrategia de enfoque tipo agresiva, la cual indica que la empresa tiene una excelente posición para utilizar sus fortalezas internas, tratando de explotarla al máximo con el fin de mejorar sus procesos internos y sacar el mayor provecho de sus finanzas, aprovechando, a la vez, todas las oportunidades externas presentes en el mercado, trabajando en la superación de sus debilidades y, a la vez, evitando a toda costa las amenazas externas que se identifiquen.

Asimismo, se definió que la estrategia agresiva definida anteriormente, al combinarla con una estrategia genérica de diferenciación integral, será útil para conseguir los rendimientos que se andan buscando. Esto permitirá aumentar los márgenes de utilidad, ya que no se competiría por posiciones de precios bajos, aprovechando la lealtad de los consumidores y de la ventaja competitiva que presentan los productos.

El establecimiento de esta estrategia combinada garantizará el éxito financiero que la gerencia busca con la inversión realizada para constituir y poner en el mapa a la empresa, dentro de la industria de salsas picantes, primeramente, en la zona de impacto y posteriormente en el país. Ambas estrategias se desarrollarán al mismo tiempo para generar mayor impacto en la estrategia empresarial, con el fin de captar mayor cantidad de consumidores y seguidores de redes sociales.

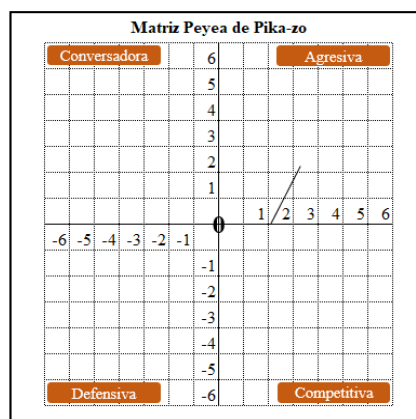


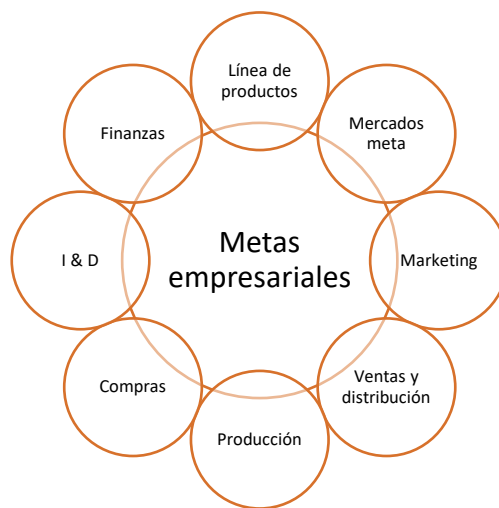
Figura 62. Matriz Peyea Pika-zo.

Fuente: elaboración propia, 2023.

## Estrategia Pika-zo

Como se ha venido viendo, la industria o el mercado de salsas picantes es bastante competitivo, lo que hace que contar con una estrategia competitiva empresarial haga que una diferenciación de las otras empresas sea vital para el éxito de la empresa y, a su vez, esto se transforme en ventas, que contribuyan a la obtención de la rentabilidad buscada para el negocio.

Para tal efecto, en esta sección del proyecto se diseñará la estructura para la aplicación integral de la estrategia competitiva para cada actividad organizacional. La Figura 63 muestra la rueda de la estrategia competitiva de Pika-zo, la cual, en su centro, tendrá las metas principales de la empresa, y a su alrededor, las actividades donde se deben desarrollar las estrategias a seguir en cada área de trabajo, para el alcance de los objetivos empresariales.



*Figura 63.* Rueda de la estrategia competitiva Pika-zo.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

Como ya se definió con anterioridad, la estrategia empresarial combinada de Pika-zo busca marcar una diferenciación de la marca en general ante todas las otras marcas de la industria, y con esto desarrollar la estrategia agresiva que permita penetrar con mayor fortaleza el mercado, desarrollar productos líderes según su ventaja competitiva y también tener diversificación en su oferta.

La Tabla 78 muestra las metas empresariales de Pika-zo. Alrededor de ellas es que se desarrollarán los pasos a seguir dentro de la estrategia empresarial para cada una de las actividades fundamentales de la empresa.

**Tabla 78**

*Metas empresariales Pika-zo.*

Metas empresariales Pika-zo
Aumentar las ventas dentro de la zona de impacto y luego del país
Mantener o aumentar la rentabilidad de la empresa
Trabajar en la disminución de costos generales de la empresa
Aumentar la participación en el mercado
Expandir la presencia de marca tanto en locales comerciales como en redes sociales
Ofrecer valor agregado a los clientes con los productos Pika-zo
Construir una cultura empresarial que agregue valor al ambiente y a la comunidad

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

A continuación, se realizará el desglose de la estrategia integral del negocio, abordando cada actividad fundamental de este, con el fin de tener una línea de actuación y que los colaboradores de la empresa conozcan que rutas seguir para el buen funcionamiento de la empresa. Las actividades a empresariales a desarrollar son línea de productos, mercados meta, marketing, ventas y distribución, producción, compras, I & D y el control de las finanzas.

Cabe recalcar que las estrategias desarrolladas a partir de esta parte de proyecto se construirán para que sean llevadas a cabo por los recursos humanos con que contará la empresa, que corresponde a cuatro personas, tres encargados de las actividades principales, otra persona que tiene una actividad como distribuidor y otra que corresponde a la persona que se encargara de producir los productos, empacarlos y realizar otras funciones. Para efecto de guía, se les dará una denominación de ahora en adelante según la lista a continuación, esto para dar una mejor orientación en las guías de trabajo.

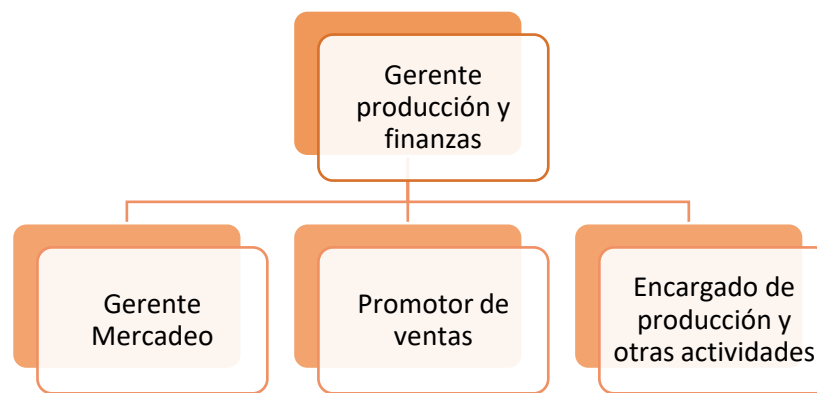
Lista de las personas pertenecientes actualmente a la Tropa Pika-zo y sus correspondientes denominaciones dentro de la organización:

- Luz Adriana Quesada (dueña) = Gerente Mercadeo.
- Jorell Soto (hijo) = Promotor de ventas.

- José Alexander Campos (familiar) = Promotor de ventas y distribución.
- Luis Enrique Soto (dueño) = Gerente producción y finanzas.
- Colaborador(a) = Encargado de producción y otras actividades

### **Estructura organizacional**

La Figura 64 muestra la estructura organizacional, la cual ayudará a identificar los responsables de las operaciones a realizar en cada área de la empresa según se defina en el plan de negocio para el alcance de las metas establecidas.



*Figura 64 Estructura organizacional.*

*Fuente: redes sociales de Pika-zo.*

### **Estrategia de comunicación interna.**

Como parte de mantener a los colaboradores y departamentos informados de los objetivos empresariales, se establecerán reuniones entre una o dos veces al mes, y se abrirá un canal de comunicación interno usando la red social WhatsApp, para de esta manera dar seguimiento a temas relevantes con el desarrollo del negocio.

### **Línea de productos.**

La estrategia para la línea de productos se define lo siguiente, como parte de las funciones y responsabilidades de la Gerente de Mercadeo y el Gerente de Producción y Finanzas:

- Se trabajará en los registros sanitarios de cada producto, como parte de la ventaja competitiva en costo para este efecto. La empresa se ha registrado como Pymes, con esto, se reduce el costo por cada registro de \$100 a \$20.
- Los productos que se producirán serán todos bajo la línea artesanal, todos bajo una misma presentación para las salsas picantes. La presentación será de 150 gramos en botellas de vidrio.
- Los sabores de los productos mantendrán en su mayoría productos naturales como vegetales, especias o frutas, no contendrán químicos o conservantes artificiales. Como valor agregado, siempre deben enfocarse en la calidad y no disminuirla en búsqueda de maximizar los beneficios económicos, sacrificando el factor de calidad.
- Las materias primas para las infusiones deben ser productos de calidad y no se comprarán solamente por precios bajos, se deben adquirir haciendo alianzas con proveedores de calidad y a precios justos.
- Las salsas picantes serán los productos centrales del negocio, pero se desarrollarán productos de temporada para buscar incrementar las ventas; por ejemplo, en la Figura 65 se muestra un producto llamado Pika-zo Tradi (fotografía a la derecha), tipo encurtido, que se realizó para la época de Semana Santa.



*Figura 65.* Presentación productos Pika-zo.

*Fuente:* redes sociales de Pika-zo.

### **Mercados meta.**

A continuación, se define la estrategia competitiva para los mercados meta de la empresa. Esta parte de la estrategia se fundamenta en las respuestas derivadas de la encuesta

realizada en el capítulo IV, la estrategia para el mercado meta es parte de las funciones y responsabilidades de la Gerente de Mercadeo:

- Los consumidores meta a los cuales llegar por medio de los diferentes canales serán principalmente personas (hombre y mujeres) entre las edades de los 30 y 40 años, por lo cual, en mercadeo se segmentará la publicidad según gusto y comportamientos de compra de los consumidores.
- Asimismo, se estarán visitando ferias, como por ejemplo la ruta del chile y otras que sean de la línea gastronómica, y también ferias de artesanos, esto se realizará con un presupuesto anual, por lo que, seleccionar las ferias en las cuales participar es clave para el éxito del posicionamiento de marca. En estas ferias se realizará degustaciones de los diferentes productos.
- Además, se buscará posicionar los productos en las partes altas de Coronado, donde hay muchos restaurantes con comidas típicas y carnes. Estos restaurantes son fuertemente visitados por personas que quieren aprovechar en familia un fin de semana cerca de la naturaleza.
- Otros establecimientos donde se trabajará para colocar los productos son, por ejemplo, Armonía Agricultura orgánica, Pulpería Orgánica CR, Mercadito Central, Botellas y Corchos, Local Keeps, entre otros.
- Para hacer más atractiva la exposición de los productos, se seleccionarán restaurantes donde las personas tengan que ir a pagar a la caja, de esta manera se expondrán las botellas cerca de este lugar, teniendo más visibilidad al consumidor en el momento del pago; asimismo, los restaurantes tendrán productos para degustar en el momento cuando un cliente pida chile picante.
- Con otros lugares como verdulerías, carnicerías, tiendas de conveniencia, licorerías, entre otros locales comerciales de la zona de impacto, se realizarán acercamientos para colocar el producto en sus vitrinas.



Figura 66. Mercados meta.

Fuente: redes sociales de Mirador destino turístico Rancho Samaná y Restaurante Soda Santa Rita, 2023.

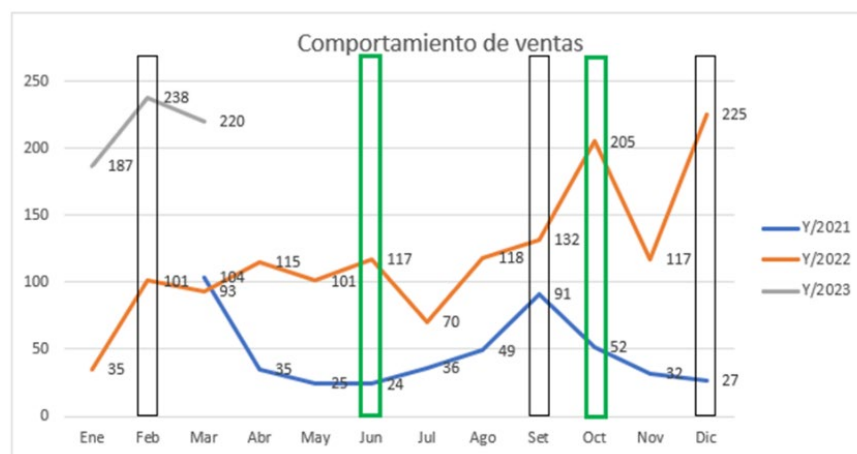
### Marketing.

En cuanto a la estrategia de marketing, la Gerente de Mercadeo tendrá como objetivo principal aumentar el posicionamiento de la empresa tanto en locales comerciales como en redes sociales, por ende, ramificar el sentido de la marca dentro de la zona de impacto Pikazo y el resto del país:

- Monitoreo constante por medio de redes sociales de la competencia directa y de otras empresas que estén dentro y fuera del país, para de esta manera identificar qué están haciendo y las tendencias de mercado.
- Como parte de la estrategia de posicionamiento y exposición de marca se participará en ferias gastronómicas y otras relacionadas con la esencia del negocio (ambiental, social, emprendimientos, chile picante, comidas, entre otros), estos eventos se monitorearán por medio de las páginas principales del Ministerio de economía, industria y comercio de Costa Rica, la Expo Pymes, grupos de eventos y ferias para emprendedores de plataformas como Facebook y/o Instagram y diferentes medios de comunicación.
- Se iniciará con la publicidad en redes sociales como Instagram y Facebook, utilizando la herramienta Meta. El costo mensual de estas publicaciones es de ₡8,400 publicando dos pautas diferentes en ambas redes sociales, esta opción para el primer año; posteriormente, se evaluará el rendimiento que ha tenido dicha opción para tomar acción para los siguientes años.
- Creación de contenido en redes sociales acorde con los programas de responsabilidad social que se desarrollarán, iniciativas con dos objetivos

principales: el primero, como parte del crecimiento de personal de los dueños y de la marca, lo que se busca con Pika-zo es hacer consciencia en la sociedad de las necesidades que tiene el mundo en temas de ambiente, social, apoyar otros emprendimientos e incluir a las mascotas como parte de sentido del negocio; segundo, utilizar este tipo de programas para expandir el nombre de la marca, con el fin de capturar nuevos clientes.

- Pika-zo desarrollará, con base en su base de datos de ventas directas por medio de redes sociales, campañas de recuperación de clientes que tengan 6 o más meses de no comprar productos, haciendo un cupón con descuento del 10% con una fecha de vencimiento compartido por medio de la red social WhatsApp.
- Se desarrollarán programas en vivo en las redes sociales de la marca y de los participantes, donde se inviten clientes y amigos de la marca realizando un tipo de reto a comer diferentes comidas con los diferentes productos Pika-zo.
- Asimismo, se realizarán promociones en diferentes épocas del año, por ejemplo, la Figura 67 muestra el comportamiento de las ventas durante el tiempo de operación: los rectángulos con bordes negros son los momentos del año con buenos niveles de ventas sin promoción y los rectángulos en color verde son momentos del año donde se programará la promoción 4-Pack Pika-zo, que consiste en dar un precio diferenciado por la compra del pack de cuatro botellas de salsa picante de 150 g a selección del cliente, son momentos del año cuando se pudo identificar una oportunidad en la búsqueda del incremento de ventas.



### **Ventas y distribución.**

A continuación, se define la estrategia competitiva para ventas y distribución de la empresa. Estas funciones y responsabilidades corresponden al Promotor(es) de ventas y distribución.

- Analizar cuáles productos están generando menor rentabilidad que los otros; de esta manera, tomar decisiones sobre su continuidad en la paleta de oferta de productos.
- Analizar la competencia para identificar qué están haciendo, no con el fin de copiarlos, pero sí para monitorear su estrategia e identificar oportunidades de mejora.
- Brindar mayor cantidad de degustaciones del producto tanto en las ferias detalladas anteriormente como en el local comercial.
- Identificar nuevos usos que se le pueda dar a los productos y usar los testimonios de las personas como la exposición a mercado.
- La búsqueda de lugares donde exponer el producto es vital para su exposición. Lo que se buscará son lugares donde ya estén presentes otras marcas y poner el producto Pika-zo a competir contra ellas, pero a su vez se buscarán lugares donde la competencia sea casi nula, para de esta manera poder atender potenciales clientes.
- Asimismo, se utilizará un canal de distribución diferente, que es el servicio de transporte Uber, donde se van a tener con fácil visualización banners y otros promocionales de la marca, para ofrecer a los clientes que usan este servicio.
- La estrategia de ventas se enfoca en posicionarse en la zona de impacto Pika-zo, luego ir migrando en espiral a todo el país. La idea es maximizar el uso de los recursos actuales y no tener que incurrir en gastos adicionales para los primeros cinco años.

La Figura 68 se muestra la estrategia de expansión en ventas hacia más puntos de ventas, por ende, mayor cantidad de potenciales clientes. Bajo el desarrollo del escenario tres, la idea principal de la gerencia es poder colocar la mayor cantidad de producto según el plan de posicionamiento detallado en las fases Pika-zo expansión de ventas en todo el territorio nacional, para que la marca no se vaya a ver comprometida, el plan se hace gradual y así de esta manera, ir abarcando terreno poco a poco.

Fases Pika-zo Expansión de ventas		
Estructura	Zona	Año
Fase 1	Zona Impacto (Guadalupe-Coronado-Moravia)	2023
Fase 2	San José	2024
Fase 3	Heredia - Alajuela	2025
Fase 4	Cartago	2026
Fase 5	Limón - Puntarenas - Guanacaste	2027

*Figura 68. Fases Pika-zo expansión de ventas.*

*Fuente: elaboración propia, 2023.*

Como parte del plan de posicionamiento en las diferentes provincias del país, la Tabla 67 muestra el detalle anual de cuales provincias se abordarán durante los próximos 5 años, lo cual, no quiere decir que el plan no se pueda agilizar y que una provincia planeada para futuro, no se pueda abordar con anticipación, esto quedará como resultado de los avances del trabajo de posicionamiento de marca.

Como parte de la búsqueda de posicionamiento en cada una de estas provincias se aplicarán los planes de marketing anteriormente definidos.

Se iniciará por la zona de impacto ya que fue lo definido en el proyecto, posteriormente, se enfocarán las baterías a posicionar los productos en la provincia de San José, de la misma manera, pagando publicaciones en redes sociales para llegar directamente a personas de esta zona y, además, se buscarán lugares donde se pueda colocar el producto a la venta y se pueda degustar al mismo tiempo.

De la misma manera se trabajará con las otras provincias según el orden establecido, por medio de ferias, eventos con socios comerciales se darán degustaciones y con esto posicionarse en cada lugar.

La Figura 69 muestra el programa de actividades por año, las mismas se distribuyen entre los meses del año tratando de poder abarcar la mayor cantidad de actividades sin descuidar puntos de venta ya alcanzados.



- Con el fin de que la persona a contratar (Colaborador(a)) pueda invertir mejor el tiempo y no tenga que estar preparando la mezcla o fórmula de las materias primas sólidas, además, que, como estrategia de confidencialidad de receta, la empresa, ha creado un espacio de un día a la semana, donde el personal de confianza, preparará la formulación de materias primas, las cuales se pondrán en baldes identificados con el nombre de cada producto, por lo que, en lugar de que el Colaborador(a) haga la mezcla, solamente tenga que añadir agua y/o vinagre en las cantidades correspondientes.

La Figura 70 muestra una imagen con fines ilustrativos, de un ejemplo de cómo se almacenaría la mezcla de materias primas sólidas para que la persona a cargo de la labor de producción solamente tenga que tomar las cantidades que se le indique de mezcla, agregarle materias primas líquidas y cocinar según el tiempo definido para cada producto.



*Figura 70 Ejemplo Mezcla de materias primas*

*Fuente: Mercado libre (imagen con fines ilustrativos)*

### **Compras.**

A continuación, se define la estrategia a desarrollar en el área de compras. Estas funciones y responsabilidades corresponden al Gerente de Producción y Finanzas y al Gerente de Mercadeo:

- El proceso de compras es ser vital para el éxito financiero de la empresa. La rentabilidad sobre las inversiones siempre debe ser parte de la filosofía de la empresa, mayor provecho sobre cada colón invertido.
- La búsqueda de mejores alianzas con proveedores estratégicos será parte de la esencia de la empresa, tratando de obtener la mejor calidad a un precio justo de mercado, por lo que para cada compra se cotizará con al menos dos o tres empresas, y con esto garantizar la mejor gestión de compras.
- Para los productos que sean críticos, por ejemplo, los chiles picantes en fruto, se desarrollará una relación comercial con uno de los productores que garantice abastecimiento constante. Se ha podido identificar que no todos los proveedores de esta materia prima tienen producto disponible durante todo el año, además, con cada compra al suplidor asignado, se realizará la gestión de comparación de otros proveedores para monitorear los precios.
- Se buscará mejores posiciones de compra con base en las proyecciones de venta y la estadística de ventas por tipo de producto, tratando de garantizar reducir el gasto y aumentando la utilidad.

La Figura 71 muestra el comportamiento de los precios de la materia prima principal dentro de la mezcla de las salsas picantes (chile picante); como se puede apreciar, la gestión de compra viene mejorando, pero con la proyección de ventas realizada en el escenario uno, se han hecho acercamientos para mejorar aún más las posiciones de precio por kilogramo de este insumo fundamental para el negocio.



*Figura 71.* Precios materia prima.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Figura 72 muestra también el comportamiento de los precios de los insumos de empaque, los cuales representan en promedio un 52% del costo del producto terminado.

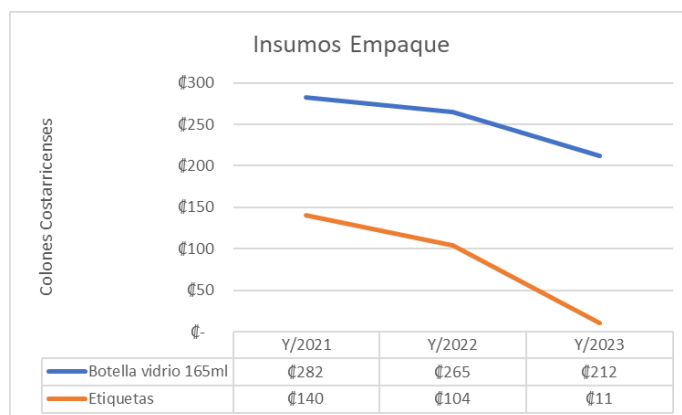


Figura 72. Precios insumos empaque.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Debido que se viene trabajando sobre la proyección de ventas del escenario uno, se ha podido negociar con un suplidor nuevo de etiquetas y, además, una técnica de impresión diferente (digital), que brinda un precio -89.4% por debajo al promedio de compra del 2022.

### **I & D.**

A continuación, se define la estrategia a desarrollar en el área de I & D. Estas funciones y responsabilidades corresponden a todo el equipo, pero su desarrollo será realizado por el Promotor de ventas:

- El monitorio de las tendencias de mercado respecto a sabores, nivel de picor, tipos de envases, entre otros, es fundamental para estar alineados con el mercado, para esto se usará el reporte de Passport.
- La información brindada por las áreas de Marketing y Ventas respecto a la competencia es vital para el desarrollo de productos tendencia de mercado.

### **Finanzas.**

A continuación, se define la estrategia a desarrollar en el área de Finanzas. Estas funciones y responsabilidades corresponden al Gerente de Producción y Finanzas:

- Esta área trabajará en sincronización con todas las áreas definidas anteriormente, con el fin de establecer la planificación de trabajo y/o desarrollos en todas las áreas.

- Se analizarán los resultados financieros mensualmente, con el fin de monitorear los gastos realizados y de esta manera identificar gastos inesperados, así como otras partidas que necesiten revisión o corrección inmediata.
- Se monitoreará la liquidez de la empresa. El efectivo generado por la actividad comercial es fundamental, esto debido a que con esto es que la empresa funciona.
- Se buscarán oportunidades de mejora que promuevan el aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Se analizará el crecimiento tanto en ventas como de patrimonio.
- Hacer revisiones constantes de la operación para identificar donde concentrar los recursos y de esta manera maximizar la productividad en general.

La Tabla 79 muestra cada área de trabajo de la empresa, así como su o sus principales responsables y además el objetivo principal dentro de dicha área, con esto se realiza un resumen de cada posición y se le da un sentido para el desarrollo de las actividades y definición del aporte en las metas de la empresa.

**Tabla 79**

*Estructura del plan de negocios.*

Área	Encargado(s)	Objetivo principal
Línea de productos	Gerente de Mercadeo y el Gerente de Producción y Finanzas	Desarrollo de productos
Mercados Meta	Gerente de Mercadeo	Posicionamiento de marca
Marketing	Gerente de Mercadeo	Fidelizar clientes, aumento de seguidores redes sociales y desarrollo de campañas
Ventas y distribución	Promotor(es) de ventas y distribución	Incremento de ventas
Producción	Gerente de Producción y Finanzas y Colaborado(a)	Producción eficiente
Compras	Gerente de Mercadeo y el Gerente de Producción y Finanzas	Busqueda de negociaciones estratégicas y productos de calidad a precios justos
I&D	Promotor de ventas	Investigación y desarrollo de productos y empaques nuevos
Finanzas	Gerente de Producción y Finanzas	Decisiones financieras adecuadas y saludables

Fuente: elaboración propia, 2023.

**Importancia de la estrategia empresarial.**

La estrategia empresarial definida anteriormente es importante construirla debido a que con su aplicación brindará una guía a sus dueños para el alcance de los objetivos empresariales y el éxito financiero que se desea alcanzar; asimismo, como el posicionamiento y la diferenciación de la marca ante el mercado de la zona de impacto Pika-zo, y posteriormente para el país.

Constituir la empresa traerá tanto beneficios intangibles como tangibles. En el caso de los beneficios intangibles, se considera el valor incremental que tendrá la marca ante el mercado. Contar con mayor exposición de marca tanto en locales comerciales como en redes sociales significará que Pika-zo ya no sea un emprendimiento que se desarrolle únicamente por redes sociales, donde su exposición es limitada; al contrario de una constituida, la exposición de la marca aumentará considerablemente, llegando a más personas.

Los beneficios tangibles al constituir la empresa se desarrollarán a continuación.

### **Cuantificación de la propuesta.**

Ya definidos los objetivos, los recursos que se deben utilizar y las acciones estratégicas que se deben aplicar para el alcance de las metas, se cuantifican en términos monetarios sobre el beneficio que se espera obtener por el esfuerzo realizado por la empresa en su constitución ante las entidades gubernamentales y el posicionamiento de la marca ante mayor cantidad de consumidores.

### **Proyección de ventas.**

En consideración que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, y que su crecimiento ha sido orgánico. Se considera que en el momento cuando la empresa esté constituida y tenga los permisos sanitarios de los productos, la exposición de la marca aumente y con esto las ventas también.

La Figura 73 muestra el comportamiento de los años proyectados de acuerdo con el escenario seleccionado como plan de negocio, el cual se fundamenta en la compra del equipo de llenado/mezclado, adquirido con un préstamo Pyme. El crecimiento proyectado estaría controlado en términos de capacidad de producción y de recursos, el equipo adquirido es suficiente para abastecer la demanda proyectada.

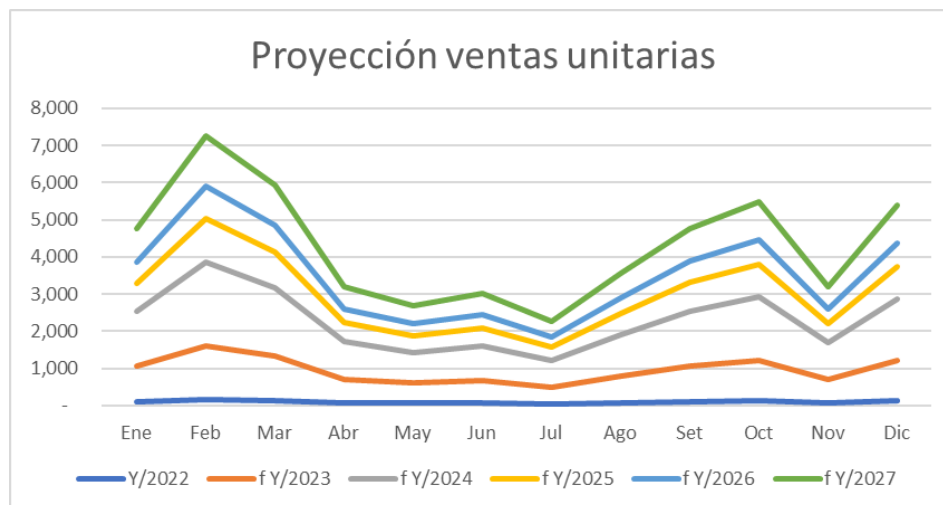


Figura 73. Proyección ventas unitarias periodo 2023-2027.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 74 muestra la estimación de los montos de ventas proyectados según el escenario seleccionado, las ventas proyectadas con la adquisición del equipo de llenado/mezclado, en comparación con las ventas de la empresa antes de constituirse, son claramente muy diferentes, teniendo crecimientos económicos importantes, que se deben de explotar, y para esto, se debe seguir el plan de negocios establecidos.

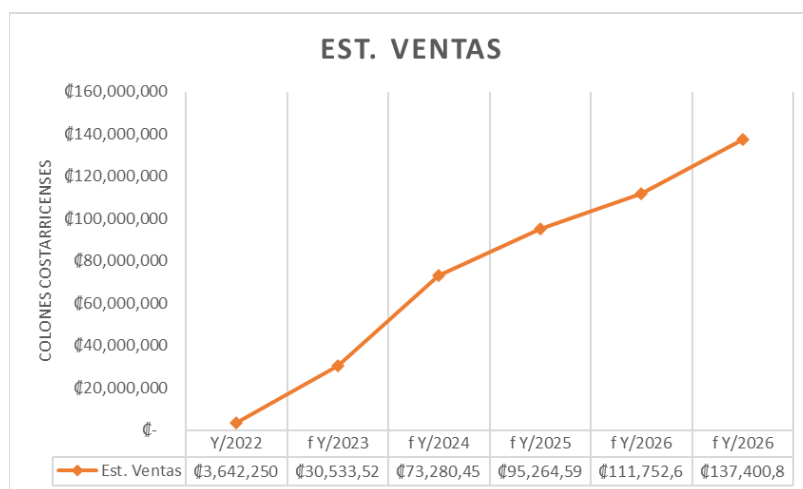


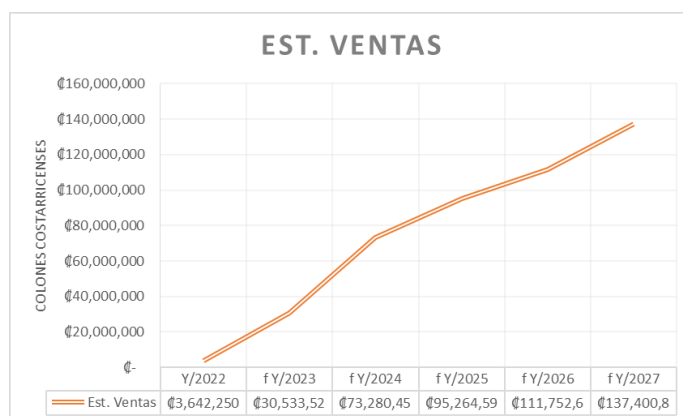
Figura 74. Proyección ventas en colones periodo 2023-2027.

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 75 muestra el comparativo en la proyección de las utilidades netas. Como se puede notar, el gráfico muestra dos líneas de tendencia; por un lado, la utilidad neta que

tuvo la empresa durante el 2022 con una proyección al 2027 de crecimiento, y a su vez, la proyección de las utilidades netas estimadas de acuerdo con el escenario seleccionado.

La inversión por realizar garantiza a la empresa el aumento de las utilidades netas según el horizonte económico desarrollado, además del valor intangible que tendrá la empresa al estar presente en más puntos de venta junto a otras marcas, que solo se puede garantizar con la constitución de la empresa y sus productos junto con el seguimiento adecuado de las estrategias establecidas.



*Figura 75.* Proyección de utilidades netas en colones, periodo 2023-2027.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

### **Estado de resultados proyectado.**

La Tabla 80 muestra el estado de resultados proyectado del proyecto.

**Tabla 80***Estado de resultados proyectado.*

<b>Estado de Resultados</b>										
Pika-zo Chile Artesanale										
Proyecciones 2023 al 2027										
PERIODOS		2023		2024		2025		2026		2027
Ventas Brutas	₪	30,533,522.73	₪	73,280,454.55	₪	95,264,590.91	₪	111,752,693.18	₪	137,400,852.27
Impuesto de venta	₪	3,512,706.15	₪	8,430,494.77	₪	10,959,643.20	₪	12,856,504.53	₪	15,807,177.70
<b>Ventas netas</b>	<b>₪</b>	<b>27,020,816.57</b>	<b>₪</b>	<b>64,849,959.77</b>	<b>₪</b>	<b>84,304,947.71</b>	<b>₪</b>	<b>98,896,188.66</b>	<b>₪</b>	<b>121,593,674.58</b>
Inventario inicial	₪	205,008.39	₪	341,200.00	₪	442,493.75	₪	575,775.00	₪	690,396.88
Compras	₪	5,068,590.41	₪	12,772,847.82	₪	16,604,702.17	₪	19,478,592.93	₪	23,949,089.67
Inventario final	₪	341,200.00	₪	442,493.75	₪	575,775.00	₪	690,396.88	₪	829,009.38
<b>Costo de ventas</b>	<b>₪</b>	<b>4,932,398.80</b>	<b>₪</b>	<b>12,671,554.07</b>	<b>₪</b>	<b>16,471,420.92</b>	<b>₪</b>	<b>19,363,971.06</b>	<b>₪</b>	<b>23,810,477.17</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>₪</b>	<b>22,088,417.78</b>	<b>₪</b>	<b>52,178,405.70</b>	<b>₪</b>	<b>67,833,526.79</b>	<b>₪</b>	<b>79,532,217.60</b>	<b>₪</b>	<b>97,783,197.41</b>
Gasto de mercadeo	₪	495,800.00	₪	950,840.00	₪	1,556,132.00	₪	2,016,689.00	₪	2,872,523.00
Gastos de administración	₪	2,743,379.00	₪	3,200,600.55	₪	3,680,683.18	₪	4,184,769.94	₪	4,714,061.03
Gasto de producción y ventas	₪	1,505,675.13	₪	6,203,381.53	₪	6,389,482.97	₪	6,581,167.46	₪	6,778,602.49
Gastos de depreciación	₪	337,128.30	₪	337,128.30	₪	337,128.30	₪	337,128.30	₪	337,128.30
<b>Total gastos de operación</b>	<b>₪</b>	<b>5,081,982.43</b>	<b>₪</b>	<b>10,691,950.38</b>	<b>₪</b>	<b>11,963,426.45</b>	<b>₪</b>	<b>13,119,754.70</b>	<b>₪</b>	<b>14,702,314.82</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>₪</b>	<b>17,006,435.35</b>	<b>₪</b>	<b>41,486,455.32</b>	<b>₪</b>	<b>55,870,100.34</b>	<b>₪</b>	<b>66,412,462.90</b>	<b>₪</b>	<b>83,080,882.59</b>
Gastos financieros (intereses)	₪	268,400.00	₪	221,457.00	₪	171,364.00	₪	117,910.00	₪	60,869.00
Otros ingresos										
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>₪</b>	<b>16,738,035.35</b>	<b>₪</b>	<b>41,264,998.32</b>	<b>₪</b>	<b>55,698,736.34</b>	<b>₪</b>	<b>66,294,552.90</b>	<b>₪</b>	<b>83,020,013.59</b>
Impuesto de renta	₪	2,096,607.07	₪	8,021,649.58	₪	11,630,084.08	₪	14,279,038.23	₪	18,460,403.40
<b>Utilidad neta</b>	<b>₪</b>	<b>14,641,428.28</b>	<b>₪</b>	<b>33,243,348.74</b>	<b>₪</b>	<b>44,068,652.25</b>	<b>₪</b>	<b>52,015,514.68</b>	<b>₪</b>	<b>64,559,610.19</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.**Flujo de caja proyectado.**

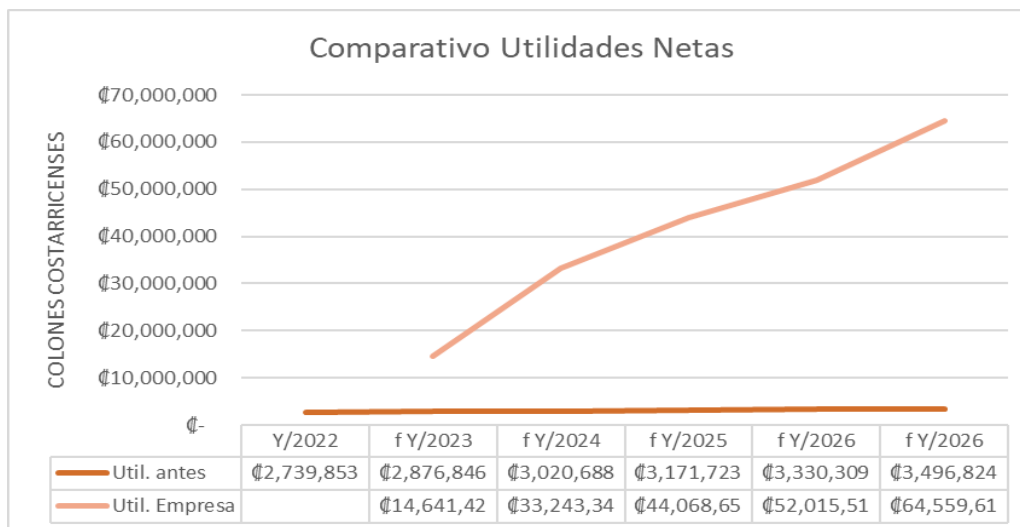
La Tabla 81 muestra el flujo de caja de acuerdo con el escenario tres, el cual, es el escenario seleccionado para el desarrollo de la propuesta.

**Tabla 81***Flujo de caja proyectado.*

Flujo de Caja Proyectado 2023 - 2027						
		Tasa de Corte:				12.00%
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas		₡ 30,533,522.73	₡ 73,280,454.55	₡ 95,264,590.91	₡ 111,752,693.18	₡ 137,400,852.27
Impuesto valor agregado		₡ 3,512,706.15	₡ 8,430,494.77	₡ 10,959,643.20	₡ 12,856,504.53	₡ 15,807,177.70
<b>Ventas netas</b>		<b>₡ 27,020,816.57</b>	<b>₡ 64,849,959.77</b>	<b>₡ 84,304,947.71</b>	<b>₡ 98,896,188.66</b>	<b>₡ 121,593,674.58</b>
Inventario inicial		₡ 205,008.39	₡ 341,200.00	₡ 442,493.75	₡ 575,775.00	₡ 690,396.88
Compras		₡ 5,068,590.41	₡ 12,772,847.82	₡ 16,604,702.17	₡ 19,478,592.93	₡ 23,949,089.67
Inventario final		₡ 341,200.00	₡ 442,493.75	₡ 575,775.00	₡ 690,396.88	₡ 829,009.38
<b>Costo de Ventas</b>		<b>₡ 4,932,398.80</b>	<b>₡ 12,671,554.07</b>	<b>₡ 16,471,420.92</b>	<b>₡ 19,363,971.06</b>	<b>₡ 23,810,477.17</b>
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>₡ 22,088,417.78</b>	<b>₡ 52,178,405.70</b>	<b>₡ 67,833,526.79</b>	<b>₡ 79,532,217.60</b>	<b>₡ 97,783,197.41</b>
Gasto de mercadeo		₡ 495,800.00	₡ 950,840.00	₡ 1,556,132.00	₡ 2,016,689.00	₡ 2,872,523.00
Gastos de administración		₡ 2,743,379.00	₡ 3,200,600.55	₡ 3,680,683.18	₡ 4,184,769.94	₡ 4,714,061.03
Gasto de producción y ventas		₡ 1,505,675.13	₡ 6,203,381.53	₡ 6,389,482.97	₡ 6,581,167.46	₡ 6,778,602.49
Gastos de depreciación		₡ 337,128.30	₡ 337,128.30	₡ 337,128.30	₡ 337,128.30	₡ 337,128.30
<b>Total gastos de operación</b>		<b>₡ 5,081,982.43</b>	<b>₡ 10,691,950.38</b>	<b>₡ 11,963,426.45</b>	<b>₡ 13,119,754.70</b>	<b>₡ 14,702,314.82</b>
<b>Utilidad de operación</b>		<b>₡ 17,006,435.35</b>	<b>₡ 41,486,455.32</b>	<b>₡ 55,870,100.34</b>	<b>₡ 66,412,462.90</b>	<b>₡ 83,080,882.59</b>
Gastos financieros (intereses)		₡ 268,400.00	₡ 221,457.00	₡ 171,364.00	₡ 117,910.00	₡ 60,869.00
Otros gastos						
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>₡ 16,738,035.35</b>	<b>₡ 41,264,998.32</b>	<b>₡ 55,698,736.34</b>	<b>₡ 66,294,552.90</b>	<b>₡ 83,020,013.59</b>
Impuesto Renta		₡ 2,096,607.07	₡ 8,021,649.58	₡ 11,630,084.08	₡ 14,279,038.23	₡ 18,460,403.40
<b>Utilidad Neta</b>		<b>₡ 14,641,428.28</b>	<b>₡ 33,243,348.74</b>	<b>₡ 44,068,652.25</b>	<b>₡ 52,015,514.68</b>	<b>₡ 64,559,610.19</b>
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	-₡ 4,000,000.00	<b>₡ 14,641,428.28</b>	<b>₡ 33,243,348.74</b>	<b>₡ 44,068,652.25</b>	<b>₡ 52,015,514.68</b>	<b>₡ 64,559,610.19</b>

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La Figura 76 muestra el comportamiento de los flujos de efectivo proyectados según el horizonte económico planteado en el escenario tres. Es relevante mencionar que el efecto de aumento de ventas junto que la estrategia planeada de mantener adquisición del equipo y costos bajos genera un efecto en el incremento del flujo de caja operativo para la empresa, lo cual le favorecerá en el cumplimiento de los objetivos relacionados con la buena administración de las finanzas y, a su vez, de ir aumentando año con año la rentabilidad y el patrimonio.



*Figura 76.* Proyección del flujo neto de efectivo.

*Fuente:* elaboración propia, 2023.

La empresa Pika-zo Chile Artesanal venía trabajando como un emprendimiento de bajo perfil. No podía expandir su presencia de marca por las limitantes que tenía con diferentes permisos para poder operar con tranquilidad en el mercado, por lo que la empresa decidió, en su momento, estudiar qué pasará en el momento de constituir la empresa y sus productos, aplicando la estrategia competitiva para explotar su ventaja competitiva, y por esta razón es que se realiza el presente proyecto, que con el objetivo principal se tiene la construcción de un patrimonio para la familia.

### **Balance general proyectado.**

La Tabla 82 muestra el balance general proyectado del año 2023 al 2027, el mismo muestra claramente la oportunidad financiera que existe al seguir el plan de negocios establecido en la propuesta de este trabajo, para el desarrollo del escenario tres, el aumento del patrimonio año con año hace del proyecto, una opción de negocio totalmente viable, económicamente.

Tabla 82

## Balance general proyectado.

Balance General					
Pika-zo Chile Artesanal					
Proyecciones 2023 al 2027					
PERIODOS	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVOS</b>					
Caja Chica	₺ 30,000.00	₺ 30,000.00	₺ 30,000.00	₺ 30,000.00	₺ 30,000.00
Bancos y efectivo circulante	₺ 20,635,052.30	₺ 60,441,766.40	₺ 112,939,522.62	₺ 174,811,434.29	₺ 251,434,346.95
Cuentas por cobrar	₺ 341,200.00	₺ 783,693.75	₺ 1,359,468.75	₺ 2,049,865.63	₺ 2,878,875.00
Inventarios	₺ 341,200.00	₺ 442,493.75	₺ 575,775.00	₺ 690,396.88	₺ 829,009.38
Gastos diferidos					
<b>Activo circulante</b>	<b>₺ 21,347,452.30</b>	<b>₺ 61,697,953.90</b>	<b>₺ 114,904,766.37</b>	<b>₺ 177,581,696.79</b>	<b>₺ 255,172,231.32</b>
Maquinaria/Equipo	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00
Depreciación acumulada del Mobiliario	-₺ 337,128.30	-₺ 674,256.60	-₺ 1,011,384.90	-₺ 1,348,513.20	-₺ 1,685,641.50
<b>Activo fijo</b>	<b>₺ 3,034,154.70</b>	<b>₺ 2,697,026.40</b>	<b>₺ 2,359,898.10</b>	<b>₺ 2,022,769.80</b>	<b>₺ 1,685,641.50</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>₺ 24,381,607.00</b>	<b>₺ 64,394,980.30</b>	<b>₺ 117,264,664.47</b>	<b>₺ 179,604,466.59</b>	<b>₺ 256,857,872.82</b>
<b>PASIVOS</b>					
IVA por pagar	₺ 2,853,789.40	₺ 9,623,813.96	₺ 18,424,845.88	₺ 28,749,133.32	₺ 41,442,929.36
Total pasivos circulante	₺ 2,853,789.40	₺ 9,623,813.96	₺ 18,424,845.88	₺ 28,749,133.32	₺ 41,442,929.36
Cuenta por pagar a largo plazo	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00
Total pasivos largo plazo	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00	₺ 3,371,283.00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>₺ 6,225,072.40</b>	<b>₺ 12,995,096.96</b>	<b>₺ 21,796,128.88</b>	<b>₺ 32,120,416.32</b>	<b>₺ 44,814,212.36</b>
Utilidades acumuladas periodos anteriores	₺ 3,515,106.32	₺ 18,156,534.60	₺ 51,399,883.34	₺ 95,468,535.60	₺ 147,484,050.27
Utilidades del periodo	₺ 14,641,428.28	₺ 33,243,348.74	₺ 44,068,652.25	₺ 52,015,514.68	₺ 64,559,610.19
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>₺ 18,156,534.60</b>	<b>₺ 51,399,883.34</b>	<b>₺ 95,468,535.60</b>	<b>₺ 147,484,050.27</b>	<b>₺ 212,043,660.46</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>₺ 24,381,607.00</b>	<b>₺ 64,394,980.30</b>	<b>₺ 117,264,664.47</b>	<b>₺ 179,604,466.59</b>	<b>₺ 256,857,872.82</b>

Fuente: elaboración propia, 2023.

La Figura 77 muestra el crecimiento de ese patrimonio en comparación con la inversión inicial que se debe de hacer, haciendo del proyecto, un negocio financieramente viable.

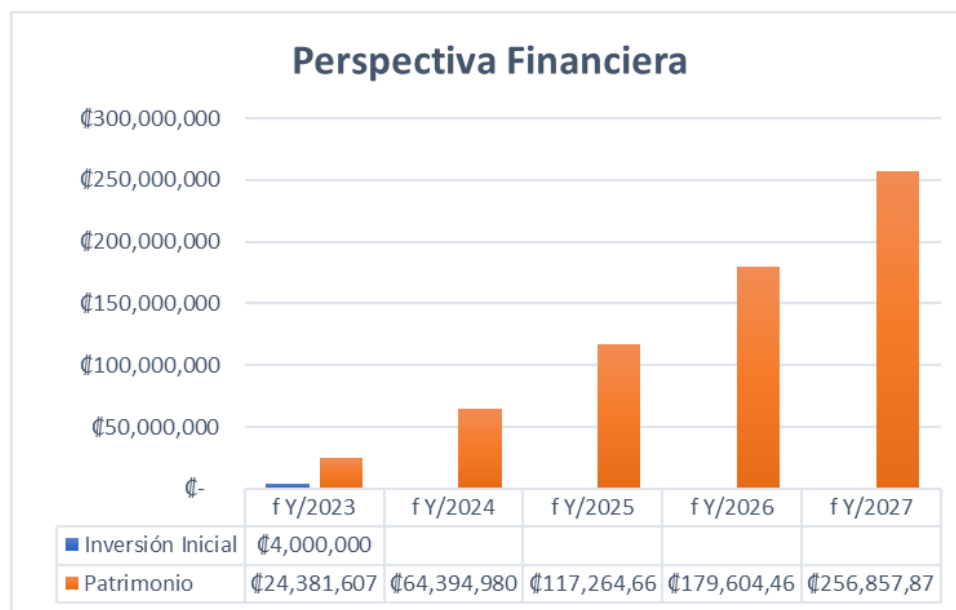


Figura 77. Beneficio económico sobre la inversión.

Fuente: elaboración propia, 2023.

El alcance de las proyecciones financieras se puede obtener siguiendo el plan de negocio desarrollado en la propuesta de este proyecto, el cual, es definitivamente, un proyecto financieramente viable, lo que hace se pueda aumentar la participación de la marca en el mercado año con año, donde se entiende que no se podrá estar presente en todo el país de la noche a la mañana, pero las baterías de trabajo deben estar enfocadas en el aumento de las ventas de chile picante, siguiendo las estrategias planteadas.

Actualmente la empresa ya inicio con muchas de las estrategias planteadas, las cuales han podido aportar en el incremento de las ventas, lo cual, ha permitido que se utilice el dinero en reinversión direccionado con el escenario tres, que lo que pretende es maximizar los ingresos para aumentar las utilidades y el patrimonio familiar rápidamente.

## APÉNDICE

En esta sección del presente documento, se incluye la información complementaria para el desarrollo del capítulo IV, que es donde se fundamentan los análisis del proyecto. Dicha información es incluida con el fin de ampliar aspectos relevantes dentro del proceso de análisis, y que sirven para la recomendación que se quiera realizar, en relación con lo buscado por la empresa.

### Anexo 1. Encuesta General de Mercado

Encuesta No.1 Pika-zo conociendo el mercado			
Pregunta	Selección Múltiple/Única	Respuesta	
1. ¿De qué cantón eres?	Respuesta corta		
2. Indicar su género	Única	Hombre Mujer	
3. Rango de edad	Única	20's 30's 40's	50's 60's o +
4. ¿Qué tanto te gusta el picante?	Única	Puedo vivir sin picante Ni mucho ni poco No puedo vivir sin picante	
5. En una escala de picor de 1 al 5, ¿cuál es la tolerancia a la capsaicina (picante) que consideras tener?	Única	Bajo (1) Regular (2) Medio (3)	Alto (4) Muy alto (5)
6. ¿Qué producto prefieres?	Única	Salsas picantes Encurtidos picantes	
7. ¿Qué tanto influye el registro sanitario en la decisión de compra de su salsa picante?	Única	Poco Irrelevante Mucho	
8. ¿Qué tanto influye la presentación de un producto en el momento de su compra?	Única	Poco Irrelevante Mucho	
9. ¿Cuál tipo de salsas picantes le gusta más?	Única	Artesanales Comerciales	
10. ¿Cuál es su marca de preferencia en salsas picantes? (digitar sin tildes)	Única		
11. ¿Cuál es la frecuencia de compra de salsas picantes que tienes?	Única	Diaria Semanal Mensual Cada dos meses 0 más	
12. ¿Cuál es su criterio de compra?	Única	Ingredientes Precio Tabla nutricional Registro sanitario	
13. ¿Cuál es su preferencia de precio en la compra de salsas picantes?	Única	Menos de 1,000 1,000-2,000 2,000-3,000 3,000 en adelante	
14. ¿Cuánto aproximadamente invierte al mes en productos similares?	Única	De 1,000 a 5,000 De 5,000 a 10,000 10,000 en adelante	
15. ¿Dónde prefiere comprar su salsa picante o productos similares?	Única	Redes sociales Locales comerciales	
16. Generalmente, ¿en qué tipo de comercio compra su chile picante?	Única	Supermercado Minisúper Licorera Restaurante Carnicería Verdulería	

Fuente: elaboración propia, 2023.

## Anexo 2. Encuesta Clientes Pika-zo, Conociendo a su Cliente

Encuesta No.2 Pika-zo cuida a su cliente.			
Pregunta	Selección Múltiple/Única	Respuesta	
1. ¿Cómo conociste sobre Pika-zo Chile Artesanal?	Múltiple	Redes sociales Whatsapp	Por un amigo En Uber Punto de venta
2. ¿Cómo calificas el servicio al cliente brindado por la empresa?	Única	Malo Regular Bueno	Muy bueno Excelente
3. ¿Cómo calificas la presentación de Pika-zo Chile Artesanal?	Única	Malo Regular Bueno	Muy bueno Excelente
4. ¿Cómo calificas el sabor de los productos Pika-zo Chile Artesanal?	Única	Malo Regular Normal	Bueno Muy bueno
5. ¿Cómo calificas el picor de los productos Pika-zo Chile Artesanal?	Única	No cumple con la expectativa de la etiqueta Mejor que salsas picantes comerciales Supera la expectativa	
6. ¿Considera que Pika-zo ofrece un precio justo relacionado con la calidad de sus productos?	Única	En desacuerdo Mejor no opino	De acuerdo, el precio es justo
7. ¿Cuál es su Pika-zo favorito?	Única	Green Ananas Medium	Original Inferno Scorpion
8. ¿Para usted es importante que un producto no contenga preservantes artificiales?	Única	Si Me da igual No	
9. ¿Qué es lo que más le gusta de Pika-zo Chile Artesanal?	Múltiple	Publicidad Calidad del producto Presentación	Precio Atención al cliente
10. ¿Con cuál marca de salsas picantes compara a Pika-zo?	Respuesta corta		
11. ¿Piensa que los programas de responsabilidad social empresarial son importantes?	Única	Claro, brindan valor a la empresa No brindan valor a la empresa No sé lo que es programa de responsabilidad social empresarial	
12. ¿Conoce de algún programa de responsabilidad social de Pika-zo?	Única	Si No	
13. Brevemente, ¿qué mejora recomienda para nuestra marca?	Respuesta corta		
14. ¿Recomendaría nuestros productos y servicio?	Única	Si No	

Fuente: elaboración propia, 2023.

## REFERENCIAS

- Acosta Castellanos, P. M., Guerrero Sierra, H. F. y Vega, M. E. (Eds.) (2019). *Educación ambiental y prácticas para la sostenibilidad: debates en torno a un consenso académico necesario de profundizar*. Colombia: Universidad Santo Tomás. DOI: <https://doi.org/10.15332/li.lib.2019.00039>
- Adán, P., Arribas, J., Maldonado, J., Martínez, C. y Porras, E. (2022). *Modelos de Calidad y su evaluación*. España: UNED.
- Aguilar, A. Vásquez, M. Katz, E. y Hernández, M. (2018). *Los Chiles que le dan Sabor al mundo*. Universidad Veracruz.
- Araya, L. y Rojas, J. (2019). *Plan Estratégico de Mercadeo para el Restaurante Verde Fusión*. [Tesis de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo]. Tecnológico de Costa Rica: Costa Rica. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10977/plan\\_estrategico\\_mercadeo\\_restaurante\\_verde\\_fusion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10977/plan_estrategico_mercadeo_restaurante_verde_fusion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barclay, S., Marrache, P. y Pieruccini, M. (2022) *Plan Estratégico de Marketing para incrementar el consumo de Papa Peruana*. [Tesis de Maestría en Dirección de Marketing]. Pontificia Universidad Católica del Perú: Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21817/Plan%20Estrat%20de%20Marketing%20para%20incrementar%20el%20consumo%20de%20Papa%20-%20Barclay.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Canalicchio, P (2021). *Smart Marketing: análisis estratégicos en entornos complejos*.
- Cano, G. y Mancilla, R. (2021). *Formulación de un plan estratégico para el Hotel Restaurante Siga La Vaca*. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Occidente: Colombia. [https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/13066/T09834\\_Formulaci%20de%20un%20plan%20estrat%20para%20el%20Hotel%20Restaurante%20Siga%20la%20Vaca.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/13066/T09834_Formulaci%20de%20un%20plan%20estrat%20para%20el%20Hotel%20Restaurante%20Siga%20la%20Vaca.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Cámara de Industrias de Costa Rica (2023). *La capacitación del personal: una inversión clave para el éxito empresarial*. <https://cicr.or.cr/la-capacitacion-del-personal-una-inversion-clave-para-el-exito-empresarial/>

- Carhuancho, I., Izaguirre, J. y Silva, D. (2020). *Finanzas para no financieros*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Castro, R. (2020). *Estudio de prefactibilidad técnico y financiero para el desarrollo de libros “scratch & sniff” con aromas característicos de Costa Rica*. [Tesis de Maestría Profesional en Química Industrial]. Universidad de Costa Rica: Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/82779>
- Coll, F. (2021). *Economipedia. Pequeña Empresa*. <https://economipedia.com/definiciones/pequena-empresa.html>
- Delers, A. y Feys, B. (2016). *El Plan de negocios. Cómo crear un plan óptimo para su empresa*. Bélgica: Plurilingua Publishing.
- Díaz, M. y Yali, S. (2021). *La Gastronomía Peruana como oportunidad para el fortalecimiento de la cadena de valor de los Ajíes nativos en el marco del Biocomercio*. [Tesis de Maestría en Biocomercio y Desarrollo Sostenible]. Pontificia Universidad Católica del Perú: Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20914/D%C3%8DAZ\\_BATALLA\\_YALI\\_JARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20914/D%C3%8DAZ_BATALLA_YALI_JARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Del Pozo, F. (Comp.) (2018). *Educación para la paz: Conflictos y construcción de cultura de paz desde las escuelas, las familias y las comunidades*. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv6gqxm3>.
- Domínguez, G. (2019). *Cómo entender y elaborar un plan de negocios sin ser especialista*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Economía simple. (2022). *Glosario. Economía simple*. Recuperado el 06 de septiembre de 2022. <https://www.economiasimple.net/glosario>
- Evans, N. (2017). *Hierbas Medicinales: La Guía Definitiva para Lograr una Salud Extraordinaria*. Kindle.
- Gallud, J. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. España: Editorial Verbum, S.L.
- Garrell, A. (2021). *La competitividad y sus claves: la excelencia en la economía del conocimiento (3a. Ed.)*. Marge Books.
- Gelves, Ó. y Navarro, E. (2021). *Principios de la gestión de la producción: Una revisión teórica y aplicada de los conceptos*. Colombia: Ediciones USTA. DOI: <https://doi.org/10.15332/li.lib.2022.00327>

- Granados, C. y Mata, E. (2019). *Plan estratégico de la empresa condimentos Solís para la comercialización de los productos en el programa de abastecimiento institucional del consejo nacional de producción*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Costa Rica: Costa Rica.  
[https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/80573/TFG\\_Edgar%20Mata%20y%20Cinthya%20Granados.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/80573/TFG_Edgar%20Mata%20y%20Cinthya%20Granados.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Guamán, M., Caisa, E., Acosta, M., Miranda R. y Cepeda, F. (2017). *Mercadeo Corporativo Interno. Una relación con el ámbito legal*. [Tesis]. Universidad Técnica de Ambato: Ecuador.
- Guillén, A., Tussie, N., López, D., Montiel, D., Olivares, D., Pasquel, R. y Ferrer, A. (2018). *De emprendedor a empresario: Haga que su negocio ¡Sea negocio!*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Harvard Business Review. (2021). *Cómo crear un plan de negocio*. Editorial Reverté.
- Harvard Business Review (2021). *Finanzas Básicas*. Editorial Reverté.
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Education.
- Köhler Peláez, M. (2022). *Comunicación + Liderazgo: un enfoque constructivista por competencias*. Grupo Editorial Éxodo.
- Malhotra, N. (2020) *Investigación de Mercados*. Pearson.
- Mateos de Pablo, M. y Torres, C. (2022). *Atención básica al cliente*. COMT0211. 2. IC Editorial.
- Martí Fabregó, N. (2021). *El director de Calidad en Empresas de Alojamiento y Restauración*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Michaux, S. y Cadiat, A. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter: Cómo Distanciarse de la Competencia Con Éxito*. 50Minutos.es.
- Moreno, E. (2020). *Efecto del genotipo, tejido y estado de madurez en la composición de la fracción volátil del pimiento y especies relacionadas (Capsicum spp.): implicaciones en la mejora de la calidad organoléptica*. [Tesis Doctoral]. Universidad Católica de Valencia: España.  
[https://riucv.ucv.es/bitstream/handle/20.500.12466/1075/Moreno%20Peris%20C%20Estela\\_Tesis%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riucv.ucv.es/bitstream/handle/20.500.12466/1075/Moreno%20Peris%20C%20Estela_Tesis%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- López, A. (2020). *Fundamentos para la inmigración como proceso social*. Editorial DYKINSON, S.L.
- Osorio, F., Hernández, M. y Rodríguez, A. (2022). *Orientación al mercado y la ventaja competitiva: Perspectiva de análisis*. Universidad del Valle. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1k03mb7>
- Pacheco, C. y Pérez, G. (2018). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pérez Aguilera, F. (2017). *Marketing y Plan de Negocio de la microempresa*. Editorial CEP.
- Punto Comunica. (2018). El público interno y externo en las relaciones públicas. <https://puntocomunica.wixsite.com/puntocomunica/post/el-p%C3%BAblico-interno-y-externo-en-las-relaciones-p%C3%BAblicas>
- Ranís, A. (2020). Economipedia. Macroentorno. <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>
- Rodríguez, A. (2021). *Oportunidades de mercado para chileras elaboradas por la cámara empresarial de mujeres del caribe (CEMCA) en el cantón central de la provincia de Limón*. [Tesis de Maestría en Gestión en Agronegocios y Mercados Sostenibles]. CATIE: Costa Rica. [https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/11597/Oportunidades\\_de\\_mercado\\_para\\_chileras\\_elaboradas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/11597/Oportunidades_de_mercado_para_chileras_elaboradas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, J. (2022) *Microeconomía teoría y ejercicios*. Editorial Exodo.
- Roldan, P. (2020). Economipedia. Diferenciación de producto. <https://economipedia.com/definiciones/diferenciacion-de-producto.html>
- Ley N.º 8220 de 2002. Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos. Publicado el 04 de marzo de 2022. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=48116&nValor3=86446&nValor5=2](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=48116&nValor3=86446&nValor5=2)
- Salcedo, P. (2021). Programa emprendedor. Universidad Privada del Valle. <https://elibro-net.cidreb.uned.ac.cr/es/lc/uned/titulos/191127>
- Schnarch, A. (2020). *Marketing para emprendedores*. Ediciones de la U.
- Sordo, A. (2023). Cómo hacer un focus group en tu empresa (con ejemplos). [Mensaje de blog]. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/focus-group>

- Speth, C. (2016). *El Análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio (Gestión y Marketing)*. 50Minutos.es
- Trejo, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. Editorial Parmenia, Universidad La Salle México.