

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN FINANZAS**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA APLICACIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS DE MERCADO NECESARIAS PARA LA
EXPANSIÓN DE LA PIZZERÍA ABC UBICADA EN SAN JOSÉ
PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2020”**

LUIS ALEJANDRO ROJAS MORA

SAN JOSÉ, MARZO 2020

Contenidos

Documento del tribunal examinador.....	2
DECLARACIÓN JURADA.....	3
CALIFICACIÓN DEL TUTOR.....	4
Contenido.....	5
Tablas.....	8
Cuadros.....	9
Gráficos.....	10
Dedicatoria y agradecimiento	11
Resumen Ejecutivo.....	12
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
Planteamiento del problema	14
Sistematización del problema de estudio	16
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Justificación.....	18
Antecedentes.....	19
Tesis nacionales	21
Tesis internacionales	24
Alcance.....	28
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	29
Empresa	29
Estructura.....	30
Estructura administrativa.....	30
Estructura financiera.....	31
Estructura de mercadeo	32
Estructura de recursos humanos	32
Estrategia.....	33
Estrategia de penetración en el mercado	34
Estrategia de diversificación	34
Factibilidad.....	35

Viabilidad técnica.....	35
Viabilidad comercial.....	36
Viabilidad económica.....	36
Inversión	37
Rentabilidad	38
Valor presente	39
Valor actual neto	39
Tasa interna de retorno de la inversión	40
Índice de deseabilidad	40
Relación beneficio costos	41
Rendimiento contable	41
Periodo de recuperación	42
Financiamiento	43
Modelo FODA	44
Gastronomía	45
Comercio	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	47
Enfoque de la Investigación	47
Método de la Investigación	48
Fuentes de información	49
Fuentes primarias	49
Fuentes secundarias	49
Población	50
Muestra	50
Variables	51
Instrumentos	62
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos	63
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
Análisis preliminar de la Pizzería ABC	64
Estructura administrativa	64
Estructura de Recursos Humanos	66
Estructura de Mercadeo	66
Estructura Financiera	67

Otros detalles para considerar	71
Análisis de comercios similares	72
Aspectos administrativos	72
Aspectos de recursos humanos	82
Aspectos de mercadeo	84
Aspectos financieros	86
Aspectos generales	93
Análisis comparativo	95
Tiempo de operación	96
Gasto mensual de alquiler	97
Cantidad de días que se atiende al público	98
Cantidad de empleados	99
Inversión inicial para la apertura del negocio	100
Visita aproximada de clientes por semana	101
Análisis de fuentes de financiamiento	102
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Conclusiones	106
Recomendaciones	112
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	114
Estrategias de crecimiento identificadas para Pizzería ABC	114
Mejoras en la operación actual	114
Ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial	114
Estudio de factibilidad de las principales estrategias identificadas	116
Análisis de la propuesta número uno	116
Análisis de la propuesta número dos	128
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	144
Cuestionarios aplicados	144
Cotizaciones	153
Detalle bancario	157

Tablas

Tabla 1. Cuadro de variables.....	52
Tabla 2. Detalle de ingresos y gastos.....	68
Tabla 3. Propuestas sugeridas para el Socio Director de Pizzería ABC.....	109
Tabla 4. Detalle de ventas proyectadas.....	111
Tabla 5. Visita anual promedio por mesa.....	112
Tabla 6. Visita anual proyectada por mesa.....	112
Tabla 7. Ventas proyectadas con la propuesta uno.....	113
Tabla 8. Proyección de ventas con la propuesta uno.....	113
Tabla 9. Detalle de costos de ventas.....	114
Tabla 10. Costo de ventas proyectado por mesa.....	115
Tabla 11. Costo de los equipos a adquirir.....	116
Tabla 12. Depreciación de los equipos.....	116
Tabla 13. Precio de venta sugerido de los equipos.	117
Tabla 14. Flujos proyectados con la implementación de la propuesta número uno.....	118
Tabla 15. Valoración financiera propuesta uno.....	119
Tabla 16. Ventas proyectadas con la propuesta dos.....	122
Tabla 17. Costo de ventas proyectado.....	122
Tabla 18. Costo de los equipos a adquirir.....	123
Tabla 19. Depreciación de los equipos.....	124
Tabla 20. Gastos asociados.....	124
Tabla 21. Flujos proyectados con la implementación de la propuesta número dos.....	126
Tabla 22. Valoración financiera propuesta dos.....	127
Tabla 23. Valoración financiera por propuesta... ..	129

Cuadros

Cuadro 1. Tiempo de operación en Costa Rica.....	72
Cuadro 2. Tipo de local.....	73
Cuadro 3. Gasto mensual de alquiler.....	74
Cuadro 4. Posesión sobre los activos fijos.....	75
Cuadro 5. Público meta.....	76
Cuadro 6. Tipo de comida.....	77
Cuadro 7. Cantidad de días que atiende al público.....	78
Cuadro 8. Elaboración previa del modelo FODA.....	79
Cuadro 9. Cantidad de empleados.....	80
Cuadro 10. Existencia de una estrategia de mercadeo.....	81
Cuadro 11. Inversión inicial para la apertura del negocio.....	83
Cuadro 12. Forma de financiamiento utilizada para la apertura del negocio.....	84
Cuadro 13. Entidad financiera de preferencia para la solicitud de un préstamo.	85
Cuadro 14. Principales gastos.....	86
Cuadro 15. Existencia de reportes financieros.....	87
Cuadro 16. Visita aproximada de clientes por semana.....	88
Cuadro 17. Ideas de crecimiento valoradas.....	89
Cuadro 18. Tiempos de operación en el mercado.....	91
Cuadro 19. Gasto mensual de alquiler.....	92
Cuadro 20. Cantidad de días que atiende al público por semana.....	93
Cuadro 21. Cantidad de empleados.....	94
Cuadro 22. Inversión inicial para la apertura del negocio (en colones).....	95
Cuadro 23. Visita aproximada de clientes por semana.....	96
Cuadro 24. Existencia de un programa de apoyo a Pymes..	98
Cuadro 25. Requisitos para la adquisición de un préstamo empresarial.....	98
Cuadro 26. Condiciones de financiamiento para un préstamo de ₡10,261.000.00 colones.....	99
Cuadro 27. Condiciones de financiamiento para un préstamo de ₡14,736.000.00 colones.....	99
Cuadro 28. Posibilidad de realizar abonos extraordinarios.....	100

Gráficos

Gráfico 1. Tiempo de operación en Costa Rica.....	72
Gráfico 2. Tipo de local.....	73
Gráfico 3. Gasto mensual de alquiler.....	74
Gráfico 4. Posesión sobre los activos fijos.....	75
Gráfico 5. Público meta.....	76
Gráfico 6. Tipo de comida.....	77
Gráfico 7. Cantidad de días que atiende al público.....	78
Gráfico 8. Elaboración previa del modelo FODA.....	79
Gráfico 9. Cantidad de empleados.....	80
Gráfico 10. Existencia de una estrategia de mercadeo.....	81
Gráfico 11. Inversión inicial para la apertura del negocio.....	83
Gráfico 12. Forma de financiamiento utilizada para la apertura del negocio.....	84
Gráfico 13. Entidad financiera de preferencia para la solicitud de un préstamo.	85
Gráfico 14. Principales gastos.....	86
Gráfico 15. Existencia de reportes financieros.....	87
Gráfico 16. Visita aproximada de clientes por semana.....	88
Gráfico 17. Ideas de crecimiento valoradas.....	89
Gráfico 18. Tiempos de operación en el mercado.....	91
Gráfico 19. Gasto mensual de alquiler.....	92
Gráfico 20. Cantidad de días que atiende al público por semana.....	93
Gráfico 21. Cantidad de empleados.....	94
Gráfico 22. Inversión inicial para la apertura del negocio (en colones).....	95
Gráfico 23. Visita aproximada de clientes por semana.....	96

Dedicatoria y agradecimiento

Con especial cariño, dedico este proyecto de investigación a las dos mujeres de mi vida, mi madre y mi pareja, quienes con sus palabras de aliento y apoyo incondicional son mis motivos para seguir adelante cada día.

Con suma humildad, agradezco a los profesores y compañeros del nivel académico de Maestría, quienes con su dedicación y profesionalismo han fortalecido mi proceso de aprendizaje.

Y con la gratitud debida, reconozco a todas las personas que han estado a mi lado a lo largo de toda mi vida familiar, laboral y estudiantil, las cuales me han ayudado a ser mejor persona cada día.

Resumen Ejecutivo

La presente tesis expone un estudio de factibilidad de la aplicación de las estrategias de mercado necesarias para la expansión de la Pizzería ABC ubicada en San José para el primer semestre del 2020.

El documento se estructura en seis capítulos que presentan información relevante para la comprensión de la situación actual de la Pizzería en estudio y que dan origen al presente trabajo, como se describe a continuación:

El primer capítulo contiene la introducción a la investigación en la que se incluye el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, justificación, antecedentes y alcance.

El segundo capítulo presenta un resumen de los aspectos más importantes que conforman el presente estudio y que se basan en el ambiente económico en el que se desarrolla la Pizzería.

El tercer capítulo expone el enfoque del estudio, el método de investigación, las fuentes, variables, instrumentos y el proceso necesario para la recolección de datos.

El cuarto capítulo contiene un análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados al Socio Director de la Pizzería ABC, representantes de comercios similares y personal de entidades financieras y que mediante la tabulación de la información se obtienen distintos resultados relevantes para el estudio.

El quinto capítulo, anota las conclusiones y recomendaciones basado en el análisis e interpretación de los distintos métodos de investigación utilizados.

El sexto capítulo refiere al estudio de factibilidad de una serie de propuestas alineadas a los objetivos previamente planteados y que pretenden dar una fuente de información al Socio Director de la Pizzería para el proceso de análisis y toma de decisiones en aras de promover el crecimiento del negocio.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito realizar un estudio de factibilidad que permita la identificación de estrategias de mercado necesarias para la expansión de la Pizzería ABC, esto considerando una comparación de la operatividad de ciertos comercios culinarios aledaños a la zona de San José y con la pretensión de poder realizar recomendaciones puntuales para el socio director de dicha empresa basado en los resultados del estudio.

Para ello, se hará uso de los capítulos detallados seguidamente:

- Capítulo I Introducción: el cual abarca el planteamiento del problema, objetivos, justificación y antecedentes.
- Capítulo II Marco teórico: el cual refiere a los principales conceptos que enmarcan el proyecto de investigación.
- Capítulo III Marco metodológico: en el cual se expone el enfoque y método de la investigación, fuentes de información, variables, instrumentos y el proceso para la recolección de datos.
- Capítulo IV Análisis de resultados: en el cual se exponen la información generada a través del análisis del proceso de recolección de datos.
- Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: el cual abarca los principales elementos identificados por el investigador, así como las sugerencias que se tienen del tema de estudio para el socio director de la Pizzería ABC.
- Capítulo V Propuesta: el cual expone los elementos implícitos en dos recomendaciones planteadas.

Adicional a lo citado previamente, se anexarán los instrumentos de recolección de datos utilizado por el investigador, así como cualquier documentación que se considere pertinente y útil para el usuario del escrito para fines de un mejor entendimiento del estudio realizado.

Planteamiento del problema

La definición y origen del concepto emprendimiento se consideran difíciles de identificar, ya que el planteamiento del mismo ha ido obteniendo fuerza con el pasar de los años en respuesta a distintas problemáticas sociales y económicas que atraviesan todos los países del mundo, en los que principalmente la pobreza y el desempleo han motivado a que algunas personas busquen la creación de nuevas fuentes de ingresos y con ello satisfacer sus necesidades básicas.

Biasco (2014) expone que “el término emprender fue usado por primera vez en 1911 por Joseph Schumpeter, economista austríaco, quien desarrolló incluso una teoría sobre el espíritu emprendedor definiendo así, como emprendedoras a las personas que se dedican a los negocios” (p. 13).

Más de 100 años después de este primer acercamiento a dicho concepto, las prácticas laborales se han diversificado en gran medida, derivando que emprender no implique únicamente la creación de un nuevo negocio, sino que también pueda visualizarse como la posibilidad de transformación de cosas existentes.

Para ello, Nieto (2014) que “emprender supone querer hacer y sentir la capacidad de poder hacerlo” (p. 11).

Como sinónimo de emprendimiento, los dueños de las empresas han sentado los valores de las compañías en el trabajo arduo, disciplina y diversificación del mercado, aunado a una adecuada administración de negocio que brinde de forma paralela ofrecer al mercado diversas opciones de productos y servicios para aquellos niños, jóvenes y adultos que demandan distintas mercancías.

Para Costa Rica la temática es parte de sus operaciones económicas diarias. La gran cantidad de empresas tanto locales como extranjeras instaladas en las provincias del país han generado cientos de empleos, dándole oportunidades laborales a un alto porcentaje de la población. Sin embargo, la relación de oferta y demanda de trabajo del país resulta ser aún una problemática local, pues gran cantidad de individuos no mantienen un empleo fijo que les ayude con sus distintas necesidades.

Por ello, muchos habitantes del país han optado por emprender, que a pesar de lo incierto que pueden ser los resultados, se vislumbra como una de las principales variables que consideran los costarricenses ante las situaciones de pobreza y el desempleo vividos en la actualidad.

En la zona capitalina se ha promovido, que gran cantidad de empresarios muestren intereses por la instalación de comercios, abarcando desde las tradicionales pulperías hasta la ubicación de carnicerías, barberías, salones de belleza, sodas, entre otros.

Un tipo de negocio que ha mantenido una presencia constante en San José ha sido los de carácter culinario, siendo referenciado por múltiples opciones de comida tanto artesanal como rápida, que con sus productos han generado que muchos usuarios se aproximen constantemente en búsqueda de poder deleitar sus paladares con el menú del comercio, así como vivir toda una experiencia solos o acompañados.

Abissi (2019) refiere en su publicación del periódico La Nación que “decenas de restaurantes tomaron las suntuosas casas de Barrio Escalante para echar a andar una oferta gastronómica variada” (párr. 2).

Curridabat es un área con gran renombre en el comercio de comidas, donde la gama de opciones culinarias es sumamente amplia y con un público meta bastante variado. Adicional, la cercanía con instituciones educativas y diversidad de empresas de los alrededores hacen que la demanda sea alta a cualquier hora del día, pero cuyo principal enfoque es el horario nocturno para parejas o grupos de amigos que opten por espacios de esparcimiento en un ambiente diferente.

Como se destaca previamente, existen una gran cantidad de comercios de características similares en esta zona, lo que genera una competencia bastante fuerte y que incentiva a los empresarios a valorar día a día opciones de crecimiento y la transformación de sus productos, así como la forma como ofrecen los mismos al público.

Por tal motivo, una investigación de este tipo que ejecute un tercero podría presentar resultados favorables para Pizzería ABC, en su búsqueda de mantenerse firme el principio de continuidad de negocio y a su vez, poder convertirse en un importante referente en el gremio de las pizzerías. Considerando esto, se plantea el problema de la investigación:

¿Cuáles son las oportunidades de expansión de negocio que tiene la Pizzería ABC para el primer semestre del 2020?

Sistematización del problema de estudio

Aunque la lectura del problema aparenta una denotación muy precisa, el análisis del mismo pretende valorar la estructura de Pizzería ABC en su gestión actual y que a su vez permita la identificación de diversas estrategias para que prevalezca el principio de negocio en marcha.

La economía costarricense refleja una serie de retos para aquellas pequeñas y medianas empresas que deseen operar de forma activa en el mercado local. Los requisitos para el asentamiento de las compañías, las limitaciones financieras, los altos costos de materia prima y servicios públicos, así como las condiciones legales y tributarias hacen que el trabajo para los emprendedores sea todo un desafío día con día.

Leitón (2019) describe en su publicación “Costa Rica se ubica entre los países donde es más difícil abrir un negocio” que “en Nuestro [sic] país, los empresarios deben de realizar nueve procedimientos para abrir un negocio, dedicar 22.5 días y el costo de los trámites representa un 8.5% del ingreso per cápita del país (unos \$921)” (párr. 2).

Lo anterior, refiere claramente a un país donde las condiciones para fomentar el emprendimiento no son las óptimas y que incluso complican el establecimiento de nuevos comercios. Las administraciones gubernamentales no han logrado subsanar las severas deficiencias que por años han aquejado a la población y donde el sector más impactado sigue siendo el laboral cuya afectación se vislumbra en el hecho de tener que trabajar para otros en oposición a poder emprender.

Dicho esto, la carencia de una evaluación del funcionamiento actual y un análisis de las posibles oportunidades de crecimiento que podría optar para los próximos períodos para Pizzería ABC, hacen que surjan ciertas inquietudes previa a la investigación:

- a) ¿La compañía en cuestión presenta elementos básicos de índole administrativo, tales como misión, visión y objetivos que le permitan estabilizarse en el mercado gastronómico costarricense y posicionarse como un futuro referente?
- b) ¿Se han analizado posibles oportunidades de crecimiento para el corto y mediano plazo para Pizzería ABC que le ayuden a hacer crecer sus operaciones?
- c) ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente para la continuidad de sus operaciones en el corto, mediano y largo plazo?

Contar con la respuesta a dichos cuestionamientos con bases objetivas y en pro del desarrollo de esta pizzería, representa quizás la parte clave del proyecto de investigación pues los resultados del proyecto pretenden convertirse en la fuente de información para que el Socio Director de Pizzería ABC pueda tomar futuras decisiones que impacten la rentabilidad de la compañía.

Objetivos

Los objetivos hacen alusión a la pauta que se define en un proyecto de investigación, con la meta de que en el desarrollo del estudio se puedan lograr los intereses previamente definidos.

Monje (2011) cita que:

- a) El **objetivo general** constituye el logro que permita dar respuesta a la pregunta de la investigación. Es un enunciado general que sintetiza las metas del estudio con sus partes y el efecto final que se espera alcanzar.
- b) Los **objetivos específicos** describen los aspectos que se desea estudiar sobre el problema con el fin de dar una respuesta global a este; describen los resultados intermedios, los que sumados dan respuesta al problema en estudio (p. 70).

Es de gran relevancia tanto para el autor del estudio como para los usuarios del escrito, poder discernir con suma claridad el objetivo que la investigación pretende cumplir y que cada una de las secciones elaboradas a través del estudio estén alineados de forma estructurada, lineal y en pro de dar respuesta a las premisas planteadas.

Se presentan a continuación los objetivos planteados para el desarrollo del estudio respecto a la identificación de estrategias de expansión para la compañía Pizzería ABC:

Objetivo General

Aplicar un estudio de factibilidad de las estrategias de mercado necesarias para la expansión de negocio para la Pizzería ABC ubicada en San José para el primer semestre del 2020.

Objetivos Específicos

- a) Conocer la estructura de funcionamiento actual de la Pizzería ABC.
- b) Determinar la estrategia que permita la expansión de negocio para la Pizzería ABC.
- c) Desarrollar un estudio de factibilidad de las estrategias necesarias para la expansión de negocio de Pizzería ABC.

Justificación

Según expone Monje (2011), la justificación “consiste en brindar una descripción sucinta de las razones por las cuales se considera válido y necesario realizar la investigación.” (p. 68).

Dado el período relativamente corto de funcionamiento de Pizzería ABC, la evaluación de sus operaciones actuales ha sido escasa y hay carencia de un análisis de sus opciones de continuidad en el futuro.

Chacón (2019) anota en la publicación del periódico La Nación “El modelo de los mercados gastronómicos se extiende rápido por Costa Rica” que “la apuesta de los mercados gastronómicos está centrada en la creación de experiencias bajo el concepto de comida sofisticada” (párr. 1).

La capacidad de los recursos actuales de Pizzería ABC (referido a sus dos empleados, la infraestructura del local, así como el equipo de cocina e inmobiliario) hacen que haya una limitación a nivel de servicio para un determinado número de clientes y, que en caso de existir una alta demanda se podría estar dejando de percibir ingresos significativos para la compañía, así

como un posible deterioro de su imagen por su imposibilidad de una oferta que satisfaga al mercado.

Por ende, esta investigación se deriva de la necesidad para el emprendedor y actual socio director de dicha pizzería de una búsqueda de oportunidades de crecimiento, partiendo de la premisa que su liquidez económica es limitada y mayoritariamente utilizada para la cobertura de sus gastos fijos.

Antecedentes

Como denotan Gordillo, Medina y Pierdant (2012), “los antecedentes de un proyecto de investigación son la columna vertebral del protocolo y conforman la sección que da sustento a los demás segmentos de éste” (p. 28).

Costa Rica es una economía relativamente pequeña al compararla con grandes referentes a nivel internacional, tales como Estados Unidos, Rusia o China. Desde sus primeros años, el país estuvo enfocado mayoritariamente en actividades de agricultura donde productos como el cacao, banano y café resultaban ser los principales referentes.

Sin embargo, en las últimas décadas se ha dado una transformación del comercio nacional permitiendo el ingreso de una alta cantidad de empresas en gremios relacionados a servicios financieros, tecnología, industria médica y arte culinario. La presencia de dichas empresas genera un nuevo estilo de vida para el costarricense, pues ofrecen una serie de aristas en las cuales los distintos usuarios tienen la posibilidad de elegir y disponer del producto y/o servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.

Lastimosamente, la economía de Costa Rica refleja cierta inestabilidad en los últimos años. El país se encuentra atravesando un camino bastante pedregoso que ha puesto en evidencia diversas falencias de previas administraciones gubernamentales y, donde a pesar de que los representantes de los poderes de la República han optado por algunas medidas en pro del beneficio del país, las mismas aún parecieran no ser suficientes y, por ende, se ha dado una afectación en varios sectores.

Méndez (2019) cita en la publicación Situación económica genera descontento popular en Costa Rica del periódico digital “ElPais.cr” que “El sentimiento de descontento predomina entre la población costarricense generado, principalmente, por la situación económica del país” (párr.1).

Un ejemplo de esto lo constituye el sector empresarial, en el cual las dificultades que presentan los distintos comercios a nivel nacional para el desarrollo de sus operaciones resultan ser en ocasiones tediosas y bastante difíciles de lidiar para los administradores de las diversas compañías.

El marco de regulación costarricense presenta una serie de requisitos para el funcionamiento de forma legal para cualquier tipo de negocio, el cual involucra trámites a nivel de patentes, seguros, electrificación, telefonía, agua y tributarios, y en los cuales se debe atender a diferentes instituciones de carácter público e incluso privado para el asentamiento efectivo de una compañía.

Dicho proceso resulta ser bastante engorroso para los emprendedores y en algunas veces hasta desmotivante al tener que atender esta serie de asuntos legales. Por ello, los administradores que logran sobreponerse a estos procesos optan por un análisis de sus operaciones de forma constante, una evaluación de su fluidez económica, así como valorar opciones de expansión a mediano y largo plazo, todo esto con la premisa de mantener vigente el principio de continuidad de negocio.

Para Pizzería ABC todo este contexto resulta bastante familiar, ya que su socio director fue partícipe del seguimiento de los requisitos expuestos previamente y en la actualidad, presenta un deseo de conocer nuevas oportunidades que le permitan hacer crecer su compañía de forma paulatina.

La temática descrita nunca ha sido investigada previamente para este comercio. A su vez, la literatura nacional e internacional aluden principalmente a aspectos generales de emprendimiento, pero no marcan un conocimiento claro sobre el cómo iniciar un negocio ni mucho menos cómo mantenerlo en el mercado.

Seguidamente, se presentan algunos antecedentes a nivel nacional e internacional que refieren al tema en estudio:

Tesis nacionales

La primera investigación consultada la realizan López y Morales (2018), en la Universidad Internacional de las Américas y optan al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, con el tema “Estudio de factibilidad financiera para la apertura de un centro de comercialización de la marca Carnes San Martín en distrito de Guápiles, para el tercer cuatrimestre de 2018”.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: “Analizar la factibilidad financiera para la apertura de un centro de comercialización de la marca Carnes San Martín en el distrito de Guápiles, para el tercer cuatrimestre del 2018” (p. 2), así como los objetivos específicos:

1. Analizar la situación financiera, mediante los estados financieros de los años 2015, 2016 y 2017 de la empresa Carnes San Martín, para determinar su capacidad de expansión,
2. Realizar un estudio de mercado, mediante información secundaria, para estimar la demanda en el distrito de Guápiles y la oferta actual, realizar el estudio técnico, para estimar los costos de operación y la inversión requerida,
3. Realizar el estudio administrativo para determinar los gastos correspondientes y el personal requerido, de conformidad con la demanda estimada,
4. Realizar el estudio legal para identificar las regulaciones que tiene este tipo de negocio, en cuanto a licencias, patentes y gastos legales,
5. Realizar el estudio económico para identificar las tendencias de los macro precios que afectarán las proyecciones de ingresos, gastos y costos,
6. Realizar el estudio financiero para determinar la factibilidad y rentabilidad de la apertura de un centro de carnes en el distrito de Guápiles y
7. Elaborar un plan de implementación de la apertura del Centro de Carnes en el distrito de Guápiles (p. 3).

El trabajo presenta como primera conclusión:

De acuerdo con la información analizada de la Distribuidora de Carnes San Martín S.A., se evidencia que ha estado en un proceso de cambio, un nuevo enfoque, tiene la capacidad y factibilidad de crear nuevos negocios y redireccionarlos a actividades de servicio como las que actualmente efectúa (p. 160).

Así mismo, presenta la siguiente recomendación:

Se recomienda a Distribuidora de Carnes San Martín S.A. que este tiempo es un buen momento para el desarrollo de la unidad tomando en cuenta el valor agregado que le puede ofrecer al sector comercial, expandir el negocio en el distrito de Guápiles cubriendo los extremos del país y además porque cuenta con una capacidad para invertir con capital propio según la entrevista al Gerente Lic. Carlos R. Gurdian [sic] Navas, poder hacerle frente a las deudas u obligaciones financieras, lo que le daría más confianza y estabilidad al ingresar al mercado con capital propio (p. 163).

Como puede apreciarse en los enunciados previamente anotados, la temática del estudio se referencia a la posible apertura de un nuevo local comercial para la empresa en cuestión, donde se ha recomendado la expansión del negocio por medio del capital propio. Resulta importante acotar que cuando las empresas alcanzan cierto nivel de madurez en el mercado en el que operan, se sugiere que puedan explorar nuevas opciones con el fin de mantener y aumentar su presencia en la economía nacional.

La segunda investigación consultada la realiza Valerín (2015), en la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, con el tema “Plan estratégico para la compañía Extintores de Centroamérica que le permita alcanzar un crecimiento competitivo, para el segundo semestre del año 2015”.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: “Analizar si la estrategia empresarial de la compañía Extintores le permitirá lograr un crecimiento dentro del mercado costarricense” (p. 9), así como los objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la estrategia empresarial de la compañía Extintores de Centroamérica,
2. Determinar si la estructura organizacional de la compañía Extintores de Centroamérica responde a las necesidades de la empresa,
3. Evaluar la aplicación de las funciones administrativas dentro de todos los procesos de la compañía Extintores de Centroamérica y
4. Proponer una mejora en la estrategia de negocios para la compañía Extintores de Centroamérica (p. 9).

El trabajo presenta como primera conclusión: “La estrategia de la compañía no está bien definida para todo el equipo de trabajo, lo que genera confusión, entorpece el logro de los objetivos” (p. 127).

Así mismo, presenta la siguiente recomendación:

El gerente junto con su equipo de trabajo deben elaborar una nueva estrategia de negocios, de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la compañía; así mismo, hay que reformular la misión, la visión y los objetivos de la empresa, con el fin de que los colaboradores participen de una manera más activa en las decisiones que afectan la compañía (p. 130).

Como se vislumbra en los enunciados anteriores, la compañía presenta deficiencias en las estrategias que está aplicando que la limitan a poder tener un crecimiento en el mercado. Por tal motivo, se destaca la importancia que tiene establecer la misión, visión y los objetivos claramente y una inclusión de los colaboradores en las decisiones de la compañía.

La tercera investigación consultada la realiza Elizondo (2015), en la Universidad Internacional de las Américas y opta al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, con el tema “Estudio de viabilidad y factibilidad financiera para la ampliación de la capacidad productiva hidropónica de fresas en la finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba a partir del segundo semestre del 2015”.

Consta de los siguientes objetivos: Objetivo General: “Analizar la viabilidad y factibilidad financiera de la ampliación de la capacidad productiva hidropónica de fresas en la finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba a partir del segundo semestre del 2015” (p.4). Así mismo, utiliza los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el proceso de producción, los flujos de ingresos y egresos generados con la infraestructura hidropónica actual, para el cultivo de fresas en la finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba,
2. Determinar los costos de los requerimientos técnicos, inversiones y capital de trabajo para la ampliación del invernadero de cultivos hidropónicos de fresas que en el momento de la investigación existe,
3. Diseñar los diferentes escenarios financieros para la ampliación de la producción hidropónica de fresas para los próximos 5 años, según los plazos de financiamiento disponible y
- 4.

Proponer la implementación del escenario financiero óptimo para satisfacer las necesidades de ampliación de la capacidad productiva en la finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba (p. 4).

El estudio presenta como primera conclusión:

De acuerdo con la información analizada de la finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba se evidencia que en los últimos años ha estado en un proceso de cambio, en busca de un nuevo enfoque en la producción y tiene la capacidad y viabilidad de aumentar la capacidad productiva para redireccionar sus productos a nuevos mercados (p.121).

A su vez, primera recomendación es:

La finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba puede considerar el desarrollo de la agricultura hidropónica para fresas, tomando en cuenta el valor agregado que le puede ofrecer al mercado de consumo, diversificar en negocios relacionados a los que actualmente atiende. Se denota que, al no tener deudas u obligaciones financieras, le brinda más confianza y estabilidad al realizar las inversiones con capital propio o bien, asumir nueva deuda (p. 124).

Considerando lo expuesto previamente, las empresas han optado por procesos de diversificación e inmersión en nuevos mercados y que, para ello, algunas compañías utilizan el capital propio en lugar de asumir nueva deuda. Esto representa actualmente todo un reto, pues los elementos para fomentar el crecimiento empresarial se acompañan en muchas ocasiones de búsqueda de financiamiento, tanto en entidades públicas como privadas, en afán de obtener las mejores condiciones.

Tesis internacionales

La primera investigación internacional consultada la realiza Berriel (2012), en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cuba) y opta al grado académico de Máster en

Dirección, con el tema “Estrategias para la realización de los Estudios de Vulnerabilidad y Riesgos en la Empresa de Proyectos – 2 del MICONS”.

Presenta los siguientes objetivos: Objetivo General: “Diseñar las estrategias para la realización efectiva de los estudios de vulnerabilidad y riesgos de la Empresa de Proyectos #2” (p. 17), así como los objetivos específicos:

1. Análisis de las bases teóricas y metodológicas en las que se sustentan las estrategias para la introducción de un nuevo producto o servicio,
2. Diagnóstico de la situación actual de la empresa para la introducción de los estudios de vulnerabilidad y riesgos con el uso del CMI como herramienta,
3. Elaboración de las estrategias para la realización de los estudios de vulnerabilidad y riesgos y
4. Valoración de la aplicación de las estrategias para la introducción de los estudios de vulnerabilidad y riesgos (p. 18).

El estudio cita como primera conclusión:

La revisión bibliográfica de los temas seleccionados con esta investigación demostró la amplitud de criterios, que existe vinculados a la estrategia y tipos de estrategias, dirección estratégica, planificación, no comportándose de igual forma en lo referente a la etapa de implementación, sobre la que se requiere continuar profundizando sobre sus particularidades y detalles (p. 96).

Y como primera recomendación: “Se deberá evaluar la implementación de las estrategias para la introducción de los estudios de vulnerabilidad y riesgos” (p. 97).

Con lo descrito previamente, se expone que hay gran cantidad de criterios en cuanto a la identificación y aplicación de estrategias, por lo que se recomienda su evaluación para obtener los mejores resultados del uso de las mismas. En el contexto actual, la definición de estrategias organizacionales alineadas con los intereses de la compañía ayuda al éxito de las empresas, por lo que es crítico que los empresarios y administradores puedan tomar las decisiones correctas que guíen el camino que se pretenda.

La segunda investigación consultada la realiza Higuera (2018) en la Universidad de Carabobo (Venezuela) y opta por el grado académico de Magister en Administración de Empresas, mención Mercadeo, con el tema “Modelo para transformar la voz del cliente en

estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos”.

Presenta los siguientes objetivos: Objetivo General: “Proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos” (p. 25), así como los objetivos específicos:

1. Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en cuanto a los procesos que utiliza para gestionar la voz de sus clientes,
2. Identificar los atributos clave de la calidad del servicio que la empresa presta a sus clientes,
3. Diseñar un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio y
4. Determinar la factibilidad técnica y económica del modelo (p. 25).

La investigación cita como primera conclusión:

Se alcanzó el objetivo general del estudio al proponer un modelo para transformar la voz del cliente en estrategias para mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos. En la propuesta se incluyeron las estrategias que deben ejecutarse para lograr efectivamente una mejora en la calidad de servicio (p. 133).

Así mismo, se citan las primeras dos recomendaciones:

1. Implementar las estrategias planteadas, puesto que las mismas provienen de efectuar un análisis de los requerimientos de los clientes y
2. Diseñar y ejecutar una campaña de endomercadeo sobre la importancia de la satisfacción al cliente, y la responsabilidad individual de cada trabajador para lograrlo (p. 135).

En este estudio, el aspecto que se expone como clave es la atención al cliente como elemento garante de introducción de estrategias que ayuden al crecimiento empresarial. Si bien los empresarios y administradores deben analizar los recursos con los que se dispone para el manejo de sus operaciones, el factor cliente tiene que estar siempre presente en cada una de las aristas a evaluar pues al final son ellos quienes representan el mercado consumidor de los comercios.

La tercera investigación consultada la realiza Quiñonez (2016) en la Universidad de Oriente (Cuba) y opta por el grado académico de Doctor en Ciencias Económicas, con el tema

“Modelo para la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas”.

Presenta los siguientes objetivos: Objetivo General: “Diseñar un modelo para la gestión de las PYMES comerciales de la provincia de Esmeraldas, República del Ecuador que contribuya a mejorar los niveles de competitividad” (p. 17), así como los objetivos específicos:

1. Identificar principales variables que inciden en la gestión competitiva de las PYMES comerciales,
2. Fundamentar desde la teoría las etapas que conforman el modelo para la gestión competitiva de las PYMES comerciales y
3. Validar el modelo propuesto en la tesis en la empresa DEPRODEMAR (pp. 6-7).

El estudio presenta como primera conclusión:

La investigación constató la existencia de una creciente base teórica-conceptual sobre la competitividad. De igual manera, se constató la existencia de algunos modelos de gestión de PYMES comerciales que potencian determinadas variables para alcanzar niveles superiores de competitividad en el entorno. Sin embargo, en contraste con el desarrollo teórico, en el orden científico y práctico de la competitividad empresarial no se encontraron precedentes metodológicos que permitieran en el contexto ecuatoriano mejorar la competitividad y el proceso de toma de decisiones de las PYMES comerciales. De ahí, que el problema científico formulado para la investigación se considere de gran actualidad y pertinencia tanto en el plano conceptual, [sic] metodológico y práctico (p.131).

Y como primera recomendación: “A la dirección de la empresa Deprodemar, continuar la sistematización de la aplicación del modelo e informatizar los procedimientos del modelo que soportan la novedad científica a partir de un software integrado que posibilite tomar decisiones objetivas y rápidas” (p. 133).

Bajo esta premisa, se referencia que para muchas PYMES el crecimiento puede estar afectado por la sana competitividad, donde el modelo pretende que potencien sus fortalezas haciendo un uso óptimo de los recursos con los que se dispone. Así mismo, es imperante que las compañías puedan evaluar constantemente sus operaciones y apliquen las estrategias necesarias para la continuidad del negocio.

Alcance

Es crítico poder identificar con claridad el alcance de la investigación y los resultados que se pretenden con la realización del estudio. Para ello, López, de la Cuesta y Muñoz acotan que:

La pregunta clave para determinar el alcance de la investigación se refiere a la precisión deseada o la exactitud de los resultados, que viene marcada por el presupuesto disponible y que, por supuesto, dependerá y a su vez afectará al propósito de la investigación (objetivos y decisiones a tomar) (p. 287).

Dicho esto, el alcance del siguiente proyecto de estudio se describe como la identificación de estrategias de crecimiento para la Pizzería ABC, así como la evaluación de las mismas con el fin de presentarle una propuesta al socio director de dicho comercio para el desarrollo de su negocio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Se identifica como parte del estudio la siguiente terminología, la cual se presenta con el objetivo de brindar al usuario una comprensión más clara del tema:

Empresa

En la actualidad, cientos de compañías se han asentado alrededor del mundo, promoviendo el comercio tanto a nivel nacional como internacional y generando gran cantidad de trabajos y opciones de crecimiento. Estas organizaciones se han agrupado en distintos sectores económicos, en los cuales toman decisiones constantemente con el principal propósito de generar beneficios y poder mantenerse operando en el mercado global.

Caldas, Lacalle y Carrión (2012) definen la empresa como

Un conjunto de elementos, materiales e inmateriales, denominados factores productivos que, según cierta estructura organizativa, se dirigen a la creación o aumento de la utilidad de bienes o servicios con los que cubrir [sic] las ilimitadas necesidades del ser humano” (p. 56).

Bajo esta premisa, las empresas constituyen la unión del recurso humano y elementos de producción para la búsqueda de objetivos fijados por la alta gerencia, en los que se pretende llevar el producto o servicio a los usuarios finales y con ello, generar rendimientos económicos (para el caso de las compañías lucrativas) o no económicos (para las no lucrativas)

Si bien la creación de una empresa presenta algunas dificultades y altibajos en cuanto al cumplimiento de una serie de requisitos legales, son más y más las personas que apuestan por el emprendedurismo y con ello invertir en ideas de organizaciones que coadyuven en su desarrollo profesional y financiero.

Ejemplo de ello lo representa el socio director de la Pizzería ABC, que con cierto conocimiento de emprendedurismo ha optado por la creación de un modelo de negocio con el deseo de ofrecer una opción gastronómica de tipo artesanal.

Dicho esto, es importante que las empresas cuenten con una estructura en sus operaciones que les permita dar seguimiento a los objetivos planteados y con ello, poder tener éxito en sus actividades comerciales. Por esto, se describe seguidamente el concepto de estructura y las aristas que componen este término:

Estructura

Toda empresa debe contar con una organización respecto a la forma en que va a operar en el mercado, considerando desde su capital humano hasta los procedimientos que realiza para hacer llegar los bienes y/o servicios a sus respectivos clientes.

Gilli (2017) describe que “la estructura es la forma en que se dividen las tareas entre el personal y en que dichas tareas serán coordinadas...tiene como finalidad orientar el comportamiento individual hacia el logro de los objetivos” (p. 64).

Dicho esto, las estructuras representan la forma como las distintas labores son segregadas y con ello, la forma como el recurso humano hace uso de los activos para la búsqueda de las metas de la compañía.

Considerando los pocos meses de operación que tiene Pizzería ABC en el mercado costarricense, contar con una estructura adecuada para el manejo de sus operaciones resulta ser un tema crítico, pues se debe realizar un análisis exhaustivo de los procedimientos que aplica en la actualidad y con ello determinar si los mismos son eficientes y alineados a los objetivos de la compañía.

La estructura de una empresa se clasifica en: administrativa, financiera, mercadeo y recursos humanos:

Estructura administrativa

Las estructuras administrativas resultan ser la base de las decisiones a tomar, donde los altos ejecutivos se reúnen para definir las estrategias y herramientas a utilizar en búsqueda del cumplimiento de los intereses organizaciones que previamente se hayan estipulado.

Sánchez (2012) expone que, “en cualquier organización, para alcanzar los objetivos fijados, es necesario que todos los elementos (materiales y humanos) cumplan su cometido... la necesidad de organizar, gestionar y administrar los recursos disponibles y encauzarlos en la dirección correcta” (p. 41).

Por ende, la administración implica la serie de decisiones a considerar para el manejo de las operaciones de la compañía haciendo un uso adecuado de los elementos que se disponen, para perseguir siempre el cumplimiento del principio de negocio en marcha.

Considerando esta definición, se presenta una relación directa con la Pizzería ABC, pues el éxito de sus operaciones dependerá en gran medida de la capacidad de administrar los recursos por parte de su socio director, tratando de hacer un uso efectivo de los mismos con el propósito de mantener su presencia en el mercado gastronómico.

Estructura financiera

Las finanzas de las compañías reflejan el resultado del trabajo diario, la disciplina, el compromiso y la realidad contable en cuanto a la administración de sus operaciones.

Aguilera (2014) expone que “la estructura financiera está compuesta por un conjunto de elementos que van a proporcionar medios de pago a la empresa para que esta pueda realizar su actividad productiva” (cap. 3, párr. 2).

El área de finanzas permite el uso de los recursos económicos para el pago de obligaciones o bien, de invertir en oportunidades de crecimiento para la compañía.

Es importante conocer cómo el socio director de la Pizzería ABC pudo establecer este comercio en la zona de Curridabat y del cómo ha venido administrando el uso del efectivo generado por los resultados por la comercialización de los productos.

Estructura de mercadeo

Las estructuras de mercadeo llegan a representar el canal de comunicación entre la empresa y los clientes, por lo que su importancia radica en las estrategias a utilizar para que los usuarios adquieran los bienes y servicios de la compañía.

Tondolo (2018) indica que “el marketing se puede definir como la forma en que una empresa se da a conocer, cómo se muestra y de cómo promociona sus productos o servicios” (p.8).

El mercadeo, por ende, resulta ser el método en que los clientes se enteran de los productos y servicios que las compañías ofrecen al mercado, por lo que es crítico que las estrategias de mercadeo estén alineadas al objetivo deseado.

Con aproximadamente un año de operaciones en el mercado costarricense, Pizzería ABC debe considerar las herramientas para marcar una presencia de los productos en la mente de sus usuarios, tratando de caracterizar la misma con base en una experiencia diferente y no comparable con la ofrecida por sus competidores.

Estructura de recursos humanos

El capital humano de las compañías debe ser siempre uno de los sus principales activos, mantenerse capacitado y brindar la motivación necesaria para el desarrollo efectivo de sus labores diarias.

Caldas, Lacalle y Carrión (2012) indican que “el área de recursos humanos (RRHH) entiende y estudia el concepto de empresa basándose, fundamentalmente, en el personal que la integra” (p. 56).

Formar un equipo de personas que estén calificadas y se comprometan con los objetivos de la empresa, resulta ser crítico para el éxito de la misma. Por ello, es importante invertir en capacitaciones y herramientas que les ayuden a realizar mejor su trabajo.

Para una empresa relativamente pequeña como Pizzería ABC, disponer de un capital humano comprometido con brindar un excelente producto al usuario final resulta ser de gran

trascendencia, ya que el éxito de sus operaciones dependerá en gran medida del sello personal impregnado por cada colaborador en la elaboración de los productos y el servicio al cliente respectivo.

Los emprendedores y administradores deben conocer los recursos con los que disponen sus compañías y en base a ello, analizar las posibles estrategias que deben implementar para el logro de sus objetivos. Por este motivo, es importante anotar las aristas que el concepto de estructura abarca:

Estrategia

El planteamiento de las estrategias debe ser claro y completamente alineado con la misión, visión y objetivos que se persigan. Adicionalmente, deben contar con planteamientos explícitos de los responsables directos en la ejecución de las mismas y un programa de seguimiento que permita que puedan ser cumplidas como se pacte previamente.

Gilli (2017) cita que “la estrategia determina cuál es el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 64).

Las estrategias marcan la línea de dirección del cómo los empresarios fijan el norte de las organizaciones, pues representan un conjunto de acciones y decisiones a tomar basadas en elementos tales como los recursos organizacionales, referencias del mercado o bien los flujos financieros.

Para Pizzería ABC, las estrategias previamente definidas deben ser revisadas constantemente, conocer el entorno en que opera y analizar posibles decisiones a tomar para garantizar tanto su continuidad como crecimiento en el mercado.

Existen dos tipos de estrategias que podrían ser quizás las más representativas y utilizadas en la actualidad:

Estrategia de penetración en el mercado

Las empresas deben ser conscientes de los recursos con los que dispone en pro de aumentar su presencia en el mercado, considerando factores tanto internos como externos que coadyuven a su éxito como organizaciones.

Domínguez Y Muñoz (2013) indican que “la estrategia de penetración en el mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales” (cap. 3, sección 2.4.).

Esta estrategia implica fortalecer las condiciones de los productos y servicios actuales y con ello, brindar una presencia más notoria en el mercado en que la empresa se desenvuelve.

Pizzería ABC presenta relativamente escasa cantidad de meses de operación, por lo que esta estrategia de penetración de mercado podría ser una herramienta a analizar para potenciar el valor de su nombre y marca en la mente de los costarricenses.

Estrategia de diversificación

Conocer el mercado y entender cómo el mismo se mueve constantemente es clave para no quedarse atrás y con ello, tomar las decisiones pertinentes ya sea para diversificar la operación actual o bien, ingresar en nuevos mercados.

De la Cruz (2014) indica que “el crecimiento interno se puede producir tanto por diversificación (fabricando productos nuevos en mercados similares o productos similares en mercados nuevos)” (p. 14).

La diversificación consiste en la exploración de nuevos bienes y servicios para ofrecer al mercado o bien, la transformación de los actuales.

El menú ofrecido por la Pizzería ABC debe ser revisado constantemente y analizar si el mismo atrae al consumidor o si debe ser transformado para que los clientes se aproximen en mayor cantidad, con el propósito de aumentar los niveles de utilidad y con ello, la presencia del comercio en el mercado.

Una vez analizadas las posibles estrategias a implementar en una organización, los representantes de las compañías deben analizar los beneficios a corto y largo plazo que la aplicación de las mismas traerá para la empresa. Por ello, seguidamente se expone el término de factibilidad, como un indicativo del principal punto de partida que los administradores deben considerar en su proceso de toma de decisiones:

Factibilidad

Las empresas deben analizar sus operaciones actuales y los posibles resultados de sus decisiones futuras, implicando evaluaciones a nivel de inversión, establecimiento de nuevos locales comerciales o bien, el ingreso a diferentes mercados.

Gracián (2011) acota que “un buen estudio de viabilidad que busque el equilibrio entre la inversión + gasto y los objetivos de ventas establecidos... permitirá ir evaluando en tiempo real la necesidad de asignación de recursos y destinar éstos a los objetivos...” (p. 82).

Los estudios de factibilidad pretenden mostrar al usuario un detalle de las consecuencias de tomar una decisión determinada, basados en un análisis del entorno en el que se opera, así como de las condiciones internas que muestra la compañía.

Para la Pizzería ABC, un estudio de factibilidad de las posibles estrategias de crecimiento de sus operaciones es sumamente útil, con el objetivo de mantenerse operando en el mercado, no perderles paso a sus competidores y con ello marcar una presencia significativa en el ambiente gastronómico de Costa Rica.

Existen tres tipos de estudios de factibilidad, los cuales se centran en los siguientes tres elementos:

Viabilidad técnica

Es clave que las compañías comprendan cómo sus operaciones funcionan en la actualidad y con ello, aplicar las estrategias necesarias para que los procesos productivos sean eficientes y efectivos en pro de los intereses que se persiguen.

Mateo (2010) expone que la viabilidad técnica está “relacionada con los procesos productivos” (p. 38).

Este tipo de estudio implica un análisis de los procesos que la compañía utiliza para la elaboración de productos y servicios y con ello buscar las mejores condiciones para la realización de los mismos.

Los instrumentos de recolección de datos a aplicar en esta investigación permitirán darle una perspectiva al socio director de la Pizzería ABC en cuanto al manejo de sus procesos actuales respecto a la forma como lo hacen sus competidores y con ello, tomar las decisiones que se requieran para el bienestar y crecimiento de su negocio.

Viabilidad comercial

A nivel comercial, es imperante que los emprendedores y administradores comprendan la relación que se está dando entre los bienes y servicios ofrecidos al mercado y la valoración que tienen los mismos por parte de los clientes.

Mateo (2010) acota que “la viabilidad comercial, relacionada con la posibilidad de que el producto o servicio sea valorado positivamente por los clientes” (p. 38).

Este tipo de estudio representa un análisis de la forma cómo los productos o servicios son recibidos por los usuarios finales.

Por ende, para el socio director de la Pizzería ABC resulta pertinente conocer los canales que existen en la actualidad para llevar los productos al consumidor final y la calidad que los consumidores están obteniendo por los bienes y servicios adquiridos, esto con el propósito de hacer el mejor uso de los mismos y tener una excelente valoración por parte de sus clientes.

Viabilidad económica

El dinamismo de la economía afecta de forma positiva o negativa a las organizaciones, teniendo un impacto directo en las estrategias que las mismas aplican para mantenerse operando en el mercado.

Mateo (2010) indica que “la viabilidad económica, relacionada con la posibilidad de que el proyecto sea rentable y proporcione beneficio” (p. 38).

Este tipo de estudio consiste en un análisis de los beneficios económicos esperados por la inmersión en un proyecto con el fin de determinar si es rentable para los intereses de la compañía.

Para la Pizzería ABC este tipo de estudio es muy importante, pues, aunque son relativamente pocos meses de operación los que tiene en el sector gastronómico, ir valorando posibles estrategias de expansión implicarán un análisis de su factor económico actual y los beneficios que podría obtener al corto, mediano y largo plazo.

Es importante acotar que el análisis de este tipo de aristas conlleva una decisión a tomar por parte de los emprendedores y administradores de las compañías, en las que se debe considerar la posible inversión a realizar y, por ende, los costos asociados a la misma. Dicho esto, se expone seguidamente el concepto de inversión:

Inversión

Las oportunidades de inversión son sumamente variadas en el mercado y las distintas entidades financieras ofrecen cientos de instrumentos para la generación de beneficios económicos. A nivel nacional, los bancos públicos y privados, cooperativas, fondos de inversión y mutuales representan los principales recursos para los clientes que tengan deseo de generar algún tipo de interés por medio de la inversión de un determinado monto de capital.

Santiago (2013) acota que

Invertir es la acción de destinar los bienes de un capital para obtener algún beneficio a cambio. Un inversionista es justamente aquel que desembolsa dinero y otros recursos financieros con el fin de conseguir réditos en el futuro (p. 2).

Por ende, invertir implica la posibilidad de tomar un riesgo en la búsqueda de un resultado futuro. No obstante, no debe confundirse el concepto de inversión evocado únicamente a beneficios económicos pues la definición por contexto puede resultar más amplia al considerar

que permite la generación de cualquier tipo de rendimiento, ya sea positivo o negativo dependiendo de las circunstancias.

En cuanto a Pizzería ABC, el socio director ha hecho una inversión en una propuesta gastronómica para el mercado de pizzas, teniendo como principal objetivo poder maximizar los fondos colocados para la apertura y operatividad del negocio. No obstante, podrían darse nuevas oportunidades de inversión en el futuro que coadyuven al crecimiento de la compañía.

Realizar este tipo de análisis implica tiempo, pero los resultados que se persiguen se alinean con una búsqueda de tener una mejor rentabilidad, es decir, un mejor beneficio futuro. Para ello, se expone seguidamente el concepto de rentabilidad:

Rentabilidad

Es preponderante que las empresas se puedan mantener operando en el mercado, por medio de estrategias que le permitan realizar un equilibrio correcto de sus ingresos y gastos y a través de decisiones que faciliten la estabilidad de su actividad comercial.

Como indican Bahillo, Pérez y Escribano (2013) “la rentabilidad es la capacidad de producir intereses u otros rendimientos (dividendos, ganancias de capital, etc.)” (p. 9).

Los resultados de las empresas se miden con base en la rentabilidad de sus operaciones, es decir, la relación de las utilidades obtenidas respecto a sus costos de operación, teniendo la presencia que dicha variable debe ser positiva pues en caso contrario, las compañías estarían percibiendo pérdidas como parte de sus actividades comerciales.

Con base en lo anterior, resulta clave que se haga un análisis objetivo de las estrategias que se están tomando a diario en la Pizzería ABC, teniendo la premisa clara de que las acciones a desarrollar busquen la generación de beneficios económicos y, por ende, que coadyuve al crecimiento empresarial.

Para conocer la factibilidad de un proyecto, resulta crítico hacer un estudio de las principales variables financieras y las implicaciones que se tendrían al realizar inversiones relacionadas a crecimiento empresarial. Por tal motivo, se exponen seguidamente las definiciones de los conceptos más representativos de índole financiero:

Valor presente

Cuando un empresario o administrador decide realizar una inversión es con la premisa de que con la ejecución de este se tengan beneficios en los próximos períodos. Sin embargo, al momento de realizar la evaluación, es clave identificar cuánto representan los ingresos futuros con base en el poder adquisitivo actual, pues resulta el punto de partida para identificar la rentabilidad en un proyecto de inversión.

García (2014) indica que “el valor presente es el valor actual de los flujos de efectivo descontados a la tasa de descuento apropiada” (p. 55).

Dicho esto, el valor presente implica identificar el rendimiento actual que tendrían las estimaciones de los beneficios en próximos períodos.

Esta variable financiera es clave en el análisis a realizar para el socio director de la Pizzería ABC, pues le permite contar con un parámetro de decisión respecto al rendimiento que podría esperarse al aplicar determinada estrategia de crecimiento para el comercio.

Valor actual neto

En la misma línea del concepto anterior, para los emprendedores y administradores resulta también importante conocer el rendimiento que la aplicación de sus posibles estrategias tendrían, pero sin incluir el impacto de la inversión inicial.

García (2015) expone que

El valor actual neto de una determinada inversión se define como el valor actualizado de los flujos de caja que se espera obtener de la misma, siendo equivalente a la diferencia que existe entre el valor presente de los cobros que supone y de los pagos que implica. En otras palabras, es la ganancia neta que produce una inversión (p. 150).

Por ello, el valor actual neto representa el valor neto de los flujos de efectivo del período requerido en el análisis, pero traídos a valor presente, en la vida del proyecto, considerando quitar el impacto de la inversión inicial.

Para el socio director de la Pizzería ABC dicho indicador es trascendental pues representaría los beneficios que se esperan como parte de la puesta en marcha de las estrategias que se identifiquen en el proceso de evaluación, lo cual permite tener un dato respecto a los beneficios generados para determinado proyecto de crecimiento.

Tasa interna de retorno de la inversión

Conocer el valor actual y el valor actual neto es importante en la evaluación de proyectos, sin embargo, dichos conceptos se complementan con la identificación del rendimiento porcentual que la aplicación de ciertas estrategias tiene para el negocio.

Marín, Montiel y Ketelhörn (2014) indican que “la TIR de un proyecto de inversión es la tasa de descuento (r) que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos)” (p. 37).

La tasa interna de retorno es un valor en términos porcentuales que le permite a los empresarios y administradores conocer el rendimiento que genera un proyecto, a partir de los todos los flujos del efectivo traídos a valor presente en el período de análisis.

Bajo la premisa de evaluar distintas estrategias de crecimiento para la Pizzería ABC, la TIR representa un indicador porcentual para el socio director de dicho comercio respecto a la generación de beneficios que se tiene en cada una de las opciones que se valoren, lo cual es crítico para identificar la oportunidad que mejor se ajuste a sus necesidades.

Índice de deseabilidad

Al evaluar las distintas estrategias de crecimiento, los empresarios y administradores deben identificar el impacto que dichas oportunidades tengan para el negocio en cuanto al patrimonio de la compañía.

Marín, Montiel y Ketelhörn (2014) indican que “el ID es una medida relativa de rendimiento en contraste con el valor actual neto, que expresa en términos absolutos la contribución económica de una inversión al patrimonio de la empresa” (p. 41).

Por ello, el índice de deseabilidad implica tomar los flujos descontados y dividirlos con la inversión inicial y, con ello, conocer el impacto que una inversión en determinada estrategia tiene para el patrimonio del negocio.

Si bien, la inversión inicial resulta ser uno de los elementos más críticos a evaluar en la creación de una compañía, es clave para el socio director de la Pizzería ABC identificar el impacto que nuevas estrategias tienen a nivel patrimonial, en cuanto a la generación de beneficios y el rendimiento que dichas oportunidades tengan para la compañía.

Relación beneficio costos

Si bien los beneficios a generar representan el dato más importante para los emprendedores y administradores en la evaluación de un proyecto, conocer la relación que dichos rendimientos tienen con respecto a los costos es crítico para identificar la rentabilidad real de una posible estrategia de crecimiento.

Serrano (2018) indica que “la relación beneficio costos es la relación entre los ingresos y los costos traídos a valor presente neto” (p. 116).

Por ende, la relación de los beneficios con respecto a los costos implica identificar el número de veces en que los ingresos exceden a los costos, es decir, la cantidad de veces que los costos implícitos de la inversión estarían siendo cubiertos con los beneficios generados en próximos períodos.

El dato es relevante en la evaluación de proyectos para la Pizzería ABC en el término de conocer la cantidad de ocasiones en que los costos de la inversión estarían siendo repagados y con ello, evaluar la rentabilidad de realizar una inmersión en determinada estrategia.

Rendimiento contable

Contar con la referencia del impacto que la aplicación de determinada estrategia pueda tener en los resultados contables de una organización resulta crítico en la evaluación de un

proyecto, en el tanto dicho dato permite identificar los rendimientos esperados al incurrir en una serie de costos asociados a una oportunidad de crecimiento.

Marín, Montiel y Ketelhörn (2014) indican que el rendimiento contable “consiste en relacionar la utilidad neta actual promedio con la inversión promedio, es decir, con la inversión que en promedio tiene la empresa inmovilizada durante la vida económica del proyecto” (p. 36).

Dicho esto, el rendimiento contable se relaciona con el número de veces en que un proyecto se repaga, esto considerando el contraste con los flujos del efectivo sin descontar y comparándolos con la inversión inicial del mismo.

Para Pizzería ABC, conocer el rendimiento contable es parte de los elementos a considerar en la evaluación financiera de incurrir en determinado proyecto, teniendo como premisa identificar la cantidad de veces en que los costos relacionados a la inversión son repagados y con ello, los beneficios que se generan para la compañía.

Periodo de recuperación

Para las empresas es clave mantenerse en el mercado económico y, por ende, es necesario que valoren la incursión en nuevas estrategias que les coadyuve en su crecimiento como organizaciones. No obstante, dicha incursión tiene costos asociados que para los empresarios y administradores es trascendental saber el tiempo en que los mismos puedan ser recuperados.

Marín, Montiel y Ketelhörn (2014) indican que “el periodo o plazo de recuperación de una inversión es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión inicial del proyecto” (p. 34).

Por ello, el período de recuperación implica identificar el período en el cual se repaga la inversión inicial, sumando gradualmente los flujos generados en un proyecto hasta que se alcance la cobertura de la inversión inicial.

Para el socio director de Pizzería ABC dicho dato es clave pues a pesar del poco tiempo de operaciones, se pretende la evaluación de posibles estrategias que ayuden al negocio a crecer en el mercado gastronómico y, por ello, es relevante saber el período de recuperación en el que la inversión a realizar es cubierta con los beneficios esperados.

Así mismo, se debe considerar la forma de financiar las estrategias a implementar en la compañía, ya sea mediante la utilización de recursos propios o por medio de préstamos bancarios. Por tal motivo, se anota seguidamente el concepto de financiamiento:

Financiamiento

Resulta casi obligatorio que los emprendedores opten por recursos de financiamiento con el fin de comenzar un negocio, aproximándose a entidades bancarias para conocer las mejores condiciones y con ello poder tomar una decisión informada sobre la escogencia a realizar.

El recurso del financiamiento es ampliamente utilizado en la actualidad tanto por personas físicas como jurídicas, pues dicho elemento plantea la posibilidad de un soporte económico para la atención de obligaciones y oportunidades de crecimiento.

Cordero (2019) acota en su publicación del periódico El Financiero que “las necesidades de financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas son muchas y van desde los créditos hasta herramientas de ahorro o de arrendamiento” (párr. 19).

El concepto refiere a la búsqueda de créditos en entidades financieras que permitan solventar necesidades de corto, mediano o largo plazo. Dichas necesidades pueden estar enmarcadas para las empresas en ejemplos tales como la introducción de la propuesta de negocio en el mercado, la adquisición de maquinaria y equipo de trabajo, la compra de materia prima e insumos o bien, estrategias de expansión como la ubicación de otro local comercial.

Sin embargo, para hacer uso del financiamiento se debe ser precavido, pues en ocasiones las condiciones de los préstamos pueden superar la capacidad de pago de las personas involucradas y a su vez, convertirse en un riesgo que impacte negativamente los flujos económicos de los usuarios.

Para el socio director de la Pizzería ABC es importante conocer de este tema, con el objetivo de identificar las distintas aristas que ofrece las entidades financieras en Costa Rica y con ello poder tomar la decisión que mejor se ajuste a sus necesidades actuales ya sean de cobertura de deudas o bien de oportunidades de expansión.

Adicionalmente, resulta imprescindible conocer si se cuenta con algún tipo de modelo administrativo para el manejo de sus operaciones actuales en la Pizzería, pues el resultado de la aplicación de las distintas estrategias deberá tener un fundamento en la forma como opera en la actualidad el negocio. Por ello, seguidamente se expone la definición de una de las herramientas administrativas más conocidas en la actualidad:

Modelo FODA

La evaluación de las distintas aristas bajo las cuales operan las empresas es trascendental para un adecuado logro de los objetivos y es quizás uno de los elementos que los emprendedores más dejan de lado constantemente.

Según acota Pizarro (2012) “la matriz FODA es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización o comunidad escolar” (p. 200).

Sin importar la etapa de la vida de una organización, ya sea una fase introductoria o de posicionamiento, resulta ser clave hacer una identificación de las fortalezas y oportunidades que como comercio tiene, esto con el propósito de que se haga un uso óptimo de las mismas en aras del crecimiento empresarial.

A su vez, las debilidades y amenazas deben ser revisadas frecuentemente, pues dichos elementos pueden tener impactos negativos en los resultados de las compañías e incluso llevarlas a la quiebra.

Para la Pizzería ABC este concepto vislumbra una relación estricta con sus operaciones diarias, pues poder identificar las fortalezas y oportunidades con el fin de maximizar las mismas le coadyuva a un crecimiento de su negocio. De forma paralela, mitigar las posibles debilidades y amenazas que rodean sus actividades diarias le puede permitir al socio director tomar decisiones más acertadas en cuanto a la administración de la compañía.

La pizzería debe tomar en cuenta el mercado en el que trabaja, pues su operación se enfoca en ofrecer productos de carácter culinario a los distintos clientes y cualquier estrategia o

decisión a tomar debe considerar el tipo de negocio que representa. Por ello, comprender lo que implica el área de la gastronomía es crítico para la Pizzería ABC, siendo este el nicho en el que se desarrollan sus actividades comerciales en la actualidad:

Gastronomía

Este concepto ha tenido un auge bastante significativo en los últimos años, donde la oferta y demanda han ido en aumento y en la que los distintos negocios de dicho gremio han transformado completamente sus operaciones. La importación de bienes y servicios en Costa Rica de países tales como México, Perú o incluso influencia de Asia y Europa, ha generado que el mercado gastronómico costarricense se diversifique constantemente, brindándole a los usuarios cientos de opciones para elegir.

Según expone Fojo (2013) “la gastronomía por definición es la forma de manipular, cocinar y presentar los alimentos de la mejor manera y más agradable y sabrosa posible” (p. 49).

La cocina tradicional ha evolucionado y, por ende, el término de gastronomía se extiende más allá de solo manipular alimentos, pues el mismo se ha transformado en todo un arte que deriva en ofrecer diversas opciones culinarias acompañadas de un sabor propio y una experiencia sin igual para los usuarios.

En el caso de Pizzería ABC y propiamente de la zona de Curridabat, el lugar se ha convertido en un área ideal para que decenas de restaurantes ubiquen sus operaciones y ofrezcan al mercado nacional numerosos menús de comida artesanal para compartir en pareja o con amigos, por lo que resulta importante conocer la operatividad de los mismos y del cómo han logrado posicionarse en el ambiente local de esa área capitalina.

Dicho esto, para Pizzería ABC resulta importante conocer el sector de comercio en el que tiene sus operaciones, los restaurantes cercanos y cualquier tipo de compañía que pueda tener un impacto en sus actividades diarias. Por ello, se expone el termino de comercio con el fin de comprender las generalidades que dicho concepto implica:

Comercio

Para los países con economías relativamente sólidas resulta ser una ventaja competitiva contar con una gran cantidad de empresas que muevan sus operaciones comerciales. Por otro lado, para aquellas naciones cuyas economías estén en fase de desarrollo, la toma de decisiones gubernamentales acertadas (principalmente en materia de legislación, educación e infraestructura) pueden propiciar el asentamiento de más compañías que contribuyan con el crecimiento de los países.

Según acotan Jarvis y Lebreo (2010) “el libre comercio contribuye a aumentar la producción nacional de los productos que cada país participante produce más eficientemente” (p.269).

Utilizando esto como punto de partida, se podría referenciar el término comercio como aquellas relaciones a nivel local e internacional para el intercambio de productos y servicios en condiciones donde el productor y el usuario puedan obtener beneficios bilateralmente. Es relevante acotar que la era de la tecnología ha obligado a una transformación constante de los comercios, en los cuales sus operaciones pierden presencia y rentabilidad si no procuran optar por valores agregados hacia sus clientes.

Por ende, es importante para Pizzería ABC tomar en consideración los elementos de comercio que siguen los negocios, pues es parte de la operatividad de la compañía mantener relaciones comerciales con sus proveedores y velar por que los clientes puedan recibir un producto acorde a sus necesidades. La diversificación continua podría ser quizás la principal herramienta para velar por el principio de negocio en marcha para estas organizaciones pues para aquellas que omitan estos detalles las posibilidades de desaparecer del mercado son altas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Se plantean los siguientes elementos como parte del marco metodológico que se utilizará con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación:

Enfoque de la Investigación

Expone Gutiérrez (2013) que los enfoques de la investigación se pueden referir de la siguiente forma:

- a) La observación cuantitativa, postula la existencia de una realidad social externa y objetiva que se da o se presenta al investigador directamente como dato externo a recoger y que puede ser tratado a su vez matemáticamente.
- b) A diferencia del enfoque cuantitativo, el cualitativo toma como referencia el método interpretativista de las ciencias sociales. Para este método no existe una realidad social universal, objetiva y única que afecte de manera independiente a todos los individuos, sino que existen múltiples realidades que son construidas según las distintas formas de observar e interpretar el mundo en el que existen las personas (pp. 14-15).

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, ya que se pretende exponer la evaluación numérica de una serie de opciones financieras que permitan la expansión de la compañía en cuestión, mediante una serie de elementos comparativos con otros comercios culinarios aledaños a la zona.

El estudio se realizará en un marco de estudio subjetivo, pero con valoración objetiva, en cuanto el resultado del proyecto presentará una serie de propuestas que a criterio del investigador sean de utilidad para el socio director de Pizzería ABC en aras de crecimiento del negocio.

Método de la Investigación

La investigación es un arte que plantea las bases del desarrollo para la adquisición y mejora del conocimiento. Monje (2011) expone que el proceso del conocimiento científico implica observar, describir, explicar y predecir:

- a) **Observación:** se concibe como... un proceso selectivo mediante el cual el investigador delimita intencionalmente los aspectos relativos al problema sobre los cuales va a fijar su atención.
- b) **Descripción:** en la cual se procede con base en la información obtenida, a ordenar los rasgos, atributos o características de la realidad observada de acuerdo con el problema investigativo planteado.
- c) **Explicación:** entendida como el establecimiento de relaciones entre los diferentes aspectos que intervienen en el problema.
- d) **Predicción:** consiste en la predicción de la ocurrencia de un determinado fenómeno (pp. 95-96).

Conocer estos elementos resulta clave, pues los mismos refieren al proceso de investigación que se debe perseguir para un logro de los resultados esperados.

Bajo esta premisa, la presente investigación tomará en cuenta los primeros tres aspectos previamente anotados. Para ello, se comenzará por un proceso de observación donde se identificarán los puntos primordiales que se relacionen con el problema. Seguidamente, se hará una descripción de todos los atributos reconocidos considerando las técnicas de recolección de datos expuestas más adelante. En tercera instancia, se hará una explicación detallada de los resultados de la investigación y la comparación con los otros negocios gastronómicos de la zona.

La predicción no figura en el método de investigación empleado, ya que los datos expuestos reflejarán una realidad de la Pizzería ABC con respecto a otros comercios, mas no una interpretación de un efecto predictivo.

Fuentes de información

Definir con claridad las fuentes de información y la forma como la misma será recolectada es clave para lograr los objetivos previamente definidos.

Fuentes primarias

Monje (2011) anota que la fuente primaria “trata de un escrito personal referente a las propias experiencias, investigaciones y resultados” (p. 74).

En el caso de este estudio, la fuente primaria estaría reflejada en:

- a) Socio director e inversionista de Pizzería ABC.

Es importante destacar que se cuenta con consentimiento informado de parte del Socio director de Pizzería ABC para la realización de este estudio, bajo la consideración que no se expondrán datos administrativos respecto al nombre real de la compañía, ubicación precisa o situación financiera actual, esto por motivo de confidencialidad de la información y riesgo de que negocios similares puedan hacer un uso equívoco de dichos datos para fines ilícitos. En su lugar, el investigador utilizará el nombre ficticio “Pizzería ABC” a lo largo de todo el escrito y hará referencia a demás datos administrativos o financieros de la compañía con valores aproximados.

- a) Representantes de comercios de la zona de Curridabat.
- b) Entidades financieras, referenciadas tanto por bancos públicos como privados, así como cooperativas.

Resulta valioso acotar que la información generada por el punto b) de las fuentes secundarias se expondrá en el desarrollo de la investigación sin mencionar el nombre del comercio que brinde las respuestas y con el propósito de comparar los resultados con los identificados en el punto a). En cuanto al punto c), la información se presentará según los datos reales que dichas entidades brinden al investigador para el período en estudio.

Fuentes secundarias

A su vez, Monje (2011) expone que la fuente secundaria corresponde a “escrito acumulativo referente a las experiencias y teorías de otros autores” (p. 75).

Para la presente investigación, las fuentes secundarias estarían siendo reflejadas en los siguientes sujetos:

- a) Tesis nacionales e internacionales, libros y datos estadísticos ya existentes que expongan los temas de estrategias, estudios de factibilidad y crecimiento empresarial.

Es importante mencionar que la literatura es amplia en cuanto a los temas previamente citados, por lo que en el análisis se busca que conclusiones y recomendaciones de dichos escritos mantengan una relación directa con el objetivo de esta investigación.

Población

Monje (2011) cita que la población es un “conjunto de elementos que presentan una característica o condición común” (p. 124).

Por las características del proyecto en estudio, la población estará representada de la siguiente forma:

- a) Sector comercial: empresas de carácter gastronómico dedicadas a la comercialización de pizza. Se identifican 20 pizzerías en la zona de Curridabat.
- b) Entidades financieras de Costa Rica representadas por el Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco de Costa Rica, Banco Popular, Bac San José, Scotiabank, Davivienda, Coopealianza.

Muestra

Monje (2011) describe la muestra como “parte de los elementos o subconjunto de una población que se selecciona para el estudio de una característica o condición” (p. 124).

Por las condiciones de esta investigación, la muestra estará referenciada de la siguiente forma:

- a) Empresa en estudio: Pizzería ABC.

- b) Sector comercial: diez negocios que brinden servicios de carácter gastronómico en la zona de Curridabat, San José, Costa Rica. La selección de la muestra se hará de forma aleatoria. Adicionalmente, la muestra de un 50% se considera representativa para la investigación pues permite inferir los resultados al resto de la población.
- c) Entidades financieras ubicadas en la provincia de San José, Costa Rica, representadas por el Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco Popular, Bac San José y Coopealianza. La selección de esta muestra se hace de forma intencional, considerando el renombre y presencia de las cinco instituciones citadas.

Variables

Monje (2011) anota que “las variables se conciben como aspectos o características susceptibles de medición y tratamiento estadístico” (p. 15).

Las variables representan un fundamento de gran utilidad para el investigador, al colocar las principales pautas de análisis y sintetizando las aristas más claves del tema para que la investigación sea abordada.

A continuación, se muestra un cuadro resumen con el objetivo de plantear los elementos más importantes a ser valorados en el análisis:

Tabla 1. Cuadro de variables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Conocer la estructura de funcionamiento actual de la Pizzería ABC.	Estructura organizacional	Estructura	Gilli (2017) describe que “la estructura es la forma en que se dividen las tareas entre el personal y en que dichas tareas serán coordinadas...tiene como finalidad orientar el comportamiento individual hacia el logro de los objetivos” (p. 64).	Las estructuras representan la forma como las distintas labores son segregadas y con ello, la forma como el recurso humano hace uso de los activos para la búsqueda de las metas de la compañía.	Cuestionario número 1.
		Administrativa	Sánchez (2012) expone que, “en cualquier organización, para	La administración implica la serie de decisiones a	Cuestionario número 1. Sección Administrativos.

			<p>alcanzar los objetivos fijados, es necesario que todos los elementos (materiales y humanos) cumplan su cometido... la necesidad de organizar, gestionar y administrar los recursos disponibles y encauzarlos en la dirección correcta” (p. 41).</p>	<p>considerar para el manejo de las operaciones de la compañía haciendo un uso adecuado de los elementos que se disponen, para perseguir siempre el cumplimiento del principio de negocio en marcha.</p>	
		Financiera	<p>Aguilera (2014) expone que “la estructura financiera está compuesta por un conjunto de</p>	<p>El área de finanzas permite el uso de los recursos económicos para el pago de</p>	<p>Cuestionario número 1. Sección 4. Finanzas.</p>

			<p>elementos que van a proporcionar medios de pago a la empresa para que esta pueda realizar su actividad productiva” (cap. 3, párr. 2).</p>	<p>obligaciones o bien, de invertir en oportunidades de crecimiento para la compañía.</p>	
		Mercadeo	<p>Tondolo (2018) indica que “el marketing se puede definir como la forma en que una empresa se da a conocer, como se muestra y de cómo promociona sus productos o servicios” (p. 8).</p>	<p>El mercadeo, por ende, resulta ser el método en que los clientes se enteran de los productos y servicios que las compañías ofrecen al mercado, por lo que es crítico que las</p>	<p>Cuestionario número 1. Sección 3. Mercadeo.</p>

		Recursos Humanos	<p>Caldas, Lacalle y Carrión (2012) indican que “el área de recursos humanos (RRHH) entiende y estudia el concepto de empresa basándose, fundamentalmente, en el personal que las integra” (p. 56).</p>	<p>estrategias de mercadeo estén alineadas al objetivo deseado.</p> <p>Formar un equipo de personas que estén calificadas y se comprometan con los objetivos de la empresa, resulta ser crítico para el éxito de la misma. Por ello, es importante invertir en capacitaciones</p>	<p>Cuestionario número 1. Sección 2. Recursos Humanos.</p>
--	--	------------------	---	---	--

		Estrategia de diversificación	participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales” (cap. 3, sección 2.4). Cruz (2014) indica que “el crecimiento interno se puede producir tanto por diversificación (fabricando productos nuevos en mercados similares o productos similares en mercados nuevos)” (p. 14).	notoria en el mercado en que la empresa se desenvuelve. La diversificación consiste en la exploración de nuevos bienes y servicios para ofrecer al mercado o bien, la transformación de los actuales.	
Desarrollar un estudio de	Factibilidad	Factibilidad	Gracián (2011) acota que “un buen	Los estudios de factibilidad	Observación Análisis de los resultados

<p>factibilidad de las estrategias necesarias para la expansión de negocio de Pizzería ABC.</p>		<p>Viabilidad</p>	<p>estudio de viabilidad que busque el equilibrio entre la inversión + gasto y los objetivos de ventas establecidos... permitirá ir evaluando en tiempo real la necesidad de asignación de recursos y destinar éstos a los objetivos..." (p. 82). Mateo (2010) expone que: "La viabilidad</p>	<p>pretenden mostrar al usuario un detalle de las consecuencias de tomar una decisión determinada, basados en un análisis del entorno en el que se opera, así como de las condiciones internas que muestra la compañía. Este tipo de</p>	<p>de los cuestionarios número 1 y 2. Cuestionario número 3.</p>
---	--	-------------------	---	---	--

		técnica	técnica, relacionada con los procesos productivos.	estudio implica un análisis de los procesos que la compañía utiliza para la elaboración de productos y servicios y con ello buscar las mejores condiciones para la realización de los mismos.	
		Viabilidad comercial	La viabilidad comercial, relacionada con la posibilidad de que el producto o servicio sea valorado positivamente por	Este tipo de estudio representa un análisis de la forma como los productos o	

		Viabilidad económica	<p>los clientes.</p> <p>La viabilidad económica, relacionada con la posibilidad de que el proyecto sea rentable y proporcione beneficio” (p. 38).</p>	<p>servicios son recibidos por los usuarios finales.</p> <p>Este tipo de estudio consiste en un análisis de los beneficios económicos esperados por la inmersión en un proyecto con el fin de determinar si es rentable para los intereses de la compañía.</p>	
--	--	----------------------	---	--	--

Fuente:-Rojas,-2020

Instrumentos

Como se ha expuesto previamente, existe un deseo explícito de parte del Socio Director respecto a la exploración de opciones que le permitan hacer crecer el negocio de la pizzería en el mediano y largo plazo. Por ende, contar con un esquema con los rubros a analizar en el proyecto de investigación se vislumbra como la herramienta que guiará la identificación de posibles estrategias que estén alineadas a dicho objetivo.

Monje (2011) indica que “el instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información” (p. 25)

Por tal motivo, los enunciados presentados seguidamente pretenden dar una pauta al investigador sobre la temática en estudio que permitan obtener una serie de datos necesarios para plantear las estrategias más idóneas según la estructura e intereses actuales de Pizzería ABC:

Para el objetivo específico número uno “Conocer la estructura de funcionamiento actual de la Pizzería ABC” se tendrá una reunión con el Socio director de Pizzería ABC, en la cual se utilizará el método de observación así como la indagación por medio de una serie de preguntas para identificar datos a nivel administrativo, financiero, recurso humano, mercadeo y algunas variables de carácter general que serán necesarias para una mejor comprensión de la estructura actual de operaciones de la compañía.

A su vez, para el objetivo específico número dos “Determinar la estrategia que permita la expansión de la Pizzería ABC”, se utilizará la información obtenida en la reunión anterior, así como la aplicación de una serie de cuestionarios con 10 representantes de comercios similares de la zona de Curridabat, esto con el propósito de realizar comparaciones con negocios de índole equivalente y valorar posibles oportunidades de mejora para la Pizzería ABC.

Finalmente, para el objetivo específico número tres “Desarrollar un estudio de factibilidad de las estrategias de mercado necesarias para la expansión de negocio de Pizzería ABC”, una vez completados los objetivos específicos número uno y dos, se analizarán las oportunidades de mejora propuestas y las opciones de financiamiento

disponibles para un óptimo logro de las mismas, por medio de llamadas y cuestionarios con representantes de entidades financieras para obtener información fidedigna y apegada a los intereses del Socio Director de la pizzería.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Como se ha descrito en el apartado anterior, la recopilación de datos se hará mediante la aplicación de cuestionarios con el Socio Director de la Pizzería ABC, representantes de comercios similares de la zona y contactos de entidades financieras.

Sin embargo, también se tomará en consideración técnicas como la observación y la comparación como las herramientas más representativas para el desarrollo del estudio, pues dichas opciones brindan un marco de información óptimo en el análisis de este tipo de empresas dado su poco recorrido en el mercado económico, así como el perfil de sus operaciones actuales.

Es importante destacar que la zona de Curridabat presenta una amplia gama de comercios gastronómicos que han convertido el área en un referente en la provincia de San José. Muchos de los restaurantes ubicados en esta zona se convirtieron en las bases de este tipo de comercio para la atracción de nuevos negocios durante los últimos años y donde conocer las características que han permitido consolidar su presencia en el país es preponderante para con ello analizar y proponer opciones de crecimiento óptimas para Pizzería ABC.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis preliminar de la Pizzería ABC

A continuación, se presenta una síntesis de los principales resultados obtenidos en el proceso de observación y el cuestionario aplicado a quien ocupa el cargo de socio director de la Pizzería ABC, con respecto a la estructura administrativa, financiera, de recursos humanos y de mercadeo que maneja dicho negocio. Aunado a esto, se hace referencia a que estos elementos no están limitados a lo que se describe seguidamente, pues en casos extraordinarios podrían darse posibles variaciones:

Estructura administrativa

Pizzería ABC inicia operaciones durante octubre 2018, por lo que a la fecha de este estudio de investigación presenta aproximadamente un año y tres meses de operación en el mercado gastronómico costarricense.

Se ubica en la zona de Curridabat, en un local alquilado cuyo costo mensual ronda los 400,000.00 colones mensuales. En dicho local, su horario de atención al público se extiende de martes a sábado, en turnos de 12 medio día hasta las 2:30pm y luego de 5pm a 9:30pm.

Dispone de equipo de cocina y mobiliario, los cuales fueron adquiridos por medio de recursos personales aportados por el socio director y algunos préstamos familiares los cuales ya fueron pagados en su totalidad durante el 2019.

Se identifica como público meta principalmente el segmento de personas cuyo rango de edad oscila entre los 25 y 50 años, premisa que resulta bastante visible dado que en la zona de Curridabat se da la presencia de varias compañías e instituciones educativas cuya población ronda el rango de edad descrito. No obstante, se hace la acotación que la Pizzería ABC mantiene sus puertas abiertas al público general, no realizando ningún tipo de distinción en factores como edad, género u otros.

El tipo de comida ofrecido al cliente es de tipo artesanal, por medio de una combinación de pizzas y cervezas artesanales preparadas por medio de experiencia adquirida previamente tanto por el socio director como un colaborador que tiene el negocio.

Adicionalmente, no se ha identificado la creación formal de un modelo administrativo con la estructura FODA para la Pizzería ABC, sin embargo, el socio director evalúa constantemente factores tales como:

- a) El atractivo de la oferta que tiene para el público, así como los productos en los que los consumidores han mostrado mayor interés.
- b) El mercado creciente en materia gastronómica de la zona de Curridabat.
- c) La posible utilización de su espacio físico de una forma diferente.
 - Este tema derivado de la incapacidad de atender a más de 20 personas al mismo tiempo, dado que el espacio del local es reducido (aproximadamente 30m²), el mobiliario consta de pocas mesas y existe espacio subutilizado principalmente en la entrada del local, derivando en ocasiones incluso en la creación de extensas filas de personas que desean ingresar a la pizzería.
- d) Adquirir equipo de cocina más eficiente que le permita disminuir los tiempos de cocción, tales como una amasadora y un horno más grandes que ayude a una cocción más rápida de las pizzas:
 - Esta situación ha sido una de las principales críticas que se identifica por parte de los clientes en sus evaluaciones en redes sociales, indicando que el tiempo de espera es demasiado extenso para recibir sus productos (alrededor de una hora), incluso en el mismo local.
- e) La oportunidad de abrir un nuevo punto de venta, que le permita tener presencia en otro sector metropolitano y con ello, una mayor captación de clientes:
 - Esta es una de las opciones más atractivas para el socio director, quien desea poder llevar sus productos a otras zonas del país y con ello, atraer más clientes.

- f) La gran competencia de restaurantes que impera en la zona, principalmente aquellos comercios referenciados por su oferta de pizza al público.
- g) El impacto de las legislaciones nacionales, principalmente en materia de impuestos.

Estructura de Recursos Humanos

Pizzería ABC cuenta con solamente dos colaboradores, uno de los cuales es el mismo socio director quien participa activamente en toda la operación de la compañía.

Entre sus funciones se identifican:

- a) Apertura y cierre del establecimiento.
- b) Compra de los insumos necesarios para la fabricación de los productos.
- c) Elaboración de las pizzas y cervezas artesanales.
- d) Atención al cliente.
- e) Cobro a los clientes.
- f) Pago de salarios.
- g) Pago de servicios públicos.
- h) Trámites legales.

A ello, se suma un colaborador quien apoya principalmente el área de cocina en la elaboración de las pizzas y cervezas según las solicitudes de los clientes.

Estructura de Mercadeo

A pesar del poco tiempo de operación de la Pizzería en el mercado gastronómico de la zona capitalina, se ha trabajado en poder tener presencia en redes sociales (siendo la principal referencia Instagram) acompañado de mostrar el negocio como una opción al cliente en plataformas digitales tales como Uber Eats y Glovo.

Es importante acotar que el uso de este tipo de herramientas tecnológicas de comunicación ayuda a que la Pizzería pueda ser identificada por los distintos clientes como

una opción en sus búsquedas diarias, permitiendo con ello que más personas puedan conocer al negocio y con ello aproximarse a su establecimiento a degustar de sus productos.

Estructura Financiera

Para la apertura del establecimiento, el socio director dispuso de aproximadamente ocho millones de colones, los cuales fueron aportados por medio de recursos propios y algunos préstamos de familiares y amigos, los cuales ya fueron cancelados en su totalidad durante el 2019, lo cual disminuye la posibilidad de pagos por concepto de intereses a entidades financieras.

El monto previamente indicado fue utilizado para la cobertura de trámites legales (tales como permisos de funcionamiento, patentes, entre otros), compra de equipo de cocina y mobiliario, y compra de materia prima.

Los principales gastos de la compañía se enlistan a continuación, ordenando los mismos de mayor a menor impacto según la estructura de funcionamiento actual de la Pizzería:

- a) Compra de insumos
- b) Salarios
- c) Alquiler
- d) Servicios públicos

Así mismo, no se identifica algún tipo de reporte financiero que ayude en el control de las operaciones del negocio y presentación contable de los resultados. No obstante, actualmente el socio director de la Pizzería trabaja con una firma de contabilidad con el fin de poder obtener información de ciertos datos financieros que coadyuven en el análisis del funcionamiento actual de la compañía.

Es importante destacar que, a pesar de la carencia de este tipo de información financiera, el socio director de la Pizzería utiliza los archivos de ventas generados por el sistema electrónico para conocer los ingresos diarios y mensuales. Mientras que, para el manejo de gastos, se utiliza una plantilla en el programa Office Excel.

Seguidamente, se muestra un detalle de los resultados obtenidos por parte de Pizzería ABC en sus primeros 13 meses de operaciones, el cual fue elaborado con base en la información suministrada por el socio:

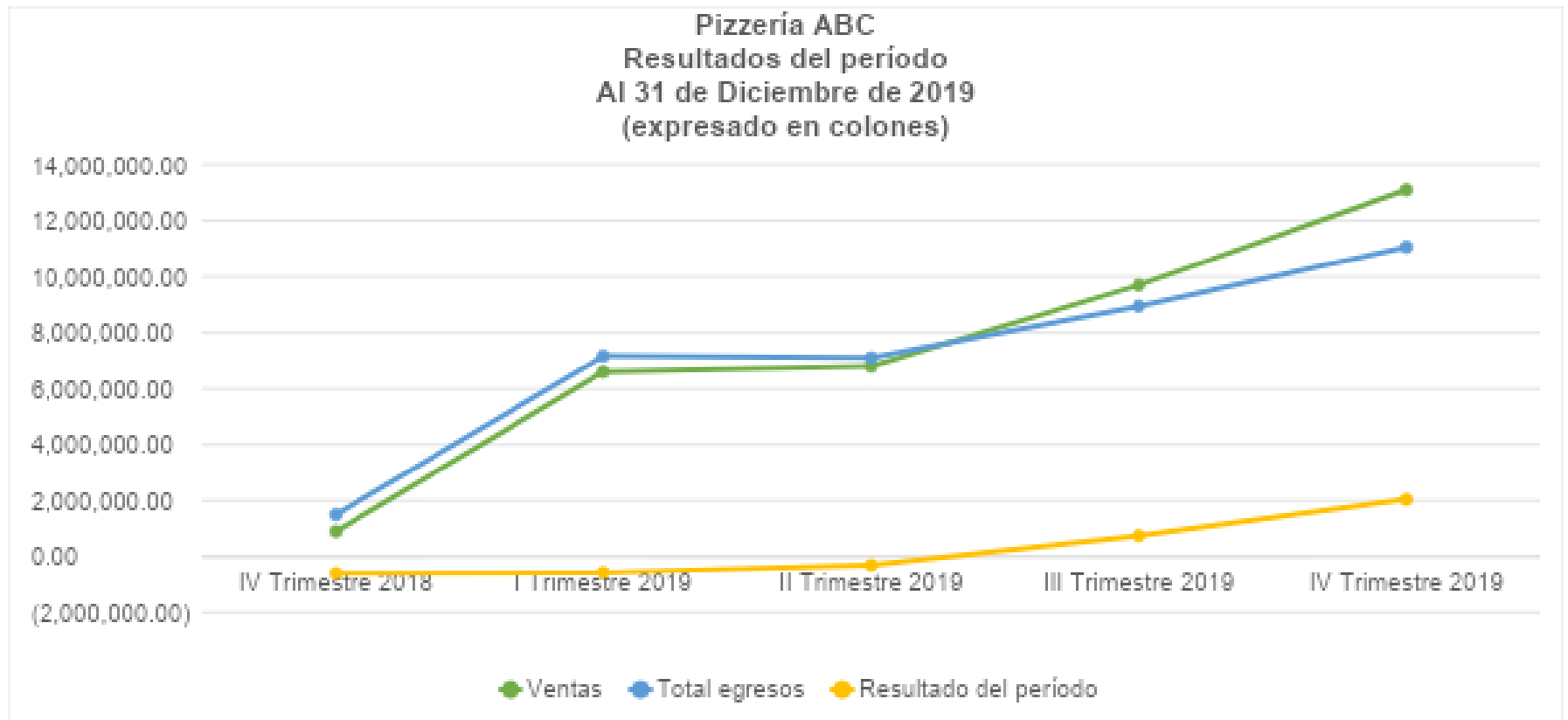
Tabla 2. Detalle de ingresos y gastos

Pizzería ABC
Detalle de ingresos y gastos
Al 31 de Diciembre del 2019
(expresado en colones)

	IV Trimestre 2018	I Trimestre 2019	II Trimestre 2019	III Trimestre 2019	IV Trimestre 2019
Ventas	900,000.00	6,600,000.00	6,800,000.00	9,700,000.00	13,100,000.00
Costo de la mercadería vendida	648,000.00	4,620,000.00	4,556,000.00	6,402,000.00	8,515,000.00
Total costo de la mercadería vendida	648,000.00	4,620,000.00	4,556,000.00	6,402,000.00	8,515,000.00
Gastos					
Gastos administrativos	400,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00
Alquiler	400,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00	1,200,000.00
Otros gastos	50,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00
Total gastos	850,000.00	2,550,000.00	2,550,000.00	2,550,000.00	2,550,000.00
Total egresos	1,498,000.00	7,170,000.00	7,106,000.00	8,952,000.00	11,065,000.00
Resultado del período	(598,000.00)	(570,000.00)	(306,000.00)	748,000.00	2,035,000.00
Resultado acumulado	(598,000.00)	(1,168,000.00)	(1,474,000.00)	(726,000.00)	1,309,000.00

Fuente: Rojas, 2020.

Elaboración propia con base en datos suministrados por el socio director de Pizzería ABC.



Fuente: Rojas, 2020.

Elaboración propia con base en datos suministrados por el socio director de Pizzería ABC.

Considerando los valores presentados, se vislumbra una mejora en el rendimiento de la compañía durante el segundo semestre del 2019, dado que en el tercer trimestre las pérdidas disminuyeron considerablemente y en el cuarto trimestre se denota un resultado acumulado que supera el millón de colones, esto en respuesta a diferentes eventos organizados por la pizzería en los días festivos del período descrito que aluden a una adecuada estrategia para hacer un uso efectivo de dichas actividades.

El socio director indica un margen de utilidad deseado de 30% en la pizzería, lo cual presenta un efecto positivo dado que permitirá recuperar paulatinamente las pérdidas acumuladas de períodos anteriores.

Otros detalles para considerar

Con base en los registros generados por el sistema de facturación, se estima una visita promedio semanal entre 101 y 300 clientes, considerando tanto los que llegan físicamente a la Pizzería, así como los que hacen uso de las plataformas tecnológicas para la adquisición de los productos. Sin embargo, se indica una visita promedio de 200 personas por semana por parte del socio director del comercio, esto por motivo de la capacidad productiva del restaurante, así como por el tamaño de los hornos y la capacidad de la amasadora.

El socio director de la Pizzería no tiene entre sus planes algún tipo de idea para la expansión de negocio que vaya a ser implementada en el primer semestre del 2020. Sin embargo, se encuentra en proceso de valoración de una serie de opciones que puedan ayudar a mantener sus operaciones en el mercado de comidas en la zona de Curridabat, así como posibles oportunidades que ayuden a mejorar sus rendimientos actuales.

Entre dichas opciones, se exponen seguidamente las ideas que a criterio del socio director le interesaría valorar para ser implementadas en los próximos meses:

- a) Remodelación y ampliación del local actual.
- b) Apertura de un nuevo punto de venta.
- c) Implementación de comercio móvil, por medio de la inclusión de un foodtruck en sus operaciones.
- d) Incremento del gasto para mercadeo y publicidad.

Análisis de comercios similares

Seguidamente, se presenta una síntesis de los principales elementos obtenidos en el proceso de observación y el cuestionario aplicado a representantes de 10 pizzerías. Se acota que estos puntos no están limitados a lo que se describe a continuación, ya que se puede dar la existencia de variaciones según las necesidades específicas de cada negocio:

Aspectos administrativos

Por medio de los resultados obtenidos dada la aplicación de los cuestionarios a diez diferentes pizzerías, se identifica algunos elementos relevantes para el análisis comparativo respecto a Pizzería ABC, tales como:

- Pregunta número uno: tiempo que dichos negocios llevan operando en Costa Rica
- Pregunta número dos: tipo de local
- Pregunta número tres: gasto promedio de alquiler
- Pregunta número cuatro: posesión sobre los activos fijos
- Pregunta número cinco: público meta
- Pregunta número seis: tipo de comida
- Pregunta número siete: cantidad de días que abren al público
- Pregunta número ocho: elaboración previa de un modelo de administración de negocios (FODA)

Las cuales son analizadas a continuación:

Para la pregunta número uno, respecto al tiempo que el comercio lleva operando en Costa Rica, se expone:

Cuadro 1
Tiempo de operación en Costa Rica

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Entre uno y tres años	4	40%
Más de tres años	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 1
Tiempo de operación en Costa Rica



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, de las diez pizzerías consultadas cuatro llevan entre uno y tres años, mientras que seis de ellas superan los tres años de operación en el mercado costarricense.

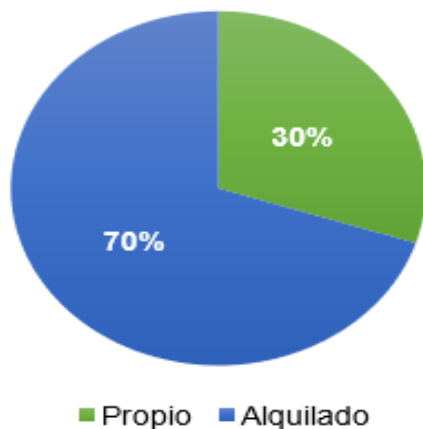
Para la pregunta número dos, respecto a si el local en que el operan las pizzerías consultadas es propio o alquilado, se indica:

Cuadro 2
Tipo de local

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Propio	3	30%
Alquilado	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 2
Tipo de local



Fuente: Rojas, 2020

Como se vislumbra en el gráfico, siete de las diez pizzerías consultadas tienen un local alquilado, mientras que tres de ellas tienen un local propio para el desarrollo de sus operaciones.

Para la pregunta número tres, respecto al monto relacionado al gasto de alquiler, se

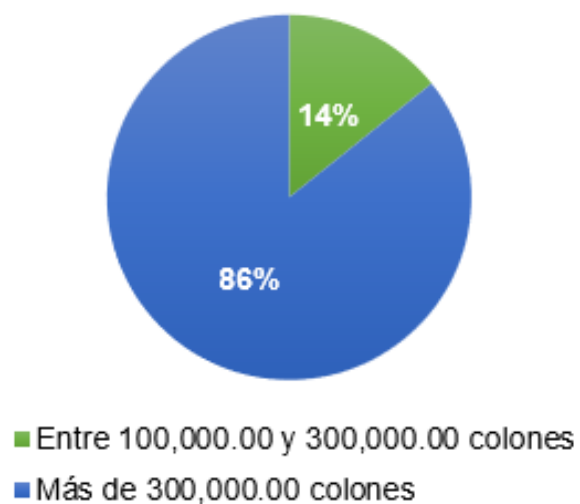
Cuadro 3
Gasto mensual de alquiler

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Entre 100,000.00 y 300,000.00 colones	1	14%
Más de 300,000.00 colones	6	86%
Total	7	100%

expone:

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 3
Gasto mensual de alquiler



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, de las siete pizzerías cuyo local es arrendado, una tiene un gasto de alquiler entre los 100,000.00 y los 300,000.00 colones, mientras que seis de ellas pagan más de 300,000.00 colones mensualmente.

Para la pregunta número cuatro, respecto al monto relacionado al gasto de alquiler, se

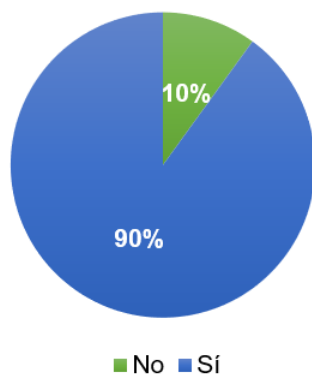
Cuadro 4
Posesión sobre los activos fijos

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

expone:

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 4
Posesión sobre los activos fijos



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, nueve de las diez pizzerías consultadas disponen de activos fijos que fueron comprados en el pasado y cuya posesión es propia, mientras que solo uno de los comercios indica que sus activos son alquilados a un tercero.

Para la pregunta número cinco, respecto al público meta que se dirigen las pizzerías, se indica:

Cuadro 5
Público meta

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Personas entre los 12 y los 25 años	2	20%
Personas entre los 25 y 50 años	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 5
Público meta



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, ocho de las diez pizzerías consultadas indican que su público meta son las personas cuyo rango de edad oscila entre los 25 y 50 años, mientras que dos de ellas indican que son las del rango de 12 a 25 años.

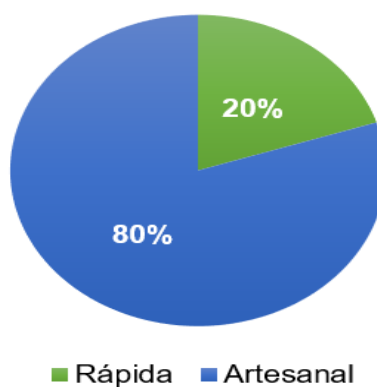
Para la pregunta número seis, relacionada con el tipo de comida que se ofrece al público, se expone:

Cuadro 6
Tipo de comida

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Artesanal	8	80%
Rápida	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 6
Tipo de comida



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, ocho de las diez pizzerías consultadas indican que ofrecen al público productos elaborados de forma artesanal, mientras que dos responden que brindan comida de tipo rápida.

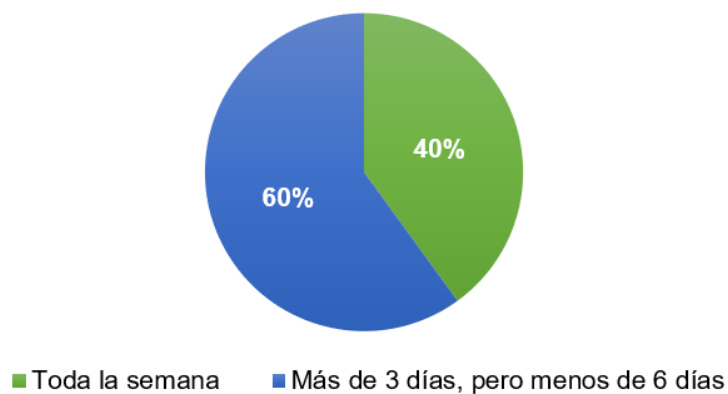
Para la pregunta número siete, respecto a la cantidad de días que se atiende al público, se indica:

Cuadro 7
Cantidad de días que atiende al público

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Más de 3 días, pero menos de 6 días	6	60%
Toda la semana	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 7
Cantidad de días que atiende al público



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, seis de las diez pizzerías consultadas indican que atienden al público en un período de más de tres días, pero menos de seis días, mientras que cuatro de ellas indican que abren toda la semana.

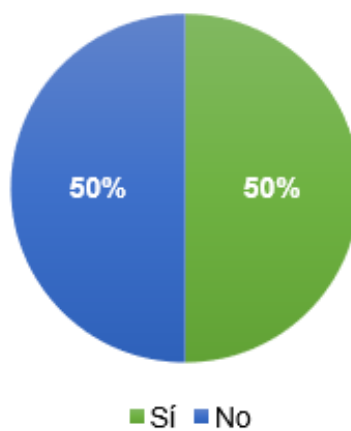
Para la pregunta número ocho, respecto a la elaboración previa del modelo administrativo FODA, se expone:

Cuadro 8
Elaboración previa del modelo FODA

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 8
Elaboración previa del modelo FODA



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, cinco de las diez pizzerías consultadas indican que sí se ha elaborado previamente un modelo FODA para la administración de sus operaciones, mientras que cinco responden que no lo han considerado.

Aspectos de recursos humanos

Para la pregunta número nueve, respecto a la cantidad promedio de colaboradores que

Cuadro 9
Cantidad de empleados

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Cinco o menos	6	60%
Más de cinco pero menos de 10 empleados	3	30%
Más de 10 empleados	1	10%
Total	10	100%

laboran para las pizzerías, se indica:

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 9
Cantidad de empleados



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, seis de las diez pizzerías consultadas indican que cuentan con cinco empleados o menos, tres de ellas cuentan con más de cinco, pero menos de 10 empleados y solamente una de ellas acota que dispone de más de 10 empleados.

Aspectos de mercadeo

Para la pregunta número diez, respecto a la existencia de una estrategia de mercadeo, se expone

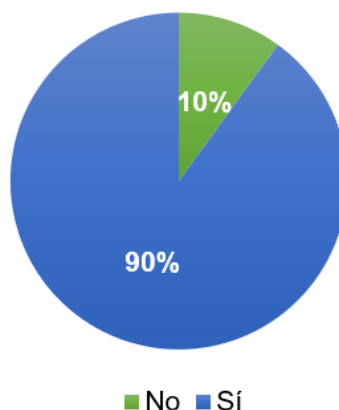
:

Cuadro 10
Existencia de una estrategia de mercadeo

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 10
Existencia de estrategia de mercadeo



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, nueve de las diez pizzerías consultadas indican que sí cuentan con una estrategia de mercadeo para dar a conocer sus productos a los clientes, mientras que solamente una responde que no se ha creado algo relacionado, situación que podría estar ligada al factor del poco tiempo de operaciones de ciertos comercios o bien, del punto estratégico en el que se encuentran ubicadas las pizzerías.

Aspectos financieros

Considerando las respuestas brindadas por los distintos representantes de las pizzerías consultadas, se identifica:

- Pregunta número once: inversión inicial para la apertura del negocio
- Pregunta número doce: forma de financiamiento utilizada para la apertura del negocio
- Pregunta número trece: entidad financiera de preferencia para la solicitud de un préstamo
- Pregunta número catorce: principales gastos
- Pregunta número quince: existencia de reportes financieros

Las cuales son analizadas a continuación:

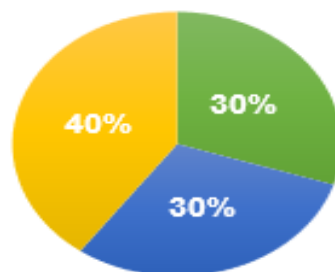
Para la pregunta número once, respecto al monto de la inversión inicial para la apertura del comercio, se indica:

Cuadro 11
Inversión inicial para la apertura del negocio

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Menos de cinco millones	3	30%
Entre cinco y 10 millones	3	30%
Más de 10 millones	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 11
Inversión inicial para la apertura del negocio



Fuente: Rojas, 2020

- Menos de cinco millones
- Entre cinco y 10 millones
- Más de 10 millones

Como se puede apreciar, tres de las diez pizzerías consultadas indican que la inversión inicial fue de menos de cinco millones, tres indican que fue entre cinco y 10 millones, mientras que cuatro comercios responden que dicho monto superó los 10 millones.

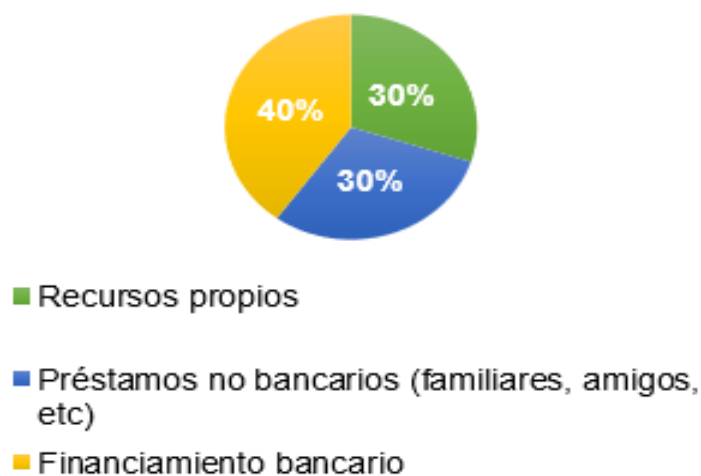
Para la pregunta número doce, respecto a la forma de financiamiento utilizada para la apertura del negocio, se expone:

Cuadro 12
Forma de financiamiento utilizada para la apertura del negocio

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Recursos propios	3	30%
Préstamos no bancarios (familiares, amigos, etc)	3	30%
Financiamiento bancario	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 12
Forma de financiamiento utilizada para la apertura del negocio



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, tres de las diez pizzerías consultadas indican que financiaron la inversión inicial con recursos propios; tres indican que fue con préstamos no bancarios, mientras que cuatro de ellas indican que recurrieron a financiamiento bancario.

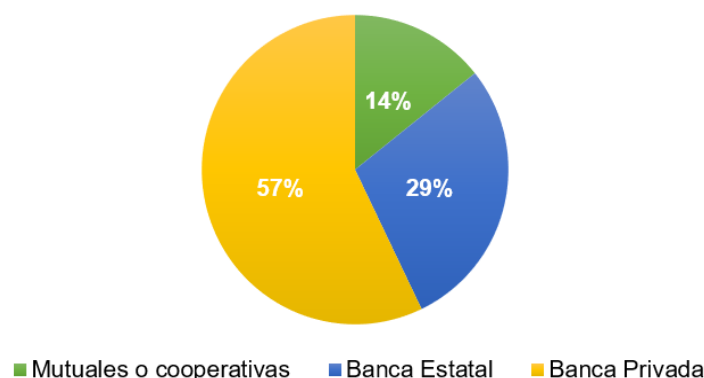
Para la pregunta número trece, respecto a la entidad financiera de preferencia para la solicitud de un préstamo, se indica:

Cuadro 13
Entidad financiera de preferencia para la solicitud de un préstamo

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Banca Estatal	2	29%
Banca Privada	4	57%
Mutuales o cooperativas	1	14%
Total	7	100%

Fuente:Rojas, 2020

Gráfico 13
Entidad financiera de preferencia para la solicitud de un préstamo



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, una de las siete respuestas obtenidas por parte de las pizzerías consultadas cuyo origen de su inversión inicial no fueron recursos propios indican que tienen preferencia utilizar mutuales o cooperativas para la solicitud de un préstamo; dos de ellas indican que utilizarían la banca estatal, mientras que cuatro de ellas responden que acudirían a la banca privada.

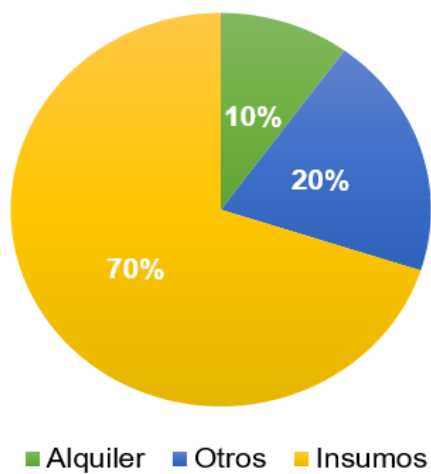
Para la pregunta número catorce, respecto a los principales gastos que tienen las pizzerías consultadas, se expone:

Cuadro 14
Principales gastos

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Insumos	7	70%
Alquiler	1	10%
Otros	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 14
Principales gastos



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, siete de las diez pizzerías consultadas indican sus principales gastos están relacionados con la compra de insumos, una responde que es el alquiler, mientras que dos de ellas acotan que existen otro tipo de gastos en los que sus erogaciones son mayores.

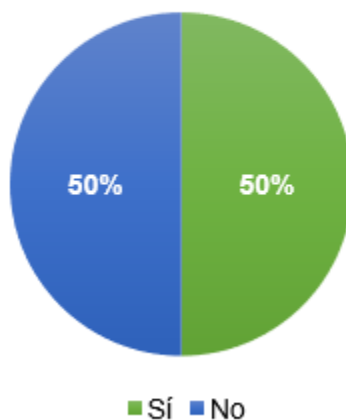
Para la pregunta número quince, respecto a la entidad de reportes financieros para el control de las operaciones, se indica:

Cuadro 15
Existencia de reportes financieros

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 15
Existencia de reportes financieros



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, cinco de las diez pizzerías consultadas indican que sí disponen de algún tipo de reporte financiero para el manejo de sus operaciones, así como para los procesos de toma de decisiones, mientras que cinco responden que no cuentan con algún instrumento similar.

Aspectos generales

Para la pregunta número dieciséis, respecto a la visita aproximada de clientes por semana

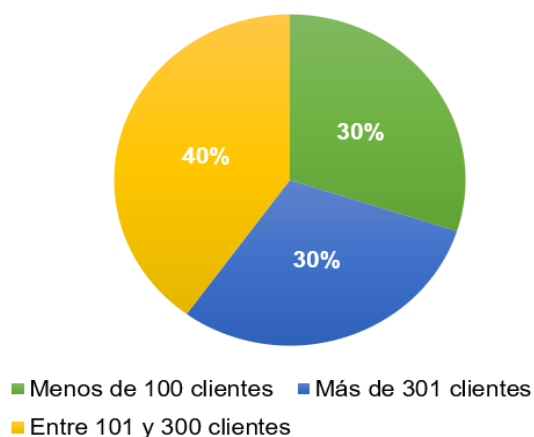
Cuadro 16
Visita aproximada de clientes por semana

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Menos de 100 clientes	3	30%
Entre 101 clientes y 300 clientes	4	40%
Más de 301 clientes	3	30%
Total	10	100%

a las pizzerías consultadas, se indica:

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 16
Visita aproximada de clientes por semana



Fuente: Rojas, 2020

Según el gráfico mostrado anteriormente, tres de las pizzerías consultadas indican que reciben menos de 100 clientes por semana; cuatro responden que entre 101 y 300 clientes es la demanda semanal, mientras que tres responden que más de 301 clientes se aproximan a sus locales. En algunos casos, dicha información es obtenida por medio de estimaciones propias de los administradores de estos comercios; mientras que otros, utilizan sistemas de ventas más sofisticados que les permiten un monitoreo de sus operaciones diarias.

Para la pregunta número diecisiete, respecto a las principales ideas que se valoran para el crecimiento de las operaciones en las pizzerías consultadas, se indica:

Cuadro 17
Ideas de crecimiento valoradas

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Remodelación y ampliación del local actual	5	50%
Apertura de un nuevo punto de venta	2	20%
Implementación de comercio móvil (por medio de un foodtruck)	1	10%
Incremento del gasto para mercadeo y publicidad	1	10%
Otros	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 17
Ideas de crecimiento valoradas



Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, cinco de las diez pizzerías consultadas indican que evalúan la posibilidad de remodelar o ampliar el local actual como parte de las ideas de crecimiento; dos responden que se valora la apertura de un nuevo punto de venta; una acota que se pretende implementar comercio móvil; una manifiesta que se podría incrementar el gasto para mercadeo y publicidad, mientras que una refiere que valora otras opciones.

Análisis comparativo

A continuación, se realiza un análisis comparativo de los principales elementos a valorar en la operación de la Pizzería ABC respecto a sus competidores, utilizando como referencia las respuestas obtenidas en los cuestionarios uno y dos, en cuanto a los factores de:

- Tiempo de operación en el mercado costarricense
- Gasto mensual de alquiler
- Cantidad de días que atienden al público
- Cantidad de empleados
- Inversión inicial para la apertura del negocio
- Visita aproximada de clientes por semana

Los cuales son analizados a continuación:

Tiempo de operación

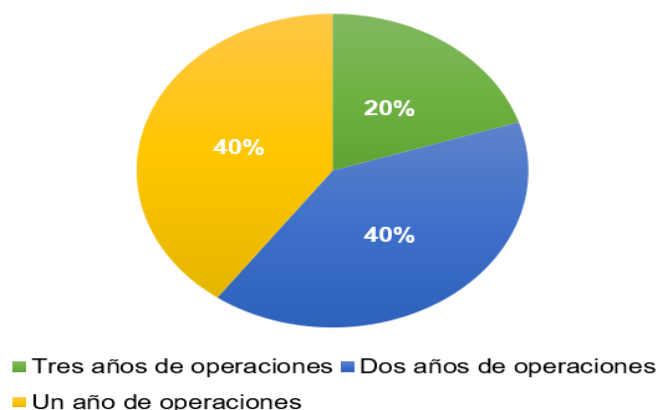
Se procede a comparar las empresas que se identifican con un período de funcionamiento similar al de la Pizzería ABC:

Cuadro 18
Tiempo de operación en el mercado costarricense

Respuesta	Referencia Absoluta	Referencia relativa
Un año de operaciones	2	40%
Dos años de operaciones	2	40%
Tres años de operaciones	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 18
Tiempo de operación en el mercado costarricense



Fuente: Rojas, 2020.

Pizzería ABC cuenta con aproximadamente un año de operaciones en el mercado costarricense, lo que hace ubicar a dicho comercio dentro del rango del 40% de las pizzerías que llevan dicho tiempo en el país, mientras que dos empresas cuentan con dos años y solamente una de ellas presenta tres años o menos de actividad económica en el país.

Gasto mensual de alquiler

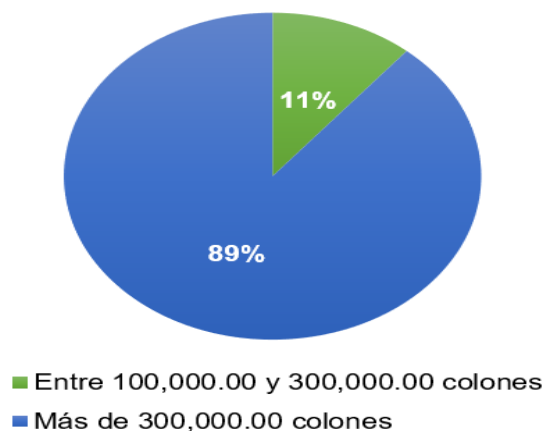
Seguidamente, se comparan las empresas identificadas con un gasto mensual de alquiler similar al de la Pizzería ABC:

Cuadro 19
Gasto mensual de alquiler

Respuesta	Referencia Absoluta	Referencia relativa
Entre 100,000.00 y 300,000.00 colones	1	11%
Más de 300,000.00 colones	8	89%
Total	9	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 19
Gasto mensual de alquiler



Fuente: Rojas, 2020.

El gasto mensual de alquiler de Pizzería ABC ronda los 400,000.00 colones mensuales, lo que la ubica en el rango del 89% de comercios cuyo gasto de arrendamiento supera los 300,000.00 colones de forma mensual, mientras que tan sólo una compañía indica que dicha erogación se sitúa en la categoría de 100,000.00 a 300,000.00 colones para el mismo período de tiempo.

Cantidad de días que se atiende al público

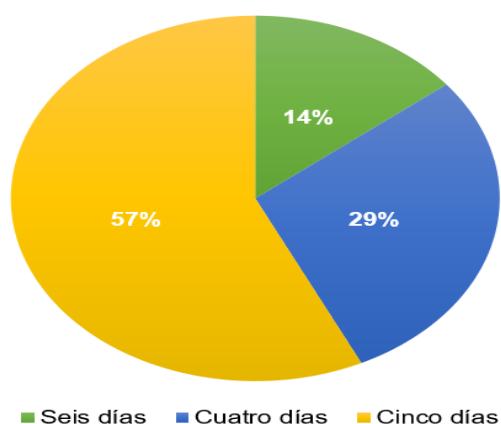
Se procede a comparar las compañías que referencian una cantidad de días de atención al público similar al que presenta la Pizzería ABC:

Cuadro 20
Cantidad de días que se atiende al público por semana

Respuesta	Referencia Absoluta	Referencia relativa
Cuatro días	2	29%
Cinco días	4	57%
Seis días	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 20
Cantidad de días que se atiende al público por semana



Fuente: Rojas, 2020.

Pizzería ABC abre sus puertas al público cinco días por semana, lo que la ubica en el rango del 57% de compañías con igual cantidad de días de atención a los clientes. Un 29% de dichos comercios abren cuatro días por semana, mientras que un negocio indica mantener una atención de seis días por semana.

Cantidad de empleados

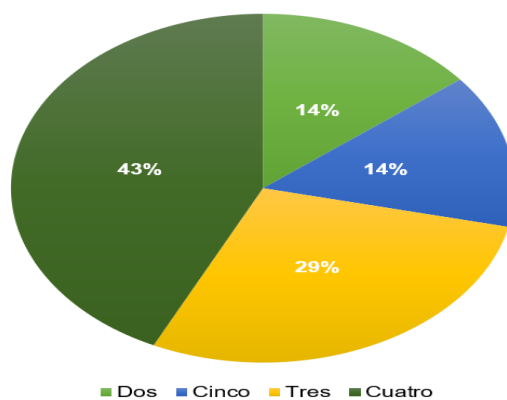
Se procede a comparar la cantidad de empleados para el manejo de las operaciones que tiene Pizzería ABC respecto a las compañías que cuentan con una estructura de recursos humanos similar:

Cuadro 21
Cantidad de empleados

Respuesta	Referencia Absoluta	Referencia relativa
Dos	1	14%
Tres	2	29%
Cuatro	3	43%
Cinco	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 21
Cantidad de empleados



Fuente: Rojas, 2020.

Pizzería ABC dispone de solamente dos empleados, lo que la ubica de forma solitaria en el rango del 14% de compañías con esta cantidad de colaboradores; 29% de los comercios cuentan con tres empleados; 43% presentan cuatro trabajadores mientras que solo una pizzería indica la existencia de cinco personas en la operación del comercio.

Inversión inicial para la apertura del negocio

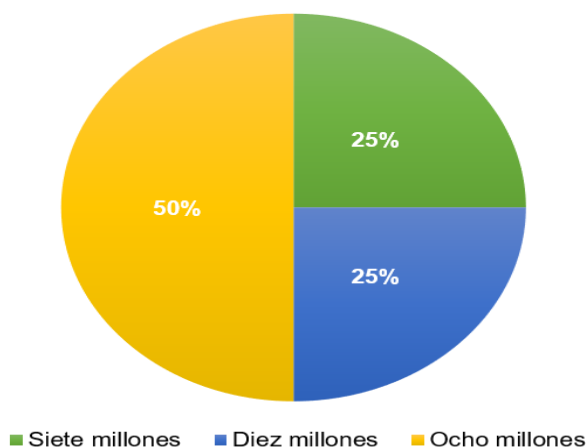
Se procede a comparar el monto de la inversión inicial realizada por Pizzería ABC respecto a las compañías que empezaron operaciones con un monto similar:

Cuadro 22
Inversión inicial para la apertura del negocio (en colones)

Respuesta	Referencia Absoluta	Referencia relativa
Siete millones	1	25%
Ocho millones	2	50%
Diez millones	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 22
Inversión inicial para la apertura del negocio



Fuente: Rojas, 2020.

La inversión inicial de Pizzería ABC ronda los ocho millones de colones, lo que la ubica en el rango del 50% de compañías cuya inversión es de dicho monto; 25% de los comercios indica una inversión de siete millones mientras que solamente una pizzería anota que se invirtieron 10 millones de colones en total para la apertura del local comercial.

Visita aproximada de clientes por semana

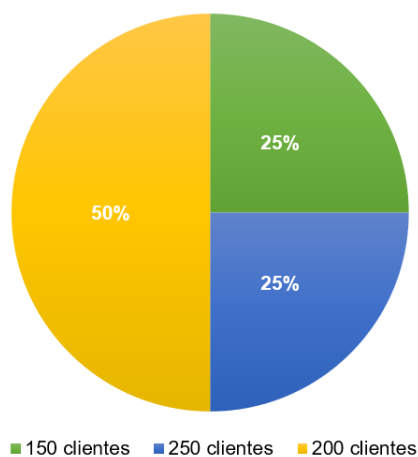
Se procede a realizar una comparación de la visita aproximada de clientes por semana que tiene Pizzería ABC respecto a comercios de características similares:

Cuadro 23
Visita aproximada de clientes por semana

Respuesta	Referencia Absoluta	Referencia relativa
150 clientes	1	25%
200 clientes	2	50%
250 clientes	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Rojas, 2020

Gráfico 23
Visita aproximada de clientes por semana



Fuente: Rojas, 2020.

La visita aproximada de clientes por semana que atiende Pizzería ABC es de 200 personas, lo que la ubica en el rango del 50% de comercios con una demanda similar; uno de los negocios refiere una visita de 150 clientes mientras que otro indica cerca de 250 consumidores que se acercan de forma semanal a la empresa.

Análisis de fuentes de financiamiento

Seguidamente, se presenta una síntesis de los principales elementos obtenidos en el cuestionario aplicado a representantes de cuatro entidades financieras. Se acota que estos puntos no están limitados a lo que se describe a continuación, ya que se puede dar la existencia de variaciones según las necesidades específicas de cada entidad financiera.

Los elementos que son analizados obedecen a las dos propuestas que se detallan en secciones posteriores de este documento, en las cuales se requiere de un financiamiento de ₡10,261,000.00 y ₡14,736,000.00 de colones respectivamente para la puesta en marcha de estas estrategias:

- Pregunta número uno: existencia de un programa de apoyo a Pymes.
- Pregunta número dos: requisitos para la adquisición de un préstamo empresarial.
- Pregunta número tres: condiciones de financiamiento.
- Pregunta número cuatro: posibilidad de realizar abonos extraordinarios.

Las cuales son analizadas a continuación:

Para la pregunta número uno, respecto a la existencia de un programa de apoyo a Pymes,

se
expo
ne:

Cuadro 24
Existencia de un programa de apoyo a Pymes

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, de las cinco entidades financieras consultadas el 100% indica la existencia de algún tipo de programa de apoyo a Pymes.

Para la pregunta número dos, respecto a los requisitos para la adquisición de un préstamo empresarial, se expone:

Cuadro 25
Requisitos para la adquisición de un préstamo empresarial

Entidad/Respuesta	Cédula	Estados Financieros	Garantías	Otros
Banco Nacional de Costa Rica	Sí	Sí	Sí	Sí
Banco de Costa Rica	Sí	Sí	Sí	Sí
Banco Popular	Sí	Sí	Sí	Sí
Bac San José	Sí	Sí	Sí	Sí
Coopealianza	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, las cinco entidades financieras consultadas presentan las mismas respuestas en cuanto a los requisitos generales para la adquisición de un préstamo empresarial, en el tanto solicitan a sus clientes presentar una identificación, los estados financieros actualizados, ofrecer algún tipo de garantía para el otorgamiento de un préstamo, así como algunos otros requerimientos propios de cada institución.

Para la pregunta número tres, respecto a las condiciones de financiamiento para cada uno de los

Cuadro 26
Condiciones de financiamiento para un préstamo de ₡10,261,000.00 colones

Entidad/Respuesta	Plazo en años	Cuota mensual
Banco Nacional de Costa Rica	8	₡ 173,321.31
Banco de Costa Rica	8	₡ 243,515.49
Banco Popular	8	₡ 127,474.81
Bac San José	8	₡ 167,712.00
Coopealianza	8	₡ 204,713.54

montos a valorar, se expone:

Fuente: Rojas, 2020

Para un monto de crédito de ₡10,261,000.00 colones a un plazo de ocho años, la cuota mensual más baja es ofrecida por el Banco Popular con ₡127,474,81 colones por mes, mientras que la cuota más alta se referencia por el Banco de Costa Rica con ₡243,515.49 colones.

Cuadro 27
Condiciones de financiamiento para un préstamo de ₡14,736,000.00 colones

Entidad/Respuesta	Plazo en años	Cuota mensual
Banco Nacional de Costa Rica	8	₡ 248,909.74
Banco de Costa Rica	8	₡ 349,716.81
Banco Popular	8	₡ 183,068.78
Bac San José	8	₡ 240,854.00
Coopealianza	8	₡ 293,992.67

Fuente: Rojas, 2020

Para un monto de crédito de ₡14,736,000.00 colones a un plazo de ocho años, la cuota mensual más baja es ofrecida por el Banco Popular con ₡183,068,78 colones por mes, mientras que la cuota más alta se referencia por el Banco de Costa Rica con ₡349,716.81 colones.

Para la pregunta número cuatro, respecto a la posibilidad de realizar abonos extraordinarios, se expone:

Cuadro 28
Posibilidad de realizar abonos extraordinarios

Respuesta	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuesta
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Rojas, 2020

Como se puede apreciar, las cinco entidades financieras consultadas el 100% indican la posibilidad de realizar abonos extraordinarios en los créditos previamente mencionados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presenta seguidamente las conclusiones y recomendaciones, las cuales se derivan del análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, con el propósito de brindarle al socio director de Pizzería ABC un marco de referencia para posibles futuras decisiones que desee considerar sobre dicho comercio:

Conclusiones

De las respuestas brindadas por el socio director de Pizzería ABC, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. A pesar del corto tiempo de operación de Pizzería ABC en el mercado costarricense, ha procurado por ofrecer una serie de productos al público que han captado la atención de los consumidores y con ello, un crecimiento paulatino de sus operaciones.
2. La no existencia de un modelo administrativo o de reportes financieros para el control de las operaciones no ha imposibilitado el análisis por parte del socio director de las condiciones del entorno en el que opera en la actualidad.
3. Existen distintas oportunidades de mejora en cuanto al manejo de las operaciones actuales, referido por la adquisición de equipo de cocina más eficiente y una mejor utilización del espacio del local.
4. La presencia de la pizzería en redes sociales, así como en plataformas tecnológicas de comunicación ha ayudado a que el comercio mantenga una presencia en la mente de los consumidores.
5. Se identifica una mejora en el rendimiento de la compañía durante el segundo semestre del 2019, lo cual refiere a una adecuada estrategia de la pizzería en el uso adecuado de los días festivos considerados en dicha mitad del año para una mejor captación de sus clientes.

De las respuestas obtenidas por medio de la aplicación del cuestionario a diez representantes de distintas pizzerías, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. 40% de las pizzerías consultadas superan los tres años de actividad económica en Costa Rica, lo que demuestra un completo desafío para los actuales y futuros emprendedores al tratar de mantener su presencia en el mercado gastronómico ante la amenaza de nuevos competidores, impacto de las legislaciones nacionales y el alto costo de rubros tales como compra de insumos y pagos de alquileres.
2. Un 70% de los comercios consultados mantiene sus operaciones en locales alquilados, en los cuales deben cancelar de forma mensual un gasto determinado a sus respectivos propietarios. Esta realidad es análoga para muchos emprendedores donde optan en la mayoría de las ocasiones por la ubicación de sus compañías en locales arrendados, en lugar de valorar la posible adquisición de uno propio.
3. Para los comercios consultados cuyo local es alquilado, más de un 80% tiene desembolsos mayores a los 300,000.00 colones mensuales por concepto de alquiler, lo cual representa un monto bastante alto si se consideran los retos que enfrentan día a día tanto los administradores de estas compañías. No obstante, esto es una realidad que ya se ha vislumbrado desde hace muchos años, mostrando a Costa Rica como un país con altos costos en general para el establecimiento de empresas.
4. 90% de las pizzerías han optado por adquirir los activos fijos (equipo de cocina, mobiliario, entre otros) de forma propia, lo cual es cubierto desde el inicio de las operaciones comprando dichos elementos por medio de la inversión inicial. Si bien no es muy común la práctica de contar con activos fijos a través de un alquiler mensual, algunas compañías del medio si optan por valorar dicha metodología de trabajo, que en caso de no lograr los resultados esperados simplemente devuelven los equipos y eliminan el proceso de buscar potenciales compradores.
5. De las 10 pizzerías consultadas, un 80% expone que su público meta se dirige a personas entre los 25 y 50 años, aludiendo a clientes que trabajan en compañías cercanas, así como alumnos de instituciones educativas de la zona. No obstante, un 20% indica que las personas entre los 12 y los 25 años son su público meta. Es

importante acotar que, aunque se da una identificación de este público meta, estas pizzerías mantienen abiertas sus puertas al público en general, no realizando ningún tipo de discriminación por edad u otra condición.

6. Para un 80% de las pizzerías consultadas, los productos ofrecidos al público son de tipo artesanal, en el que mezclan técnicas propias con la combinación de las distintas variaciones de ingredientes para fabricar las pizzas y bebidas. Resulta evidente valorar que el comercio de pizzas establecido por distintas compañías en el pasado, (tales como Pizza Hut, Domino's Pizza, entre otros) se ha tenido que transformar por la inmersión en el mercado gastronómico de distintas compañías de carácter artesanal, que probablemente han sido influenciadas por referentes en su mayoría de Italia que han marcado su estilo a nivel mundial y en el que Costa Rica no ha sido la excepción.
7. De las pizzerías consultadas, seis de cada 10 indica que abre al público sus puertas más de tres días, pero menos de seis días por semana, mientras que un 40% responde que toda la semana mantiene sus operaciones activas. El tiempo que se destina para la atención al público es un elemento crítico para captar la atención de los clientes y debe analizarse en términos de valorar la rentabilidad de mantener abierto el local unos cuantos días o bien toda la semana. Misma situación ocurre con el horario, el cual debe ser evaluado para poder tener una demanda aceptable durante su jornada de operaciones.
8. Un 50% de las pizzerías consultadas indican que previamente se han elaborado modelos administrativos para el manejo de sus operaciones. Como se ha expuesto en capítulos anteriores, el mercado costarricense ha colocado una serie de desafíos para los emprendedores, en los cuales la creación de estos modelos administrativos puede brindar un marco de referencia para dirigir sus comercios.
9. 60% de las pizzerías consultadas cuenta con cinco empleados o menos, suponiendo comercios de pequeña magnitud en los cuales normalmente incluso el mismo administrador también participa del proceso de elaboración de los productos. Mientras que, un 40% de estos comercios superan los cinco empleados, reflejando la posibilidad de empresas que tienen mayor presencia en

el mercado gastronómico y que incluso cuentan con horarios de atención al público más extendidos.

10. Un 90% de las pizzerías consultadas indica la existencia de una estrategia de mercadeo, basada principalmente en el uso de redes sociales (tales como Facebook e Instagram). Dichas estrategias les han permitido mantenerse en la mente de muchos consumidores que recuerdan a estos comercios ya sea por la calidad de sus productos, el servicio recibido o bien, el factor diferenciador que poseen. Así mismo, se referencia el uso de plataformas tecnológicas para la compra en línea por parte de los consumidores, tales como Uber Eats y Glovo, los cuales se convierten en herramientas muy importantes para hacer llegar los productos a los clientes.
11. Los montos de inversión inicial son bastante diferentes para las distintas pizzerías, esto tomando en cuenta que 30% destinaron menos de cinco millones para la apertura del comercio mientras que un 40% aportaron un capital que supera los 10 millones de colones. Es importante acotar que la variación entre dichos montos de inversión obedece al tamaño con el que iniciaron las operaciones de cada pizzería, pues mientras que para algunas sus comercios empiezan con ciertas limitaciones a nivel de equipo e infraestructura, otras abren sus puertas al público con mejores condiciones que, por ende, implicaron un mayor aporte para el establecimiento del negocio.
12. El capital utilizado para el establecimiento de las pizzerías consultadas presenta diferentes fuentes, en la que un 60% corresponde al uso de recursos propios y préstamos no bancarios facilitados por familiares y amigos. A su vez, un 40% de los comercios valorados indican que han solicitado un financiamiento bancario a alguna entidad pública o privada. El tema refiere a la gran cantidad de opciones que se tienen para temas de emprendimiento.
13. En cuanto al tema de financiamiento, se identifica la presencia de distintas entidades financieras que ofrecen al público opciones para la apertura de operaciones de sus comercios o bien, una inversión futura. Bajo esta premisa, Costa Rica cuenta con entidades públicas (tales como el Banco Nacional y el Banco de Costa Rica), bancos privados (tales como Bac San José, Scotiabank,

entre otros) así como otro tipo de organizaciones como las mutuales y cooperativas. 50% de las pizzerías consultadas tienen preferencia por la banca privada, mientras que un 33% por la banca estatal.

14. El gasto más significativo para las pizzerías consultadas está referenciado por la compra de insumos, seguido por otros y alquiler. El resultado alude a los altos costos que deben cubrir los emprendedores y administradores para mantener sus operaciones en el mercado costarricense, donde sus márgenes de ganancia se ven disminuidos por estos factores.
15. La existencia de reportes financieros coadyuva a las pizzerías consultadas a comprender si las estrategias aplicadas están teniendo impactos positivos para el desempeño de las compañías y posibles nuevas decisiones que mejoren los resultados. 50% de dichos comercios indican la existencia de algún tipo de reporte de esta índole para el manejo de sus operaciones.
16. Un 30% indica que sus comercios son visitados por menos de 100 clientes de forma semanal, siendo representado en la mayoría de las ocasiones por grupos de amigos que se aproximan al establecimiento. Mientras tanto, un 70% de las pizzerías superan una visita promedio de 100 clientes en el mismo período de tiempo descrito. Esta situación representa todo un reto para los encargados de dichos comercios, pues mejorar la captación de consumidores en sus establecimientos resulta clave para el cumplimiento del principio de negocio en marcha.
17. Las pizzerías consultadas valoran distintos planes de crecimiento para los próximos períodos, donde se referencia principalmente la propuesta de un 50% de dichas pizzerías respecto a remodelar o ampliar sus locales actuales, pretendiendo tener una atención al cliente más eficiente y en un ambiente más agradable. La aplicación de estas y otras estrategias pueden incidir en la mejora de los resultados actuales en dichos comercios, teniendo como premisa un adecuado posicionamiento en la mente de sus consumidores.

Recomendaciones

De las respuestas brindadas por el socio director de Pizzería ABC, se identifican las siguientes recomendaciones:

1. Mantener una oferta variada respecto a los productos que tiene en el mercado, con el fin de marcar presencia y lograr una mayor captación de consumidores.
2. Elaborar un modelo administrativo formal que le permita dar un seguimiento de sus operaciones, con el fin de conocer el entorno de mercado en el que tiene sus actividades económicas y aprovechar posibles oportunidades de crecimiento.
3. Valorar la adición de más mesas en el local comercial que coadyuve en la mejora de la utilización del espacio físico del local comercial y con ello, la atención de los distintos consumidores.
4. Evaluar la posibilidad de adquirir equipo de cocina más eficiente, que permita la cocción más rápida de sus productos y con ello, mejorar la imagen generalizada por el tiempo que se demora en la entrega de las pizzas.
5. Mantener presencia en redes sociales y plataformas tecnológicas de comunicación que ayuden a la entrega de las pizzas a los distintos consumidores y con ello, una imagen activa en la mente de los distintos consumidores.
6. Utilizar los días festivos a nivel nacional para incentivar una mayor visita de los consumidores al local por medio de promociones o eventos especiales en la pizzería.

Utilizando como referencia las respuestas obtenidas por medio de la aplicación del cuestionario a diez representantes de distintas pizzerías, se brindan las siguientes recomendaciones al socio director de Pizzería ABC:

1. Idear estrategias que le permitan velar por el cumplimiento del principio de negocio en marcha, pues la serie de amenazas y retos abundan para los fabricantes de pizzas en el país.
2. Mantener operaciones en un local alquilado, mientras se busca la generación de utilidades y con ello valorar posibles oportunidades de crecimiento.

3. Investigar si existen locales comerciales cuyo costo de alquiler sea inferior pero que ofrezcan las mismas o incluso mejores condiciones que las actuales.
4. Explorar la ampliación de las opciones del menú para la atracción de personas de todos los rangos de edad, con lo cual su público meta sería más amplio y la demanda podría incrementar.
5. Conservar un menú con elementos artesanales, pues resulta una propuesta que ha sido apreciada de buena forma por los consumidores en general y podría representar oportunidades para introducir nuevos tipos de productos en el futuro.
6. Mantener los espacios de atención al público de cinco días por semana y con dos turnos por día, con la intención de poder atraer a público estudiantil y de trabajadores de compañías de la zona, así como grupos de amigos que acostumbran a salir en horas de la tarde – noche, dejando dos días disponibles para la atención de trámites administrativos y legales.
7. Evaluar la posibilidad de contratar un colaborador adicional con horarios rotativos que pueda ayudar en la atención de la alta demanda que se da en ciertos períodos de la semana, con el fin de tener de mejorar la imagen de la compañía en cuanto a los tiempos que se demora en la fabricación de las pizzas y servicio al cliente.
8. Examinar las características de las diferentes fuentes de financiamiento, en cuanto a los requerimientos y condiciones que ofrecen las distintas entidades financieras para el otorgamiento de préstamos empresariales, con el propósito de tomar la decisión que mejor se ajuste a las necesidades del negocio para futuras inversiones.
9. Solicitar al contador un reporte financiero formal que muestre la situación contable de la empresa, que ayude a la evaluación de los resultados por período, la administración de los egresos y con ello, contar con un marco de referencia para posibles decisiones en el futuro.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Estrategias de crecimiento identificadas para Pizzería ABC

Con base en el análisis realizado en los apartados anteriores, se plantean las siguientes propuestas de crecimiento, las cuales pretenden tener un impacto positivo en la operación actual, así como la consideración de nuevas estrategias que puedan ayudar a posicionar de mejor forma la pizzería en la mente de los consumidores:

Mejoras en la operación actual

Esta propuesta implica la inclusión de dos mesitas en la entrada del local comercial, en un espacio que actualmente se encuentra subutilizado y que permitiría que más clientes puedan hacer uso de las instalaciones para solicitar los productos de la pizzería. Adicionalmente, se propone la compra de equipo de cocina más eficiente, referido a la adquisición de un horno con mayor capacidad para la cocción de las pizzas y una amasadora nueva que permita un proceso más eficaz, esto con la premisa de mejorar los tiempos de atención a los distintos clientes.

Ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial

Esta opción refiere a la ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial en la zona de Santa Marta, San Pedro, San José. Dicha zona se recomienda por motivo de su cercanía con distintas universidades del área, lo cual podría convertirse en un factor clave como detonante de las ventas de los productos de la Pizzería ABC dada la potencial afluencia principalmente de la comunidad estudiantil del sector previamente citado. El acondicionamiento del nuevo local incluye la compra de equipo de cocina con mayor capacidad respecto a la que se tiene actualmente en el otro establecimiento, pues se pretende una atención a los clientes de forma más oportuna.

Los costos estimados que se asocian a la implementación de dichas estrategias se describen a continuación:

Tabla 3. Propuestas sugeridas para el Socio Director de Pizzería ABC

PROPUESTA	CANTIDAD	COSTO EN DÓLARES	TIPO DE CAMBIO	COSTO UNITARIO ESTIMADO	COSTO TOTAL	APORTE PROPIO	FINANCIAMIENTO
Propuesta número uno - Mejoras en la operación actual							
Compra de dos mesitas con cuatro sillas cada una	2			₡ 65,000.00	₡ 130,000.00	₡ -	₡ 130,000.00
Compra de un horno	1	15,200.00	580.00	₡ 8,816,000.00	₡ 8,816,000.00	₡ -	₡ 8,816,000.00
Compra de una amasadora	1			₡ 1,015,000.00	₡ 1,015,000.00	₡ -	₡ 1,015,000.00
Costo de transporte e instalación de equipo	1			₡ 300,000.00	₡ 300,000.00	₡ -	₡ 300,000.00
Total propuesta número uno					₡ 10,261,000.00	₡ -	₡ 10,261,000.00
Propuesta número dos - Ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial							
Trámites legales y administrativos	1			₡ 500,000.00	₡ 500,000.00	₡ -	₡ 500,000.00
Compra de equipo de computo	1			₡ 300,000.00	₡ 300,000.00	₡ -	₡ 300,000.00
Compra de tablet para atención al cliente	1			₡ 80,000.00	₡ 80,000.00	₡ -	₡ 80,000.00
Compra de un horno	1	15,200.00	580.00	₡ 8,816,000.00	₡ 8,816,000.00	₡ -	₡ 8,816,000.00
Compra de una amasadora	1			₡ 1,015,000.00	₡ 1,015,000.00	₡ -	₡ 1,015,000.00
Compra de una cámara en frío	1	2,500.00	580.00	₡ 1,450,000.00	₡ 1,450,000.00	₡ -	₡ 1,450,000.00
Costo de transporte e instalación de equipo	1			₡ 300,000.00	₡ 300,000.00	₡ -	₡ 300,000.00
Compra de cinco mesitas con cuatro sillas cada una	5			₡ 65,000.00	₡ 325,000.00	₡ -	₡ 325,000.00
Compra de inventario inicial	1			₡ 350,000.00	₡ 350,000.00	₡ -	₡ 350,000.00
Instalación eléctrica y tubería	1			₡ 750,000.00	₡ 750,000.00	₡ -	₡ 750,000.00
Depósito garantía	1			₡ 350,000.00	₡ 350,000.00	₡ -	₡ 350,000.00
Alquiler	1			₡ 350,000.00	₡ 350,000.00	₡ -	₡ 350,000.00
Suministros	1			₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ -	₡ 100,000.00
Mercadeo	1			₡ 50,000.00	₡ 50,000.00	₡ -	₡ 50,000.00
Total propuesta número dos					₡ 14,736,000.00	₡ -	₡ 14,736,000.00
TOTAL PROPUESTAS					₡ 24,997,000.00	₡ -	₡ 24,997,000.00

Fuente:Rojas,-2020.

Estudio de factibilidad de las principales estrategias identificadas

Con base en las propuestas descritas previamente, se detalla seguidamente el plan para la posible implementación de dichas ideas por parte del socio director de Pizzería ABC:

Análisis de la propuesta número uno

Como se ha citado previamente, la propuesta número uno implica la adquisición de dos mesitas con cuatro sillas cada una, las cuales se desea colocar en la entrada del establecimiento, con el fin de disponer de mayor espacio para la atención de los clientes y con ello, aumentar la capacidad con la que dispone la pizzería. Así mismo, se propone la compra de equipo de cocina más eficiente para la cocción de los productos.

Según consultas realizadas vía telefónica con proveedores de mesas y con base en las características ya indicadas, el costo promedio se referencia por un valor estimado de ₡65,000.00 colones por mesa, es decir, ₡130,000.00 colones en total por las dos mesas.

Respecto al equipo de cocina, según referencias dadas por el proveedor Granittore S.A., un horno con una capacidad de seis pizzas que incluye la base, el quemador y el embalaje en madera, tiene un costo aproximado de \$15,200.00 (unos ₡8,816,000.00 colones). Mientras tanto, una amasadora tipo espiral de 220 voltios, tiene un costo aproximado de ₡1,015,000.00 colones. Para la adquisición de dichos equipos se debe sumar ₡190,000.00 por concepto de instalación y alrededor ₡110,000.00 colones por transporte.

El monto total para la ejecución de esta propuesta ronda los ₡10,261,000.00 colones.

Dicho esto, se presentan seguidamente ciertos datos numéricos que son necesarios para el análisis de las implicaciones que tiene la puesta en marcha de esta propuesta:

Nivel de ventas

En primera instancia, se determina la visita promedio anual de clientes que se han aproximado a las instalaciones de Pizzería ABC, o bien, que han adquirido sus productos por

medio de las plataformas tecnológicas. Así mismo, se determina el precio anual promedio que dichas ventas han tenido durante el período 2019.

Según se vislumbra en la siguiente tabla, se obtiene del estado de resultados de Pizzería ABC un detalle de las ventas trimestrales registradas para el período 2019 y se identifica el total de ventas para dicho año por un total de ₡36,200,000.00 colones.

Seguidamente, utilizando datos facilitados por el socio director del comercio, se extrae del sistema de ventas la visita trimestral estimada de clientes, que se hayan acercado al local comercial o bien, que hayan hecho uso de las plataformas tecnológicas. Dichos datos generan una visita anual estimada de 7,554 clientes.

Al dividir el total de ventas para 2019 de ₡36,200,000.00 colones entre la visita anual estimada de 7554 clientes se obtiene un precio anual promedio de ₡4,792.16 colones por persona que haya consumido productos de la pizzería.

Pizzería ABC
Detalle de ventas
Al 31 de Diciembre del 2019
(expresado en colones)

Período	I Trimestre 2019	II Trimestre 2019	III Trimestre 2019	IV Trimestre 2019	Total 2019
Ventas trimestrales	6,600,000.00	6,800,000.00	9,700,000.00	13,100,000.00	36,200,000.00
Visita trimestral estimada	800.00	785.00	2,597.00	3,372.00	7,554.00
Precio trimestral promedio	8,250.00	8,662.42	3,735.08	3,884.93	4,792.16

Tabla 4. Detalle de ventas proyectadas

Fuente: Rojas, 2020.

A su vez, considerando que la visita promedio anual es de 7,554 clientes y cuya atención se realiza en cuatro mesas con las que se dispone actualmente, la visita promedio anual sería de 1,888.50 clientes por cada mesa:

Tabla 5. Visita anual promedio por mesa

B***Pizzería ABC***

F

*Visita anual promedio por mesa
Al 31 de Diciembre del 2019
(expresado en unidades)*

Visita anual promedio	7,554.00 clientes
Cantidad de mesas disponibles	4.00 mesas
Visita anual promedio por mesa	1,888.50 clientes

Fuente: Rojas, 2020.

Por ende, al implementar la estrategia propuesta respecto al punto de adquirir dos mesas adicionales con una capacidad de ocho personas en total, se podría generar un aumento estimado de 1,889 clientes de forma anual, esto bajo la premisa de una subutilización del espacio de un 50%:

Tabla 6. Visita anual proyectada por mesa***Pizzería ABC***

Visita anual proyectada por mesa

Visita anual promedio por mesa	1,888.50 clientes
Adquisición de mesitas para el local	2.00 mesas
Aumento estimado en la cantidad de clientes por año	3,777.00 clientes
Sub utilización estimada de un 50%	50%
Aumento estimado en la cantidad de clientes por año, considerando sub utilización de un 50%	1,888.50 clientes

Fuente: Rojas, 2020.

La subutilización del espacio estimado de un 50% se referencia por la alta probabilidad de que haya tiempos de poca atención al cliente, en los cuales se presente una baja asistencia de

consumidores al local comercial y, por ende, espacios sin utilizar en el negocio en ciertos periodos del horario que tiene la Pizzería.

Cabe destacar que la adquisición de equipo de cocina más eficiente pretende una atención más rápida a las solicitudes de los clientes, no obstante, para el análisis del incremento en ventas se utiliza como principal factor la capacidad instalada en cuanto a cantidad de mesas y sillas del local comercial, lo cual deriva en que se disminuya los tiempos de espera y la posibilidad de que mayor cantidad de consumidores se aproximen a la pizzería.

Como resultado, considerando un aumento estimado de 1,889 clientes de forma anual con un precio anual promedio de ₡4,792,16, las utilidades generadas por la adición de las dos mesitas con cuatro sillas cada una serían de:

Tabla 7. Ventas proyectadas con la propuesta uno

Pizzería ABC

Ventas proyectadas con la propuesta uno

	Año 1
Aumento estimado en la cantidad de clientes	1,888.50
Precio anual promedio	₡4,792.16
Ventas anuales proyectadas	₡9,049,994.16

Fuente: Rojas, 2020.

Por ende, el aumento en los ingresos promedio por año tendrían un impacto de ₡9,049,994.16 colones en cada período, referido a un total de ventas proyectadas por año de ₡45,249,994.16 colones:

Pizzería ABC
Proyección de ventas con la propuesta uno

Detalle	Año 1
Ingreso promedio actual (anual)	₡36,200,000.00
Ingreso promedio estimado con la adición de dos mesas	₡9,049,994.16
Total ingresos proyectados	₡45,249,994.16

Tabla 8. Proyección de ventas con la propuesta uno

Fuente: Rojas, 2020.

Costos asociados

Como se presenta en la siguiente tabla, se obtiene del estado de resultados de Pizzería ABC un detalle del costo de la mercadería vendida para el período 2019, lo que genera un costo de ventas anual de ₡24,093,000.00 colones.

Seguidamente, se identifica el costo de ventas unitario anual promedio asociado a la operación de la Pizzería. Para ello, se divide el costo de ventas promedio anual de 24,093,000.00 colones entre la visita anual de 7,554 clientes, teniendo con ello, un costo de ventas unitario anual promedio de ₡3,189.44 colones en cada factura por cliente:

Pizzería ABC*Detalle de costo de ventas**Al 31 de Diciembre del 2019**(expresado en colones)*

Período	I Trimestre 2019	II Trimestre 2019	III Trimestre 2019	IV Trimestre 2019	Total 2019
Costo de la mercadería vendida	4,620,000.00	4,556,000.00	6,402,000.00	8,515,000.00	24,093,000.00

Visita anual promedio 7,554.00 clientes

Costo de venta unitario anual promedio 3,189.44 colones

Tabla 9. Detalle de costo de ventas

Fuente: Rojas, 2020.

Así mismo, en cuanto al nuevo costo de ventas anual proyectado por la adquisición de dos mesitas adicionales para el local, se describe:

Tabla 10. Costo de ventas proyectado por mesa**Pizzería ABC**F *Costo de ventas proyectado por mesa*

Costo de ventas anual	24,093,000.00	colones
Cantidad de mesas disponibles	4.00	mesas
Costo de ventas anual promedio por mesa	6,023,250.00	colones
Adquisición de mesitas para el local	2.00	mesas
Costo de ventas asociado a las dos mesas adicionales	12,046,500.00	colones
Sub utilización estimada de un 50%	50%	
Aumento estimado en el costo de ventas por año, considerando sub utilización de un 50%	6,023,250.00	colones

U

Fuente: Rojas, 2020.

El costo de ventas anual es de ₡24,093,000.00 colones, que al dividirlo entre cuatro mesas con las que dispone actualmente la Pizzería ABC se obtiene un promedio por mesa de ₡6,023,250,00 colones. Seguidamente, se multiplica dicho resultado por la cantidad de mesas a

adicionar a la operación, que para este caso serían dos mesas y, por ende, se obtiene un costo de ventas proyectado por año de ₡12,046,500.00.

Sin embargo, se estima una subutilización de las dos mesas de un 50%, por lo que, el aumento estimado en el costo de ventas por año se proyecta en ₡6,023,250.00 colones.

En cuanto a los costos fijos (siendo representados por los gastos administrativos, alquiler y otros gastos), los mismos no tendrían variación, por lo que se mantendrían en ₡2,550,000.00.

No obstante, se debe considerar el gasto por concepto de depreciación de los activos fijos que se están adicionando, el cual se referencia seguidamente:

Costo total del horno y la amasadora a adquirir

Para el cálculo del costo total por concepto de la adquisición del horno y la amasadora para el local comercial, se toma como referencia el precio estimado brindado por el proveedor Granittore S.A., para cada artículo y se le adiciona el costo relacionado a transporte e instalación de los equipos:

Tabla 11. Costo de los equipos a adquirir

Artículo	Costo unitario	Prorratio	Costo de transporte e instalación	Distribución de costo de transporte e instalación	Costo total
Horno	₡8,816,000.00	90%	₡ 300,000.00	₡ 269,026.55	₡ 9,085,026.55
Amasadora	₡1,015,000.00	10%		₡ 30,973.45	₡ 1,045,973.45
Total	₡9,831,000.00	100%	₡ 300,000.00	₡ 300,000.00	₡10,131,000.00

Fuente: Rojas (2020)

Para la determinación del gasto de depreciación, se utiliza la referencia brindada por el Reglamento de la Ley General del Impuesto sobre la Renta de Costa Rica para identificar la vida útil de este tipo de equipos, la cual se indica es de 10 años para el horno y las mesas y 15 años para la amasadora. Así mismo, se estima un valor de rescate de un 10% para dichos activos. Dicho esto, el gasto de depreciación anual relacionado a estos activos se describe seguidamente:

Tabla 12. Depreciación de los equipos

Activos	Valor	Vida Util	Depreciación Anual	Valor de Rescate (10%)
Horno	₡ 9,085,026.55	10	₡ 817,652.39	₡ 908,502.65
Amasadora	₡ 1,045,973.45	15	₡ 62,758.41	₡ 104,597.35
Mesas adicionales	₡ 130,000.00	10	₡ 11,700.00	₡ 13,000.00
TOTALES	₡ 10,261,000.00		₡ 892,110.80	₡ 1,026,100.00

Fuente: Rojas (2020)

Finalmente, dada la adquisición de nuevo equipo de cocina, se recomienda la venta del horno y amasadora actuales. Para ello y considerando la conversación con el Socio Director de la Pizzería ABC respecto a la condición de estos activos, se estiman los siguientes precios de venta para dichos artículos:

Tabla 13. Precio de venta sugerido de los equipos

Equipo actual	Precio de venta sugerido
Horno	₡ 1,000,000.00
Amasadora	₡ 500,000.00
TOTALES	₡ 1,500,000.00

Fuente: Rojas (2020)

Financiamiento

Dicha propuesta implica el financiamiento por un monto total de ₡10,261,000.00 colones, para la cual se recomienda obtener el crédito con el Banco Popular, dado que las condiciones de préstamos resultan ser las más propicias para los intereses del socio director de la Pizzería ABC en esta entidad financiera.

Se anota que la cuota mensual con dicha entidad financiera es de ₡127,474.81 colones mensuales por un monto de préstamo de ₡10,261,000.00 colones, lo que daría una cuota anual de 1,529,697.70 colones a un plazo de ocho años. Dicha cuota es la más baja del mercado respecto a las entidades financieras analizadas.

A continuación, se presenta un detalle de los flujos de efectivo para los próximos ocho años considerando la puesta en marcha de la propuesta número uno en la Pizzería ABC, tomando como supuestos los siguientes elementos:

- Un incremento tanto en ingresos como en gastos de un 3% a partir del año 2.
- Adicionalmente, se identifica un valor de desecho de los activos depreciables al año 8 de ₡3,114,113.63 colones, quedando pendiente dos años por depreciar.

Tabla 14. Flujos proyectados con la implementación de la propuesta número uno

Pizzería ABC									
Flujos proyectados con la implementación de la propuesta número uno									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingreso promedio actual (anual)		€36,200,000.00	€37,286,000.00	€38,404,580.00	€39,556,717.40	€40,743,418.92	€41,965,721.49	€43,224,693.13	€44,521,433.93
Ingreso proyectado con la propuesta uno		€9,049,994.16	€9,321,493.98	€9,601,138.80	€9,889,172.97	€10,185,848.16	€10,491,423.60	€10,806,166.31	€11,130,351.30
TOTAL INGRESOS		€45,249,994.16	€46,607,493.98	€48,005,718.80	€49,445,890.37	€50,929,267.08	€52,457,145.09	€54,030,859.44	€55,651,785.23
Costo de ventas actual (anual)		€24,093,000.00	€24,815,790.00	€25,560,263.70	€26,327,071.61	€27,116,883.76	€27,930,390.27	€28,768,301.98	€29,631,351.04
Costo de ventas proyectado con la propuesta uno		€6,023,250.00	€6,203,947.50	€6,390,065.93	€6,581,767.90	€6,779,220.94	€6,982,597.57	€7,192,075.50	€7,407,837.76
Gastos administrativos (anuales)		€4,800,000.00	€4,944,000.00	€5,092,320.00	€5,245,089.60	€5,402,442.29	€5,564,515.56	€5,731,451.02	€5,903,394.55
Alquiler (anual)		€4,800,000.00	€4,944,000.00	€5,092,320.00	€5,245,089.60	€5,402,442.29	€5,564,515.56	€5,731,451.02	€5,903,394.55
Depreciación Equipo		€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80
Otros gastos (anual)		€600,000.00	€618,000.00	€636,540.00	€655,636.20	€675,305.29	€695,564.44	€716,431.38	€737,924.32
TOTAL EGRESOS		€41,208,360.80	€42,417,848.30	€43,663,620.42	€44,946,765.71	€46,268,405.36	€47,629,694.19	€49,031,821.70	€50,476,013.02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		€4,041,633.36	€4,189,645.69	€4,342,098.38	€4,499,124.66	€4,660,861.72	€4,827,450.90	€4,999,037.75	€5,175,772.20
Impuestos (30%)	30%	€1,212,490.01	€1,256,893.71	€1,302,629.51	€1,349,737.40	€1,398,258.52	€1,448,235.27	€1,499,711.32	€1,552,731.66
FLUJO NETO		€2,829,143.35	€2,932,751.98	€3,039,468.87	€3,149,387.26	€3,262,603.21	€3,379,215.63	€3,499,326.42	€3,623,040.54
Depreciación Equipo	€0.00	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80	€892,110.80
Venta de equipo	€0.00	€1,500,000.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
Propuesta uno	-€10,261,000.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
Amortización de la deuda		€1,529,697.70	€1,529,697.70	€1,529,697.70	€1,529,697.70	€1,529,697.70	€1,529,697.70	€1,529,697.70	€1,529,697.70
Valor de Desecho	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€3,124,113.63
FLUJO DEL PROYECTO	-€10,261,000.00	€3,691,556.45	€2,295,165.08	€2,401,881.96	€2,511,800.36	€2,625,016.30	€2,741,628.72	€2,861,739.52	€6,109,567.27

Fuente: Rojas, 2020.

Valoración financiera

A continuación, se presenta la valoración financiera de la propuesta número uno, tomando en cuenta una tasa de inflación del 3% indicada por el Banco Central de Costa Rica para el período 2020:

Tabla 15. Valoración financiera propuesta uno

VALORACION FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
FLUJO DEL PROYECTO	-€10,261,000.00	€3,691,556.45	€2,295,165.08	€2,401,881.96	€2,511,800.36	€2,625,016.30	€2,741,628.72	€2,861,739.52	€6,109,567.27
VA	€21,887,450.87								
VAN	€11,626,450.87	Proyecto se aprueba	Valor Actual Neto						
TIR	23.69%	Proyecto se aprueba	Tasa Interna de Retorno de la Inversión						
ID	2.13	Proyecto se aprueba	Índice de Deseabilidad						
RBC	1.07	Proyecto se aprueba	Relación Beneficio Costos						
RC	2.46	Proyecto se aprueba	Rendimiento Contable						
PR	Año 4		Período de Recuperación						

Fuente: Rojas, 2020.

- VA (Valor Actual): representa el valor actual de todos los flujos del efectivo del proyecto, traídos a valor presente a una tasa de exigibilidad (TC).
 - En el caso de la propuesta número uno, el valor actual que se obtiene es de €21,887,450.87 colones, lo cual refiere a la cantidad de dinero que genera este proyecto en un período de ocho años.
- VAN (Valor Actual Neto): se define como el valor neto de todos los flujos de efectivo descontados a valor presente, en toda la vida del proyecto, pero eliminando el impacto de la inversión inicial.
 - En el caso de la propuesta número uno, el valor actual neto que se obtiene es de €11,626,450.87 colones, lo que refiere al monto resultante una vez cubierta la inversión inicial.
- TIR (Tasa Interna de Retorno): se refiere al rendimiento que genera el proyecto.
 - Para la implementación de la propuesta número uno, el TIR es de 23.69%, que representa lo que genera porcentualmente el proyecto.

- ID (Índice de Deseabilidad): implica tomar los flujos descontados y dividirlos con la inversión inicial.
 - En la propuesta analizada, el ID es de 2.13 veces que se estaría repagando la inversión inicial.

- RBC (Relación beneficio/costo): implica el número de veces en que los ingresos exceden a los costos.
 - En la propuesta analizada, el RBC es de 1.07 veces que los ingresos exceden a los costos.

- RC (Rendimiento Contable): se define como el número de veces en que se repaga el proyecto, al contrastar todos los flujos del efectivo sin descontar y compararlos respecto a la inversión inicial del mismo.
 - Para el caso de la propuesta en consideración, el RC sería de 2.46 veces que se estaría repagando la inversión en este proyecto.

- PR (Período de Recuperación): implica el período en el cual se repaga la inversión inicial, considerando los flujos sin descontar, y sumando gradualmente dichos flujos hasta que se alcance la cobertura de la inversión inicial.
 - Para la propuesta en estudio, se estaría recuperando el monto invertido en el proyecto durante el cuarto año luego de haber implementado dicha estrategia.

Según la valoración financiera realizada, se considera que el proyecto de adquisición de dos mesas adicionales, así como de equipo de cocina más eficiente para la Pizzería ABC es factible en el término que tiene un impacto positivo en la generación de utilidades, se da una mejora en la atención a los clientes y adicionalmente, un posicionamiento paulatino de la imagen de la compañía en la mente de los consumidores.

Análisis de la propuesta número dos

La propuesta número dos refiere a la ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial en la zona de Santa Marta, San Pedro, San José. Esta zona se identifica como un posible potenciador de las utilidades en promedio generadas por la pizzería en su local comercial actual, por razón de la presencia de distintas universidades cercanas a dicho sector que podría impactar significativamente los resultados de la compañía. Adicionalmente, se estaría teniendo presencia en más de un área en la zona capitalina lo que implicaría un acercamiento a una mayor variedad de clientes.

Para ello, se sugiere la adquisición de equipo de cocina que permita tener una mayor eficiencia respecto al que se posee en la actualidad en el local comercial ya establecido, lo que implica la compra de una amasadora nueva que facilite una manipulación rápida de la masa a utilizar para la fabricación de las pizzas, un horno con una capacidad de cocción de mínimo seis pizzas por tanda y una refrigeradora con las condiciones necesarias para el almacenamiento de los productos.

El costo de implementación de esta propuesta ronda los ₡14,736,000.00 de colones.

Dicho esto, se presentan seguidamente ciertos datos numéricos que son necesarios para el análisis de las implicaciones de la puesta en marcha de esta propuesta por medio de financiamiento:

Nivel de ventas

En primera instancia, utilizando el método de observación y aportes de ciertos empresarios de la zona, se estima una visita promedio semanal de 300 clientes a los comercios del área, lo que implicaría 1,200 clientes mensuales y una proyección de 14,400 consumidores por año.

Considerando esta premisa, y utilizando como referencia el precio anual promedio obtenido en la valoración de la propuesta número uno, el cual asciende a ₡4,792.16 colones por persona que haya consumido productos de la pizzería, se obtienen las siguientes proyecciones de ventas:

Tabla 16. Ventas proyectadas con la propuesta dos

Pizzería ABC	
<i>Ventas proyectadas con la propuesta dos</i>	
	Año 1
Clientes proyectados por año	14,400.00
Precio anual promedio	¢4,792.16
Ventas anuales proyectadas	¢69,007,104.00

Fuente: Rojas, 2020.

Costos asociados

Utilizando como referencia el margen de ganancia deseado de un 30% indicado por el Socio Director en la operación de la pizzería actual, se presenta el siguiente detalle del costo de ventas proyectado asociado a la implementación de la propuesta número dos, así como, las utilidades estimadas:

Tabla 17. Costo de ventas proyectado

Pizzería ABC	
<i>Costo de ventas proyectado</i>	
	Año 1
Ventas anuales proyectadas	¢69,007,104.00
Margen de ganancia proyectado	30%
Utilidad proyectada	¢20,702,131.20
Costo de ventas proyectado	¢48,304,972.80

Fuente: Rojas, 2020.

A nivel de gastos fijos, se referencia un gasto de alquiler en la zona de ¢350,000.00 colones mensuales para locales comerciales, lo que representa ¢4,200,000.00 colones por año. En cuanto a las secciones de gastos administrativos y otros gastos, se utilizan los mismos valores

que se manejan en el local comercial de Pizzería ABC, pues se pretende contar con condiciones similares a las que ya se tienen en el establecimiento de Curridabat.

Costo de los equipos a adquirir

El acondicionamiento del local comercial implica la compra de un horno con una capacidad de seis pizzas, una amasadora, una cámara en frío, mobiliario y equipo de cómputo.

Para el cálculo del costo total por concepto de la adquisición del horno, la amasadora y la cámara en frío para el local comercial, se toma como referencia el precio estimado brindado por el proveedor Granittore S.A., para cada artículo y se le adiciona el costo relacionado a transporte e instalación de los equipos:

Tabla 18. Costo de los equipos a adquirir

Artículo	Costo unitario	Prorrateso	Costo de transporte e instalación	Distribución de costo de transporte e instalación	Costo total
Horno	₡ 8,816,000.00	78%	₡ 300,000.00	₡ 234,447.30	₡ 9,050,447.30
Amasadora	₡ 1,015,000.00	9%		₡ 26,992.29	₡ 1,041,992.29
Cámara en frío	₡ 1,450,000.00	13%		₡ 38,560.41	₡ 1,488,560.41
Total	₡ 11,281,000.00	100%	₡ 300,000.00	₡ 300,000.00	₡ 11,581,000.00

Fuente: Rojas (2020)

Así mismo, para la determinación del costo por concepto de equipo de cómputo se utiliza la referencia dada por Importadora Monge, la cual asciende a ₡380,000.00 colones. Mientras que, para el mobiliario, se manejan los datos brindados por el proveedor sillas y mesas Romero, por un monto total de ₡325,000.00 colones. Para la determinación del gasto de depreciación, se utiliza la referencia brindada por el Reglamento de la Ley General del Impuesto sobre la Renta de Costa Rica para identificar la vida útil de este tipo de equipos, la cual se indica es de 10 años para el horno y las mesas, 15 años para la amasadora y la cámara en frío y 5 años para el equipo de cómputo. Así mismo, se estima un valor de rescate de un 10% para dichos activos. Dicho esto, el gasto de depreciación anual relacionado a estos activos se describe seguidamente:

Tabla 19. Depreciación de los equipos

Activos	Valor	Vida Util	Depreciación Anual	Valor de Rescate (10%)
Horno	₡ 9,050,447.30	10	₡ 814,540.26	₡ 905,044.73
Amasadora	₡ 1,041,992.29	15	₡ 62,519.54	₡ 104,199.23
Cámara en frío	₡ 1,488,560.41	15	₡ 89,313.62	₡ 148,856.04
Equipo de cómputo	₡ 380,000.00	5	₡ 68,400.00	₡ 38,000.00
Mobiliario	₡ 325,000.00	10	₡ 29,250.00	₡ 32,500.00
TOTALES	₡ 12,286,000.00		₡ 1,064,023.42	₡ 1,228,600.00

Fuente: Rojas (2020)

Finalmente, se tiene una proyección de los costos adicionales implícitos en el establecimiento de un nuevo local comercial, los cuales se detallan seguidamente:

Tabla 20. Gastos asociados

Gastos asociados	Valor
Trámites legales y administrativos	₡ 500,000.00
Inventario inicial	₡ 350,000.00
Instalación eléctrica y tubería	₡ 750,000.00
Depósito de garantía	₡ 350,000.00
Alquiler	₡ 350,000.00
Suministros	₡ 100,000.00
Mercadeo	₡ 50,000.00
TOTALES	₡ 2,450,000.00

Fuente: Rojas (2020)

Financiamiento

Dicha propuesta implica el financiamiento por un monto total de ₡14,736,000.00 colones, para la cual se recomienda obtener el crédito con el Banco Popular, dado que las

condiciones de préstamos resultan ser las más propicias para los intereses del socio director de la Pizzería ABC en esta entidad financiera.

Se anota que la cuota mensual con dicha entidad financiera es de ₡183,068.78 colones mensuales por un monto de préstamo de ₡14,736,000.00 colones, lo que daría una cuota anual de ₡2,196,825.39 colones a un plazo de ocho años. Dicha cuota es la más baja del mercado respecto a las entidades financieras analizadas.

A continuación, se presenta un detalle de los flujos de efectivo para los próximos ocho años considerando la puesta en marcha de la propuesta número dos en la Pizzería ABC, tomando como supuestos los siguientes elementos:

- Un incremento tanto en ingresos como en gastos de un 3% a partir del año 2.
- El monto de depreciación del año 1 al año 5 equivalente a ₡1,064,023.42 colones corresponde al total de los activos depreciables. Sin embargo, a partir del año 6 se resta el monto de depreciación de ₡68,400.00 colones relacionados al equipo de cómputo pues ya habría cumplido su período depreciable de 5 años, quedando un monto de depreciación de ₡995,623.42 colones para el resto de los años. Adicionalmente, se coloca un ingreso por el valor de rescate de ₡38,400.00 colones referidos a dicho activo para el año 6.
- Se identifica un valor de rescate de los otros activos depreciables al año 8 de ₡3,941,012.65 colones, quedando pendiente dos años por depreciar para el horno y el mobiliario y de cinco años para la amasadora y la cámara en frío.

Tabla 21. Flujos de ventas proyectados con la implementación de la propuesta número dos

		Pizzería ABC							
		Flujos proyectados con la implementación de la propuesta número dos							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos proyectados		€69,007,104.00	€71,077,317.12	€73,209,636.63	€75,405,925.73	€77,668,103.50	€79,998,146.61	€82,398,091.01	€84,870,033.74
TOTAL INGRESOS		€69,007,104.00	€71,077,317.12	€73,209,636.63	€75,405,925.73	€77,668,103.50	€79,998,146.61	€82,398,091.01	€84,870,033.74
Costo de ventas proyectado		€48,304,972.80	€49,754,121.98	€51,246,745.64	€52,784,148.01	€54,367,672.45	€55,998,702.63	€57,678,663.71	€59,409,023.62
Gastos administrativos (anuales)		€4,800,000.00	€4,944,000.00	€5,092,320.00	€5,245,089.60	€5,402,442.29	€5,564,515.56	€5,731,451.02	€5,903,394.55
Alquiler (anual)		€4,200,000.00	€4,326,000.00	€4,455,780.00	€4,589,453.40	€4,727,137.00	€4,868,951.11	€5,015,019.65	€5,165,470.23
Depreciación (anual)		€1,064,023.42	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€995,623.42	€995,623.42	€995,623.42
Otros gastos (anual)		€600,000.00	€618,000.00	€636,540.00	€655,636.20	€675,305.29	€695,564.44	€716,431.38	€737,924.32
TOTAL EGRESOS		€58,968,996.22	€60,706,145.40	€62,495,409.06	€64,338,350.63	€66,236,580.45	€68,123,357.16	€70,137,189.17	€72,211,436.14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		€10,038,107.78	€10,371,171.72	€10,714,227.57	€11,067,575.10	€11,431,523.06	€11,874,789.45	€12,260,901.84	€12,658,597.59
Impuest 30%		€3,011,432.33	€3,111,351.52	€3,214,268.27	€3,320,272.53	€3,429,456.92	€3,562,436.84	€3,678,270.55	€3,797,579.28
FLUJO NETO		€7,026,675.45	€7,259,820.20	€7,499,959.30	€7,747,302.57	€8,002,066.14	€8,312,352.62	€8,582,631.29	€8,861,018.32
Depreciación (anual)	€0.00	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€1,064,023.42	€995,623.42	€995,623.42	€995,623.42
Propuesta dos	-€14,736,000.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
Amortización de la deuda		€2,196,825.39	€2,196,825.39	€2,196,825.39	€2,196,825.39	€2,196,825.39	€2,196,825.39	€2,196,825.39	€2,196,825.39
Valor de Desecho	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€38,000.00	€0.00	€3,941,012.65
FLUJO DEL PROYECTO	-€14,736,000.00	€5,893,873.48	€6,127,018.23	€6,367,157.33	€6,614,500.60	€6,869,264.17	€7,149,150.65	€7,381,429.32	€11,600,828.99

Fuente: Rojas, 2020.

Valoración financiera

A continuación, se presenta la valoración financiera de la propuesta número dos, tomando en cuenta una tasa de inflación del 3% indicada por el Banco Central de Costa Rica para el período 2020:

Tabla 22. Valoración financiera propuesta dos

VALORACION FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
FLUJO DEL PROYECTO	₡14,736,000.00	₡5,893,873.48	₡6,127,018.23	₡6,367,157.33	₡6,614,500.60	₡6,869,264.17	₡7,149,150.65	₡7,381,429.32	₡11,600,828.99
VA	₡50,273,626.39								
VAN	₡35,537,626.39	Proyecto se aprueba		Valor Actual Neto					
TIR	41.07%	Proyecto se aprueba		Tasa Interna de Retorno de la Inversión					
ID	3.41	Proyecto se aprueba		Índice de Deseabilidad					
RBC	1.14	Proyecto se aprueba		Relación Beneficio Costos					
RC	3.94	Proyecto se aprueba		Rendimiento Contable					
PR	Año 3			Período de Recuperación					

Fuente: Rojas, 2020.

- VA (Valor Actual): representa el valor actual de todos los flujos del efectivo del proyecto, traídos a valor presente a una tasa de exigibilidad (TC).
 - En el caso de la propuesta número dos, el valor actual que se obtiene es de ₡50,273,626.39 colones, lo cual refiere a la cantidad de dinero que genera este proyecto en un período de ocho años.
- VAN (Valor Actual Neto): se define como el valor neto de todos los flujos de efectivo descontados a valor presente, en toda la vida del proyecto, pero eliminando el impacto de la inversión inicial.
 - En el caso de la propuesta número dos, el valor actual neto que se obtiene es de ₡35,537,626.39 colones, lo que refiere al monto resultante una vez cubierta la inversión inicial.
- TIR (Tasa Interna de Retorno): se refiere al rendimiento que genera el proyecto.
 - Para la implementación de la propuesta número dos, el TIR es de 41.07%, que representa lo que genera porcentualmente el proyecto.

- ID (Índice de Deseabilidad): implica tomar los flujos descontados y dividirlos con la inversión inicial.
 - En la propuesta analizada, el ID es de 3.41 veces que se estaría repagando la inversión inicial.

- RBC (Relación beneficio/costo): implica el número de veces en que los ingresos exceden a los costos.
 - En la propuesta analizada, el RBC es de 1.14 veces que los ingresos exceden a los costos.

- RC (Rendimiento Contable): se define como el número de veces en que se repaga el proyecto, al contrastar todos los flujos del efectivo sin descontar y compararlos respecto a la inversión inicial del mismo.
 - Para el caso de la propuesta en consideración, el RC sería de 3.94 veces que se estaría repagando la inversión en este proyecto.

- PR (Período de Recuperación): implica el período en el cual se repaga la inversión inicial, considerando los flujos sin descontar, y sumando gradualmente dichos flujos hasta que se alcance la cobertura de la inversión inicial.
 - Para la propuesta en estudio, se estaría recuperando el monto invertido en el proyecto durante el tercer año luego de haber implementado dicha estrategia.

Según la valoración financiera realizada, se considera que el proyecto de ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial en la zona de Santa Marta, San Pedro, San José que cuente con equipo de cocina más eficiente es factible en el entendido que dicha estrategia genera mejores utilidades que las que se tienen en el otro local comercial, el período de recuperación de la inversión es relativamente corto y adicionalmente, se estaría teniendo presencia de la imagen de la pizzería en un nuevo sector del área capitalina.

Se presenta a continuación un resumen de las implicaciones financieras tras el estudio de factibilidad de las dos estrategias de mercado necesarias para la expansión de la Pizzería ABC:

Tabla 23. Valoración financiera por propuesta

Propuesta	Uno	Dos
Inversión	₡10,261,000.00	₡14,736,000.00
Detalle	Compra de dos mesas adicionales y adquisición de equipo de cocina más eficiente	Ubicación y acondicionamiento de un nuevo local comercial
VA	₡21,887,450.87	₡50,273,626.39
VAN	₡11,626,450.87	₡35,537,626.39
TIR	23.69%	41.07%
ID	2.13	3.41
RBC	1.07	1.14
RC	2.46	3.94
PR	Año 4	Año 3

Fuente: Rojas, 2020.

Se acota que la posible consideración en aplicar alguna de estas recomendaciones es de criterio del socio director de dicho comercio. No obstante, se sugiere revisar los valores financieros mostrados en la tabla anterior donde se evidencia que la propuesta número dos presenta los índices de mayor rendimiento para el crecimiento de la Pizzería ABC, para lo que se detalla:

- Tanto el valor actual como el valor actual de los flujos proyectados resultan ser los más altos de las dos propuestas.
- La tasa interna de retorno resulta ser la más atractiva de las estrategias analizadas, con un 41.07% de rendimiento esperado.
- El índice de deseabilidad y la relación de beneficio costo de la propuesta dos supera en más de una ocasión al referido en la propuesta uno.
- El rendimiento contable es de casi 4 veces para la propuesta número dos, mientras que para la propuesta número uno es de 2.46 veces.
- El período de recuperación de la inversión es de un año más pronto en la propuesta número dos respecto a la propuesta uno.

Se sugiere una evaluación exhaustiva de las propuestas anotadas en el tanto las dos tienen rendimientos positivos para la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Archivos electrónicos

Abissi, M. (2019). Barrio Escalante se transforma luego del “boom” de los restaurantes. *La Nación*.

<https://www.nacion.com/economia/negocios/barrio-escalante-se-transforma-luego-del-boom-de/VYE7KHSYPZBHHBD5MLJCNKEF64/story/>

Chacón, K. (2019). El modelo de los mercados gastronómicos se extiende rápido por Costa Rica. *La Nación*.

<https://www.nacion.com/economia/negocios/el-modelo-de-los-mercados-gastronomicos-se/MIUFGW6WTNFYJBWRRZ6YUFPCGE/story/>

Cordero, C. (2019). Esta es la oferta de financiamiento de algunos bancos para pymes. *El Financiero*.

<https://www.elfinancierocr.com/pymes/gerencia/esta-es-la-oferta-de-financiamiento-de-algunos/FSSZK3FFKBHYDNNYW6HL43P4HY/story/>

Leitón, P. (2019). Costa Rica se ubica entre los países donde es más difícil abrir un negocio. *La Nación*.

<https://www.nacion.com/economia/negocios/costa-rica-se-ubica-entre-los-paises-donde-es-mas-dificil-abrir-un-negocio/QLTQCL2PV5D77N25HEOZP7XGMQ/story/>

Méndez, A. (2019). Situación económica genera descontento popular en Costa Rica. *El País.cr*

<https://www.elpais.cr/2019/09/11/situacion-economica-genera-descontento-popular-en-costa-rica/>

Libros

Aguilera, L. (2012). *UF007: Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*.

<https://books.google.co.cr/books?id=SlQCBQAAQBAJ&pg=PT43&dq=estructura+financiera&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWijnv6kyP7mAhXxt1kKHcP1BK8Q6AEIZTAI#v=onepage&q=estructura%20financiera&f=false>

Bahillo, M., Pérez, M. y Escribano, G. (2013). *Gestión Financiera*.

https://books.google.co.cr/books?id=eTL_AAAAQBAJ&pg=PA9&dq=Rentabilidad+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiqxrmmkIfnAhWvtlkKHyeXD384HhDoAQhJMAQ#v=onepage&q=Rentabilidad%20es&f=false

Briascó (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI*.

https://books.google.co.cr/books?id=HsduBgAAQBAJ&pg=PA13&dq=definici%C3%B3n+de+emprender&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF2_Oci_3mAhUDzlkKHRsnAME4ChDoAQhrMAk#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20emprender&f=false

Caldas, M., Lacalle, G. y Carrión, R. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*.

<https://books.google.co.cr/books?id=g1QFBAAAQBAJ&pg=PA56&dq=concepto+de+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjB8ozSzP7mAhVJmVkkKHUyWAbw4FBDoAQhuMAk#v=onepage&q=concepto%20de%20recursos%20humanos&f=false>

De la Cruz, I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*.

https://books.google.com/books?id=L07kBgAAQBAJ&pg=PT12&dq=estrategia+de+diversificaci%C3%B3n+de+mercados&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7wZS3xoTnAhWESZ4KHdVED_84FBD0AQhuMAc#v=onepage&q=estrategia%20de%20diversificaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false

Domínguez, A. y Muñoz, G. (2013). *Métricas del Marketing*.

<https://books.google.co.cr/books?id=yt3HBAAAQBAJ&pg=PT68&dq=Estrategia+de+penetraci%C3%B3n+en+el+mercado&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjw4dyP0P7mAhXSs1kKHciQC0U4FBD0AQguMAE#v=onepage&q=Estrategia%20de%20penetraci%C3%B3n%20en%20el%20mercado&f=false>

García, V. (2014). *Introducción a las finanzas*.

<https://books.google.com/books?id=XdXhBAAAQBAJ&pg=PA45&dq=el+valor+presente+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjUpvGz6o3oAhVKGdQIHVxcBa4Q6AEIUjAE#v=onepage&q=el%20valor%20presente%20es&f=false>

García, E. (2015). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa UF1819*.

<https://books.google.com/books?id=p-PXBgAAQBAJ&pg=PA160&dq=el+valor+actual+neto+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjehPak7I3oAhWVIDQIHbbTB9gQ6AEIaDAI#v=onepage&q=el%20valor%20actual%20neto%20es&f=false>

Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*.

https://books.google.co.cr/books?id=YsVADgAAQBAJ&pg=PT39&dq=estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7sonTv_7mAhVQ1VkkHUHYAxM4ChDoAQgtMAE#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false

Gordillo, A., Medina, U. y Pierdant, M. (2012). *Manual de investigación clínica*.

https://books.google.co.cr/books?id=rGjLCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Gordillo+Moscoso,+Antonio,+Medina+Moreno,+%C3%A9arsula+y+Pierdant+P%C3%A9rez,&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjH17_c8q_oAhUKhuAKHYWZDKgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Gordillo%20Moscoso%2C%20Antonio%2C%20Medina%20Moreno%2C%20%C3%A9arsula%20y%20Pierdant%20P%C3%A9rez%2C&f=false

Gracián, B. (2011). *El arte de emprender*.

<https://books.google.com/books?id=lZSkVKvFM1QC&pg=PA82&dq=estudio+de+viabilidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBjLjQy4TnAhXII54KHTteBtk4UBDoAQgoMAA#v=onepage&q=estudio%20de%20viabilidad&f=false>

Gutiérrez, J. (2013). *Técnicas de investigación social aplicadas al turismo*.

<https://books.google.co.cr/books?id=Q5LGIzeAbl0C&pg=PT19&dq=definici%C3%B3n+de+investigacion+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj17vLKsP3mAhUHwlkKHWMADuQ4MhDoAQhZMAY#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20investigacion%20cualitativa&f=false>

López, M., De la Cuesta, M. y Muñoz, M. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC*.

https://books.google.co.cr/books?id=AEoxLiB9OZcC&pg=PA287&dq=alcance+de+la+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo_JKJwYfnAhUrvFkKHRksAUoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=alcance%20de%20la%20investigaci%C3%B3n&f=false

Marín, J., Montiel, E. y Ketelhörn, N. (2014). *Evaluación de inversiones estratégicas*.

<https://books.google.com/books?id=jtYuBQAAQBAJ&pg=PT49&dq=el+%C3%ADndice+de+deseabilidad+en+proyectos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwib2Yrl8Y3oAhXAHjQIHROIB34Q6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>

Mateo, D. (2010). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*.

<https://books.google.com/books?id=vi9aSvw27awC&pg=PT175&dq=la+viabilidad+t%C3%A9cnica+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRwaGz0ITnAhUSsZ4KHb10AfY4KBD0AQhSMAU#v=onepage&q=la%20viabilidad%20t%C3%A9cnica%20es&f=false>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Pizarro, J. (2012). *Metodología para la planificación estratégica de un modelo ecológico/holístico para prevenir el acoso escolar (bullying y cyberbullying) en las escuelas privadas, públicas e instituciones de educación superior en Puerto Rico (Innovación Disruptiva)*.

<https://books.google.co.cr/books?id=NottepfsQc8C&pg=PA200&dq=modelo+foda+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGmqrKiofnAhXvwVkKHYQgCtc4ChDoAQgwMAE#v=onepage&q=modelo%20foda%20es&f=false>

Sánchez, P. (2012). *Comunicación y atención al cliente*.

<https://books.google.co.cr/books?id=nun2AwAAQBAJ&pg=PA41&dq=que+es+administrar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKjamRxv7mAhVypVkKHde9Dg4Q6AEIRzAF#v=onepage&q=que%20es%20administrar&f=false>

Santiago, E. (2013). *Inversiones con futuro*.

<https://books.google.com/books?id=Mx1A2TU2HskC&pg=PP6&dq=invertir+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiNwsrx6ITnAhUTvZ4KHcJBDb44MhDoAQhiMAG#v=onepage&q=invertir%20es&f=false>

Serrano, J. (2018). *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos*.

<https://books.google.com/books?id=zpjGDwAAQBAJ&pg=PA126&dq=la+tasa+interna+de+retorno+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQ0eDA743oAhXIJDQIHQNgCAgQ6AEIODAC#v=onepage&q=la%20tasa%20interna%20de%20retorno%20es&f=false>

Tondolo, K. (2018). *Sinergia entre el Mercadeo tradicional y la Web 2.0 para las empresas venezolanas*.

<https://books.google.co.cr/books?id=T71VDwAAQBAJ&pg=PA8&dq=concepto+de+mercadeo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjlr7dyf7mAhUqxVkKHfqrBTMQ6AEINTAC#v=onepage&q=concepto%20de%20mercadeo&f=false>

Tesis, disertaciones doctorales y tesis de maestría

Berriel, G. (2012). Estrategias para la realización de los Estudios de Vulnerabilidad y Riesgos en la Empresa de Proyectos – 2 del MICONS. (Máster). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.

Elizondo, P. (2015). Estudio de viabilidad y factibilidad financiera para la ampliación de la capacidad productiva hidropónica de fresas en la finca de rosas y fresas de Eduardo Gómez Córdoba a partir del segundo semestre de 2015. (Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

Higuera, W. (2018). Modelo para transformar la voz del cliente en estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio en empresas fabricantes de conductores eléctricos. (Magister). Universidad de Carabobo, Venezuela.

López, M. y Morales, M. (2018). Estudio de factibilidad financiera para la apertura de un centro de comercialización de la marca Carnes San Martín en distrito de Guápiles, para el tercer cuatrimestre de 2018. (Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

Quiñonez, M. (2016). Modelo para la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales ecuatorianas. (Doctorado). Universidad de Oriente, Cuba.

Valerín, J. (2015). Plan estratégico para la compañía Extintores de Centroamérica que le permita alcanzar un crecimiento competitivo, para el segundo semestre del año 2015. (Licenciatura). Universidad Internacional de las Américas, Costa Rica.

Materiales legislativos

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1988, 23 de septiembre). Reglamento de Ley de Impuesto sobre la Renta. N.º 18445. Sistema Costarricense de Información Jurídica.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67206&nValor3=79528&strTipM=TC#ddown

ANEXOS

Cuestionarios aplicados

Cuestionario número 1. Sujeto de estudio: Socio Director de la Pizzería ABC.

1. ADMINISTRATIVOS

a) ¿Cuánto tiempo lleva operando en el mercado gastronómico en Costa Rica?

- 1) Un año o menos
- 2) Entre uno y tres años
- 3) Más de tres años

b) ¿El local donde desempeña sus labores es?

- 1) Propio
- 2) Alquilado

Nota: si la respuesta es “propio” pase a la pregunta “d”.

c) En caso de ser alquilado, ¿cuánto es el gasto mensual?

- 1) Menos de 100,000.00 colones
- 2) Entre 100,000.00 y 300,000.00 colones
- 3) Más de 300,000.00 colones

d) ¿Los activos fijos (equipo de cocina e inmobiliario) con los que se dispone su empresa son propios?

- 1) Sí
- 2) No

e) ¿Cuál es el público meta al que se dirige su comercio?

- 1) Personas menores de 12 años
- 2) Personas entre los 12 y los 25 años
- 3) Personas entre los 25 y 50 años
- 4) Personas que superen los 50 años de edad.

- f) ¿Qué tipo de comida ofrece al público?
- 1) Artesanal
 - 2) Rápida
- g) ¿Cuántos días por semana mantiene abierto el local para la atención del público?
- 1) Menos de 3 días por semana
 - 2) Más de 3 días, pero menos de 6 días
 - 3) Toda la semana
- h) ¿Ha elaborado en alguna ocasión el Modelo FODA para la administración de sus operaciones?
- 1) Sí
 - 2) No

2. RECURSOS HUMANOS

- a) ¿De cuántos empleados dispone su negocio?
- 1) Cinco o menos
 - 2) Más de cinco, pero menos de 10 empleados
 - 3) Más de 10 empleados

3. MERCADEO

- a) ¿Dispone su representada de algún tipo de estrategia de mercadeo o publicidad para hacer llegar el producto al cliente?
- 1) Sí
 - 2) No
- b) En caso de que su respuesta sea “¿Sí”, ¿cuáles opciones de las siguientes utiliza?
- 1) Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)
 - 2) Plataformas digitales (UberEats, Glovo, etc.)
 - 3) Repartición de volantes
 - 4) Perifoneo

4. FINANZAS

- a) Para la apertura del negocio, ¿a cuánto ascendió su inversión inicial?
- 1) Menos de cinco millones
 - 2) Entre cinco y 10 millones
 - 3) Más de 10 millones
- b) ¿Cuál fue la forma de financiamiento utilizada para el inicio de sus operaciones?
- 1) Recursos propios
 - 2) Préstamos no bancarios (familiares, amigos, etc.)
 - 3) Financiamiento bancario

Nota: en caso de que su respuesta sea 1 ó 2, diríjase a la pregunta d.

- c) ¿A qué tipo de entidad financiera acudió para la solicitud de un préstamo?
- 1) Banca Estatal
 - 2) Banca Privada
 - 3) Mutuales o Cooperativas
 - 4) Otros

Nota: si su respuesta es “Otros”, indicar cuál: _____

- d) En escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación mayor), indique cuales serían sus principales gastos según la siguiente lista:
- 1) Insumos_____
 - 2) Servicios públicos_____
 - 3) Salarios_____
 - 4) Alquiler_____
 - 5) Otros_____

- e) ¿Dispone periódicamente de algún reporte financiero (presupuesto, estados financieros) para el control de sus operaciones y presentación contable de sus resultados?
- 1) Sí
 - 2) No

5. GENERALES

- a) ¿Cuántos clientes visitan aproximadamente su establecimiento de forma semanal?
- 1) Menos de 100 clientes
 - 2) Entre 101 clientes y 300 clientes
 - 3) Más de 301 clientes
- b) ¿Existe algún tipo de idea para la expansión de su negocio que vaya a ser implementada en los próximos seis meses?
- 1) Sí
 - 2) No
- Nota: si su respuesta es “No”, pase a la pregunta d.
- c) En caso afirmativo, ¿qué tipo de recurso utilizaría para financiar la expansión del negocio?
- 1) Recursos propios
 - 2) Préstamos no bancarios (familiares, amigos, etc.)
 - 3) Financiamiento bancario
- d) En escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación mayor), indique cuales serían sus principales ideas para el crecimiento de su negocio:
- 1) Remodelación y ampliación del local actual_____
 - 2) Apertura de un nuevo punto de venta_____
 - 3) Implementación de comercio móvil (por medio de un foodtruck) _____
 - 4) Incremento del gasto para mercadeo y publicidad_____
 - 5) Otros_____

Nota: si su respuesta es “Otros”, favor indicar qué tipo_____

Ha finalizado el cuestionario, muchas gracias por su ayuda.

Cuestionario número 2. Sujeto de estudio: 10 representantes de comercios gastronómicos de la zona de Curridabat.

1. ADMINISTRATIVOS

a) ¿Cuánto tiempo lleva operando en el mercado gastronómico en Costa Rica?

- 1) Un año o menos
- 2) Entre uno y tres años
- 3) Más de tres años

b) ¿El local donde desempeña sus labores es?

- 1) Propio
- 2) Alquilado

Nota: si la respuesta es “propio” pase a la pregunta “d”.

c) En caso de ser alquilado, ¿cuánto es el gasto mensual?

- 1) Menos de 100,000.00 colones
- 2) Entre 100,000.00 y 300,000.00 colones
- 3) Más de 300,000.00 colones

d) ¿Los activos fijos (equipo de cocina e inmobiliario) con los que se dispone su empresa son propios?

- 1) Sí
- 2) No

e) Indique si dispone de algún recurso adicional a los citados previamente para el manejo de sus operaciones _____

f) ¿Cuál es el público meta al que se dirige su comercio?

- 1) Personas menores de 12 años
- 2) Personas entre los 12 y los 25 años
- 3) Personas entre los 25 y 50 años
- 4) Personas que superen los 50 años de edad.

- g) ¿Qué tipo de comida ofrece al público?
- 1) Artesanal
 - 2) Rápida
- h) ¿Cuántos días por semana mantiene abierto el local para la atención del público?
- 1) Menos de 3 días por semana
 - 2) Más de 3 días, pero menos de 6 días
 - 3) Toda la semana
- i) ¿Ha elaborado en alguna ocasión el Modelo FODA para la administración de sus operaciones?
- 1) Sí
 - 2) No

2. RECURSOS HUMANOS

- a) ¿De cuántos empleados dispone su negocio?
- 1) Cinco o menos
 - 2) Más de cinco, pero menos de 10 empleados
 - 3) Más de 10 empleados

3. MERCADEO

- a) ¿Dispone su representada de algún tipo de estrategia de mercadeo o publicidad para hacer llegar el producto al cliente?
- 1) Sí
 - 2) No
- b) En caso de que su respuesta sea “¿Sí”, ¿cuáles opciones de las siguientes utiliza?
- 1) Redes sociales (Facebook, Instagram, etc.)
 - 2) Plataformas digitales (UberEats, Glovo, etc.)
 - 3) Repartición de volantes
 - 4) Perifoneo

4. FINANZAS

- a) Para la apertura del negocio, ¿a cuánto ascendió su inversión inicial?
- 1) Menos de cinco millones
 - 2) Entre cinco y 10 millones
 - 3) Más de 10 millones
- b) ¿Cuál fue la forma de financiamiento utilizada para el inicio de sus operaciones?
- 1) Recursos propios
 - 2) Préstamos no bancarios (familiares, amigos, etc.)
 - 3) Financiamiento bancario

Nota: en caso de que su respuesta sea 1 ó 2, diríjase a la pregunta d.

- c) ¿A qué tipo de entidad financiera acudió para la solicitud de un préstamo?
- 1) Banca Estatal
 - 2) Banca Privada
 - 3) Mutuales o Cooperativas
 - 4) Otros

Nota: si su respuesta es “Otros”, indicar cuál: _____

- d) En escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación mayor), indique cuales serían sus principales gastos según la siguiente lista:
- 1) Insumos_____
 - 2) Servicios públicos_____
 - 3) Salarios_____
 - 4) Alquiler_____
 - 5) Otros_____

- e) ¿Dispone periódicamente de algún reporte financiero (presupuesto, estados financieros) para el control de sus operaciones y presentación contable de sus resultados?
- 1) Sí

- 2) No

5. GENERALES

- a) ¿Cuántos clientes visitan aproximadamente su establecimiento de forma semanal?
 - 1) Menos de 100 clientes
 - 2) Entre 101 clientes y 300 clientes
 - 3) Más de 301 clientes

- b) ¿Existe algún tipo de idea para la expansión de su negocio que vaya a ser implementada en los próximos seis meses?
 - 1) Sí
 - 2) No

Nota: si su respuesta es “No”, pase a la pregunta d.

- c) En caso afirmativo, ¿qué tipo de recurso utilizaría para financiar la expansión del negocio?
 - 1) Recursos propios
 - 2) Préstamos no bancarios (familiares, amigos, etc.)
 - 3) Financiamiento bancario

- d) En escala de 1 a 5 (siendo 5 la puntuación mayor), indique cuales serían sus principales ideas para el crecimiento de su negocio:
 - 1) Remodelación y ampliación del local actual_____
 - 2) Apertura de un nuevo punto de venta_____
 - 3) Implementación de comercio móvil (por medio de un foodtruck) _____
 - 4) Incremento del gasto para mercadeo y publicidad_____
 - 5) Otros_____

Nota: si su respuesta es “Otros”, favor indicar qué tipo _____

Ha finalizado el cuestionario, muchas gracias por su ayuda.

Cuestionario número 3. Sujeto de estudio: representantes de las entidades financieras Banco Nacional, Banco Popular, Bac San José y Coopealianza.

a) ¿Existe algún tipo de programa de apoyo a Pymes?

- 1) Sí
- 2) No

b) ¿Cuáles son los requisitos para la adquisición de un préstamo empresarial?

- 1) Cédula_____
- 2) Estados Financieros_____
- 3) Garantías prendarias_____
- 4) Otros_____

Nota: si su respuesta es “Otros”, favor indicar qué tipo_____

c) Para otorgar un préstamo por X monto (pendiente a identificar basado en el análisis de los apartados anteriores), ¿cuáles serían las condiciones del financiamiento?

- 1) Plazo
- 2) Cuota mensual
- 3) Tasa de interés

d) ¿Permiten realizar abonos extraordinarios sin ningún tipo de multa una vez concretada la operación de crédito?

- 1) Sí
- 2) No

Nota: en caso de que la respuesta sea “No”, indicar el monto de la multa_____

Ha finalizado el cuestionario, muchas gracias por su ayuda.

Cotizaciones

- Mesas

Sillas Y Mesas Romero
 Desamparados San Miguel Calle Valverde
 62978717 63946545
 josueromee@gmail.com

ESTIMAR


Cobrar a
Alejandro Pizza
 85589158

34
 02-27-2020

No.	Producto	Cantidad	Tarifa	Cantidad
1	Juegos 105 X 70 En Asiento Madera	1.00	70,500.00	70,500.00
2	Juegos 70 X 70	1.00	65,500.00	65,500.00
Tenga en cuenta			Total	136,000.00
			Gran total	136,000.00

garantía total 3 años
 sin envío incluido
 conforme recibido y leído por parte del cliente queda en efecto los términos y condiciones
 para confirmación de cualquier pedido se ocupa el 50 % adelantado y 50 % entregado sin excepción si ocupas factura electrónica avisar

Josue Romero
Firma



• Equipos



www.granittore.com
 info@granittore.com
 Oficina: 2257-2828
 Servicio Técnico: 2253-5027

COTIZACION
 Jueves 5 de marzo 2020
 Señor(es):
 Atención: ALEJANDRO ROJAS
 Email: a_romo705@hotmail.com
 Teléfono:

Estimado(s) señor(es):

Por medio de la presente les saludo y a la vez cotizo los servicios solicitados:






HORNO PROFESIONAL LEÑA/GAS

MODELO: VESUVIO IGLOO 120

PRECIO UNITARIO OFERTA ESPECIAL: US \$ 15,200 i.v.i (Incluye también la base, el quemador y el embalaje en Madera. Incluye 3 sets profesionales de palas)

PRECIO DE INSTALACIÓN: €190,000 i.v.i (Manguera certificada, regulador, acoples)

PRECIO DE TRANSPORTE: Debido al peso del horno se contrata una grúa que evalúa el sitio a donde se debe llegar y según esto es el costo.

Gracias a la pasión, a la investigación y a más de cien años de experiencias en la producción de refractarios, Valoriani ha creado IGLOO, el primer y único horno transpirante capaz de descargar al exterior la humedad de cocción y mantener, en el interior, todo el calor producido por la combustión. El horno puede personalizarse según las más variadas exigencias, creando un "fuera de serie" siguiendo la fantasía del cliente. Tamaño interno 120x120. Tamaño externo:160x170. Peso total: 1400 kg. **Capacidad de pizzas (Ø 28/30 cm): 5/6.**

Horno viene armado por completo.

Disponible también en las siguientes dimensiones internas: 140x140, 120x160, 140x160, 160x160, 140x180, 180x180.

Incluye: juego de palas

Opcionales: base metálica, azulejos para personalización.

MARCA: VALORIANI (ITALIA)

TIEMPO DE ENTREGA: 4 semanas de producción + 3 semanas de transporte + desalmacenaje aduana



REFRIGERADOR VERTICAL UNA PUERTA DE ACERO

Modelo: C-1R-HC

Precio Unitario Especial: US \$ 2,500 i.v.i

Refrigerador Competitor Series®, alcance, sección única, 28.7 "An., 23.0 CU. Capacidad de pie, sistema de refrigeración autónomo de montaje superior, (1). Puerta batiente derecha sólida (bloqueo), (3) estantes, iluminación interior LED, controlador / indicador de temperatura digital (+ 33 ° a + 41 ° F), forzado. Refrigeración por aire, exterior e interior de acero inoxidable, (4) ruedas de 4 "(2 de bloqueo), R290 Refrigerante de hidrocarburo, 1/4 HP, 115v / 60/1-ph, 3.5 amperios, NEMA 5-15P, cETLus, ETL-Saneamiento, ENERGY STAR®, Migali® Plant - A-Tree.

Dimensiones 82.92 (h) x 28.7 (w) x 33.2 (d)

Clase 150 Peso: 284 libras en total.

Compromiso: Migali® se compromete a plantar un árbol por cada producto vendido en 2019

CERTIFICACIONES:

ETL eléctrico

Saneamiento ETL (cumple con ANSI / NSF 7 para servicio de alimentos)

Energy Star 4.0

Migali Industries® empresa familiar estadounidense desde 1955

MARCA: MIGALI (USA)



AMASADORA ESPIRAL 40 Qts - 220V

Precio Unitario: ₡1,014,998 i.v.i

MARCA: QUATUM-PRO

Entrega 3 días

Detalle bancario

- **Banco Nacional de Costa Rica**

- https://www.bncr.fi.cr/Personas/Paginas/BN_Pymes.aspx

The screenshot shows the website interface for Banco Nacional de Costa Rica. At the top, there is the bank's logo and navigation links: Transparencia, Instituciones, Empresas, Personas, Tarjetas, Afiliados, Pymes, BN Mujer, and Donde Estamos. A search bar is located below the navigation. The main content area is titled "PYMES" and features a "Calculadora" (calculator) tool. The calculator fields are: Moneda (Colones), Monto (10,261,000.00), Plazo en meses (96), and Tasa de interés % (13.15). The calculated "Cuota Mensual" is ₡ 173,321.31. There are buttons for "Calcular", "Contactar", and "Salir". A "Chat" icon is also visible. A disclaimer at the bottom states: "Los precios se muestran únicamente como una orientación para el cliente en su decisión de acceder a determinados productos o servicios financieros, y no debe entenderse que esta información muestra el precio final del producto o servicio para todos los clientes. El precio final para cada cliente está determinado por múltiples condiciones sujetas a la valoración de la entidad, propias del entorno de los negocios, la relación comercial, el perfil del cliente y las características de las operaciones o servicios demandados."

This screenshot is identical to the one above, showing the same website interface and calculator tool. However, the "Monto" field in the calculator is set to 14,736,000.00, and the resulting "Cuota Mensual" is ₡ 248,909.74. All other elements, including the navigation, disclaimer, and buttons, remain the same.

- **Banco de Costa Rica**

- <https://www.bancobcr.com/wps/portal/bcr/bancobcr/personas/creditos>

Calculadoras para Créditos BCR - Google Chrome
web.bancobcr.com/archivos-de-usuario/apps/calculadora_financiera/

Calculadora Colones BCR:

10,261,000.00

BCR Adquirencia tasa mín.

8

CALCULAR MENSUALIDAD

Resultado

243,515.49

Calculadoras para Créditos BCR - Google Chrome
web.bancobcr.com/archivos-de-usuario/apps/calculadora_financiera/

Calculadora Colones BCR:

14,736,000.00

BCR Adquirencia tasa mín.

8

CALCULAR MENSUALIDAD

Resultado

349,716.81

- Coopealianza

- [h](#)

Coopealianza
La Cooperativa de todos

Ahorro Crédito Tarjetas Proceso Electoral Propiedades Medios de Pago Convenios

Inicio Tipos de Crédito Calcule su Crédito Solicite su Crédito Preguntas y ayuda

Ingrese los datos requeridos

Colones

€ 10,261,000.00

96

Básico

Calcular Crédito

Su cuota* a cancelar
Mensual es de
204,713.54

* Este es un cálculo aproximado basado en el la información suministrada, las condiciones y el cumplimiento de los requisitos y de la normativa interna definidas por la entidad. Los resultados no están sujetos al

Centro de atención en línea

Lo sentimos, en este momento no...

coopealianza.fi.cr/credito-y-financiamiento/?cat_id=20

Coopealianza
La Cooperativa de todos

Ahorro Crédito Tarjetas Proceso Electoral Propiedades Medios de Pago Convenios

Inicio Tipos de Crédito Calcule su Crédito Solicite su Crédito Preguntas y ayuda

Ingrese los datos requeridos

Colones

€ 14,736,000.00

96

Básico

Calcular Crédito

Su cuota* a cancelar
Mensual es de
293,992.67

* Este es un cálculo aproximado basado en el la información suministrada, las condiciones y el cumplimiento de los requisitos y de la normativa interna definidas por la entidad. Los resultados no están sujetos al

Centro de atención en línea

Lo sentimos, en este momento no...