

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

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

**Estudio de 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 de 2018.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN FINANZAS**

**MIGUEL ANDRÉS LÓPEZ ANGULO**

**MANUEL MORALES HERNÁNDEZ**

**SEDE CENTRAL**

**JULIO, 2018**

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios, mi Padre Celestial y a la Virgen de los Ángeles, quienes me brindaron salud, sabiduría, paciencia y valor para poder culminar con esta etapa de mi vida, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y por las bendiciones que recibo de Él día a día. En medio de las complicaciones me diste paz y pude terminar este gran proyecto con éxito y satisfacción tanto personal como profesionalmente.

A mis padres Shirley Angulo Méndez y Miguel López Carranza, que me han dado todo su amor y apoyo incondicional, por el esfuerzo que realizaron durante toda mi carrera para verme en esta etapa de mi vida, por enseñarme grandes valores como el estudio y aspiración profesional que gracias a todas las enseñanzas, me han convertido en la persona que soy hoy en día.

A mi hermano David López Angulo, de una manera especial quien es mi ejemplo de esfuerzo y dedicación, que a pesar de las dificultades siempre tiene la mejor motivación para lograr su objetivo.

A mi novia Daniela Álvarez Solís por siempre apoyarme en este proceso y por siempre darme un amor incondicional a mí y a mi familia, por su paciencia, apoyo y amor en todo momento para hacer posible este logro profesional en mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios quien supo guiarme por el buen camino, quien me ha dado la oportunidad de permitirme adquirir conocimientos, dándome fuerzas para seguir adelante y no ceder ante los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento y por poder culminar esta etapa académica.

A mis padres, Shirley Angulo Méndez y Miguel López Carranza que con gran esfuerzo, me dieron la oportunidad de estudiar y han estado conmigo en todo momento brindándome su apoyo incondicional. A mi hermano David López Angulo, que siempre me dio apoyo y consejos para seguir adelante en etapas difíciles que se presentaron en el camino.

A mi novia Daniela Álvarez Solís, quien siempre fue mi mayor motivación y apoyo durante el desarrollo de la tesis.

A mi abuela Gloria Méndez, quien siempre estuvo al pendiente del proceso, orando y deseándome lo mejor para poder concluir con esta etapa.

A mi tutor MBA. Manuel Morales Hernández por todo el apoyo, sabiduría, comprensión y guía durante el desarrollo de la tesis, además la considero una excelente persona.

A mi lector, Lic. Raymond Peraza Rodríguez, quien me asesoró en este proceso tan importante y por su gran paciencia que tuvo hasta el final.

## Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación .....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos .....	3
Justificación de la Investigación.....	3
Antecedentes de la Investigación .....	5
Misión .....	6
Visión.....	7
Proyecciones de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
Conceptos generales .....	10
Proyecto .....	10
Proyecto de inversión.....	11
Evaluación de proyectos .....	11
Estudio de factibilidad .....	11
Indicadores financieros .....	12
Sistema de análisis Dupont .....	14
Fórmula DuPont .....	14
Estudio de mercado .....	15
Demanda .....	16
Mercado meta .....	17
Oferta .....	18
Precio .....	19

La comercialización .....	20
Proveedores.....	23
Competencia .....	23
Estudio técnico .....	23
Localización del proyecto.....	25
Tamaño del proyecto .....	26
Costos de operación .....	27
Inversión Inicial .....	27
Estudio Administrativo.....	28
Administración.....	28
Funciones de la administración: .....	29
Organización de la empresa.....	30
Estudio legal .....	30
Permisos de funcionamiento salud .....	31
Impuestos municipales y patentes.....	31
Registro en el Seguro Social .....	31
Registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS).....	31
Estudio financiero.....	32
Inversión inicial .....	32
Costos de producción y de operación .....	32
Capital de trabajo .....	33
Costo de capital.....	33
Estados financieros .....	33
Flujos de efectivo del proyecto .....	35
Rentabilidad del proyecto .....	36

Evaluación financiera .....	37
Valor presente neto (VPN).....	37
La tasa interna de rendimiento .....	37
La recuperación de la inversión .....	37
Inversiones .....	40
Costos.....	40
Gastos.....	42
Estudio económico .....	43
Macroprecios .....	43
Tipo de cambio.....	43
Tasas de interés .....	44
Inflación .....	44
Financiamiento.....	45
Periodo de recuperación .....	46
Análisis de sensibilidad .....	46
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>48</b>
Enfoque de la Investigación .....	48
Método de la Investigación.....	49
Muestra de la investigación .....	51
Fuentes de investigación.....	53
Fuentes primarias .....	53
Fuentes secundarias .....	54
Variables de Investigación.....	54
Conceptualización.....	54
Operacionalización .....	55

Instrumentalización.....	55
Variable. Análisis situación financiera .....	55
• Variable conceptual .....	55
• Variable operacional .....	56
• Variable instrumental.....	56
Variable. Capacidad de expansión.....	56
• Variable conceptual .....	56
• Variable operacional .....	56
• Variable instrumental.....	57
Variable. Estados Financieros.....	57
• Variable conceptual .....	57
• Variable operacional .....	57
• Variable instrumental.....	58
Variable: Oferta .....	58
• Variable conceptual .....	58
• Variable operacional .....	58
• Variable instrumental.....	58
Variable. Demanda .....	59
• Variable conceptual .....	59
• Variable operacional .....	59
• Variable instrumental.....	59
Variable. Determinación de la inversión .....	59
• Variable conceptual .....	59
• Variable operacional .....	60

• Variable instrumental.....	60
Variable. Costos de operación .....	60
• Variable conceptual .....	60
• Variable operacional .....	60
• Variable instrumental.....	61
Variable. Estudio organizacional.....	61
• Conceptualización.....	61
• Operacionalización .....	61
• Instrumentalización.....	62
Variable. Sistemas de control interno.....	62
• Variable conceptual .....	62
• Variable operacional .....	62
• Variable instrumental.....	62
Variable. Regulaciones .....	63
• Conceptualización.....	63
• Operacionalización .....	63
• Instrumentalización.....	63
Variable. Inversión inicial.....	64
• Variable conceptual .....	64
• Variable operacional .....	64
• Variable instrumental.....	65
Variable. Flujo neto de efectivo.....	65
• Variable conceptual .....	65
• Variable operacional .....	65

• Variable instrumental.....	66
Variable. Plan de implementación .....	66
• Conceptualización.....	66
• Operacionalización .....	66
• Instrumentalización.....	67
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	67
Entrevista .....	68
Cuestionario .....	68
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	69
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	71
Valoración financiera de la empresa .....	71
Análisis de la situación financiera .....	72
Balance General .....	72
Estado de resultados .....	79
Análisis de razones financieras.....	84
Indicadores de liquidez .....	84
Índice de endeudamiento.....	88
Índice de endeudamiento Externo.....	89
Índices de actividad.....	91
Índices de rentabilidad .....	93
Análisis Dupont.....	95
Análisis Dupont Modificado .....	97
Resumen de la situación actual de la empresa Carnes San Martín S.A.....	98
Estudio de Mercado .....	99
Definición del producto y la empresa .....	99

Análisis de datos de fuentes primarias.....	101
Entrevistas .....	101
Conclusión las entrevistas realizadas .....	106
Área del mercado .....	109
Formula .....	110
Demanda .....	110
Oferta .....	124
Competencia .....	124
Comercialización .....	124
Precio .....	125
Proyección de la demanda .....	127
Estudio técnico .....	128
Localización del negocio .....	128
Macro localización .....	128
Micro-localización .....	128
Ruta de distribución .....	130
Disponibilidad y costo de suministros e insumos .....	131
Proveedores .....	131
Tamaño del proyecto y capacidad instalada. ....	135
Manejo de desechos .....	142
Estudio Administrativo.....	142
Organización de la empresa.....	144
Estudio Legal.....	146
Permisos de funcionamiento.....	146
Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud .....	147

Patente Municipal .....	148
Caja Costarricense de Seguro Social .....	149
INS (Póliza de Riesgos del Trabajo).....	150
Impuestos .....	151
Estudio Económico.....	153
Proyecciones y supuestos macroeconómicos .....	153
Inflación .....	153
Tasa de interés .....	155
Tipo de cambio .....	155
Macroprecios y producción.....	156
Índice de incremento salarial sector privado.....	158
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	160
Conclusiones.....	160
Recomendaciones .....	163
CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....	165
Estudio Financiero.....	165
Inversión inicial .....	165
Inversión fija .....	165
Inversión diferida .....	166
Capital de trabajo .....	166
Inversión Total .....	168
Ingresos estimados .....	169
Egresos estimados.....	169
Salarios .....	169
Póliza de riesgo del trabajo .....	170

Alquiler .....	171
Servicios públicos .....	171
Patente .....	171
Combustible y mantenimiento del vehículo.....	172
Póliza de riesgo del vehículo.....	172
Suministros de oficina.....	173
Mantenimiento y Aseo .....	173
Depreciación .....	173
Impuesto de renta .....	174
Financiamiento del proyecto .....	174
Flujos netos de efectivo .....	175
Fuente: Elaboración propia, 2018.....	176
Evaluación de los indicadores.....	180
Indicadores VAN, TIR y PRI.....	180
Análisis de sensibilidad .....	182
Escenario pesimista.....	182
Escenario optimista.....	183
Posibles escenarios .....	183
Escenario optimista.....	185
Referencias .....	188
Apéndices: .....	191
Apéndice 1 .....	191
Apéndice 2 .....	194
Apéndice 3 .....	196
Apéndice 4 .....	197

Apéndice 5 .....	198
------------------	-----

### **Tablas**

Tabla 1. Balance general de la empresa Carnes San Martín S.A. ....	73
Tabla 2. Estados de resultados de la empresa Carnes San Martín S.A. ....	80
Tabla 3. Liquidez Corriente .....	84
Tabla 4. Prueba Ácida .....	86
Tabla 5. Prueba Súper Ácida.....	87
Tabla 6. Índice de Endeudamiento .....	88
Tabla 7. Índice de Endeudamiento Externo .....	90
Tabla 8. Rotación del activo fijo .....	91
Tabla 9. Rotación del activo corriente .....	92
Tabla 10. Índices de rentabilidad .....	93
Tabla 11. Análisis Dupont.....	95
Tabla 12. Análisis Dupont Modificado .....	97
Tabla 13. Rendimiento del capital.....	98
Tabla 14. Productos a comercializar .....	100
Tabla 15. Comercios encuestados .....	111
Tabla 16. Tipo de carne.....	112
Tabla 17. Rango de precio.....	117
Tabla 18. Proveedores .....	119
Tabla 19. Crédito.....	121
Tabla 20. Promociones .....	121
Tabla 21. Descuento .....	122
Tabla 23. Costos de inversión inicial .....	131
Tabla 24. Costos por mantenimiento, aseo y alquiler mensual .....	132
Tabla 25. Costos por equipo de enfriamiento .....	133
Tabla 26. Costo por Transporte.....	133
Tabla 27. Costo por Mobiliario y Equipo de Oficina.....	134
Tabla 29. Capacidad quincenal instalada .....	140

Tabla 30. Capacidad mensual instalada .....	140
Tabla 31. Capacidad anual instalada. ....	141
Tabla 32. Costos de los servicios públicos.....	141
Tabla 33. Puestos y salarios .....	144
Tabla 34. Costos Salariales .....	145
Tabla 35. Gastos de constitución.....	147
Tabla 36. Costo del permiso de funcionamiento.....	148
Tabla 37. Costo de patente municipal .....	148
Tabla 38. Cargas sociales por pagar a los empleados según CCSS .....	150
Tabla 39. Costo de la Póliza de Riesgo.....	151
Tabla 40. Índice de inflación medida por el (IPC).....	154
Tabla 41. Tipo de cambio nominal del dólar .....	157
Tabla 42. Aumentos salariales del sector privado según el Consejo Nacional de Salarios .....	158
Tabla 43. Inversión fija .....	166
Tabla 44. Inversión fija .....	166
Tabla 45. Capital de trabajo .....	167
Tabla 46. Inversión total.....	168
Tabla 47. Proyección de la demanda.....	169
Tabla 48. Proyección salarial del proyecto .....	170
Tabla 49. Factor de cálculo de la Póliza de Riesgo.....	170
Tabla 50. Proyección de la Póliza Anual .....	170
Tabla 51. Proyección de pagos por alquiler .....	171
Tabla 52. Proyección de los servicios públicos.....	171
Tabla 53. Proyección de patente anual.....	172
Tabla 54. Proyección de patente anual.....	172
Tabla 55. Proyección de la Póliza Anual .....	172
Tabla 56. Proyección de gasto por suministros.....	173
Tabla 57. Proyección de mantenimiento y aseo.....	173
Tabla 58. Depreciación de activos .....	174
Tabla 59. Plan de amortización de deuda con el BCR a cinco años .....	175
Tabla 60. Flujos netos de efectivo con financiamiento.....	176

Tabla 61. Flujos netos de efectivo sin financiamiento .....	177
Tabla 62. Flujo de caja para el primer año .....	178
Tabla 63. Flujo de caja para el segundo año .....	179
Tabla 64. Costo capital promedio ponderado.....	180
Tabla 65. VAN y TIR proyecto con y sin financiamiento .....	181
Tabla 66. Análisis de sensibilidad con financiamiento .....	184
Tabla 67. Análisis de sensibilidad sin financiamiento .....	184
Tabla 68. Variación porcentual escenario con financiamiento .....	186
Tabla 69. Variación porcentual escenario sin financiamiento .....	186

### **Figuras**

Figura 1. Lista de precios por cortes de res .....	126
Figura 2. Mapa de la Avenida 14 en el distrito de Guápiles, Limón .....	129
Figura 3. Rutas de Distribución en el distrito de Guápiles.....	130
Figura 4. Plano del local y la zona de trabajo. ....	136
Figura 5. Plano del local y la zona de servicio al cliente. ....	137
Figura 6. Muestra del interior ocupado de la cámara de congelación.....	138
Figura 7. Muestra del interior ocupado del refrigerador horizontal .....	139
Figura 8. Organigrama Carnes San Martín S.A. ....	144

### **Gráficos**

Gráfico 1. Relación de cartera de crédito con las inversiones en Distribuidora de Carnes San Martín S.A.....	77
Gráfico 2. Balance general de la empresa Carnes San Martín S.A.....	78
Gráfico 3. Balance general de la empresa Carnes San Martín S.A.....	82
Gráfico 4. Relación de gastos financieros y gastos de operación .....	82
Gráfico 5. Costo de Mercadería Vendida.....	83
Gráfico 6. Liquidez corriente .....	85
Gráfico 7. Prueba Ácida .....	86

Gráfico 8. Prueba Súper Ácida.....	87
Gráfico 9. Índice de Endeudamiento.....	89
Gráfico 10. Índice de Endeudamiento Externo .....	90
Gráfico 11. Rotación del activo fijo.....	91
Gráfico 12. Rotación del activo corriente .....	92
Gráfico 13. Orden de compra.....	113
Gráfico 14. Tipo de corte de carne .....	114
Gráfico 15. Productos.....	115
Gráfico 16. Porción de carne.....	116
Gráfico 17. Gasto de productos de carne .....	117
Gráfico 18. Presentación .....	118
Gráfico 19. Proveedores .....	119
Gráfico 20. Cantidad de grasa .....	120
Gráfico 21. Forma de pago.....	123
Gráfico 22. Tasa de variación interanual (%) .....	157

## **Resumen**

Este trabajo de investigación tiene como objetivo, analizar la factibilidad financiera para la apertura de un centro de comercialización de la marca Carnes San Martín S.A. en el distrito de Guápiles, para su posterior distribución de carnes en los comercios de dicha zona para el tercer cuatrimestre del 2018. De acuerdo con los objetivos planteados en este estudio, se determina como una investigación cuantitativa, con alcance descriptivo. En la instrumentalización, se emplearon como métodos de recolección de datos las entrevistas, por medio de cuestionarios, la encuesta a los comercios de Guápiles y la revisión documental donde se utilizó como material de apoyo desde fuentes gubernamentales, hasta estudios y manuales técnicos.

Del análisis de resultados se establece una clara visión de las condiciones actuales del mercado de carne en Costa Rica, que permite decidir la conveniencia de instalar el centro de comercialización, al menos desde el punto de vista de su demanda potencial. Posteriormente se realiza la evaluación del proyecto y se analiza la factibilidad financiera – operativa y se profundiza en aspectos de mercado, técnicos y de rentabilidad económica.

Se determinaron todos los costos totales de operación y mantenimiento, junto con el capital de trabajo necesario para determinar la inversión inicial y plantear diferentes esquemas y poder optar por el panorama óptimo. Además se elaboró un análisis de sensibilidad donde se evalúan las diferentes variables que se utilizan para la determinación de los flujos netos de efectivo, ya que no son variables estáticas, sino que pueden tomar varios valores, lo que dará lugar a la consideración de diversos escenarios. Por tanto la utilización de esta técnica, permite introducir el riesgo en la valoración del proyecto de inversión. Basados en las variables determinadas, se formulan escenarios y los flujos de efectivo, por medio de los que se identifican los ingresos, egresos, las proyecciones financieras anuales y se comprobó mediante herramientas financieras como el VAN, TIR y el PR la factibilidad financiera del proyecto. Finalmente, se plantea la propuesta que materializa el proyecto a los niveles de rentabilidad planeados.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del Problema**

Con el presente estudio se pretende describir el estado actual en el distrito de Guápiles para la apertura de un negocio de comercialización de carnes, desde la perspectiva del mercado, finanzas, administración, legales e infraestructura entre otros temas relevantes para determinar la factibilidad financiera para el establecimiento de un negocio de comercialización de carnes para la empresa " Carnes San Martín S.A". Actualmente la empresa Carnes San Martín está dispuesta a abrir su mercado en el territorio nacional ya que tiene únicamente dos puntos de distribución y comercialización localizados en Heredia y Guanacaste.

La empresa tiene como objetivo el enfoque al cliente y actualmente posee dificultades en las zonas rurales ya que no tienen puntos de distribución. Con el estudio que se va llevar a cabo se quiere abarcar la gran demanda que está teniendo Carnes San Martín en el distrito de Guápiles donde se va a distribuir y comercializar todo el sector como parte del posicionamiento que se quiere tener en el mercado nacional.

A pesar de los esfuerzos por tener buenos resultados, la empresa ha tenido que negar el servicio a los clientes desde hace 4 años, producto de malas decisiones como olvidar zonas lejanas donde predomina empresas grandes que favorecen a las ventas anuales, no tuvieron proyecciones y tienen dificultades en el mercado ya que no pueden cubrir cierta demanda que podría beneficiar mucho a la rentabilidad de la empresa. Esto provoca malos entendidos con los clientes, problemas de planificación de la producción y problemas de abastecimiento, entre otros. Siendo esta situación actual de la empresa, es que se decide por hacer el estudio para lograr expandir el mercado y enfocarse en la preferencia del cliente también en las zonas rurales.

Carnes San Martín, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución para Costa Rica en donde ofrece cortes frescos y congelados a mayoristas, iniciando sus operaciones en el año 1975. Han tenido complicaciones en cuanto a su mercado, también que rechazar clientes importantes en la zona de Guápiles ya que no tienen capacidad para cubrir dicha demanda, por lo que la empresa decide llevar a cabo el estudio financiero de la empresa ante una solución para poder atacar el problema y mejorar el posicionamiento en el mercado. Además del estudio económico-financiero existen algunos otros factores que nos permitirán tomar una mejor decisión, dependiendo también del enfoque de la empresa, así como del tipo de proyecto.

La necesidad que se tiene es un punto importante ya que es una decisión de carácter estratégico para cubrir el mercado del Atlántico, por lo cual es un proyecto de inversión que se compone de varios factores como lo son el estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero. A través de estos, se utilizan tanto estadísticas como estados financieros proyectados y una muestra poblacional para determinar factibilidad del proyecto y conocer el éxito de la apertura de este nuevo centro de comercialización.

Una vez descrito lo anterior se hace necesario establecer la pregunta a la cual se va dar respuesta con la presente investigación, la cual queda delimitada de la siguiente forma:

¿Es factible la apertura de un centro de comercialización de la marca Carnes San Martín en Guápiles?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **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.

## **Objetivos específicos**

- 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.
- 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.
- Realizar el estudio administrativo para determinar los gastos correspondientes y el personal requerido, de conformidad con la demanda estimada.
- Realizar el estudio legal para identificar las regulaciones que tiene este tipo de negocio, en cuanto a licencias, patentes y gastos legales.
- Realizar el estudio económico para identificar las tendencias de los macro precios que afectarán las proyecciones de ingresos, gastos y costos.
- Realizar el estudio financiero para determinar la factibilidad y rentabilidad de la apertura de un centro de Carnes en el distrito de Guápiles.
- Elaborar un plan de implementación de la apertura del Centro de Carnes en el distrito de Guápiles.

## **Justificación de la Investigación**

Este trabajo pretende formular una estrategia de expansión operativa para el incremento de la competitividad, de acuerdo a las necesidades de los clientes brindando a la empresa las herramientas administrativas, fomentando el mejoramiento continuo de la organización, reflejado en el crecimiento y desarrollo de la misma. Teniendo en cuenta los principales procesos actuales de la empresa de manera que pueda responder a las nuevas exigencias relacionadas con las empresas que son consideradas competencia para la empresa y a la necesidad de impulsar hacia nuevos desarrollos en la comercialización de productos que ofrece la empresa Carnes San Martín.

Realizar el plan de mejoramiento de la empresa Carnes San Martín implica conocer la situación actual en cuanto al desarrollo de los principales procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, identificando las características de los recursos de la organización y la gestión actual de los mismos, de manera que a través de la aplicación de matrices nos permita encontrar las mejores acciones estratégicas para aprovechar las oportunidades y fortalezas eficientemente para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para mejorar la situación financiera de la empresa, debe tomar riesgos relacionados con el tiempo, el dinero y el arduo trabajo, por lo que es necesario sacar provecho al crecimiento rural que conforme ha pasado el tiempo, por ejemplo en Guápiles en cuanto a infraestructura, turismo, inversión y demás temas, está en constante crecimiento conforme a los objetivos de la empresa y así poder determinar si la factibilidad del proyecto permite que se alcancen las metas empresariales; por ello el estudio posibilita la utilización de diversas herramientas que ayudan a comprobar si se cuenta con los recursos necesarios para la inversión y también si es posible desarrollarlos mediante la identificación de los requerimientos financieros y las proyecciones. Es por tanto que se visualiza una oportunidad de incursionar positivamente en el mercado de comercialización y distribución pues en dicha zona se llegara a acaparar la atención del consumo de carne y obtendrían calidad como un excelente servicio al cliente.

Incursionar en una nueva zona para comercialización es muy importante y a la vez enriquecedor para emprender o conocer mercados nuevos, adicional a una profunda preparación académica y un exhaustivo trabajo de investigación llevado a cabo mediante entrevistas, visitas constantes a la zona y consultas de herramientas especializadas. El análisis financiero se llevará a cabo con los estados de resultados de la empresa que se implementará en Guápiles, pues será ese estudio el que indique si la empresa tiene los recursos necesarios para la apertura de la nueva distribuidora por lo que el estudio financiero trata de aportar un panorama general en términos monetarios para el negocio tomando en cuenta costos, gastos e inversiones para conocer qué factores influyen en una apertura de la comercializadora y como resultado directo de estos elementos, los estados financieros apropiados para un plan de implementación.

El interés por realizar esta investigación es la necesidad de que la empresa obtenga un crecimiento, contribuir al mejoramiento del servicio, que trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los primeros beneficios a corto plazo, es que se puede tener conocimiento de la calidad que se está brindando en el servicio, pudiendo a mediano plazo contar con los elementos para desarrollar y aplicar un plan de mejora de la calidad, que a largo plazo, redundará en prestigio e incremento de las utilidades.

Realizar un estudio financiero que le sirva al inversionista de la nueva comercializadora en el distrito de Guápiles para determinar la factibilidad financiera para su apertura, en donde se va a ofrecer variedad de productos. Mediante el análisis de mercado y el análisis financiero elaborado en la zona de Guápiles, le permite al empresario tomar una decisión al respecto ya que va a tener información relevante.

### **Antecedentes de la Investigación**

Una empresa familiar que con la persistencia de su fundador ha conseguido ubicarse como una de las principales distribuidoras y comercializadoras de carnes, gracias a la distinción que ha conseguido por considerar al cliente lo más valioso, concientizarse de los recursos con que dispone y tratar de que siempre esté a gusto.

Distribuidora Carnes San Martín S.A. es una empresa dedicada al procesamiento y comercialización de la carne bovina y productos derivados. Inició operaciones en el año 1975, y su planta industrial principal está ubicada en el municipio de Nandaime, Nicaragua.

El compromiso es con la mejora de los productos y atención a los clientes, hacen énfasis de calidad, innovación tecnológica, higiene, control de procesos y medio ambiente; ofrecer carne bovina procesada con los más estrictos estándares, tienen más de 900 colaboradores están

permanentemente entrenados en cumplir con las normas y atención de las necesidades del mercado.

Fundada por un emprendedor hijo de ganaderos, en el año 1975 abre su primer planta de carnes, 5 años después con mucho esfuerzo inaugura su primera distribuidora de carnes al por mayor en la ciudad a la que llamo el Establo de las Carnes, posteriormente este negocio por falta de control en la política de cobro a los clientes tuvo que liquidarse, lo que obligó al ganadero a buscar nuevas oportunidades de negocio para poder cubrir el pago de los créditos de la anterior empresa. Logró establecer una ganadería propia junto con sus hermanos por lo que se le facilitó la variedad productos a un buen precio, escogió diferentes ciudades la cual tenía una alta demanda de carne de bovina. Estaba seguro que ahora no cometería el mismo error de tener créditos descontrolados en la producción y comercialización.

La empresa estaba de nuevo creciendo muy rápidamente pero el control era más minucioso ya que ahora no era uno sino tres integrantes de su familia que se dedicaban a supervisar los puntos, la contabilidad e inventarios eran practicadas cuidadosamente, todo esto consiguió un engranaje que funcionaba de forma organizada en la empresa. Actualmente Distribuidora Carnes San Martín S.A tiene 2 sucursales ubicadas en Heredia y Liberia, aproximadamente las ventas son de 2 mil millones de colones anuales en Costa Rica y tiene 30 empleados de los cuales están ubicados de la siguiente forma: 15 en Heredia y 15 en Guanacaste.

## **Misión**

El cliente es nuestra razón de ser, y la calidad es lograr la mayor satisfacción de sus necesidades cumpliendo con sus expectativas. Para esto contamos con un personal profesional y altamente capacitado y enfocado en una comunicación abierta, amable estando atentamente a sus requerimientos y necesidades.

## Visión

Carnes san Martín será la empresa líder en comercialización de productos cárnicos con una marca posesionada en el mercado y la mejor planta de procesos que nos permiten tener lo más altos estándares de calidad.

Según el autor Mejía Ocampo, Catalina 2012, en su investigación "Estudio para evaluar la viabilidad de un proyecto hotelero en la ciudad de Barranquillo con la finalidad de establecer una etapa de expansión y buscar lugares donde lograr el crecimiento a nivel nacional mediante la nueva apertura del nuevo Hotel", en Colombia. El objetivo es evaluar la viabilidad de desarrollar el dicho proyecto en la ciudad barranquilla que permita ampliar la cobertura actual de la empresa y como principal conclusión se tiene que no solo la construcción del proyecto hotelero es viable sino que su operación será un generador importante de empleo.

Por otro lado Arenas Ospina, Juan, Colombia 2013, en su trabajo de "Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de suministros" en Colombia, en donde se trata de elaborar un plan de negocios basado en satisfacer las necesidades y experiencias del cliente. Como principal conclusión del proyecto es que existe un mercado potencial que acepta en un alto porcentaje el servicio por suministro facilitando las operaciones de compra en la zona.

Como antecedentes nacionales, según Fonseca Chaves, Francisco 2012, su estudio "Evaluación de la factibilidad de la implementación de ciclo de vías para la movilización de estudiantes hacia la ciudad universitaria Rodrigo Facio" en Costa Rica, lo cual tiene como objetivo construir vías con el fin de mejorar los tiempos de viaje y posible demanda del servicio en donde se analiza lo económico para ver qué tan viable sería. Como conclusión se tiene que el nivel de rentabilidad (tiempo y costo) es muy rentable ya que los estudiantes se muestran interesados y el beneficio sería apto para la economía del país.

La segunda tesis de Cobas Giglio, Andrés 2014, “Estudio de factibilidad para proyecto de empresa de diseño, producción y comercialización a través de Internet de aplicaciones de software financiero para ser incluidas en páginas web” en Costa Rica, cuyo objetivo es analizar la factibilidad económica y financiera del proyecto de empresa que se dedique al diseño y se tuvo la siguiente conclusión, amplia oferta y fuerte crecimiento año con año, un marcado crecimiento en la oferta y demanda.

Como último trabajo, Castillo Torres, Mario 2015, menciona un “Estudio de factibilidad para el establecimiento de un módulo en agua caliente Cartago” en Costa Rica, en el cual se tiene determinar la viabilidad en el mercado con los criterio de valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), cuyo conclusión se tiene que es un proyecto viable en el periodo de tiempo establecido, las utilidades se perciben en el cuarto periodo por lo que generaría utilidades.

### **Proyecciones de la Investigación**

El trabajo de investigación realizará un estudio financiero para determinar si es factible la apertura de un centro de comercialización en Guápiles donde se conseguirá determinar los requerimientos financieros para el desarrollo del negocio mediante métodos estadísticos. También se logrará realizar un estudio de los resultados obtenidos y se analizará el riesgo de efectuar la inversión así como realizar un plan de implementación para poder llevarlo a cabo. Realizar una evaluación para abarcar principalmente la estructura financiera y los principales indicadores requeridos para determinar la factibilidad del nuevo centro de comercialización.

Para este trabajo de investigación se pretende delimitar y examinar las variables de mercado como la oferta y demanda existente de carne así como los precios mediante información secundaria para determinar desde el inicio sí hay mercado para este producto, puesto que hay

pocos datos estadísticos acerca de la carne y su consumo nacional. Además poder cuantificar e ir estimar su factibilidad como proyecto de incubación. El estudio proporcionará información de apoyo para la toma de decisiones, la cual está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

Luego es necesario generar toda la información pertinente para una correcta evaluación del proyecto, y pasar por los estudios técnicos donde se determina la localización, tamaño de la planta y la ingeniería general. Los estudios administrativo legales se enfocarán en los permisos de operación, patentes municipales, impuestos y legislación sanitarios, elaboración de los contratos con proveedores y clientes, seguido del estudio económico que va ordenando y sistematizando la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y se elabora una tabla analítica que servirá de base para la evaluación económica. Con este último se delimita la estructura de costos del proyecto, cuantificando todos los insumos necesarios para la producción, los costos administrativos, los costos de ventas y todos los necesarios para determinar la inversión total inicial y las cargas normales de operación, para saber cuánto cuesta poner en marcha el negocio.

Y por último, se integran los resultados obtenidos de la investigación en un estudio financiero que determine la factibilidad del proyecto. Tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo por medio de métodos financieros como los flujos de efectivo proyectados y los indicadores del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

El siguiente capítulo tiene por finalidad brindar una base teórica en relación con los términos empleados en el desarrollo de la obra, busca orientar al lector de modo que pueda interpretar con mayor grado el avance y los resultados al final de la investigación. Por tanto, lo ubica en el contexto del estudio y desarrolla los conceptos claves que fundamentan el proyecto.

### **Conceptos generales**

El propósito es brindar la base teórica de los términos necesarios para comprender la investigación en estudio, a su vez ampliar el conocimiento e interpretación del lector. Para poder realizar el análisis de factibilidad financiera, es necesario conocer algunos conceptos generales de finanzas, los cuales son de gran importancia para la comprensión de la mayoría de los capítulos que se desarrollarán.

### **Proyecto**

Según Baca (2013):

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera. (p.2)

## **Proyecto de inversión**

Según Baca (2013), “el proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad”. (p.2)

## **Evaluación de proyectos**

La evaluación de proyectos cualquiera que sea, tiene por objetivo su rentabilidad económica y social de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

Según Baca (2013), “encierra a todas las actividades encaminadas a tomar decisiones de inversión sobre un proyecto. Sometiendo el proyecto a un análisis multidisciplinario de diversos especialistas que cuenten con la mayor cantidad de información posible, no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales”. (p.3)

## **Estudio de factibilidad**

Según Sapag (2010):

Un estudio de factibilidad comprueba la existencia de los materiales, costos o información recabada en el estudio de pre-factibilidad ya mencionado. El estudio de factibilidad a diferencia del pre utiliza información de primera mano o directa para determinar la viabilidad del proyecto o idea que se desea desarrollar. Ejemplo: Si la superficie de un terreno requerido fuera de 3000 metros cuadrados y el precio promedio del metro es de \$25.00, en el nivel de pre-factibilidad se usaría como cifra de inversión una cantidad de \$75,000.00. Sin embargo, en el nivel de factibilidad deberá verificarse la existencia de terrenos con las dimensiones deseadas. De esta forma si el terreno que más se acerca al tamaño requerido es de 3180 metros cuadrados, en el nivel de factibilidad deberá de considerarse una inversión de \$79,500.00. (p.17)

Hamilton & Pezo (2005):

Explican que en el estudio de factibilidad se formula con base en información obtenida de fuentes primarias. Cada estudio componente del proyecto debe tener el menor grado de incertidumbre posible. El análisis financiero se basa en el cálculo detallado de la inversión, ingresos y egresos, que sustenten la rentabilidad del proyecto. Si la evaluación arroja resultados positivos se pasa a la fase de implementación y operación. (p.19)

### **Indicadores financieros**

Existen técnicas que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y que propiamente no están relacionadas en forma directa con el análisis de la rentabilidad económica, sino con la evaluación financiera de la empresa. Dichas técnicas son las razones financieras. Lo anterior es válido, ya que los datos que toman para su análisis provienen de la hoja de balance general. Esta hoja contiene información de la empresa en un tiempo, usualmente al fin de año, a diferencia de los métodos VPN y TIR, cuyos datos base están tomados del estado de resultados que contiene información sobre flujos de efectivo concentrados al finalizar el periodo.

Según Baca (2010) existen 4 tipos de razones financieras:

Razones de liquidez son las que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (pagos a corto plazo). Existen tasa circulante que es la más empleada para medir la solvencia a corto plazo, ya que indica a que grado es posible cubrir las deudas de corto plazo sólo con los activos que se convierten en efectivo a corto plazo y la prueba del ácido que son los inventarios son los activos menos líquidos Así, esta razón mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. Se considera que es un buen valor para la prueba del ácido.

$$\text{Tasa circulante} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

Tasas de apalancamiento son las que miden el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda. Existe la tasa de deuda que mide el porcentaje total de fondos provenientes de instituciones de crédito. La deuda incluye los pasivos circulantes. Un valor aceptable de esta tasa es 33%, ya que los acreedores difícilmente prestan a una empresa muy endeudada por el riesgo que corren de no recuperar su dinero.

$$\text{Tasa de deuda} = \frac{\text{deuda total}}{\text{activo total}}$$

Tasa de actividades el tipo de tasa que no se deben aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que, como su nombre lo indica, mide la efectividad de la actividad empresarial y cuando se realiza el estudio no existe tal actividad. En este tipo de tasa existe la rotación de inventarios, el valor comúnmente aceptado de esta tasa es 9. La rotación de activos totales la tasa que mide la actividad total de la rotación de todos los activos de la empresa. Un valor aceptado para esta tasa es de 2.0.

$$\text{Tasa de actividad} = \frac{\text{ventas \$}}{\text{inventario \$}}$$

$$\text{Rotacion de activos totales} = \frac{\text{ventas anuales}}{\text{activos totales}}$$

Tasas de rentabilidades la rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. En realidad, las tasas de este tipo revelan que tan efectivamente se administra la empresa. (pp.223-227)

Acerca del uso de las razones financieras, se deduce que mientras no deba tomarse en cuenta una tasa de descuento, es útil y válido usar las razones financieras. Para medir el rendimiento sobre una inversión se sugiere no utilizar este tipo de métodos y, en cambio, recurrir a los que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

## **Sistema de análisis Dupont**

Según Gitman & Zutter (2012) “Es un sistema que se utiliza para analizar cuidadosamente los estados financieros de la empresa y valorar la situación financiera. Resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSP)” (p.82)

### **Fórmula DuPont**

Según Gitman & Zutter (2012), “el sistema DuPont relaciona primero el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de las ventas de la empresa con la rotación de activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas. En la fórmula DuPont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre los activos totales (RSA)”. (p. 82)

***RSA***= Margen de utilidad neta X rotación de activos totales

### ***Fórmula DuPont modificada***

Según Gitman & Zutter (2012), “esta fórmula relaciona el rendimiento sobre los activos totales de la empresa (RSA) con su rendimiento sobre el patrimonio (RSP). Este último se calcula al multiplicar el rendimiento sobre los activos totales (RSA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF), que es la razón entre los activos totales de la empresa y su capital en acciones comunes”. (p. 82)

***RSP*** =RSA \* MAF

## Estudio de mercado

Uno de los factores más importantes en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación, como por los costos e inversiones implícitos por tanto en esta investigación la estimación de la demanda se realizara mediante información secundaria.

Según Córdoba Padilla (2006), nos dice que “el estudio de mercado permite conocer la situación que existe entre la oferta, la demanda y los determinados precios de un bien para saber si existe una demanda potencial que pueda ser cubierta mediante un aumento de los bienes ofrecidos”. (p.22)

Para Sapag (2010), el estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y la demanda o de los precios del proyecto. Metodológicamente, tres son los aspectos que se deben de estudiar:

1. El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
2. La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
3. Comercialización del producto del proyecto.

Mismos que se detallan a continuación:

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etcétera, de manera tal de obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. Esta misma también se asocia a distintos niveles de precio,

condiciones de venta, etcétera, y se proyecta en el tiempo, independizando claramente la demanda deseada de la esperada.

El estudio de la competencia es fundamental por varias razones. Por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia, para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas. Al mismo tiempo, se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captar mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados. La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto, la potencialidad real de la ampliación de la oferta al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia, sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso.

El análisis de la comercialización del proyecto es quizás uno de los factores más difíciles de precisar, por cuanto la simulación de sus estrategias se enfrenta al problema de estimar reacciones y variaciones del medio durante la operación del proyecto. (pp.125-127)

## **Demanda**

Cuando se trata de proyectos generadores de ingresos el estudio de demanda es muy importante, ya que mediante esta variable se podrá determinar las condiciones que afectan el consumo de un bien o servicio.

Según Hamilton & Pezo (2005), “la demanda está conformada por la cantidad de unidades que podrá comercializar el proyecto una vez implementado. Es decir, nos interesa el comportamiento de los consumidores en el futuro, para poder determinar las necesidades no satisfechas y sus expectativas”. (p.47)

El autor Baca (2010), menciona que los diversos tipos de demanda que existen son:

1. En relación con su oportunidad:
  - a. Demanda insatisfecha, en la que lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.
  - b. Demanda satisfecha, en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que éste requiere.
2. En relación con su necesidad:
  - a. Demanda de bienes sociales y nacionalmente necesarios, que son los que requiere la sociedad para su desarrollo y crecimiento, y se relacionan con la alimentación, el vestido, la vivienda y otros rubros.
  - b. Demanda de bienes no necesarios o de gusto, prácticamente llamado consumo suntuario, cuando se intenta satisfacer un gusto y no una necesidad.
3. En relación con su temporalidad.
  - a. Demanda continúa, es la que permanece durante largos periodos, normalmente en crecimiento, como los alimentos, cuyos consumos irán en aumento mediante el crecimiento de la población.
  - b. Demanda cíclica o estacional, donde en alguna forma se relaciona con los periodos del año, por circunstancias climatológicas o comerciales.
4. De acuerdo con su destino:
  - a. Demanda de bienes finales, los cuales son adquiridos por el consumidor para su uso o aprovechamiento.
  - b. Demanda de bienes intermedios o industriales, que requieren algún proceso para ser bienes de consumo final. (pp.18-19)

Esta clasificación nos permite comprender mejor al momento de hacer un estudio de mercado y de esta manera saber si nuestro producto es adecuado para la demanda existente del mismo.

### **Mercado meta**

De acuerdo con Best R (2007), en su libro Mercadeo Estratégico, define “el mercado meta como el mercado al cual va dirigida la estrategia de «marketing», es la selección de un grupo de

clientes de mercado en el cual la empresa se enfocara e invertirá para llegar a ese grupo de consumidores”. (p.85)

## **Oferta**

Baca (2013) define la oferta como “la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”. (p. 54)

Para el estudio, interesa conocer por medio de las encuestas el número de comercializadores ubicadas en el distrito de Guápiles, su ubicación geográfica, capacidad, calidad y precios de sus productos, inversión fija y cantidad de trabajadores, entre otros.

Para Hernández (2005), “la oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen (venden) a distintos precios en un momento determinado”. Los determinantes de la cantidad ofrecida son:

1. El precio del bien: se establece que a medida que el precio aumenta, la cantidad ofrecida es mayor. Si el precio disminuye, la cantidad es menor. Por lo tanto precio y cantidad guardan una relación directa. El precio está determinado por el costo de la materia prima, los intereses que se pagan por el uso del capital, sueldos y salarios que paga la empresa, dividendos a la organización, impuestos al gobierno y publicidad.
2. La tecnología: a medida que la tecnología se perfecciona y evoluciona, la producción aumenta.
3. La oferta de los insumos: la abundancia o la escasez de los insumos limita la cantidad que se ofrece al consumidor.
4. Condiciones meteorológicas: hay artículos que solo se producen en ciertas condiciones naturales de la temperatura, lluvia, grado de humedad, etc. La cantidad que se produzca depende de que las condiciones naturales sean óptimas. (p.23)

Después de que estudiamos todos estos factores es posible hacer un cálculo sobre la demanda potencial de nuestro producto o servicio. Una vez que el proyecto se lleve a cabo, con la demanda potencial se puede establecer el tamaño del local, el tipo de maquinaria, y uno de los aspectos más importantes de la oferta, conocer a nuestra competencia, lo cual es crucial para poder idear nuevas estrategias para atraer a nuestro mercado potencial y ganar clientes que estén consumiendo con esa competencia.

## **Precio**

En las organizaciones económicas basadas en el sistema de mercado, las pautas seguidas en la fijación de precios constituyen un aspecto esencial en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios, es por eso que es importante considerar este apartado.

Para Baca (2010), “el precio es la cantidad monetaria a la cual los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o un servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio”. Del mismo modo se clasifican de la siguiente manera:

1. Internacional: es aquel que se usa para artículos de importación-exportación. Normalmente cotizado en dólares.
2. Regional externo: es el precio vigente en solo una parte del continente. (Centroamérica en América; Europa Occidental en Europa).
3. Regional interno: es el precio vigente en solo una parte del país. (Sureste o zona norte del país).
4. Local: donde el precio es vigente en una población o poblaciones cercanas, fuera de esa localidad el precio cambia. (pp.48-49)

Por otra parte para Sainz & Belio (2008), “el precio es considerado como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio”. (p.65)

Por lo tanto, cuando nuestro producto sea lanzado al mercado lo más seguro es que nuestra competencia trate de frenarnos bajando sus precios, así que fijar los precios con los de la competencia a veces puede ser factible.

### **La comercialización**

La comercialización comprende desde el modo de distribuir el producto hasta el tipo de venta (crédito o contado) que se va a manejar, por lo tanto esta parte del estudio de mercado.

Según Flores (2006), “la comercialización comprende las formas de almacenamiento, los medios de transporte empleados, la presentación del producto o servicio, el crédito a los consumidores o clientes, y los mecanismos de promoción y publicidad”. (p.42)

Los canales de distribución para bienes y servicios de consumo, según Rodríguez & Montes (2006), son:

1. Productor-consumidor: el cuál es el canal más corto, el bien va directamente desde el productor hasta el consumidor final.
2. Productor-minorista-consumidor: un intermediario para distribuir los productos.
3. Productor-mayorista-minorista-consumidor: este canal tiene dos intermediarios, por lo que el precio se eleva sustancialmente durante este canal de distribución.

4. Productor-agente-mayorista-minorista-consumidor: se da cuando las empresas productoras están lejos de los centros de consumo y tienen que valerse de agentes que den a conocer el producto a los intermediarios mayoristas, donde el canal continúa como en el anterior.

“Los medios de transporte usados, así como el canal de distribución que se maneja, tiene un impacto directo sobre el precio final del bien o servicio que los consumidores tendrán que pagar”. (pp. 334-335)

Para seleccionar un canal tenemos que tener en cuenta:

- a. Cobertura del mercado, generalmente entre menos intermediarios tenga el producto menos mercado se podrá abarcar, por lo cual se tiene que analizar qué tipo de producto se tiene y cuál es el canal más adecuado para basarlo en la demanda.
- b. Control sobre el producto, entre más intermediarios se tengan para la distribución del producto este puede sufrir deterioros o cambios antes de llegar al consumidor final.
- c. Costos, no siempre tener un canal corto es lo más barato, pues como nos ejemplifica Baca (2010) es más barato atender a 10 mayoristas que a 1000 consumidores finales.(p.55)

Hablando de la promoción y la publicidad, estos dos elementos se entienden como toda acción encaminada a dar a conocer o impulsar el consumo de un bien o un servicio. Mismos que se detallan a continuación:

Según Bastos (2006), “la promoción es conjunto de actividades de corta duración dirigidas a los distribuidores, prescriptores, vendedores y consumidores, orientadas al crecimiento de la eficacia y de la cifra de ventas, a través de incentivos económicos y propuestas afines”. (p.6)

Bastos (2006) “explica que la publicidad es un tipo particular de comunicación, caracterizada por su intencionalidad comercial, es decir, una forma de comunicación realizada por una persona

física o jurídica en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover la contratación de bienes, servicios, derechos y obligaciones”. (p.38)

Para Bastos (2006), “la publicidad cumple principalmente, las siguientes funciones: informar, persuadir, recordar y atraer”. (p.39).

Según Bastos (2006), los tipos de publicidad son los siguientes

1. Publicidad en medios de comunicación de masas: se trata de anuncios diseñados para ser vistos por un gran número de consumidores, y se vale principalmente de los medios de difusión nacional, regional o local. Este tipo de publicidad presenta dos variantes: publicidad en medios impresos y publicidad en medios retransmitidos.
2. Publicidad directa: incluye las actividades de marketing directo, es decir, todos aquellos elementos pensados para el cliente considerado individualmente. Este sistema utiliza dos herramientas básicas de trabajo: el teléfono y el correo directo.
3. Publicidad en el punto de venta: incluye toda la publicidad elaborada por los fabricantes y los distribuidores para hacer destacar el producto en la tienda. La publicidad aquí puede hacerse a través del mobiliario, embalajes especiales, los elementos audiovisuales, carteles y la publicidad directa: catálogos, desplegados y folletos.

Entre las formas de publicidad de fabricantes encontradas en el comercio minorista, se destacan:

1. La publicidad en medios impresos
2. El alquiler de mobiliario
3. Los embalajes presentadores
4. La elaboración de medios audiovisuales.

“De igual modo que el canal de distribución forma parte de los costos, también lo hace la promoción y la publicidad, y este se tiene que tener en cuenta al momento de hacer una evaluación financiera para determinar la tasa de rendimiento interna”. (pp.40-41)

## **Proveedores**

Son las personas o empresas que abastecen al proyecto de los insumos necesarios para la producción. Según Kotler et al. (2007) “(...) los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de la red de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios”. (p. 67)

Para la empresa Carnes San Martín S.A las carnes son procesadas y empacadas en Industrial Comercial San Martín S.A. Ubicada en Rivas, Nicaragua. Industria dedicada al procesamiento y comercialización de Carne Bovina.

## **Competencia**

Actualmente, existe la demanda potencial que permitirá realizar este proyecto con éxito y se intentará satisfacer necesidades que no han sido cubiertas por la competencia. Además de crear una estrategia efectiva para vender el producto final a los consumidores, se debe crear una estrategia empresarial que pueda competir con todos los comercializadores del área. La competencia directa de Carnes San Martín S.A está constituida por todos los comercializadores del distrito de Guápiles.

## **Estudio técnico**

En el estudio técnico del proyecto de inversión buscar hacer un análisis sobre la factibilidad de producir la cantidad de bienes o servicios necesarios para satisfacer la demanda actual, conocer el tamaño de la planta o local necesario para satisfacer dicha demanda y que herramientas, equipo y en qué forma deben de encontrarse las instalaciones para un desarrollo de actividades exitosas.

Según Baca (2013), el estudio técnico puede subdividirse en cuatro partes según establece:

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. El tamaño dependerá de los turnos a trabajar, la cantidad y la tecnología a emplear. La determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como costos de transporte de materias primas y del producto terminado, sino también factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros.

La ingeniería del proyecto se puede decir que, en términos técnicos, existen diversos procesos productivos opcionales, que son los automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte se engloban otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología elegida; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en las que se calculan todas y cada una de las áreas que formaran la empresa.

Aspectos organizativo, administrativo y legal, en las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como constitución legal, tramites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio, compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, consecución del crédito más conveniente, entre otras muchas actividades iniciales mismas que deben ser programadas, coordinadas y controladas. (pág. 127)

Según Flores (2006):

El estudio técnico dentro de un proyecto de inversión buscar hacer una análisis sobre la factibilidad de producir la cantidad de bienes o servicios necesarios para satisfacer la demanda actual, conocer el tamaño de la planta o local necesario para satisfacer dicha demanda y que herramientas, equipo y en qué forma deben de encontrarse las instalaciones para un desarrollo de actividades óptimo. Este estudio no es solamente ver la parte física, sino también generar una estructura organizacional adecuada para llevar a cabo las actividades diarias y ser lo más productivo posible una vez que se lleve a cabo el proyecto. (p.42)

Para Baca (2010), “el estudio técnico se refiere al tamaño de un proyecto en su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año”. (p.84)

## Localización del proyecto

La localización del proyecto se deriva en gran parte de la etapa del estudio de mercado; una vez que conocimos la oferta y la demanda, podemos y debemos tomarlos en cuenta para ubicar la planta.

Una buena selección será aquella que nos permita estar cerca de los mercados de consumo, de la materia prima, de la mano de obra, también que se contarán con los servicios básicos. Hernández et al. (2001, p.65). Los factores que intervienen en la selección de la ubicación son los siguientes:

1. Servicios: toda empresa debe tener los servicios básicos como: agua, luz, drenaje o teléfono, sin una adecuada investigación se corre el riesgo de no contar con alguno, esto afectaría la productividad de la empresa.
2. Materias primas: se analizan los proveedores y la distancia con estos, esto se hace para disminuir costos y tener rapidez de abastecimientos, también se debe de considerar el volumen oportuno.
3. Mano de obra: se verifica la existencia de la mano de obra calificada y la no calificada, la cantidad requerida de cada clase así como los costos de transportación si es que son necesarios.
4. Ubicación estratégica: al decidir sobre la ubicación de la empresa es necesario considerar las vías de comunicación del negocio con el mercado meta y también por la facilidad de acceso para los trabajadores.
5. Costos: los costos que, tomando en cuenta todos los factores mencionados se tengan que cubrir debido a la ubicación.
6. Seguridad pública: la empresa adquiere un compromiso con los empleados y los clientes al establecer un local, la integridad física y moral de ambos viene con tal compromiso.
7. Disponibilidad de espacio: se refiere a la existencia de predios que reúnan los requisitos de ubicación, pero sobre todo de superficie. Es necesario considerar el crecimiento que la empresa tiene proyectado al corto, mediano y largo plazo.

Baca (2013) establece que “es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo mínimo unitario (criterio social)”. (p.110)

Se recomienda que para dar a conocer la ubicación de la planta se utilicen herramientas como mapas vía satélite, esto con la finalidad de mostrar el punto exacto donde se planea construir la empresa.

### **Tamaño del proyecto**

Para Fernández (2007), “el tamaño de un proyecto está definido por la cantidad a producir en función de la fracción del mercado que se desea satisfacer. Aquí se establece una conexión con el estudio de mercado en donde se definió la demanda efectiva del proyecto y el mercado objetivo del proyecto”. De igual manera, también nos dice que los factores que condicionan el tamaño del proyecto son los siguientes:

1. Tamaño de la demanda efectiva resultante y la población objetivo del proyecto.
2. Posibilidades de financiamiento del proyecto por parte de la empresa y por parte de bancos o inversionistas privados.
3. Localización del proyecto y posibilidades de expansión.
4. Cercanía del proyecto a los puntos de producción de la materia prima. (p.43-44)

Después de analizar este concepto (tamaño del proyecto), se puede afirmar que todos estos factores ayudan a seleccionar un tamaño adecuado del proyecto para no sobrepasar los límites del mismo. De ahí que el tamaño del proyecto implica tener que definir el tipo de producto, el proceso de producción, cuales son los insumos que se requieren, cuáles y qué cantidad son los equipos a emplear, así como los requerimientos de mano de obra e instalaciones físicas y de terrenos.

## **Costos de operación**

Baca (2013) establece “que los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico”. (p. 172)

Según la FAO, en el documento técnico de “Ingeniería Económica Aplicada a la Industria Pesquera” propone que:

Los costos de producción (también llamados costos de operación) son necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto. (1998)

Entonces, para el proyecto de inversión de la distribuidora Carnes San Martín S.A. en Guápiles se logra determinar la existencia óptima y permanente de materias primas básicas, con buena calidad a unos precios competitivos, el proyecto de inversión no sufrirá de inconvenientes en este aspecto en el momento de la comercialización.

## **Inversión Inicial**

Baca (2013) expone “que comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa”. (p. 175)

Se detalla lo anterior, las inversiones fijas son depreciables excepto los terrenos. Por tanto, las inversiones fijas como el terreno, construcciones, maquinaria, vehículos, herramientas y otros son fijas, porque la empresa no puede desprenderse tan fácilmente de ellos sin que ocasione un impacto o efecto directo en sus actividades productivas con el objetivo de ser utilizadas y no vendidas.

Mientras que las inversiones diferidas se amortizan en el periodo de operación del proyecto, son los gastos que incluso se realizan antes de iniciar operaciones como gastos de estudios previos, permisos, licencias, asistencias técnicas, gastos de construcción, gastos legales de constitución, intereses en el periodo operativo cuando haya financiamiento, gastos de puesta en marcha y la organización.

### **Estudio Administrativo**

Este proyecto se enfoca en la apertura de un centro de la empresa Carnes San Martín dedicada a la comercialización de carnes en el distrito de Guápiles, por lo que se quiere diseñar un ambiente de trabajo adecuado que permita laborar de forma eficiente para el logro de los objetivos es fundamental puesto que el éxito de esta empresa se ve reflejado en la estrategia financiera para el crecimiento de la empresa, que con el acercamiento a cliente se puede brindar un servicio más personalizado.

### **Administración**

Según Komntz (2012), “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (p.4)

Según Sapag, N. y Sapag, R. (2008) en su libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, “se refiere a factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos administrativos, y aspectos legales”. (p.28)

Por lo tanto, el objetivo de este apartado es definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de producción, de acuerdo con los procedimientos administrativos que deben

implementarse junto al proyecto y que se amolden a toda la normativa local e internacional donde operará la empresa.

### **Funciones de la administración:**

Según Konntz (2012), “existen cinco funciones necesarias para entender y aplicar el concepto de administración, las cuales resultan básicas para hacer un negocio exitoso: Planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar”.

Planear “Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones”. Organizar “Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización”. Integración de personal: “Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización”. Dirigir: “Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. Controlar: “Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes”. (pp.30-31)

Los anteriores cinco puntos conforman la base para que la empresa pueda trabajar eficientemente y se deben desarrollar efectivamente para que logre posicionarse en el mercado del distrito de Guápiles y obtenga una ventaja competitiva.

Cabe mencionar que el enfoque administrativo de esta pequeña empresa se basa en la calidad del producto final, por lo que su equipo de trabajo debe tener un interés en las necesidades del cliente, en los productos y servicios de calidad y atención en los costos.

## **Organización de la empresa**

Es toda la estructura jerárquica donde se establecen los roles por seguir en cada área y que de forma armoniosa y coordinada cumplen con los objetivos trazados. Según Heinz Wehrich, Mark Cannice y Harold Koontz (2012) en su libro “Administración una perspectiva global y empresarial” exponen que:

“Es el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas”. (p.30)

## **Estudio legal**

Se debe tener muy presente la normativa que rige sobre cada sector industrial, en relación con el sector agro y estar al tanto de la legislación respectiva, temas tributarios o códigos de comercio no deben manearse a la ligera y más si se presentan variaciones considerables como se da con el código de trabajo. Los autores Sapag, N. y Sapag, R. (2008) con respecto al marco legal establecen:

La actividad empresarial y los proyectos que de ella se derivan se encuentran incorporados a un determinado ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual los agentes económicos se desenvolverán.

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad, es decir, lo que se manda, prohíbe o permite a su respecto. (p. 245)

### **Permisos de funcionamiento salud**

De acuerdo con el decreto No 39472-S de la «Ley general de salud y el reglamento general para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento» otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad.

### **Impuestos municipales y patentes**

Cualquier actividad lucrativa requiere una licencia (o patente) de la municipalidad del distrito en el cual es desarrollada la actividad. Ella implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación (Código Municipal, Ley N° 7794, Artículo 79)

### **Registro en el Seguro Social**

Conforme con la legislación costarricense, el patrono contribuye al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, se inscribe como patrono en las oficinas centrales o sucursales regionales de la CCSS.

### **Registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS)**

Conforme al Código de Trabajo, el patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos del trabajo. Para ello suscribe una póliza en el Instituto Nacional de Seguros (INS). La póliza debe estar suscrita al inicio de operaciones y estar vigente durante la operación.

## **Estudio financiero**

El objetivo de este apartado según Fernández (2007), es determinar, “por medio de indicadores financieros, la rentabilidad del proyecto, para lo cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto.

La información utilizada en este apartado proviene de dos grandes fuentes: el estudio del mercado por medio del que se determinan los posibles ingresos del proyecto en función de las ventas proyectadas por el precio. El estudio técnico nos suministra información relativa a inversiones, costo de operación, costo de producción, y depreciaciones.” (p.63)

### **Inversión inicial**

Se refiere al costo de las adquisiciones como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, activos intangibles, etc. También el costo de consultorías y accesorias relacionadas con la inversión inicial.

### **Costos de producción y de operación**

Se refiere a los costos directos, indirectos y generales, relacionados con la operación y la producción. Entre estos se pueden citar la materia prima, los insumos, la mano de obra, los servicios de energía y comunicación.

## **Capital de trabajo**

Se refiere a la cantidad de efectivo necesaria para la operación del proyecto. Normalmente este capital de trabajo va relacionado con el nivel de actividad del proyecto y se recupera una vez que el proyecto finalice su vida útil.

## **Costo de capital**

Se refiere al costo de financiamiento del proyecto y se determina en función de las diferentes fuentes de financiamiento del proyecto y su participación en el financiamiento de las inversiones que requiere el proyecto.

## **Estados financieros**

De acuerdo a Sosa (2010), “los estados financieros tienen como objetivo pronosticar el futuro del proyecto y se elaboran a partir de los presupuestos realizados con anterioridad, por lo que es estimada y no real; su confianza depende de la habilidad del proyectista que está formulando el proyecto”.

Los estados financieros utilizados en un proyecto de inversión son:

- Estados de resultados o pérdidas y ganancias.
- Estado de situación financiera (Balance general).
- Estado de flujo de efectivo.

Para la elaboración de estos estados es necesario:

1. Elaborar un programa de inversión total.
2. Determinar la estructura financiera (activo = pasivo + capital).
3. Determinar las condiciones de los financiamientos.
4. Realizar los presupuestos de costos y gastos del proyecto

El estado de resultados se compone de:

- Ingresos o ventas totales.
- Menos costo de ventas = utilidad bruta.
- Menos gastos de administración y ventas = Utilidad de operación.
- Menos gastos financieros = Utilidad antes de impuestos y PTU.
- Menos impuestos y PTU = Utilidad neta.

El Estado de resultados contiene una proyección a varios años dependiendo del interés del investigador y se puede basar en los porcentajes de ventas de años anteriores si la empresa ya estaba en funcionamiento.

El estado de situación financiera o balance general se compone de tres elementos básicos, el activo, pasivo y capital.

Los principales conceptos que lo componen son:

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1. Activos de la empresa: | 2. Pasivos de la empresa         |
| Activos circulantes:      | Pasivos a corto plazo            |
| Efectivo en caja y bancos | Créditos bancarios a corto plazo |
| Cuentas por cobrar        | Créditos con proveedores         |
| Valor de los inventarios  | Pasivos a largo plazo            |

Activos fijos:	Créditos a mediano y largo plazo
Terrenos	Acreedores hipotecarios
Edificios y construcciones	3. Capital contable
Maquinaria y equipo	Aportaciones de socios
Equipo de transporte	Reservas legales
Equipo de oficina	
Activo diferido	
Costos de estudios y proyectos	
Gastos notariales	
Gastos pre operativos	

Las entradas del flujo de efectivo pueden ser por:

Disminución de cualquier activo.	Depreciación y amortizaciones.
Aumento de cualquier pasivo.	Venta de acciones y de contado.
Utilidad neta después de impuestos.	Aportaciones de los socios.

Las salidas de efectivo pueden resumirse en:

Aumento de cualquier pasivo.	Dividendos pagados.
Disminución de cualquier pasivo.	Retiro de acciones.
Pérdida neta.	Amortización de créditos a largo plazo.

### **Flujos de efectivo del proyecto**

Toma como base los precios y las cantidades del producto que se planea vender anualmente según el estudio de mercado, así como los costos de producción, operación y depreciaciones de

los activos, se construyen los flujos de efectivo del proyecto, que son los que se utilizarán para calcular la rentabilidad del proyecto.

El estado de flujo de efectivo es aquel documento financiero que nos da a conocer de donde proviene el efectivo que ingresa a la empresa y en que es utilizado. (pp.58-64)

### **Rentabilidad del proyecto**

Para determinar la rentabilidad del proyecto se hace uso de las técnicas de evaluación de inversiones como el VAN y la TIR. (p.45-46)

Por lo tanto, de acuerdo al autor anterior, se puede decir que este estudio trata de aportar un panorama general en términos monetarios para el negocio tomando en cuenta costos, gastos, tasas impositivas, inversiones, y como resultado directo de estos elementos, los estados financieros apropiados para una evaluación financiera.

Una parte muy importante del estudio económico son los presupuestos, ya que brindan una base para poder evaluar el proyecto debido a que no contamos con datos reales históricos y usamos los presupuestados.

Hernández et al, (2005), nos dice que “el presupuesto es el cálculo anticipado de los gastos, costos, ventas o cualquier otro hecho que sobrevenga en un periodo determinado”. (p.63)

Cabe mencionar que los datos presupuestados deben estar lo más apegados posibles al estudio de mercado y técnico con cotizaciones reales.

## **Evaluación financiera**

Cuando las empresas realizan inversiones, utilizan el dinero que obtienen de los inversionistas. Los cuales esperan un rendimiento sobre el dinero que aportan a las empresas, de modo que una empresa debe efectuar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo de la inversión genera un excedente mayor del costo de la inversión realizada. El método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital.

Una vez que se han completado los estados financieros, estos pueden ser analizados, una forma particular de análisis es por medio de la evaluación financiera, los primeros toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo para el análisis de la viabilidad de nuestro proyecto, mientras que los segundos no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

Los evaluadores financieros con los que se cuentan son:

**Valor presente neto (VPN)**

**La tasa interna de rendimiento**

**La recuperación de la inversión**

Según Gitman (2012), “el periodo de recuperación de la inversión lo podemos definir como el tiempo requerido para que una empresa recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo”.

Cuando el periodo de recuperación de la inversión se utiliza como para tomar decisiones en cuanto aceptar o rechazar se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

1. Si el periodo de la recuperación de la inversión es menor que el periodo de recuperación máximo aceptable, aceptar el proyecto.

2. Si el periodo de recuperación de la inversión es mayor que el periodo de recuperación máximo aceptable, rechazar el proyecto.

“El valor presente neto (VPN); se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa”. ( pp.356-357)

Para Baca (2010)” el valor presente neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”.

La ecuación para calcular el valor presente neto es:

$$VPN = -P + \frac{FNE1}{1+i^1} + \frac{FNE2}{1+i^2} + \frac{FNE3}{1+i^3} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{1+i^n}$$

Cuando se hacen cálculos de pasar, en forma equivalente, dinero del presente al futuro, se utiliza una  $i$  de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quieren pasar cantidades futuras al presente, como en este caso, se usa una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero.

En cuanto a criterios de decisión para el valor presente neto se considera que:

1. Si el VPN es mayor que 0 pesos aceptar el proyecto.
2. Si el VPN es menor que 0 pesos, rechazar el proyecto.

Si el VPN es mayor a 0 la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debe aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus propietarios en un monto igual al VPN. (p.213)

Gitman (2012) nos menciona:

La tasa interna de rendimiento (TIR) es una tasa de descuento que iguala al VPN de una oportunidad de inversión a 0 pesos (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. (p.359)

Según Baca (2010), “la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero, es decir, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”.

La ecuación para calcularla es la siguiente:

$$P = -\frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_n + VS}{(1+i)^n}$$

Esta ecuación tiene el objetivo de conocer cuál es el valor real del rendimiento del dinero, dejando como incógnita la  $i$ . Se determina por medio de tanteos (prueba y error), hasta que la  $i$  iguale la suma de los flujos descontados, a la inversión inicial  $P$ , es decir, se hace variar la  $i$  hasta que satisfaga la igualdad de esta. Tal denominación permitirá conocer el rendimiento real de una inversión.

Los criterios de decisión de la TIR son:

1. Si la TIR es mayor que el costo de capital, aceptar el proyecto.
2. Si la TIR es menor que el costo de capital, rechazar el proyecto. (p.216)

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debe aumentar el valor de mercado de la empresa, al igual que en el valor presente neto.

## **Inversiones**

Según Hernández et al, (2005):

Las inversiones son erogaciones que se realizan para obtener una utilidad o beneficio. Además como el dinero es escaso, en los proyectos de inversión hay que programar cuidadosamente los flujos de efectivo, según las exigencias del trabajo, ya que cualquier gasto que se efectuó en un momento inadecuado, aunque sea necesario, posteriormente se considerara como un dinero ocioso por el cual pagamos intereses, incluso si el dinero procede de aportaciones de los socios. (p.65)

Veamos algunos casos simples para ilustrar lo anterior:

1. Comprar mobiliario y equipo de oficina, antes de estar terminadas las instalaciones (edificio).
2. Comprar la materia prima sin haber tomado una decisión sobre la maquinaria.
3. Contratar créditos en exceso.

## **Costos**

En muchas ocasiones al hablar de costo resulta que únicamente se refiere a la actividad industrial, por tratarse de un término muy poco inusual en las demás actividades empresariales; sin embargo la palabra costos tiene muchos significados y en todos los ámbitos de la vida cotidiana se hace referencia a los costos.

Ahora se proporciona una serie de definiciones para analizar acerca de los costos.

Según Ortega (1999), “el costo es el conjunto de pagos, obligaciones aplicables a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento”. (p.151)

Y Del Rio (2003), de la misma forma “el costo también es una inversión recuperable, generalmente se presenta en los derechos (activo)”. (p.145).

Indudablemente que es recuperable con la fijación del precio de venta; pero no únicamente se presenta en el balance, también se refleja en el estado de resultados a través del costo de ventas.

El costo representa la cantidad de dinero efectivamente pagado, por la adquisición de materia prima, el pago de la mano de obra y del costo indirecto, que finalmente se acumula, registra y se cuantifica, a fin de conocer el costo unitario del producto, mismo que tradicionalmente se puede conocer dividiendo el costo total entre el número de unidades producidas, pero se requiere de información detallada.

Según Baca (2010), para ser un poco más objetivos, a continuación se enlista una clasificación de los costos.

Los costos abarcan a toda la entidad que se está estudiando, comprenden la producción, administración, ventas y finanzas.

1. Los costos de producción que se tienen que tomar en cuenta son:
  - Costo de materia prima.
  - Costos de mano de obra.
  - Envases.
  - Costos de energía eléctrica.
  - Costos de agua.
  - Combustibles.
  - Mantenimiento.

- Cargos por depreciación y amortización.
  - Otros costos: son aquellos costos pequeños que se desprenden de las mismas actividades productivas como uniformes, detergentes o dispositivos de seguridad.
2. Los costos de administración son aquellos que se generan por el sueldo y herramientas de todas las personas que laboran en el área administrativa de la empresa, desde gerentes hasta los gastos de oficina.
  3. Los costos de ventas son aquellos resultantes de las actividades necesarias para realizar la venta del producto o técnicas mercadológicas para participar de manera más activa en el mercado meta de nuestro producto, de igual modo incluyen el sueldo de gerentes y personal de ventas.
  4. Los costos financieros son los intereses que se deben de pagar por los capitales obtenidos como préstamo que a la vez nos permiten obtener un costo de capital. Los intereses pagados tienen una ventaja fiscal, la cual es que son deducibles de impuestos. (p.161-165)

## **Gastos**

Según Guajardo y Andrade (2008):

Se hacen diversas clasificaciones de los mismos, como los gastos ordinarios, ya sean de ventas o administración. A su vez, las partidas de costos o gastos se pueden mostrar por función, naturaleza o por una combinación de ambas. Las partidas clasificadas con base en la función, muestra en rubros genéricos, los tipos de costos y gastos atendiendo a su contribución a los diferentes niveles de utilidad. Tiene como característica separar el costo de ventas de los demás costos o gastos y es utilizado comúnmente por el sector comercial e industrial” (p. 149)

Según Guajardo y Andrade (2008):

La clasificación con base en la naturaleza desglosa los rubros de costos y gastos atendiendo a la esencia específica del tipo de costo o gasto de la entidad, no agrupados por rubros genéricos; es utilizada comúnmente por las empresas de servicio. Los gastos de ventas corresponden a erogaciones directamente relacionadas con el esfuerzo de vender bienes o servicios. Los gastos de administración son los necesarios para llevar el control de la operación del negocio y el resultado integral de financiamiento incluye los gastos por intereses (p. 149).

## **Estudio económico**

Pasados los tres estudios anteriores, se consolidan en este apartado todos los costos asociados a cada etapa del proceso, para poder determinar la inversión inicial y proyectar contra los ingresos estimados, obtenidos en el estudio de mercado. Dentro de la evaluación de proyectos esta sería la antepenúltima etapa del estudio. Baca (2013) comenta que:

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

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación ni amortización, dada su naturaleza líquida. Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectado para el horizonte de tiempo seleccionado. Asimismo, es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá o punto de equilibrio. (p.7)

## **Macroprecios**

### **Tipo de cambio**

Según el Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales Ignacio López Domínguez (2016):

El tipo de cambio se puede definir como el número de unidades de una moneda que se intercambian por una unidad de otra moneda. De esta forma, el tipo de cambio, al ser el precio de una moneda respecto a otra, se podrá expresar de dos formas diferentes según se tome como referencia la unidad monetaria de un país o la del otro.

## **Tasas de interés**

Luego de haber determinado la inversión inicial y como proceso normal de la evaluación, se valoran las posibilidades de financiamiento, sea el mecanismo que se elija conlleva costos adicionales reflejados en forma de intereses, calculados sobre el capital financiado. Por lo que en palabras simples es el valor del dinero. El Dr. Ignacio López lo detalla en concreto como:

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (López, 2016)

## **Inflación**

Según Parkin (2007), la inflación se define como el incremento sostenido de los precios. La inflación es utilizada en los flujos de efectivo por medio de ajustes inflacionarios para homogenizar los datos y que estos sean comparables, ya que el estado en moneda histórica está expresado en moneda de distintos momentos, en valores heterogéneos y por lo tanto no son comparables por efecto de la inflación. En su libro “Macroeconomía” establece que:

La inflación es un proceso en el que los precios aumentan. La tasa de inflación se mide como el cambio porcentual en el nivel de precios promedio o el nivel de precios. Una medida común del nivel de precios es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). El IPC nos dice cómo cambia mes a mes el precio promedio de todos los bienes y servicios comprados por una familia típica. (p.100)

## Financiamiento

Según Baca (2010), “una empresa está financiada cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas”. (p.152)

Para Fernández (2007),” las fuentes de financiamiento que utiliza la empresa para invertir en los activos que le permitan crecer se presentan en el lado derecho del balance de situación de la siguiente manera”: (p.58)

1. Fuentes de financiamiento de capital (patrimonio).
  - Capital común (los socios deciden sobre la empresa).
  - Preferente (no deciden sobre la empresa).
2. Fuentes de financiamiento de deuda.
  - Crédito comercial.
  - Préstamos bancarios.

Según Hernández et al, (2005) “cuando se habla de obtener un financiamiento es necesario analizar las necesidades existentes y con base en ello:

1. Determinar el monto de los recursos necesarios para cubrir las necesidades monetarias.
2. Decide el tiempo necesario para amortizar el préstamo sin poner en peligro la estabilidad de la empresa.
3. Verifica la tasa de interés a la que está sujeta el préstamo, si es fija o variable, si toma la tasa libre del mercado o el costo porcentual promedio”. (pp.92-93)

Decide y considera si el préstamo será en moneda nacional o en dólares.

### **Periodo de recuperación**

Es otro criterio de decisión a la hora de optar entre varias opciones de inversión, en un escenario donde las inversiones iniciales son iguales y tanto el VAN como el TIR también son similares, se optará siempre por la opción, donde por medio de los flujos de efectivo, se recupere antes la inversión.

Comenta Gitman (2012) “ el periodo de recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo”. (p.364)

### **Análisis de sensibilidad**

Para cuantificar el riesgo, se pueden analizar diferentes métodos estadísticos, como el análisis de sensibilización. Nos sirve para tomar decisiones de inversión, es muy importante determinar las variables más susceptibles a cambios internos o externos que afecten los resultados del proyecto de manera considerable.

Este método permite identificar las ventajas y desventajas económicas del proyecto por medio de la simulación de los posibles escenarios que se pueden presentar; permitiéndole a la empresa tomar decisiones acertadas para alcanzar los objetivos propuestos.

La variable más importante del proyecto es la estrategia de implementación para ver si es factible y rentable la apertura del negocio, debido a que esta determina si nos sirve para tomar decisiones de inversión en la empresa Carnes San Martín S.A.

Según Gitman y Zutter (2012), señalan que el análisis de sensibilidad “es un método para evaluar el riesgo incluyendo varias alternativas posibles (o escenarios) con la finalidad de obtener una percepción del grado de variación entre los rendimientos” (p. 415)

Gitman y Zutter (2012), explica que más que “considerar el intervalo de rendimientos que puede generar una inversión, el riesgo de un activo se puede medir cuantitativamente usando datos estadísticos. La medida estadística más común utilizada para describir el riesgo de una inversión es su desviación estándar”.(p.416)

Estos mismos autores describen el análisis de escenarios como un método conductual que “evalúa el impacto en el rendimiento de la empresa de los cambios simultáneos en diversas variables, como las entradas de efectivo, las salidas de efectivo y el costo de capital” (p. 416)

Gitman, L. (2012) lo define como:

Los analistas usan el análisis de sensibilidad para obtener una percepción de la variabilidad de las entradas de efectivo y los VPN. El análisis de sensibilidad es un método conductual en el cual los analistas calculan el VPN de un proyecto considerando escenarios o resultados diversos. Un enfoque común en el uso del análisis de sensibilidades calcular los VPN asociados con las entradas de efectivo pesimistas (peores), más probables (esperadas) y optimistas (mejores). (p. 415)

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque de la Investigación

En toda investigación es fundamental, desde el planteamiento del problema, vislumbrar la línea que seguirá la investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2014). Sobre el enfoque de la investigación definen cada estilo de la siguiente manera:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (p.4)

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular. En resumen el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (p.7)

El enfoque mixto combina al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación. Hernández et al. (2010) cita a Hernández, Sampieri y Mendoza, (2008) definen el enfoque mixto como:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para

realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (p.534)

Por tanto se elige el enfoque mixto, porque según la posición del investigador hay cálculos de los flujos e indicadores de razonamiento, para tomar un rol imparcial, asegurar procedimientos rigurosos y objetivos con la recolección, análisis de los datos y evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados, o forzar la investigación a un resultado no necesariamente cierto.

El planteamiento es delimitado y específico donde la teoría generada es a partir de la literatura revisada en busca de variables significativas que puedan ser medidas. La recolección de datos se lleva a cabo por procedimientos estandarizados para que sea creíble y aceptada por otros investigadores y que de esta se pueda aplicar la lógica y métodos estadísticos para describir tendencias, comparar grupos o relacionar variables y de ahí la elaboración de reporte de resultados. Claro está por ser una evaluación de proyectos, donde las variables son en su mayoría son numéricas, su análisis y medición deben hacerse de manera objetiva y precisa de acuerdo con el tipo de investigación establecido.

### **Método de la Investigación**

Si se decidió, una vez hecha la revisión de la literatura, que esta investigación vale la pena y se debe realizar, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá.

Según Hernández et al (2014):

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos por lo general son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.

Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacionar, y terminar como explicativa. (p.90)

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Además siguiendo con lo que cita Hernández et al (2014).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.92)

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

Sobre el estudio correlacionar Hernández et al (2014) explica que:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.

Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 93)

Por tanto y debido a las definiciones anteriores, este estudio de factibilidad es de tipo exploratorio - descriptivo. Se eligió este tipo de investigación justamente por el estudio de índole económico financiero. Busca indagar desde una estrategia de expansión para mejorar la situación con estudios que deriven de los resultados arrojados de la evaluación del proyecto.

Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, se elige el estudio descriptivo para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de las variables, poder especificar las variables de costos y procesos necesarios que deben emplearse para la puesta en marcha del proyecto de incubación.

### **Muestra de la investigación**

Según explica Hernández et al (2014). “Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.”. (p.173)

El investigador pretende que los resultados encontrados en el estudio logren generalizarse o extrapolarse a la población. Como se ha mencionado ya en anteriores ocasiones, la investigación tiene lugar en Guápiles. En este proyecto se tienen dos unidades de análisis, por un lado el lugar como tal donde se contempla todos los estudios de factibilidad con sus respectivos costos, la puesta en marcha y análisis de la factibilidad y por otro lado está el mercado propiamente, donde la población de estudio estará delimitada por los actuales comercializadores de carne y los distribuidores en general que utilicen la carne como insumo en Costa Rica.

Según el autor Hernández et al (2014) en cuanto a los tipos de muestras:

En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p.176)

En la investigación se utiliza la muestra de tipo probabilística que utiliza como criterio de muestreo aleatorio simple y es la forma más fácil de muestreo probabilístico. Lo único que el investigador tiene que hacer es asegurarse de que todos los miembros de la población sean incluidos en la lista y luego seleccionar al azar el número deseado de sujetos.

La ventaja de utilizar una muestra aleatoria es la ausencia de sesgos de muestreo y sistemáticos. Si la selección aleatoria se hace correctamente, la muestra será representativa de toda la población. El efecto de esto es un sesgo sistemático ausente o mínimo que es la diferencia

entre los resultados de la muestra y los resultados de la población. El sesgo de muestreo también se elimina ya que los sujetos son elegidos al azar.

La única ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa, es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

### **Fuentes de investigación**

Siguiendo el proceso metodológico, las fuentes de información juegan un papel crucial en toda la investigación, ya que son el sustento del marco teórico el cual a su vez sostiene el planteamiento del estudio. Por tanto hay que ser muy cuidadoso en la elección de las fuentes para no caer en sesgos. La tarea de revisar la literatura de investigación comprende la identificación, selección, análisis crítico y descripción escrita de la información existente sobre los temas de interés.

#### **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias o de primera mano son las que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Dado que la investigación persigue la factibilidad de la apertura de un negocio, pasando por todos los distintos procesos de producción, hasta determinar la viabilidad y rentabilidad estimada, requerimientos acudir a fuentes de primera mano, entre las que se encuentran entrevistas con preguntas abiertas y cerradas, libros de texto educativo, discos suministrados por las oficinas

gubernamentales como Ministerio de Salud y Ministerio de Economía, para el desarrollo del tema por estudiar.

Las entrevistas se realizarán a la población de enfoque tales como hoteles, restaurantes y entre otros, con el fin de obtener datos relevantes sobre ingresos, costos, cantidad de empleados, rendimientos y demás.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias por otro lado fueron fuentes primarias que han sido sintetizadas y reorganizadas para facilitar sus contenidos. Son todas las referencias bibliográficas como libros, revistas, publicaciones, artículos, manuales... etc. Hernández et al (2014) acentúan lo anterior comentando que “implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos que brinden información útil para el desarrollo de la investigación”. (p.252)

### **Variables de Investigación**

Hernández et al (2014) explican que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

Ejemplos de variables son: la productividad de un determinado tipo de semilla, la rapidez con que se ofrece un servicio, la eficiencia de un procedimiento de construcción, la eficacia de una vacuna, el tiempo que tarda en manifestarse una enfermedad, entre otros ejemplos. Hay variación en todos los casos. (p.105)

### **Conceptualización**

De acuerdo con Hernández et al (2014), indica respecto a la definición conceptual lo siguiente:

Una definición conceptual trata a la variable con otros términos. Se tratan de definiciones de diccionarios o de libros especializados (Kerlinger y Lee, 2002), y cuando describen la esencia o las características de una variable, objeto o fenómeno se les denomina definiciones reales (Reynolds, 1986). Estas últimas constituyen la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación. (p.119).

## **Operacionalización**

De acuerdo con Hernández et al (2014), detalla que:

“Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1986, p. 52).”(p.120)

En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

## **Instrumentalización**

De acuerdo con Hernández et al (2014), en lo que respecta a la instrumentalización comenta que “ en la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos”. (p.217). Ejemplo son los cuestionarios o escalas de aptitudes entre otros.

## **Variable. Análisis situación financiera**

- **Variable conceptual**

Es el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación de la empresa, así como las proyecciones de la misma. Es fundamental para el desarrollo de estrategias y toma de decisiones de desarrollo o inversión.

- **Variable operacional**

Permite efectuar un análisis y evaluación de la situación actual de la empresa mediante los principales estados financieros e indicadores que permiten medir los riesgos, rentabilidad y la capacidad para generar recursos financieros.

- **Variable instrumental**

Confección de los estados financieros que basados en las estimaciones permiten proyectar la situación de la empresa y el comportamiento de los principales indicadores que se evaluarán a mediano y largo plazo.

### **Variable. Capacidad de expansión**

- **Variable conceptual**

Es la capacidad que tiene una organización de evaluar si un proyecto es posible de realizar y esquematiza todos los requerimientos financieros que le permitirán satisfacer todas sus necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo.

- **Variable operacional**

Analizar los principales estados e indicadores financieros y evaluar los resultados financieros que permiten determinar la factibilidad y rentabilidad de la inversión.

- **Variable instrumental**

Evaluación de estados financieros, cálculos estadísticos y matemáticos, los cuales permiten obtener la información necesaria para la evaluación del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

### **Variable. Estados Financieros**

- **Variable conceptual**

Según Flores (2008) "el estado de ganancias y pérdidas es aquel que suministra información acerca del desempeño pasado de una entidad donde su propósito es medir los resultados de las operaciones de la entidad durante un periodo o tiempo específico" (p.171).

Por otra parte Guajardo (2001), indica que "el estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de la empresa a través de un periodo, ya sea de un mes tres meses o un año"(p.52).

- **Variable operacional**

El estado financiero es un informe que muestra la rentabilidad de una empresa durante un período determinado; es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener, por ello este es un estado financiero netamente económico y de carácter dinámico elaborado al cierre del ejercicio contable, generalmente realizado cada año.

- **Variable instrumental**

El estado financiero suministra toda la información de una determinada empresa o entidad con la finalidad de dar a conocer los resultados de las operaciones financieras; es decir se encarga de resumir todos los ingresos y gastos que se han generado y producido durante un periodo de tiempo.

**Variable: Oferta**

- **Variable conceptual**

Según Best (2008), “es la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo”. (p.6)

- **Variable operacional**

Determinar las estimaciones de las posibles ventas, competencia, proveedores, las principales características y necesidades de los clientes potenciales a los cuales se les ofrecerá el servicio.

- **Variable instrumental**

Mediante la elaboración de un cuestionario, se seleccionará una muestra del mercado potencial con la finalidad de lograr obtener los datos estadísticos de la información en estudio.

**Variable. Demanda**

- **Variable conceptual**

Es el sector de la población empresarial al cual se le ofrecerá un producto o servicio y mediante el que se intercambian bienes y servicios para desarrollarlo.

- **Variable operacional**

Cuantificar las empresas y las principales características del mercado meta; que son esenciales para crear mejores estrategias e identificar las oportunidades de mercado o de rentabilidad que justifiquen la creación de la empresa.

- **Variable instrumental**

Mediante la entrevista, se obtendrán los datos para realizar la segmentación del mercado al cual se le ofrecerá el producto y por medio de cálculos matemáticos, se determinará la cantidad de empresas a las que se les puede brindar el servicio.

**Variable. Determinación de la inversión**

- **Variable conceptual**

Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.

- **Variable operacional**

Mediante el análisis de los determinantes y los cálculos matemáticos permiten comprobar cuál es el rendimiento de la inversión de dinero en un plazo establecido.

- **Variable instrumental**

Mediante cuadros comparativos, permite a la empresa cuantificar económicamente si se obtiene el resultado esperado sobre la inversión que realizó para tomar las mejores decisiones.

### **Variable. Costos de operación**

- **Variable conceptual**

Baca (2013), puntualiza que el costo se puede definir como “(...) un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado (costo hundido), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad).” (p. 171)

- **Variable operacional**

Es un conjunto de rubros que concentra la suma de esfuerzos, recursos, que se han utilizado para obtener o producir un bien, tanto en los costos producción, financieros y administrativos. Por medio de estos se establece la estructura sobre la que se determina el precio del producto.

- **Variable instrumental**

Se realiza por medio de cuadros comparativos de los costos del proceso productivo. Emergen del presupuesto del estudio técnico en el apartado de distribución de carnes y de las erogaciones proyectadas para la operación normal de la empresa.

### **Variable. Estudio organizacional**

- **Conceptualización**

Según Sapag 2008, define el estudio organizacional como:

En un proyecto de inversión proporciona las herramientas que sirven de guía para los que en su caso tendrán que administrar dicho proyecto. Este estudio muestra los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales.

- **Operacionalización**

Uno de los aspectos que poco se tiene en cuenta en el estudio de un proyecto es aquel que se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de su administración: organización, procedimientos organizacionales, requisitos legales y reglamentos ambientales, por lo que el estudio administrativo consiste en determinar los elementos empresariales que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento tales como su planeación estratégica, su estructura organizacional, fiscales, laborales, el establecimiento de las fuentes y métodos de reclutamiento, el proceso de selección y la inducción que se dará a los nuevos empleados necesarios para su habilitación.

- **Instrumentalización**

Su objetivo es realizar un análisis que permita obtener la información pertinente para la determinación de los aspectos organizacionales del proyecto, los procedimientos administrativos, fiscales y demás

**Variable. Sistemas de control interno**

- **Variable conceptual**

Es la relación entre los recursos utilizados y los logros conseguidos. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o al contrario, cuando se alcanzan más objetivos con los mismos o menos recursos.

- **Variable operacional**

Evaluación de los indicadores principales que permiten determinar el cumplimiento de los objetivos y el uso correcto de los recursos necesarios para realizar las tareas o actividades asignadas, además de identificar las oportunidades de mejora mediante el monitoreo y control.

- **Variable instrumental**

Se efectúa por medio de la medición del desempeño de indicadores que permitan evaluar las actividades y tareas que se realizan para el cumplimiento de los objetivos y metas financieras planteadas.

## **Variable. Regulaciones**

- **Conceptualización**

Según Morales C (2010):

El estudio de factibilidad de un proyecto de inversión no debe ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución; como en su etapa de operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido. (p.10)

- **Operacionalización**

Según Morales C (2010) el objetivo del estudio legal es “determinar las implicaciones técnicas y económicas que se deriven de la normativa legal que regula la instalación y operación del proyecto”. (p.10)

- **Instrumentalización**

Por otro lado Morales C (2010) explica:

A través del estudio de viabilidad legal, usualmente realizado por un especialista, se busca determinar la existencia de normas o regulaciones legales que impidan la ejecución u operación del proyecto. De esta forma los asuntos legales son pertinentes para recoger informaciones económicas derivadas del marco normativo que impactan el flujo de caja del proyecto; por consiguiente su rendimientos financieros y viabilidad financiera. (p.10)

## **Variable. Inversión inicial**

- **Variable conceptual**

Baca (2013) expresa sobre la inversión:

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

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

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera. (p.175)

- **Variable operacional**

Para la distribución de la carne y palabras simples, es el monto total de dinero requerido para iniciar operaciones de la empresa. Estima los costos de adquisición de terreno, maquinaria... etc. para cuando se evalúen contra los flujos de efectivo proyectados, tener el monto contra qué descontarlos y facilitar la evaluación financiera. Además de ser un punto de referencia para los inversionistas ante un programa de oportunidad de inversiones

- **Variable instrumental**

Se determina por medio del costeo total presentado por los estudios técnicos en todas las áreas de procesos, estudio de mercado (costos de promoción y logística) y el estudio administrativo – legal (costo de patentes, honorarios y timbres legales) donde cada uno aporta al gran total que representa la inversión inicial. La confección del presupuesto y los estados financieros serán las herramientas que determinan las salidas de efectivo relevantes que se generan en el proyecto en el tiempo cero. Posteriormente se analizan estos rubros de salidas de efectivo en comparación de los flujos proyectados del proyecto en la evaluación económica.

#### **Variable. Flujo neto de efectivo**

- **Variable conceptual**

Según Gitman, L. (2012) comenta que “(...) el estado de flujos de efectivo resume las entradas y salidas de efectivo durante un periodo específico”. (p.111)

- **Variable operacional**

Corresponde a la evaluación de las principales de entradas y salidas de efectivo, flujos relacionados con la compra y venta de activos. También se evidencian el impacto relacionado con el financiamiento con deuda y capital para medir el desarrollo de las políticas financieras y las metas proyectadas de la empresa. Y como se menciona en la variable anterior, es la base para la planificación financiera a largo plazo.

- **Variable instrumental**

Los flujos de efectivo se generan por medio del estado de los flujos de efectivo, el estimado de ingresos por ventas contra los egresos. Contempla las depreciaciones de los activos y el financiamiento proyectado por periodo por medio de la amortización.

### **Variable. Plan de implementación**

- **Conceptualización**

Según Sapag (2010) determina lo siguiente:

Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se le asocian. A este respecto, la evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con precios sombra o sociales. Estos últimos, con el objeto de medir el efecto de implementar un proyecto sobre la comunidad, deben considerar los efectos indirectos y externalidades que generan sobre el bienestar de la comunidad. Por ejemplo, la redistribución de los ingresos, la disminución de la contaminación ambiental, etcétera.(p.78)

- **Operacionalización**

Según Sapag (2010) explica lo siguiente:

El conocimiento de las distintas alternativas posibles de ser implementadas hace factible obtener una visión integral del desarrollo, lo que a su vez permite obtener un marco de referencia a través del cual se pueden establecer, posteriormente, estudios programáticos sectoriales y proyectos específicos que conduzcan a los objetivos previstos. Dentro del contexto de la planificación central del desarrollo la herramienta presupuestaria adquiere un papel preponderante. Por medio de la

correcta utilización del presupuesto nacional, se asignan los recursos a los distintos programas seleccionados y susceptibles de implementarse.

- **Instrumentalización**

Según Sapag (2010) menciona lo siguiente:

La implementación de los programas y subprogramas que se definan se realiza mediante la elaboración de proyectos los que deberán prepararse y evaluarse para posteriormente aprobarse o rechazarse en función de su viabilidad económica y social y del cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa.

Este proceso, que se denomina "planificación del desarrollo", pretende, finalmente, que los valores, objetivos y metas que se plantean los individuos y la sociedad a la que pertenecen puedan alcanzarse mediante la previsión de los hechos que podrían ocurrir y la coordinación de las acciones que procuren su implementación.

### **Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación**

Para efectos del estudio se seleccionó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, que consta de un formulario sobre información económica y de mercado a los actuales distribuidores de carne, los precios de venta, los costos de producción, los costos directos e indirectos, los rendimientos obtenidos y la cantidad de clientes, entre otros.

Hernández et al (2014) mencionan que:

En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para medir las variables contenidas en las hipótesis (y cuando no hay hipótesis simplemente para medir las variables de interés). Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa a las variables que tenemos en mente. (p.199)

## **Entrevista**

Refiriéndose a la entrevista, esta se realiza mediante la elaboración de un cuestionario. De acuerdo con el alcance y los objetivos de la investigación, se confecciona un cuestionario guía para realizarles entrevistas a los actuales distribuidores y comercializadores de carne en el distrito de Guápiles.

También se van a entrevistar a los dueños de restaurantes, hoteles, negocios de turismo y funcionarios de entidades financieras encargados de la formalización de créditos, con el fin de recolectar la información necesaria para optimizar los resultados de la investigación, se aplicaran entrevistas a el gerente Carlos Guardian Navas y al subgerente Frank Parrales Fonseca, personal calificado para determinar punto claves para el estudio de mercado.

## **Cuestionario**

El cuestionario en un inicio se formuló en su mayoría con preguntas cerradas para facilitar la tabulación y reducir las ambigüedades de las respuestas y preparar con mayor facilidad el análisis, pero se limitaban las respuestas de la muestra y se perdía la oportunidad de que proporcionen información más amplia o incluso puntos vista no contemplados. Por tanto, es necesario que el cuestionario de las entrevistas se construya con preguntas tanto cerradas como abiertas, y que el entrevistador posea el criterio teórico suficiente para evaluar, en el momento de la aplicación, si las respuestas a preguntas abiertas otorgadas por el entrevistado, son suficientes para la investigación o requieren de una mayor profundidad, se aplicaran cuestionarios a el gerente Carlos Guardian Navas y al subgerente Frank Parrales Fonseca.

Es el instrumento más utilizado para la recolección de datos. Según Hernández et al, (2014) “ un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir

(Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)”. (p. 217)

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

Para obtener los datos necesarios que ayuden a medir si este proyecto es factible o no, se requiere utilizar los siguientes instrumentos y técnicas de recolección de datos no existentes:

Según Gómez (2010), “observación son los datos son recogidos por el investigador observando lo que le interesa y utilizando algún procedimiento para recopilar sus observaciones”. (p.33)

Para esta investigación, se requiere utilizar la observación para medir la competencia, saber cuáles son los centros de comercialización en la zona de Guápiles y sus principales puntos de comercialización. Además, se utilizará para validar si hay algún terreno disponible en venta o alquiler en dicha zona.

Según Gómez (2010) entrevista: “un entrevistador visita a la persona que tiene la información y la obtiene de ella a través de una serie de preguntas que vienen planteadas en un cuestionario boleta en la cual se anotan las respuestas” (p.33)

Se realiza un cuestionario que será aplicado a clientes potenciales, con el fin de que brinden información de calidad para conocer los gustos de los clientes, lo que está ofreciendo la competencia y las características que esos proyectos tienen y las hacen atractivas para los ojos de los clientes.

De las fuentes secundarias se recolectarán material técnico, artículos y libros especializados sobre la distribución de la carne, adicionalmente se consultarán diferentes centros de documentación, tales como la biblioteca de la Universidad de Costa Rica e Internet.

La interpretación y métodos de análisis de datos de acuerdo con el enfoque y diseño de la investigación son metodologías estadísticas por medio de distribución de frecuencias, se emplearán tablas y gráficos para representar con mayor claridad los resultados obtenidos. Se elaboraran las tablas de costos para estructurar los estados financieros y modelos económicos y para calcular la rentabilidad financiera del proyecto. Se presentan los resultados y conclusiones del estudio junto con la propuesta final.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se desarrolla el análisis de resultados proveniente de la aplicación de los instrumentos que se definieron en el capítulo anterior. Se proporciona toda la evaluación del proyecto y se analiza la factibilidad para la apertura de un centro de comercialización de la marca Carnes San Martín en el distrito de Guápiles, se profundizan en aspectos de mercado, técnicos y de rentabilidad económica.

Se inicia el análisis del proyecto con el estudio de mercado desde la definición del producto, se estudia la demanda, la oferta, se analizan asimismo los precios y se finaliza con un estudio de la comercialización del producto.

Al terminar esta primera parte, se deberá tener una clara visión de las condiciones actuales del mercado meta, que permita decidir si es conveniente la apertura del centro de comercialización, al menos desde el punto de vista de su demanda potencial.

### **Valoración financiera de la empresa Carnes San Martín S.A. de los años 2015 al 2017**

En este apartado se procederá a realizar los diferentes análisis y cálculos de indicadores para determinar cuál es la situación y capacidad financiera de la empresa Carnes San Martín S.A. con el fin de crear una nueva sucursal en el distrito de Guápiles:

## **Análisis de la situación financiera**

A continuación, se llevará a cabo el análisis de la situación financiera de la empresa Carnes San Martín S.A., donde se muestra el comportamiento de la empresa por medio del balance general y estado de resultados en los últimos 3 periodos.

La mayor actividad del negocio de la empresa Carnes San Martín S.A en los periodos pasados fue que los activos han tenido una evolución importante en los años 2015 al 2016 esto se debe principalmente al incremento de las cuentas por cobrar, gastos pre pagados e inventario lo que ha sido causado por la mayor demanda de nuestros productos. Las cuentas por cobrar durante los últimos 3 años han tenido un crecimiento constante por lo que ha ayudado para que los activos se mantengan arriba del último año más bajo. Por otro lado, las obligaciones por pagar como proveedores, planilla y obligaciones laborales han ido incrementado debido a que no se ha tratado de incursionar liquidando las carteras de crédito con el personal a cargo de estas actividades, esto con el fin de dar inicio al enfoque estratégico que quiere desarrollarse en la propuesta para que la empresa se posicione y cree nuevos negocios que vayan más orientados a la prestación de servicios por medio de unidades estratégicas de negocios.

Se presenta la situación financiera de Distribuidora Carnes San Martín S.A. desde los últimos 3 años, analizando el Balance General y el Estado de Resultados, además se realiza un análisis de los cambios que han incurrido en estos años, así como un análisis de las razones financieras, esto con el fin de determinar la situación actual, antes de considerar el impacto que genera la apertura de una distribuidora en el distrito de Guápiles.

### **Balance General**

A continuación, se presenta el primer estado financiero, se detalla la información desde el año 2015 al cierre del 2017.

Tabla 1. Balance general de la empresa Carnes San Martín S.A.  
(Cifras en colones sin céntimos)

Estado de Situación Financiera	31/12/2015	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	31/12/2016	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	31/12/2017	Análisis Vertical
<b>Estado de Situación Financiera</b>								
<b>Activos</b>								
<b>Activos corrientes</b>								
Caja y bancos	32.227.972	9%	154%	81.929.550	17%	-26%	60.780.060	12%
Gastos pre pagados	6.020.069	2%	89%	11.386.376	2%	32%	15.051.401	3%
Inventario	70.780.553	19%	67%	117.987.678	24%	-25%	87.998.156	18%
Cuentas por Cobrar	81.175.704	22%	24%	100.274.862	20%	30%	130.089.890	27%
Activos corrientes totales	190.204.297	52%	64%	311.578.465	63%	-6%	293.919.505	60%
<b>Activos no corrientes</b>			0%			0%		
Propiedades, Planta y Equipo	236.957.574	65%	-3%	229.550.256	47%	1%	232.914.384	48%
Menos: Depreciación acumulada	- 69.271.858	-19%	3%	- 71.057.653	-14%	13%	- 80.346.165	-16%
Construcciones en proceso	-	0%	-	21.880.648	4%	53%	33.430.032	7%
Total de activos no corrientes	167.685.716	46%	8%	180.373.252	37%	3%	185.998.251	38%
<b>Otros activos</b>	6.589.246	2%	-75%	1.664.243	0%	469%	9.469.408	2%
<b>Total de activos</b>	364.479.258	100%	35%	493.615.960	100%	-1%	489.387.164	100%

<b>Patrimonio y capital</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Horizontal</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Horizontal</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>Pasivos corrientes</b>								
Cuentas por pagar	203.749.040	67%	32%	269.888.627	77%	14%	307.093.878	77%
Gastos acumulados y retenciones por pagar	6.975.761	2%	33%	9.250.833	3%	23%	11.357.789	3%
Porción corriente de deuda	6.291.140	2%	-100%	-	0%	-	-	0%
Ingresos Diferidos	295.752	0%	891%	2.929.815	1%	40%	4.094.996	1%
Impuestos por pagar	3.822.990	1%	-417%	- 12.121.530	-3%	-89%	- 1.363.490	0%
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>221.134.681</b>	<b>73%</b>	<b>22%</b>	<b>269.947.744</b>	<b>77%</b>	<b>19%</b>	<b>321.183.172</b>	<b>81%</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			<b>0%</b>			<b>0%</b>		
Documentos por pagar	82.486.067	27%	-11%	73.364.597	21%	5%	76.890.174	19%
Porción circulante de la deuda a LP	-	0%	-	8.850.511	3%	-100%	-	0%
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>82.486.067</b>	<b>27%</b>	<b>0%</b>	<b>82.215.108</b>	<b>23%</b>	<b>-6%</b>	<b>76.890.174</b>	<b>19%</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>303.620.748</b>	<b>100%</b>	<b>16%</b>	<b>352.162.852</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>	<b>398.073.346</b>	<b>100%</b>
<b>Patrimonio</b>								
Capital social	1.000	0%	0%	1.000	0%	0%	1.000	0%
Aporte de capital	76.932.803	21%	110%	161.487.650	33%	-52%	76.932.803	16%
Utilidad/Pérdidas Acumuladas	- 44.029.961	-12%	-55%	- 19.792.129	-4%	40%	- 27.760.726	-6%
Utilidad/Perdidas del período	27.954.668	8%	-101%	- 243.414	0%	-17412%	42.140.741	9%
<b>Patrimonio total</b>	<b>60.858.511</b>	<b>17%</b>	<b>132%</b>	<b>141.453.108</b>	<b>29%</b>	<b>-35%</b>	<b>91.313.818</b>	<b>19%</b>
<b>Total de patrimonio y pasivos</b>	<b>364.479.258</b>	<b>100%</b>	<b>35%</b>	<b>493.615.959</b>	<b>100%</b>	<b>-0</b>	<b>489.387.164</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Distribuidora Carnes San Martín, 2018.

Según la información recopilada anteriormente, se realiza a continuación los siguientes análisis:

### *Análisis vertical y horizontal*

Para el análisis del balance general de Distribuidora de Carnes San Martín se observa que el 27% del total de activos totales corresponde a la cartera de crédito para el año 2017, lo cual es un monto desfavorable, debido a que no hay una buena gestión de cobro que le permita a la distribuidora generar ganancias y recursos necesarios para su funcionamiento; sin embargo al compararlo con el año anterior, a nivel de porcentaje, el año 2016 tuvo un 20% de peso la cartera de crédito, porcentaje menor que el 2017 y el año 2015 un 22%, sin considerar que a nivel de números absolutos, se incrementó del año 2016 al 2017 en ¢29.815.028.

A partir de los cálculos obtenidos del análisis del balance general, se puede visualizar que para el periodo comprendido entre los años 2016-2015 los activos corrientes tuvieron un aumento significativo en los inventarios y cuentas por cobrar debido a la inversión de una parte que sucedió como ganancia y con ello el aumento de los activos totales.

Para el periodo 2017-2016, refleja disminuciones no muy significativas en los activos y es producto de que la empresa en el último periodo invirtió y disminuyó el inventario con las mejoras que hizo en cuanto a infraestructura con ello la disminución fue mínima de los activos totales del 1 % con respecto al año 2016.

Tomando en cuenta los pequeños cambios en los activos comentados anteriormente, se denota la afectación en los pasivos que también al tener los créditos, presentan aumentos en los documentos por pagar, gastos acumulados, y cuentas por pagar.

En cuanto al patrimonio, en el 2016-2015 ocurrió un crecimiento de un 132%, producto del aporte de capital reflejada en el 2016. Lo anterior para el periodo 2017- 2016 fue disminuido y representó un -35% con respecto al año 2016 y además hubo una disminución en el aporte de capital de un -52%.

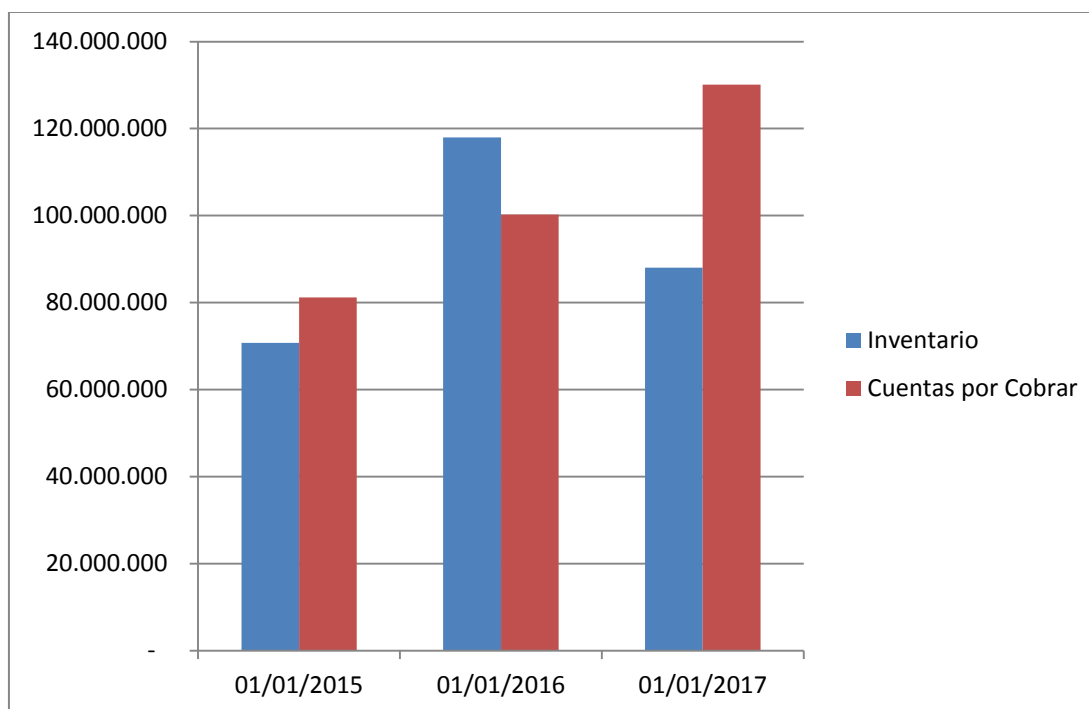
Otra cuenta considerable dentro de los activos de la distribuidora, es con respecto a las inversiones. En los tres años se observa que el inventario se ha mantenido, para el año 2015 un 19%, en el 2016 representa un 24% y el 2017 un 18% del activo total, por lo que en el año 2016 fue el más alto.

Son importantes los datos anteriores, debido que la empresa capta el mercado (cartera de crédito, inventario) y los coloca en comercios de alto volumen de consumo. Lo que aporta para los ingresos de la distribuidora de manera significativa, son las dos cuentas de mayor peso dentro de sus activos, sin embargo, la cartera de crédito presenta mayores rendimientos que los inventarios.

Con el siguiente gráfico, se observa el comportamiento de estas cuentas en los años estudiados:

Gráfico 1. Relación de cartera de crédito con las inversiones en Distribuidora de Carnes San Martín S.A

(Cifras en colones sin céntimos)



Fuente: Elaboración propia, 2018

Por el otro lado, desde el punto de vista de los pasivos y el patrimonio, se debe tomar en cuenta que el financiamiento por pasivos representa en un 81% al cierre del 2017, porcentaje que se ha aumentado en un 10% con el año anterior, dentro de lo cual, al menos el 63% del 81% de pasivos, corresponde a cuentas por pagar que tiene Carnes San Martín S.A. con los bancos, es decir, son las cuentas que se deben pagar a los bancos por los créditos que se han solicitado, financiamientos a plazo y otros préstamos con demás entidades.

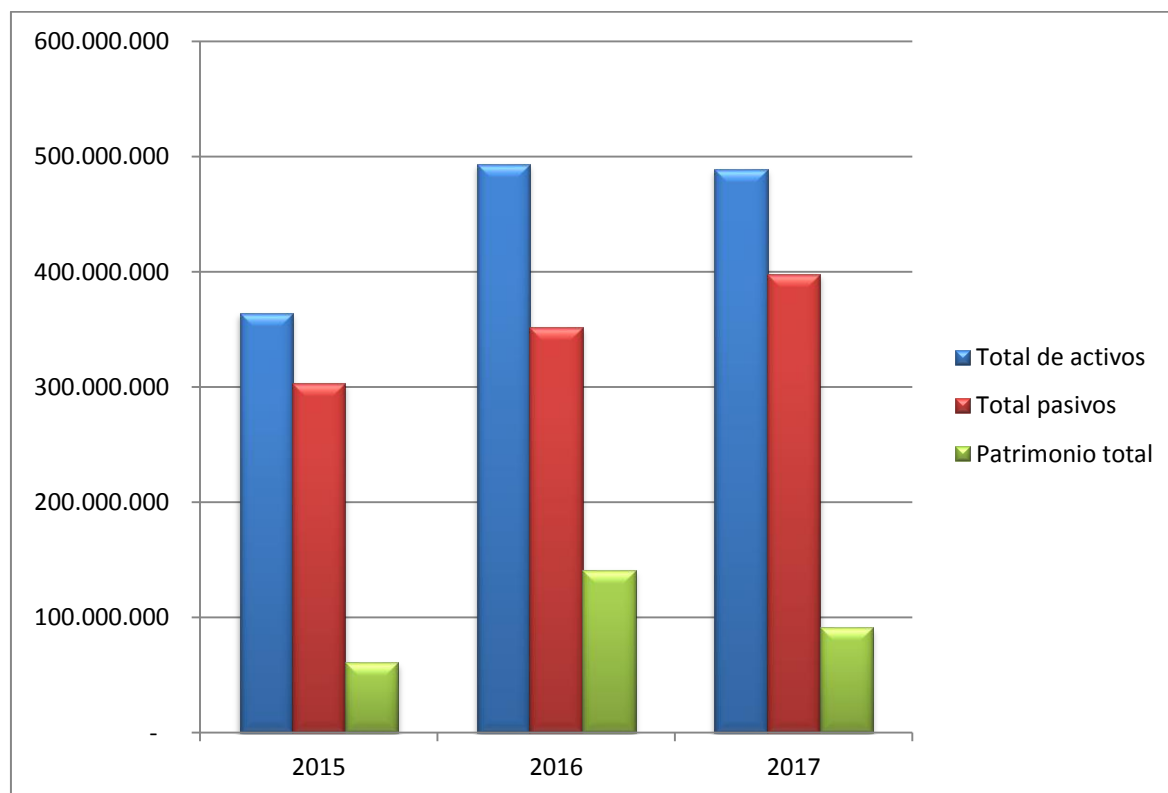
Es importante destacar que para el año 2017, la distribuidora hizo mantenimientos en construcción en la sede central, por lo cual dicha mantenimiento se refleja en el incremento de los pasivos de un año a otro, que anteriormente mantenían un punto porcentual de aumento.

El restante financiamiento corresponde al patrimonio de la distribuidora, donde el 16% del 19% del patrimonio, en el año 2017 se debe al aporte de capital, es decir el aporte mensual que realiza cada socio, esta cuenta ha ido en disminución debido a que la empresa en el año 2016 tuvo pérdidas y el aporte fue de un 33% lo cual ayudó para no afectar el siguiente año, sin embargo sin ese aporte de capital las empresa tendría perdidas año con año por lo que al aumentar la cartera en crédito colocados, hace que un porcentaje de cada crédito sea depositado a la cuenta del capital social por lo que se incrementa el patrimonio de Carnes San Martín S.A.

A continuación, se adjunta el siguiente gráfico para una mayor facilidad en la comparación de las cuentas totales de activos, pasivos y patrimonio:

Gráfico 2. Balance general de la empresa Carnes San Martín S.A.

(Cifras en colones sin céntimos)



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el siguiente gráfico se puede observar con mayor claridad el incremento de los activos y pasivos en el transcurso de los años como consecuencia de lo antes mencionado y el aumento del patrimonio que corresponde a un aporte de los socios, pero para el último periodo 2017 se disminuyó.

En cuanto al patrimonio, lo que corresponde al capital social es capital suscrito que para los periodos del 2015 y 2017 registra variación, para el 2016 registra un incremento de un 29% debido a un aporte de socios de un 33%.

Se entiende que las utilidades en el 2015 equivalen a un 8%, lo cual no se mantuvo para el siguiente periodo debido a una cartera que se registró como perdida y ocasionó un 0% de ganancia, la cual fue recuperada en el 2017 al tener una utilidad positiva para ese periodo y correspondió a un 9% del patrimonio.

### **Estado de resultados**

El siguiente estado financiero corresponde al estado de resultados que se realizó para el periodo terminado al 31 de diciembre del año 2015 al año 2017 inclusive.

Según la información de los estados financieros suministrada por la empresa; en el estado de resultados se puede observar que esta posee dos fuentes de ingresos principales, una por la actividad de ventas, principalmente en los números constantes de los activos, y el aporte de capital por los socios.

Tabla 2. Estados de resultados de la empresa Carnes San Martín S.A.  
(Cifras en colones sin céntimos)

	31/12/2015	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	31/12/2016	Análisis Vertical	Análisis Horizontal	31/12/2017	Análisis Vertical
<b>Estado de resultados</b>								
<b>Ingresos</b>								
Ingresos	1.713.180.989	100,00%	14,90%	1.968.478.560	100,00%	18,94%	2.341.286.797	100,00%
<b>Costo de Mercadería Vendida</b>	1.437.901.227	83,93%	20,66%	1.734.950.044	88,14%	16,72%	2.025.103.481	86,50%
<b>Utilidad Bruta</b>	275.279.762	16,07%	-15,17%	233.528.516	11,86%	35,39%	316.183.316	13,50%
<b>Gastos de operación</b>	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Ventas	41.057.533	2,40%	-100,00%	-	0,00%	-	-	0,00%
Administrativos	165.627.720	9,67%	29,53%	214.545.327	10,90%	20,97%	259.528.627	11,08%
<b>Utilidad Operativa</b>	68.594.510	4,00%	-72,33%	18.983.189	0,96%	198,45%	56.654.690	2,42%
<b>Gastos Financieros</b>	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Intereses bancarios	6.171.264	0,36%	27,76%	7.884.280	0,40%	-11,05%	7.013.332	0,30%
Comisiones bancarias	12.444.442	0,73%	18,49%	14.745.811	0,75%	29,10%	19.036.830	0,81%
Comisiones bancarias	15.085.904	0,88%	-100,00%	-	0,00%	-	-	0,00%
Diferencial cambiario	25.102.165	1,47%	9,32%	27.441.403	1,39%	10,56%	30.338.910	1,30%
Otros gastos	1.510.838	0,09%	-76,12%	360.770	0,02%	-100,00%	-	0,00%
Total gastos financiero	60.314.613	3,52%	-16,38%	50.432.264	2,56%	11,81%	56.389.072	2,41%
<b>Otros ingresos</b>	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%
Ingresos financieros	19.674.772	1,15%	58,61%	31.205.661	1,59%	-6,97%	29.030.159	1,24%
Total otros ingresos	19.674.772	1,15%	58,61%	31.205.661	1,59%	-6,97%	29.030.159	1,24%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	27.954.669	1,63%	-100,87%	- 243.414	-0,01%	-12135,39%	29.295.776	1,25%
<b>Gastos no deducibles</b>	1.510.838	0,09%	-100,00%	-	0,00%	-	-	0,00%
<b>Base imponible</b>	29.465.507	1,72%	-100,83%	- 243.414	-0,01%	-12135,39%	29.295.776	1,25%
<b>Impuesto sobre la renta</b>	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%
<b>Utilidad/Pérdida neta del periodo</b>	27.954.668	1,63%	-100,87%	- 243.414	-0,01%	-12135,39%	29.295.776	1,25%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### *Análisis vertical y horizontal*

Para este apartado, se realiza un análisis tanto vertical como horizontal de la situación y cambios que ha tenido Distribuidora de Carnes San Martín S.A. de los años 2015 al 2017.

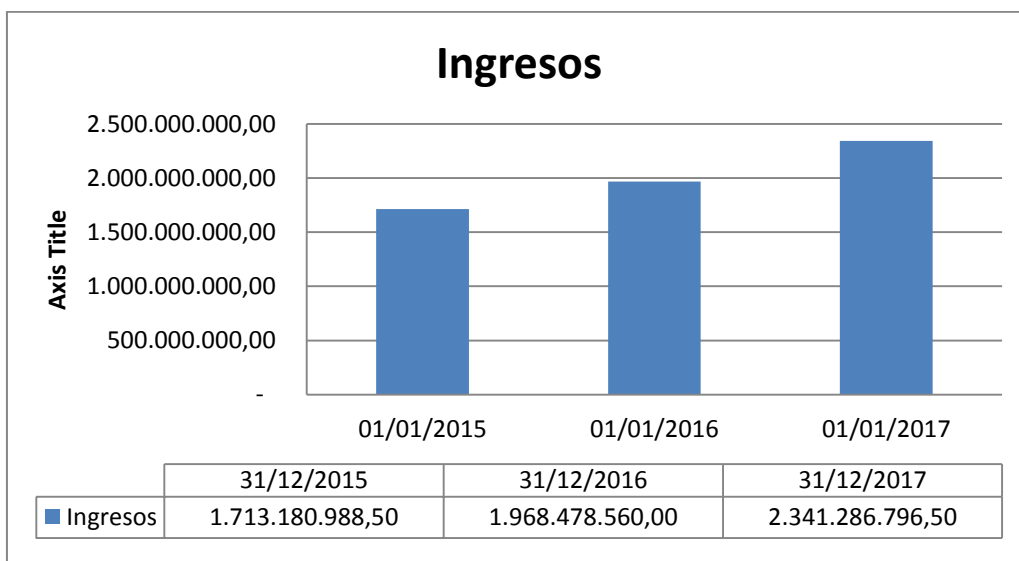
Los ingresos totales han aumentado en un 36.66% del año 2015 al año 2017, principalmente se debe por los ingresos de ventas percibidos de la mercadería, que van en relación con el aumento en la cartera de crédito que se analizó en el balance general. Estos ingresos poseen una variación del 14.90% de los ingresos totales entre los años 2015 al 2016, además, para los años 2016 al 2017, la variación es de 18.94% de los ingresos totales, dichos ingresos aumentaron más que los otros dos años, especialmente porque el crecimiento de la cartera de crédito no fue tan significativo, sin embargo, no se afectó con mayor severidad por el aumento que se tuvo en los ingresos por mercadería vendida

Otra cuenta que obtiene peso significativo se debe a los ingresos percibidos por las inversiones en valores y depósitos a plazo, donde, igualmente, el incremento ha sido mayor conforme los tres últimos años.

Se detalla por medio del siguiente gráfico el comportamiento de los ingresos:

Gráfico 3. Balance general de la empresa Carnes San Martín S.A.

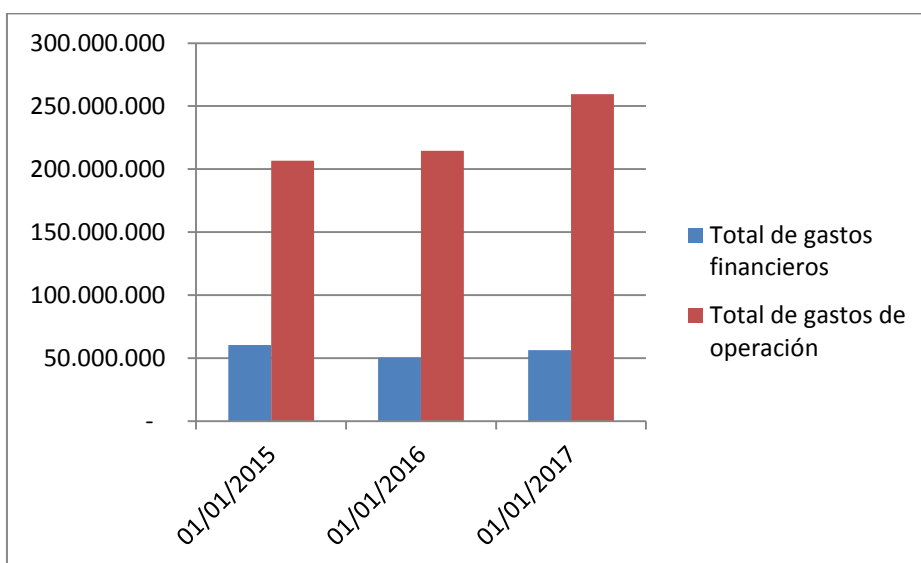
(Cifras en colones sin céntimos)



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico 4. Relación de gastos financieros y gastos de operación

(Cifras en colones sin céntimos)



Fuente: Elaboración propia, 2018.

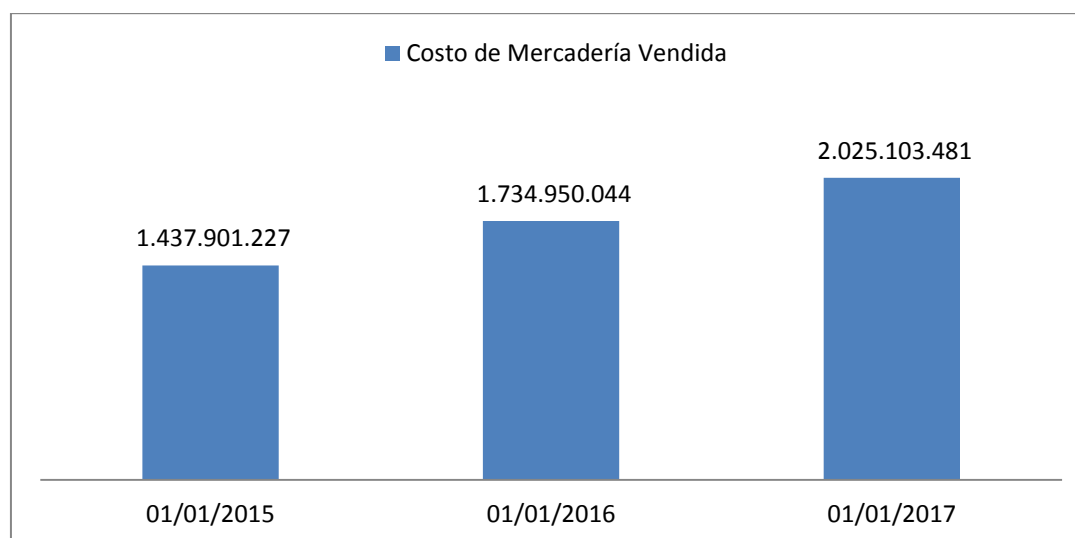
Con respecto a los gastos incurridos, se observa que el 2.41% del total de gastos, en el año 2017 corresponde a los gastos financieros, que son las obligaciones que se tienen con el público, con entidades, por diferencial cambiario u otros gastos financieros, y un 11.08% corresponde a los gastos de administración, principalmente en los gastos del personal, que se viene afectado por la cantidad de empleados, cargas sociales, capacitaciones y demás gastos que se incurre en su equipo de trabajo.

Es importante observar que los gastos financieros del 2016 al 2017 disminuyeron en un 0.15% los gastos financieros, por lo que se está realizando un mejor control o negociación con las obligaciones con el público y con las demás entidades. Como los gastos de administración y gastos de personal, cada año aumentan, aquí es importante el impacto que puede estar afectando a los resultados de los periodos y se debe realizar diversos controles para evaluar esta cuenta y disminuirla para una mayor utilidad.

En el siguiente gráfico se especifica el comportamiento del costo de la mercadería vendida:

Gráfico 5. Costo de Mercadería Vendida

(Cifras en colones sin céntimos)



Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo al costo de la mercadería vendida, se refleja en el gráfico donde año con año va incrementando el monto lo cual indica que la empresa es ineficiente, así lo demuestra en el año 2017 donde el 86.5% con respecto a los ingresos están siendo utilizados, es aquí donde la empresa presenta pérdidas en el 2016 ya que fue el año donde tuvo más costos la cual se identifica cuando los costos incrementan más que las ventas generadas en los años anteriores.

### **Análisis de razones financieras**

Con el fin de medir y evaluar la situación económica de la empresa se analizarán los principales indicadores para cuantificar su capacidad para asumir las obligaciones y poder efectuar proyecciones futuras. El análisis se llevará a cabo entre los años 2015 y 2017.

### **Indicadores de liquidez**

Mediante los cálculos de estos indicadores, se puede percibir cuál es el grado de liquidez con que cuenta la empresa, para ello se calcularán las razones de liquidez y endeudamiento.

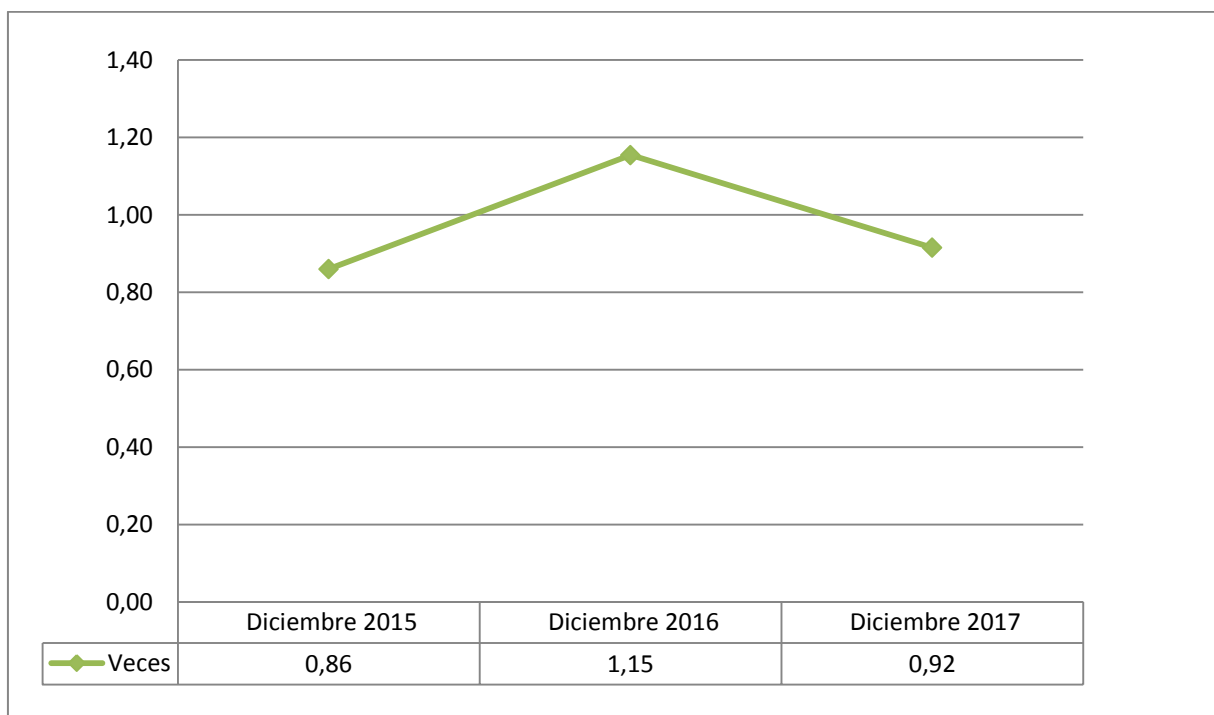
En la tabla adjunta se detallan los resultados obtenidos de la razón de liquidez efectuados para los periodos en estudio, donde se puede apreciar la relación entre los activos disponibles y las obligaciones que tiene la Empresa en pasivos circulantes.

Tabla 3. Liquidez Corriente

<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	
190.204.296,50	311.578.465,00	293.919.505,00	Activo Corriente
221.134.681,00	269.947.744,00	321.183.172,00	Pasivo Corriente
0,86	1,15	0,92	<b>Veces</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 6. Liquidez corriente



Fuente: Elaboración propia, 2018

Según los resultados obtenidos en los cálculos del indicador de liquidez, se puede apreciar de forma numérica y gráfica que la empresa obtuvo un resultado menor a 2.0 en los tres años de estudio, lo cual indica que los activos circulantes no se podrían liquidar por lo que los activos no están registrados en su totalidad ni valorados a precios corrientes de mercado. Entre más alto sea el indicador, más solvencia refleja la empresa para cubrir sus obligaciones.

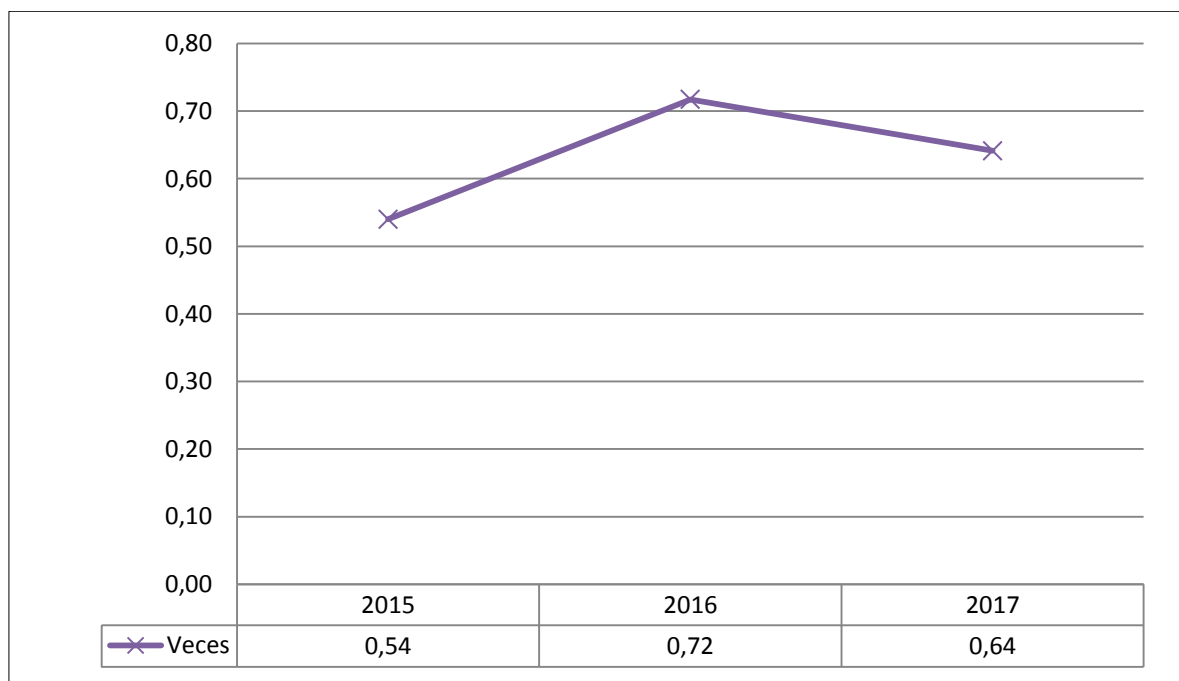
El resultado obtenido indica que por cada colón de deuda que se obtuvo en los periodos, la empresa tuvo como respaldo para cubrir sus obligaciones en el 2015, 0.86 colones; en el 2016, 1.15 colones y en el 2017, 0.92 colones para cubrir las obligaciones.

Tabla 4. Prueba Ácida

2015	2016	2017	
190.204.296,50	311.578.465,00	293.919.505,00	Activo Corriente
70.780.553,00	117.987.677,50	87.998.155,50	Inventario
221.134.681,00	269.947.744,00	321.183.172,00	Pasivo Corriente
<b>0,54</b>	<b>0,72</b>	<b>0,64</b>	<b>Veces</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 7. Prueba Ácida



Fuente: Elaboración propia, 2018

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida, para de igual forma medir la capacidad de pago de obligaciones a corto plazo. Podemos observar que la empresa tiene la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes

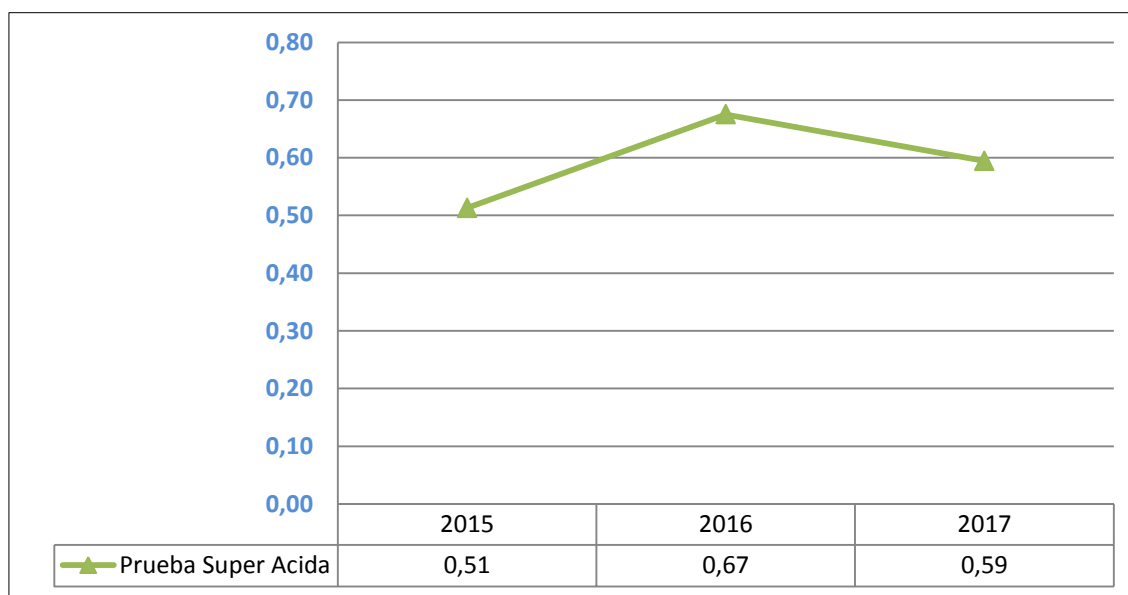
sin tomar en cuenta liquidación de sus inventarios, en el año 2017 la empresa no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; en el año 2016 este indicador aumento pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

Tabla 5. Prueba Súper Ácida

2015	2016	2017	
113.403.675,00	182.204.412,00	190.869.949,00	Efectivo y Equivalentes + Cuentas x Cobrar
221.134.681,00	269.947.744,00	321.183.172,00	Pasivo Corriente
0,51	0,67	0,59	<b>Prueba Súper Ácida</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 8. Prueba Súper Ácida



Fuente: Elaboración propia, 2018

Hace consideración especial de que en el activo corriente pueden estar incorporados además del inventario, algunos elementos que no son lo suficientemente líquidos para ser realizados en un momento de apremio. Por lo tanto considera que la empresa no tiene posibilidades de cubrir los pasivos y durante el periodo 2017 la distribuidora dispone de 0.59 veces de su efectivo para pagar a los pasivos, lo cual no tiene habilidad para liquidar sus obligaciones a corto plazo.

### Índice de endeudamiento

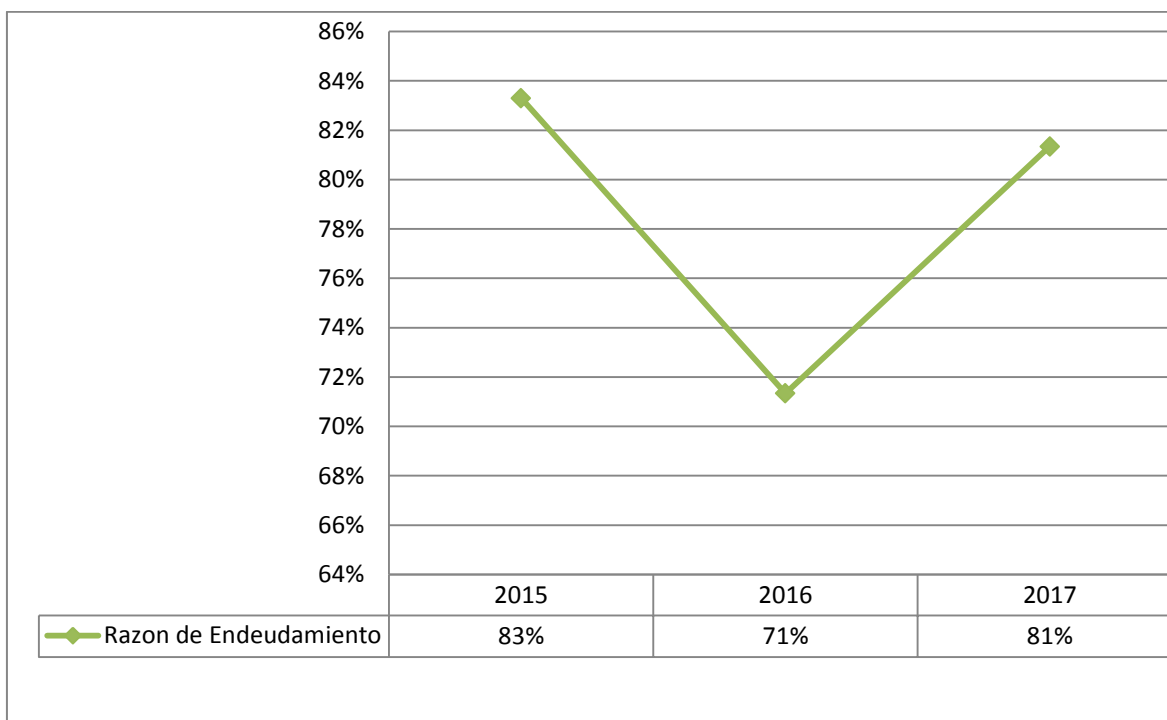
El índice de endeudamiento para el 2015 y 2017 es muy alto debido a que la empresa es ineficiente y tiene porcentajes superiores al 50%, además debe cumplir obligaciones financieras con bancos para fondear los saldos de las mismas. Para el 2017 tuvo una razón de endeudamiento del 81% lo que explica que la empresa debe liquidar las carteras de los pasivos de obligaciones financieras, como lo son: pago a proveedores, aliados de recaudo, fondos para promociones o publicidad.

Tabla 6. Índice de Endeudamiento

2015	2016	2017	
303.620.747,50	352.162.851,50	398.073.345,50	Total Pasivo
364.479.258,00	493.615.959,50	489.387.163,50	Total Activo
83%	71%	81%	<b>Razón de Endeudamiento</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 9. Índice de Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia, 2018

Como se observa en el gráfico, la empresa representa el 81% de fondos de participación de los acreedores, en el corto o largo plazo, de los activos totales han sido financiados con recursos de terceros (endeudamiento) y el resultado se interpreta que de cada 1 colón que el sector publico posee, debe 81 colones.

### Índice de endeudamiento Externo

En la empresa Distribuidora de Carnes San Martín S. A. con el siguiente gráfico se muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio y se evalúa que la empresa tienen un impacto alto del pasivo total con relación al patrimonio, nos muestra que porcentaje del patrimonio es

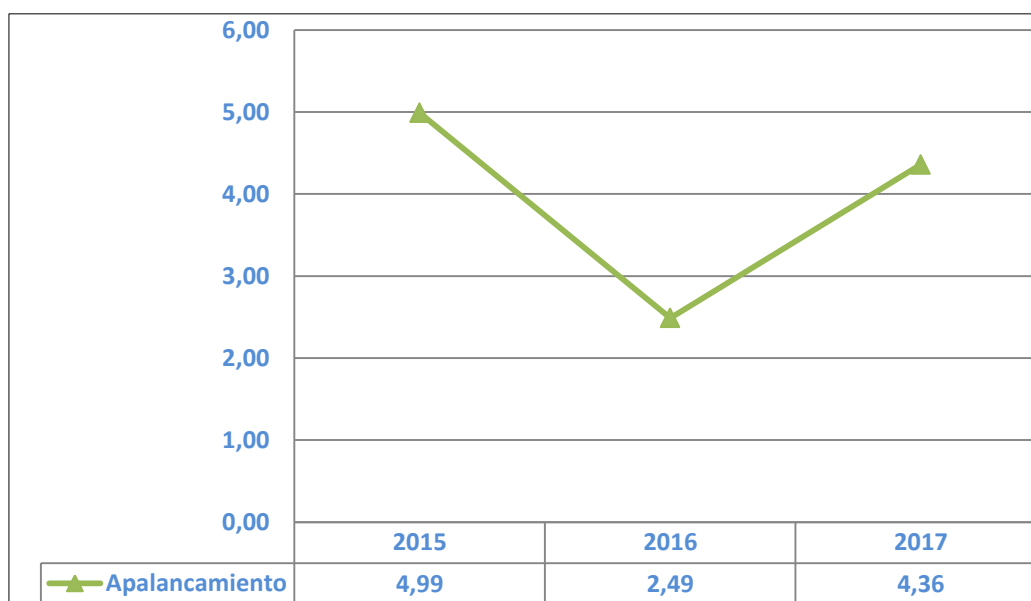
aportado por terceros, la finalidad es conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa con relación al patrimonio propio y ajeno.

Tabla 7. Índice de Endeudamiento Externo

2015	2016	2017	
303.620.747,50	352.162.851,50	398.073.345,50	Total Pasivo
60.858.510,50	141.453.107,50	91.313.818,00	Total Patrimonio
4,99	2,49	4,36	<b>Razón Apalancamiento Externo</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 10. Índice de Endeudamiento Externo



Fuente: Elaboración propia, 2018

En esta razón el pasivo representa un 4.36 del patrimonio esta razón de endeudamiento indica que las contribuciones comparadas con la financiación proporcionada por los acreedores de las instituciones, refleja que la empresa tiene un endeudamiento y el riesgo son muy altos por lo que la empresa no tiene capacidad para realizar los pagos y obligaciones requeridos.

## Índices de actividad

Permiten identificar el índice actividad, con que cuenta le empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- **Rotación del activo fijo**

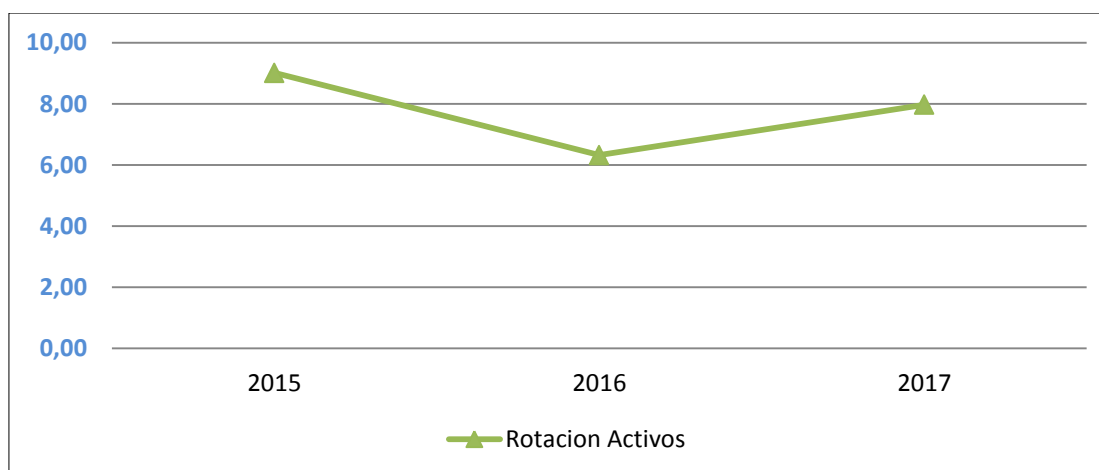
Para la empresa el grado de efectividad alcanzado por las inversiones en propiedad, planta y equipo han ido en constante crecimiento en función de generar ingresos. Esta razón mide cuantas veces podemos colocar en servicios un valor igual a la inversión realizada en activo fijo, es decir estamos colocando en servicios 0.28 veces el valor de lo invertido en activos fijos.

Tabla 8. Rotación del activo fijo

2015	2016	2017	
1.713.180.988,50	1.968.478.560,00	2.341.286.796,50	Ingresos
167.685.716,00	180.373.251,50	185.998.250,50	Activos Fijo
10,22	10,91	12,59	<b>Rotación del Activo Fijo</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 11. Rotación del activo fijo



Fuente: Elaboración propia, 2018

Según el gráfico anterior se interpreta que para el año 2017 la empresa está colocando en servicios 12.59 veces el valor de lo invertido en activos fijos lo cual ha ido en constante crecimiento y representa eficiencia.

- **Rotación del activo corriente**

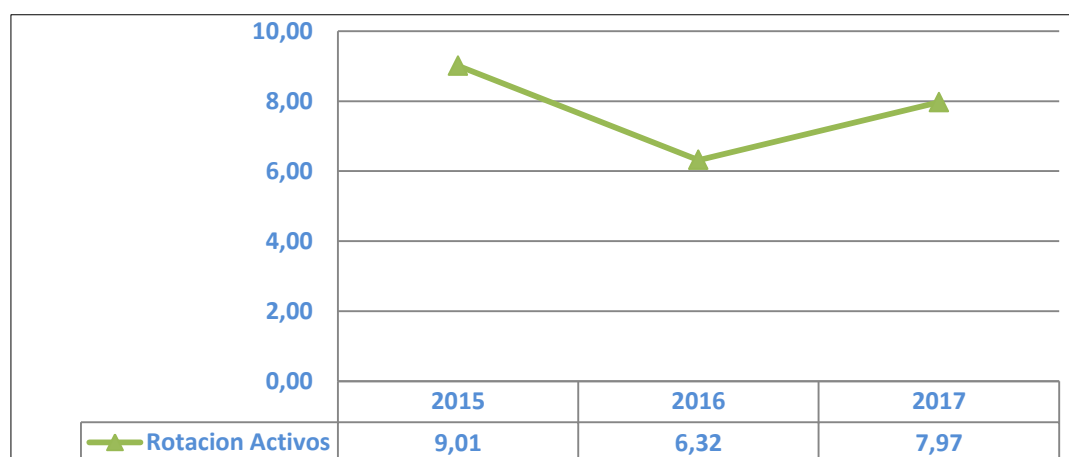
A partir de los resultados obtenidos, la empresa ha sido eficiente en el manejo de sus activos corrientes para generar ventas. Las carteras y los ingresos por intereses de las inversiones han aumentado, lo cual ha permitido un buen rendimiento anual y los ingresos por operación también han aumentado. Este comportamiento ha hecho que el indicador año tras año vaya incrementando, lo cual hace que la empresa esté siendo eficiente en el manejo de los activos corrientes. Ver tabla y gráficos adjuntos.

Tabla 9. Rotación del activo corriente

2015	2016	2017	
1.713.180.988,50	1.968.478.560,00	2.341.286.796,50	Ingresos
190.204.296,50	311.578.465,00	293.919.505,00	Activos Corriente
9,01	6,32	7,97	<b>Rotación del Activo Corriente</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Gráfico 12. Rotación del activo corriente



Fuente: Elaboración propia, 2018

## Índices de rentabilidad

En la siguiente tabla de datos se presentan los márgenes de rentabilidad de la Empresa según los ingresos, activos y patrimonio:

Tabla 10. Índices de rentabilidad

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>MUB</b>	16,1%	11,9%	13,5%
<b>MUO</b>	4,0%	1,0%	2,4%
<b>MUN</b>	1,6%	0,0%	1,3%
<b>ROA</b>	7,7%	0,0%	6,0%
<b>ROE</b>	45,9%	-0,2%	32,1%

Fuente: Elaboración propia, 2018

- ***Margen de utilidad bruta***

Este indicador de rentabilidad representa el rendimiento que tienen los ingresos financieros menos los gastos financieros y determina el porcentaje que tiene la empresa para volver a invertir lo ganado en un periodo. Según la tabla anterior, la empresa tuvo como resultado para el 2015 un 16,1%, en el 2016 un 11,9% y en el 2017 un 13,5%; para los 2 últimos años el margen bruto sufre una disminución que es causada por el aumento en los costos de la mercadería, debido a que hay deficiencias en la producción lo cual pudo haber generado un incremento en los inventarios y esto afecta las utilidades de la empresa.

- ***Margen de utilidad operativa***

Este margen permite determinar la eficiencia de la empresa para generar ingresos en el periodo. De acuerdo con ello y los cálculos, la empresa en el 2015 tuvo como resultado un 4%, debido a que sus costos de mercadería vendida son muy altos representando el 83.93% de los ingresos, para el 2016 el resultado fue de 0.96% ya que ocurrió una mala gestión en sus costos de mercadería representando el 88.14% sobre los ingresos. No hay un margen de seguridad para no llegar a pérdidas como la que se tuvo en ese año, además que los inventarios se encuentran en constante crecimiento sin generar ingresos que puedan cubrir cada uno de los costos y obligaciones; para el 2017 el margen aumentó en un 2,4% pero no considerablemente, como se mencionó anteriormente hay una mala gestión de los costos de mercadería ya que año tras año ha aumentado un 20% contra un 15% de los ingresos, la empresa no está operando de la mejor manera ya que tiene muchas deficiencias en la producción lo que no permite generar las utilidades correspondientes con relación al volumen de ventas.

- ***Margen de utilidad neta***

Para el 2015 el margen de utilidad neta fue de 1,6 %, para el 2016 fue de un 0% y para el 2017 fue de un 1,3%; el comportamiento obtenido en este indicador es causado por los mismos efectos señalados para el margen de utilidad bruta. En los 3 periodos, el más representativo es el 2015, que generó una diferencia muy particular por los ingresos relacionados con la venta de cartera.

- ***Rendimiento de operación sobre activos***

Los resultados de este indicador representan la eficiencia en la administración de los activos. Los resultados obtenidos en el 2015, un 7,7%, reflejan que el rendimiento era más eficiente ya que por cada colón invertido obtenían un 7,7%, lo que para el 2016 fue un rendimiento muy bajo afectado por la cartera que se pasó por pérdida; sin embargo, para el 2017 la empresa logra un

rendimiento favorable debido a que alcanza un ingreso por la venta de cartera y la utilidad genera un 6% de rendimiento sobre la inversión que da como resultado el direccionamiento positivo que la empresa busca bajo el nuevo enfoque.

- ***Rendimiento de operación sobre patrimonio***

Este indicador representa la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión, para el 2015 fue de un 45,9%, para el 2016 no obtiene rendimientos debido a la utilidad negativa y para el 2017 alcanza un 32,1% sobre la inversión, siendo favorable de acuerdo a los años anteriores.

### **Análisis Dupont**

Esta técnica está dirigida a determinar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa, es la combinación del margen de utilidad neta que mide la rentabilidad y la rotación de los activos totales.

Tabla 11. Análisis Dupont

<b>Dupont</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>MUN</b>	1,6%	-0,0%	1,3%
<b>RAT</b>	4,70	3,99	4,78
<b>Resultado</b>	7,7%	-0,05%	6,0%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Según los resultados obtenidos, se puede decir que la rentabilidad del análisis Dupont es el siguiente:

Estos resultados indican que Dupont no es el rendimiento sobre los activos, lo que se obtiene es que el rendimiento de los activos está explicado por dos áreas que agregan valor a la empresa, que es el margen de utilidad neta que representa la eficiencia en el manejo de costos y la rotación del activo total que es la eficiencia en el manejo de la inversión.

En los últimos dos años analizados se puede observar que aumenta el rendimiento de los activos, lo cual se ve explicado por el movimiento porcentual del margen utilidad neta y/o rotación del activo total.

En el año 2017, se tuvo la mayor rotación del activo total, lo que ocasionó una mayor eficiencia en la inversión sin embargo sigue un porcentaje muy bajo, con un 4.78%, y para el año 2016, dicho porcentaje obtuvo el más bajo resultado con un 3.99%; como resultado de la caída de la inversión. El rendimiento sobre los activos ha sido el menor de los tres años analizados debido a la ineficiencia en el manejo de costos, que disminuyó de un 1.6% a 0%.

La empresa tiene como principal actividad para generar utilidades las ventas de mercadería por cartera de clientes, pero en el 2016 se empezaron a dar resultados no muy rentables ya que los costos de mercadería aumentaron significativamente en los últimos 3 años y cabe mencionar que es una debilidad significativa: los inventarios en constante incremento, la falta de mercado al no poder satisfacer ciertos puntos claves, los cuales son aspectos que repercutieron en los resultados de los rendimientos para el 2015 de un 7,7% y para el 2016 de -0,05 %, siendo no óptimos en esos años. En el 2017 la empresa obtiene un 6,0% alcanzado por el margen de utilidad del 1,3% y una rotación de activos de 4,78 %, lo que da como resultado un 6,0% de rendimiento.

Al analizar estas cuentas, se ve el impacto que puede generar obtener un buen manejo en los costos y en la inversión, ya que un punto porcentual hacia arriba en estas cuentas genera resultados positivos en el rendimiento de los activos.

### **Análisis Dupont Modificado**

El análisis Dupont modificado no es el rendimiento sobre el capital, sino que Dupont modificado lo que explica es que el rendimiento sobre el capital está expresado en tres áreas que agregan valor:

- **Margen utilidad neta: eficiencia en el manejo de costos**
- **Rotación activo total: eficiencia en el manejo de inversión**
- **Multiplicador apalancamiento financiero.**

Tabla 12. Análisis Dupont Modificado

<b>Dupont</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>RSA</b>	7,7%	0,0%	6,0%
<b>Mult. Apalac. Financiero</b>	5,99	3,49	5,36
<b>RSC</b>	45,93%	-0,17%	32,08%

Fuente: Elaboración propia, 2018

Según lo anterior, el rendimiento sobre el capital aumentó para el año 2017, ya que el rendimiento sobre los activos fue de un 6.0%; el multiplicador de apalancamiento financiero aumentó de igual forma, lo que genera un mayor rendimiento sobre el capital.

Para explicar lo anterior es necesario precisarlo de la siguiente manera, para observar el detalle del rendimiento:

Tabla 13. Rendimiento del capital

2015			2016			2017		
RSA	Rend. Capital	Costo Deuda	RSA	Rend. Capital	Costo Deuda	RSA	Rend. Capital	Costo Deuda
27.954.668	27.954.668	60.314.613	(243.414)	(243.414)	50.432.264	29.295.776	29.295.776	56.389.072
364.479.258	60.858.511	303.620.748	493.615.960	141.453.108	352.162.852	489.387.164	91.313.818	398.073.346
<b>7,7%</b>	<b>45,9%</b>	<b>19,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>14,3%</b>	<b>6,0%</b>	<b>32,1%</b>	<b>14,2%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

En base en los resultados anteriores, el rendimiento del capital es mayor al costo de la deuda de la distribuidora en el año 2017, y dio un gran avance para ese año, debido que en el 2016 el rendimiento quedaba por debajo al costo de la deuda por lo que se vio afectado el multiplicador de apalancamiento financiero, y para el año 2015 el costo de la deuda fue menor al rendimiento del capital.

### **Resumen de la situación actual de la empresa Carnes San Martín S.A.**

Tomando en cuenta todos los indicadores antes analizados, la empresa Carnes San Martín S.A. tuvo utilidad neta positiva a partir de año 2015, pero empezó a sufrir un deterioro en la cartera de crédito, costos elevados de producción, ineficiencia en sistemas de controles internos, pérdida de subproductos y crecimiento de inventarios que no fue posible solucionar y por lo cual comienza a tomar decisiones sobre el futuro de la empresa. Para el año 2016, ocurre una pérdida importante por costos superiores al margen de ventas, lo que ocasionó que la empresa no tuviera ganancias para ese periodo, causado por disminución en los ingresos, pérdida de cartera y el alto costo de mercadería, situación que provoca que utilicen el aporte de capital para solventar el déficit.

A nivel de mercado, la competencia es muy grande en el medio de comercialización de carnes, lo que con lleva a tomar decisiones de estrategia de expansión de mercados ofreciendo productos por medio de créditos ya que es un mercado llamativo para los inversionistas y enfocar sus estrategias de negocio de acuerdo a las actividades actuales de las otras unidades de negocios.

Por lo anterior, para el 2017 la empresa se enfocó en la recuperación de la cartera de crédito y la disminución del costo de mercadería sin embargo la empresa carece de controles que permitan recuperar la inversión, por lo que la empresa toma la decisión de iniciar un proceso de reorganización empresarial y crear una unidad de negocio dedicada a dar servicios a cierto sector del país que reciben cierta cantidad de demanda, considerando la experiencia adquirida, el capital humano que contiene y el patrimonio con el que cuenta para invertir en nuevos negocios.

### **Estudio de Mercado**

Este se realizó con fuentes secundarias y entrevistas a personas relacionadas con el tema de distribución de la empresa Carnes San Martín S.A. evaluando la demanda, oferta, precios, proveedores y canales de distribución en el mercado del distrito de Guápiles. También para el siguiente estudio de mercado, se realiza un análisis de los costos en los que tiene que incurrir la empresa para la implementación del nuevo negocio.

### **Definición del producto y la empresa**

El negocio a emprender es de un centro de comercialización de carnes, el cual está basado en la calidad de cortes de res frescos o congelados, mayoristas y minorista, utilizando productos cárnicos selectos y de primera calidad. Este modelo de negocio se distingue de una carnicería común por ser minorista y medio mayorista de cortes finos de carne de res. Además genera un valor agregado basado no solo en la calidad de la carne, si no del servicio que se pretende ofrecer con personal altamente capacitado.

La apariencia de este centro de comercialización será elegante, distinguiéndose por el uso de mostradores de acero inoxidable, piso de azulejo, cuadros que aporten calidez al local y al estilo más moderno, publicidad donde se expongan los precios de los productos ofertados.

El personal del negocio utilizara por lo general uniformes elegantes que se distinguen de cualquier otro negocio del giro. El mismo personal debe tener el conocimiento para brindar un servicio de excelencia al cliente, un lugar selecto requiere un servicio equiparable.

Tabla 14. Productos a comercializar

<b>Cortes Frescos</b>	<b>Cortes Congelados</b>
Lomito	Medallones de Lomito
Cola de Lomo	Lomito de costilla
Lomo Ancho	T-bone steak
Vuelta de Lomo	Cabeza de lomito
Punta de Solomo	Lengua de corte suizo
Quititeña / Cecina	Centro de paleta
Mano de piedra	Carne molida Premiun
Bolita	Osobuco / hueso redondo
Posta de cuarto	Costilla alta
Pecho / Cecina	Rabo / Cola
Lomo de entraña	Hígado
Beefsteak de lomo	Mondongo o panza

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **Análisis de datos de fuentes primarias**

### **Entrevistas**

Se efectúa la entrevista a los altos mandos encargados del desarrollo de la unidad de negocios, con el objetivo de conocer si existe la viabilidad financiera sobre el mercado que se realizará y además de exponer el punto de vista sobre lo consultado.

#### ***Entrevista al gerente financiero corporativo***

De acuerdo con lo indicado en el capítulo anterior, la entrevista se efectuó a los gerentes encargados del proyecto. En primer lugar, se presentarán las respuestas dadas por el gerente financiero Carlos Gurdian Navas el 6 de Junio del 2018:

#### **1. ¿Cuál es la estrategia de negocio para la apertura de nuevo centro de comercialización?**

El Sr. Carlos Gurdian Navas dice que como negocio lo que se trata es de generar ingresos y beneficios, por lo tanto es importante planificar una estrategia de inversión según los clientes potenciales analizando tanto la estrategia como la implementación para crear el centro de distribución midiendo la rentabilidad y maduración de dicha unidad por supuesto para tener más presencia y cobertura fuera del GAM con resultados de crecimiento económico.

Comenta también que para expandir o diversificar un negocio se deben crear nuevas estrategias que se pueda mejorar y aumentar los rendimientos financieros obtenidos al momento de hacer la expansión, él explica que las empresas deben evolucionar y cambiar constantemente para poder ser competitiva y para esto hay que apostar a la inversión con la debida medición y planificación del negocio.

## **2. ¿Cuáles son los principales aspectos claves para el éxito del proyecto?**

Él consideraría la clasificación de clientes, costos bajos de procesamiento, ofertas en los servicios, costo/beneficio para el procesado y para los clientes, integridad en el servicio de administración y mantenimiento de los clientes de los emisores y/o adquirentes, mercados, competencias y recursos.

Además explica que para tecnificar un negocio se deben crear nuevas estrategias que se pueda mejorar y mantener los rendimientos financieros obtenidos hace unos tiempos ya que las empresas deben evolucionar y cambiar constantemente para poder ser competitiva más aún si existe la posibilidad de aperturar nuevos negocios con la misma estructura organizacional, prácticamente estos se convertirían en ingresos extras con los mismos costos operacionales.

Un punto importante que menciona el Sr Carlos Gurdian Navas, es la cercanía que se va tener con el centro de distribución cerca ya que la distancia es de una hora y media lo que hace que se pueda abastecer uno o dos días con camión de hasta cinco toneladas.

## **3. ¿Cuáles factores como técnicos, organizacionales, recursos humanos se debe de tomar en cuenta?**

El Sr. Carlos Gurdian Navas indica, que la cadena de frío del producto es de uno de los factores más importantes que se debe de tomar en cuenta desde que el producto se refrigera hasta que llegue a su destino. Equipos de tecnología, congeladores, camiones de reparto, mostradores, cuarto fríos y equipos de cómputo.

## **4. ¿Porque definieron la ubicación en el distrito de Guápiles para ofrecer el servicio?**

Para él la empresa tomó la decisión de hacer el proyecto en el distrito de Guápiles ya que hay clientes que se le ha negado el servicio porque no pueden distribuir por la lejanía con el centro más cercano y el distrito de Guápiles es un distrito con crecimiento económico que se deslumbran con un potencial a corto plazo consecuencia de la reactivación económica del puerto Limón.

## **5. ¿Cuál es el mercado según el tipo de producto?**

Mercado Institucional Minorista

## **6. ¿Cuál es el mercado meta de la empresa?**

Hoteles y Restaurantes.

**7. ¿El proyecto se va financiar o la empresa tiene capital para cubrir el proyecto?**

Según indica, la inversión para la apertura del centro de comercialización se realizaría la mitad con capital propio ya que la inversión no es tan considerable.

**8. ¿Cuánto estima recuperar la inversión del proyecto?**

Menciona que el periodo que estima para recuperar la inversión es de cinco años o antes, la maduración podría ser la óptima para haber recuperado el 100% de la inversión.

**9. ¿Cuáles son las expectativas del rendimiento? Comente**

El rendimiento que se espera es el mismo que se ha tenido en la distribuidora de la zona de Guanacaste ya que son lugares rurales que tiene una alta demanda de consumo de carne.

**10. ¿Cómo se basa la inversión estimada?**

Según la demanda estimada y las proyecciones comenta, ya que los clientes de la zona ya los han contactado para abastecer cierta cantidad por lo tanto ya existen o ya cuentan con el contacto por precios más bajos que la competencia, estos clientes crecerán según la divulgación que se de en la zona, el centro de distribución empezaría a ser rentable en el momento de empezar a dar a conocer la calidad y precios de los productos.

**11. ¿Cuánto personal se estima que puedan iniciar el centro de comercialización?**

La estructura para el centro de distribución de negocio es en promedio con 4 personas.

**12. ¿Cuáles son los puestos que se necesitaría para iniciar el centro de comercialización?**

Los puestos para iniciar el centro de comercialización serían un administrador, un encargado de ventas, un conductor y un ayudante.

**13. ¿Cómo puede definir el riesgo del proyecto?**

El riesgo siempre va existir en un proyecto por lo tanto se toma dentro de la inversión, aspectos como la competencia, mala administración de ventas, seguridad y mal gestión de crédito que forman parte de una apertura del centro de comercialización.

**14. Cuáles son los requerimientos de inversión en cuanto a equipos y planta, local, permisos, etc?**

Se va requerir un alquiler de una planta 200 metros cuadrados, cuarto frío, equipo de oficina, computo, 3 vehículos, accesorios de bodega como pesas, perras, báscula y demás.

**15. ¿Qué otros aspectos operativos se deben de tomar en cuenta?**

Según Sr. Carlos Guardian Navas, se deben de tomar en cuenta aspectos como el almacenamiento, packaging, demanda y la distribución como punto principal. Para mantener una eficiencia en costes, es necesario que los productos se almacenen, se empaquen y se distribuyan acorde a cómo van a ser servidos los pedidos para poder ser eficientes en el manejo del inventario.

### ***Entrevista al gerente de ventas***

Para el tema en estudio también se obtuvo la opinión del gerente de ventas, el señor Frank Parrales Fuentes, que es otro de los encargados del proyecto y tiene amplio conocimiento en negocios de esta naturaleza. La entrevista se realizó el 6 de junio del 2018:

1. **¿Cuál es la estrategia de negocio para la apertura de nuevo centro de comercialización?**

Según el Sr. Frank Parrales Fuentes, las principales estratégicas para concebir la posibilidad de una unidad de procesamiento son:

Muchos de los clientes que tiene actualmente son clientes de nosotros en otras negociaciones y nos han externado su disconformidad, insatisfechos con el servicio que les brindan la competencia, se han acercado y externado que quieren buscar otro proveedor que les dé otra alternativa de servicio, mejores tiempos de repuesta, servicio al cliente personalizado, mejores precios en las tarifas, ya que tienen muchos clientes, lo que hace deficiente el servicio, son aspectos de suma importancia.

2. **¿Cuáles son los principales aspectos claves para el éxito del proyecto?**

Indica lo siguiente:

Gracias a los comentarios de las personas que se nos han acercado, definitivamente la primera opción es brindar un servicio muy moderno, dinámico, amigable con el cliente, pero sobre todo que vaya de la mano con un tema de precio-costo similar o menor que por ser el oferente el precio es altísimo, el cual nosotros consideramos que debe ser mejor.

3. **¿Cuáles factores como técnicos, organizacionales, recursos humanos se debe de tomar en cuenta?**

Vender es quizá la función más difícil en cualquier institución menciona. Es una labor que requiere disciplina, perseverancia, talento, capacidad de influencia, seguridad, convencimiento. De ahí que no todas las personas tengan las aptitudes necesarias para desempeñarla.

Al mismo tiempo, es una de las acciones más importantes para la distribuidora Carnes San Martín S.A, pues de ésta dependen los ingresos y los beneficios, si no hay beneficios, no hay dinero; y si no hay dinero, hay pérdidas. El encargado de ventas en Guápiles es la persona que se encarga de la mercadotecnia de la distribuidora. En este caso al ser una pequeña distribuidora, es posible que tenga la doble función de vendedor y logística en ventas; en otras, asume el rol de jefe de departamento de ventas.

**4. ¿Porque definieron la ubicación en el distrito de Guápiles para ofrecer el servicio?**

Indica que la mayor concentración de solicitudes fuera del GAM está en el distrito de Guápiles.

**5. ¿Cuál es el mercado según el tipo de producto?**

Mercado Minorista

**6. ¿Cuál es el mercado meta de la empresa?**

Hoteles y Restaurantes.

**7. ¿El proyecto se va financiar o la empresa tiene capital para cubrir el proyecto?**

Por las características de la empresa, señala para iniciar el proyecto es capital propio.

**8. ¿Cuánto estima recuperar la inversión del proyecto?**

El periodo más óptimo según el Sr. Frank Parrales Fuentes para recuperar la inversión es de aproximadamente 5 años es el estimado.

**9. ¿Cuáles son las expectativas del rendimiento? Comente**

El rendimiento conforme vaya madurando y conociendo el producto con los nuevos clientes que están a la expectativa, esto nos pasó con la zona de Liberia que tuvo una maduración aproximadamente de 5 años y el rendimiento fue incrementando.

**10. ¿Cómo se basa la inversión estimada?**

La inversión estimada se debe basar en la demanda estimada según los comercios que se encuentran en la zona de Guápiles, así podemos saber cuánta capacidad necesitamos en cuanto a materiales para la producción e inventarios disponibles.

**11. ¿Cuánto personal se estima que puedan iniciar el centro de comercialización?**

En la parte de ventas, únicamente va a haber un encargado de ventas en la zona y 3 colaboradores más para el funcionamiento de la empresa según indica el Sr. Frank Parrales Fuentes.

**12. ¿Cuáles serían los puestos que se necesitaría para iniciar el centro de comercialización?**

Encargado de ventas, Conductor, Ayudante y Administrador

**13. ¿Cómo puede definir el riesgo del proyecto?**

La demanda esperada puede que no sea la real o bien que la competencia tenga precios, promoción y ofertas muy atractivas que nos afecten en lo económico.

**14. ¿Cuáles son los requerimientos de inversión en cuanto a equipos y planta, local, permisos, etc?**

Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la dirección de la empresa así como planificar y supervisar el trabajo del conductor y ayudante en materia de tiempos de servicio ya que son la imagen de la empresa cuando distribuyen los productos.

**15. ¿Qué otros aspectos operativos se deben de tomar en cuenta?**

Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios. Por ejemplo, el encargado de ventas tiene en cuenta si la empresa puede o no puede hacer cambios para satisfacer las necesidades de los clientes, como por ejemplo, ofreciendo descuentos especiales a clientes fieles.

**Conclusión las entrevistas realizadas**

Después de presentar las entrevistas realizadas, se expone la opinión sobre los temas tratados en las preguntas con los gerentes de la empresa Carnes San Martín:

La empresa Carnes San Martín tiene amplio conocimiento en el negocio de distribución de carnes en el país y es lo que lo ha hecho estudiar en este mercado de Guápiles, las deficiencias marcadas en los diferentes negocios con respecto a la competencia, por ello busca, mediante un enfoque estratégico, ofrecer los servicios que contribuyan a disminuir las deficiencias, creando valor agregado y, a la vez, ampliando su portafolio mediante la diversificación de negocios relacionados. Actualmente tiene un centro que brinda el servicio de distribución en zonas como

San Isidro de Heredia, Tibás y otros lugares cercanos pero la alta demanda que hay en el distrito de Guápiles no tiene la suficiente capacidad de distribución ya que por la distancia prefiere no arriesgar el producto ni el servicio de calidad. Ahora con la apertura del centro de distribución en dicha zona, se va a especializar en abastecer toda esta demanda insatisfecha con productos de alta calidad y servicio que ofrece Carnes San Martín S.A.

Además, es de gran valor agregado el amplio conocimiento de esta comercialización y el ofrecerle a un mercado poco satisfecho la oportunidad de ampliar su cartera de servicios por medio de nuevos cortes de res. También brindarle al cliente medios de pago más utilizados en el mercado actual, lo cual le da valor agregado y le permite oportunidades de desarrollo, incentivar el consumo, crear programas de lealtad y ofrecer promociones según el volumen de compra del cliente, como por temporadas especiales o por líneas de producto.

La empresa tiene la capacidad suficiente, tomando en cuenta que posee los recursos óptimos como: punto estratégico de localización, infraestructura y capacidad tecnológica para poder abarcar la demanda del negocio, etc. Otro beneficio que es característico de la comercializadora es que posee una estructura de distribución que permite tener comunicación eficiente con todos los colaboradores sobre los objetivos y metas que se buscan con cada unidad de reparto, lo cual posibilita tener mayor estabilidad, mejores relaciones interpersonales y la capacidad de adaptarse a los cambios cuando se requieran.

Otra de las fortalezas de la empresa es el trato a sus colaboradores que toman en cuenta la estabilidad laboral, lo que ha permitido que se desarrollen de una forma integral en todas las áreas y un mayor fortalecimiento y desarrollo de las actividades técnicas, operacionales y funcionales. Todos los factores mencionados hacen que se fortalezca la confianza y eficiencia en el desarrollo del negocio y es una gran herramienta a la hora diferenciarse de la competencia y aumentar la calidad de servicio de cara al cliente.

Además cuenta con todos los recursos tecnológicos y operacionales para brindar un servicio personalizado fortalecido por la capacidad de ofrecer a los clientes amplia gama de productos, eficiencia de servicio, abastecimientos rápidos y una infraestructura desarrollada para brindar un servicio de acuerdo con las exigencias del mercado como: calidad de cortes, amplia gama de productos, seguridad en la orden de compra, tecnología de punta, comunicaciones eficientes, tiempos de respuesta y la capacidad de abastecer mercados de gran volumen para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los dueños de la empresa consideran que la mayor concentración de clientes está en la Gran Área Metropolitana pero pueden dejar de lado la alta demanda que tienen en la zona de Guápiles y sus alrededores, lo que es una ventaja competitiva para desarrollarse y ampliar cobertura en el territorio nacional.

Por la experiencia que tiene la comercializadora de ofrecer servicios a clientes mediante los otros centros de comercialización, ha logrado desarrollar estrategias con que busca continuar ofreciendo un servicio personalizado y de calidad.

Como lo detallan los entrevistados, el mercado meta para ofrecer el servicio es aquel que por su estructura y enfoque de mercado tienen una alta demanda de producto cárnico por medio de una cadena comercial. Para iniciar, la empresa proyectará sus esfuerzos en el centro de distribución de Heredia que abastecen el centro de Guápiles para que comercialicen los productos principalmente.

La corporación siempre ha reflejado una gran capacidad para asumir riesgos en inversiones con capital generado por recursos propios y le han dado un gran aporte en la rentabilidad de los negocios, lo que le permite tener flexibilidad para crear nuevas unidades complementarias de éxito.

La primera fase de la apertura se puede desarrollar a mediano plazo, lo cual da la oportunidad de estabilizarse para tener parte del capital para la segunda fase de inversión total, lo cual será mediante la adquisición de gran cantidad de nuevos clientes para distribuir en la mayor parte del distrito de Guápiles.

En la inversión inicial, según los entrevistados, no se están contemplando gastos significativos porque ya fueron adquiridos, pero como todo proyecto deben ser abarcados para que por medio de indicadores de medición se determine si el proyecto es factible ya que debe ser examinado tomando en cuenta todos los factores, riesgos, alcances y evaluar la rentabilidad para conocer si es factible continuar la siguiente fase.

Además de los colaboradores estimados que indican las entrevistas para iniciar la empresa, se debe incluir cuando la empresa cuente con suficiente demanda y clientes fieles, un conductor encargado de hacer diferentes rutas a las que normalmente hacen con el objetivo de cumplir con los tiempos de respuesta ya pactados y proporcionar un servicio personalizado a los clientes cuando así lo requieran.

Para iniciar cualquier negocio, siempre se asumen riesgos internos o externos como los cambios en el entorno, la competencia, gestiones de crédito, la recuperación de la inversión, las ventas, etc. Sin embargo, la comercializadora cuenta con beneficios desarrollados como experiencia, estabilidad económica, capital humano, infraestructura y comunicaciones que le permiten tener cierto margen de confianza para desarrollarlo.

### **Área del mercado**

Los consumidores del producto de la Distribuidora de Carnes San Martín serán aquellos comercios que residan en el distrito de Guápiles, y se encuentren en el estrato social adecuado para dicho consumo. Esta ubicación geográfica corresponde a la población del mercado meta. El

distrito de Guápiles pertenece al municipio de Pococí, en la provincia de Limón, que según los datos proporcionados por la municipalidad, tiene una población de 76 patentes de restaurantes y 26 hoteles para un total de 102 comercios.

### Formula

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q} = 30$$

N= tamaño de la población 102 comercios

k= nivel de confianza un 95%

e=error muestral deseado 10%

p=proporción de 0.5

q=proporción de 1- 0.5

n= tamaño de la muestra

En el siguiente análisis, se presenta los resultados de las encuestas aplicadas a 30 comercios: 15 restaurantes y 15 hoteles. Se realizó una muestra probabilística debido a que no se obtuvo respuesta de algunos comercios ya que prefieren reservar información, por el contrario otros comercios si comentaron con detalle toda su experiencia en compra de carnes. Según lo analizado en la siguiente encuesta se enfocó en los principales comercios del distrito con el fin de abarcar mejor la demanda.

### Demanda

El objetivo principal de la siguiente encuesta es valorar y determinar algunas características del mercado potencial al que se le ofrecerán los servicios de comercialización y distribución de productos de carnes de res en el distrito de Guápiles. Además, establecer estrategias y beneficios con los clientes importantes en la zona que le puede ofrecer a la empresa un valor exclusivo y, por ende, que generen rentabilidad a la distribuidora Carnes San Martín S.A.

Se pretende identificar la posible demanda de productos de carne, los gustos, preferencias de nuestro mercado meta y nuestros posibles consumidores, de esta manera saber si es factible establecer el centro de comercialización Carnes San Martín S.A. en el distrito de Guápiles. También conocer la percepción del Gerente al comentarle del producto y las ventajas que le puede ofrecer en rentabilidad, fidelidad y lealtad de los clientes que cada vez es más inestable debido a la competitividad de los comercios. Las encuestas se realizaron a los siguientes comercios:

Tabla 15. Comercios encuestados

<b>Restaurantes</b>	<b>Hoteles</b>
El Yugo de mi Tata	Hotel & Country Club Suerre
El Ceibo	Hotel y Cabinas del Trópico
Rancho Roberto	Hotel Talamanca
Restaurante La Trocha	Hotel Los Ríos
Los Comalitos	Hotel Los Tabacones
Restaurante Sun Ken	Hotel y Cabinas Lomas del Toro
Restaurante Pura Vida	Hotel Chalet Tirol
Restaurante Papillos	Hotel Guayabo Lodge
Restaurante San Martín	Hotel El Bambú
Restaurante El Fogón de Lola	Hotel Kekoldi
Comidas Caribeñas y Típicas la Negra	Hotel Tapirus Lodge
Restaurante Komalotico	Hotel Hacienda La Isla
Papillós	Hotel Villa Zurquí
Restaurante ICO	Hotel Heliconia Island
Restaurante Cacerolas	Hotel Brisas del Rio

Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se realiza el análisis de cada pregunta:

Tomando en cuenta lo indicado, se presentan los resultados del instrumento utilizado para obtener la información:

1. Marque con una X (PUEDE MARCAR MÁS DE UNO) el tipo de carne que compran para sus servicios de comida:

Tabla 16. Tipo de carne

Respuesta	Porcentaje
Bovina	100%
Porcina	100%
Ovina	0%
Otros: Pollo	100%

Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

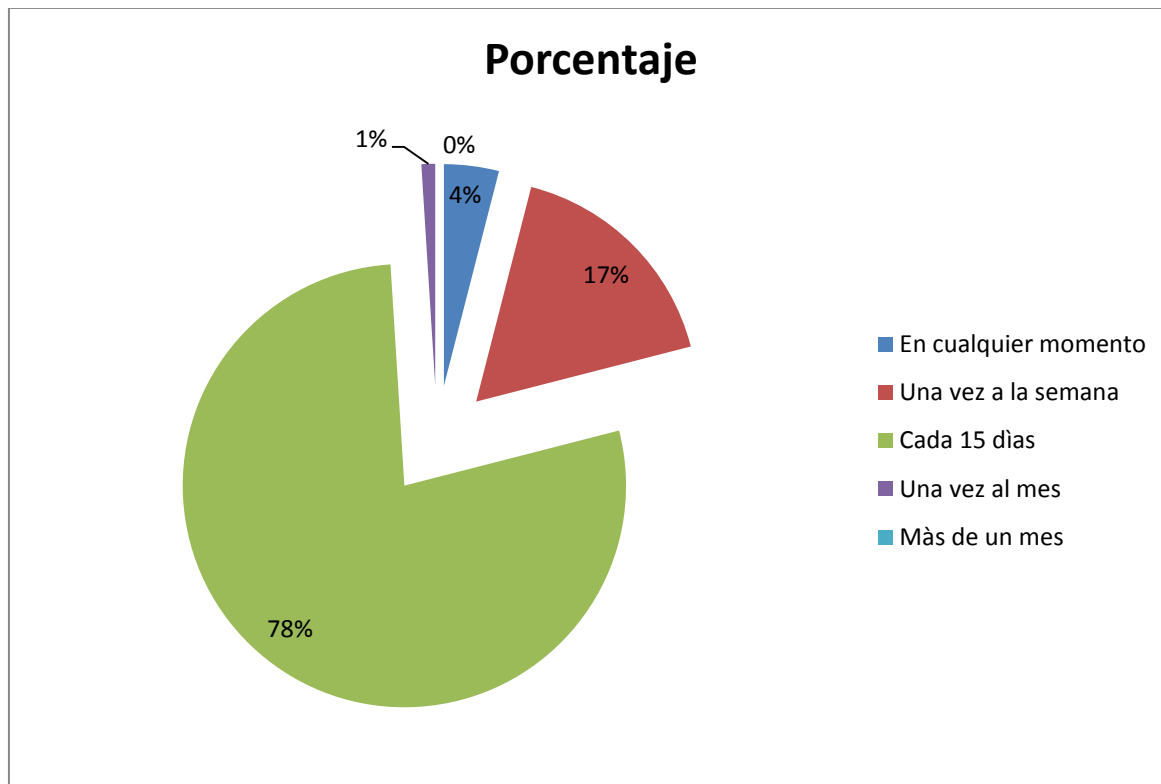
Como se observa, el 100 % de las repuestas abarca tres opciones lo cual indican que el tipo de carne bovina la compran en todos los comercios en el distrito de Guápiles.

De acuerdo con el resultado obtenido, se vislumbra una oportunidad de mercado muy atractivo ya que en el sector de comercio en el distrito de Guápiles mantiene una actividad muy dinámica en el tipo de carne bovina la cual va dirigida el proyecto, así como su enfoque en venta con productos de alta calidad y servicio.

Además de ofrecer una gran gama de productos y las facilidades para que los clientes puedan obtenerlos.

2. Marque con una X ¿Cada cuánto realizan la orden de compra de carne?

Gráfico 13. Orden de compra



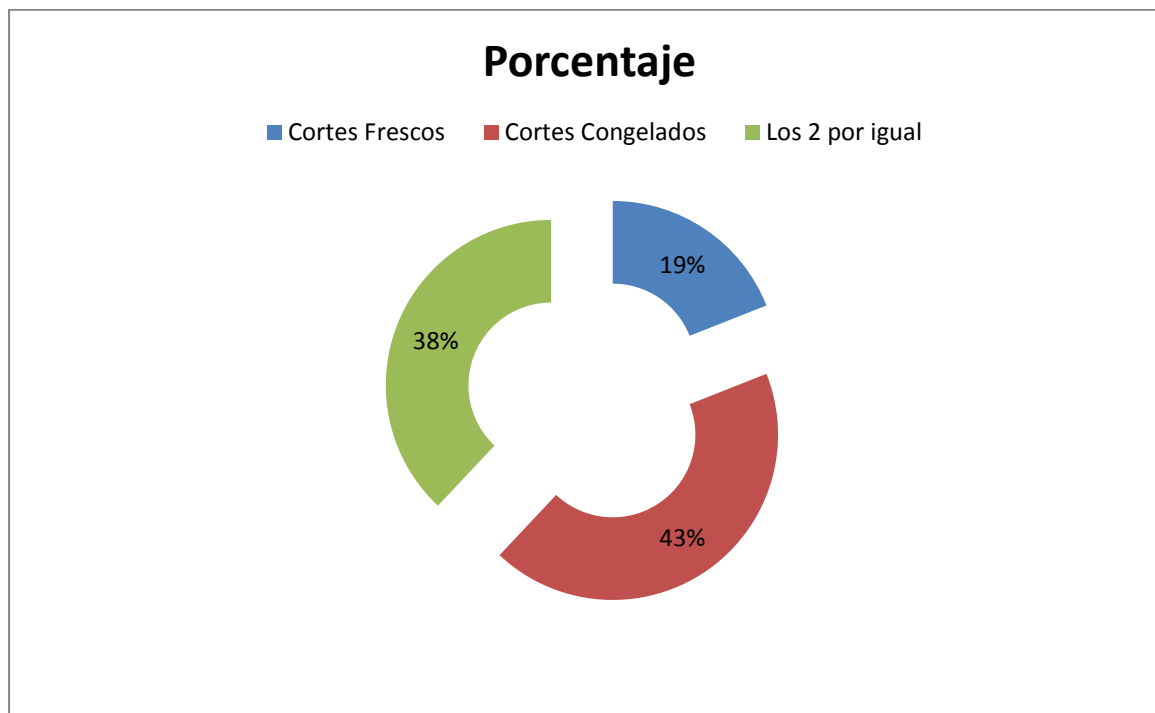
Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

Con esta respuesta podemos conocer la frecuencia con que los comercios realizan la orden de compra de los productos cárnicos, y mediante este dato se puede tener un estimado de las compras que pueden ser cubiertas por el negocio. El 78% de los encuestados compran entre 15 y 8 días, lo cual da una rotación relativamente rápida del producto, lo cual es adecuado ya que es un producto perecedero con una vida promedio de 7 días cuando son cortes frescos y para cortes congelados de 4 a 6 meses.

### **3. ¿Cuál tipo de corte consume más a la hora de realizar la orden de compra?**

Gráfico 14. Tipo de corte de carne



Fuente: Encuesta, 2018

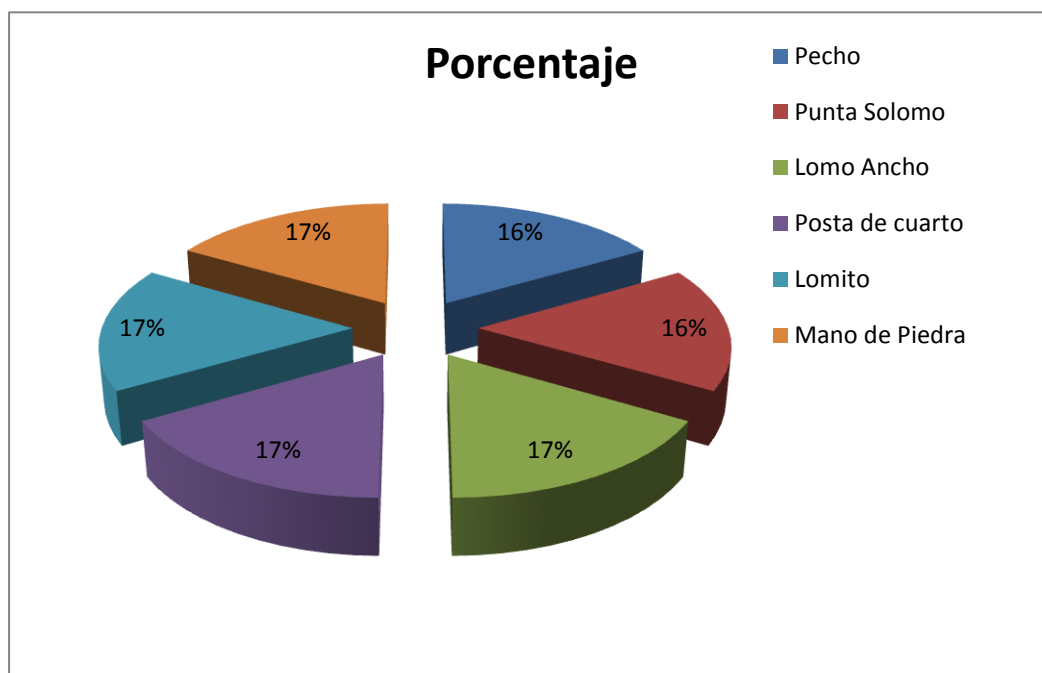
### **Análisis e interpretación de los datos**

Mediante las respuestas otorgadas por los comercios que se realizó el cuestionario, podemos llegar a la conclusión de cuáles son los cortes de carne más consumidos, así de la importancia que deberán de tener al momento de comercializar los productos.

Se evidencia y se puede observar en el gráfico anterior que se debe de contemplar que los cortes congelados son los que más solicitan los comercios con un 43% por lo que se toman en cuenta para el inventario y poder cubrir la demanda aunque también se observa que el 38% solicitan tanto el corte congelado como corte fresco a preferencia del consumidor

**4. Marque con una X (PUEDE MARCAR MÁS DE UNO) ¿Cuáles productos consumen más? Estratifique del 1 al 10.**

Gráfico 15. Productos



Fuente: Encuesta, 2018

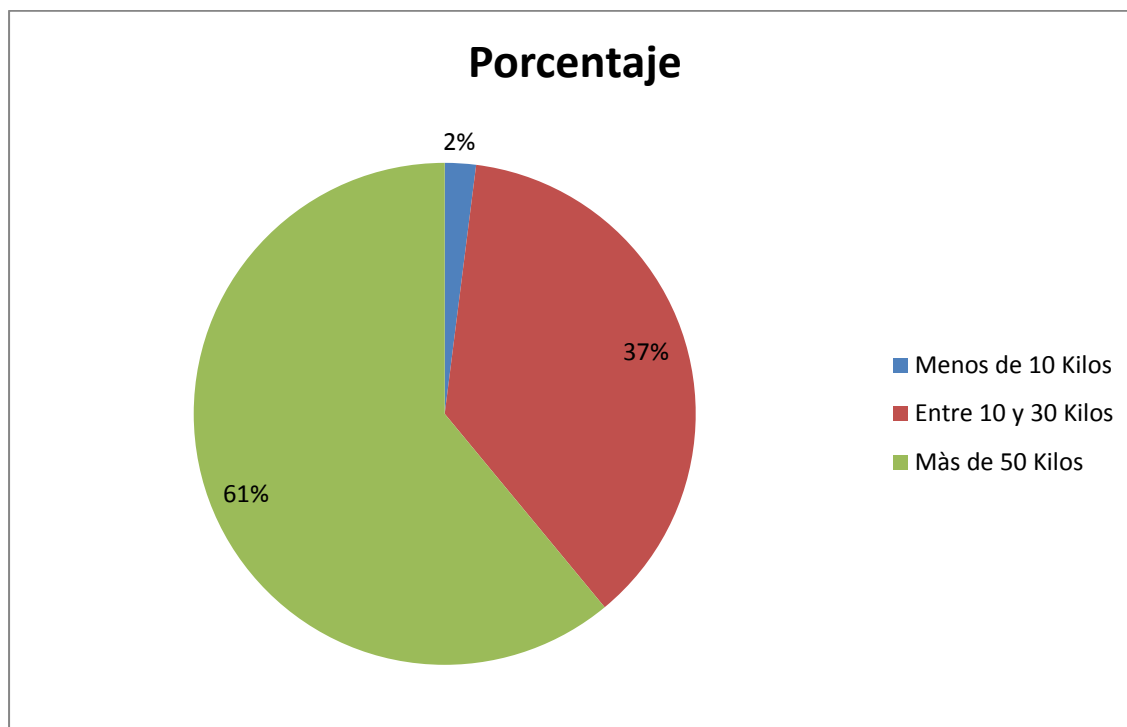
#### **Análisis e interpretación de los datos**

De acuerdo al resultado de la pregunta planteada en el cuestionario, podemos medir la importancia de todos productos a la hora de realizar los inventarios correspondientes donde obtenemos que la costilla, la bolita, cabeza de lomito, quititeña, carne molida tiene el porcentaje de consumo con un 9% lo solicitan como el primer producto con más frecuencia y de segundo la punta solomo, lomo ancho, posta de cuarto, lomito, mano de piedra y pecho con un 8%.

Cabe destacar que los productos tienen un porcentaje muy parecido en cuanto al nivel de consumo por lo que a la Distribuidora de Carnes San Martín le favorece para que el consumo final sea toda la gama de productos que se le ofrece al cliente.

## 5. ¿Generalmente que porción de carne de res compra?

Gráfico 16. Porción de carne



Fuente: Encuesta, 2018

### Análisis e interpretación de los datos

Si tomamos en cuenta la frecuencia con que la mayoría de los comercios compra sus productos, la cantidad que compra en promedio cada vez, podemos crear un estimado de ventas semanales.

La mayoría de los comercios compran más de 50 kilos cada vez que adquiere productos de carne de res, podemos concluir que el volumen de consumo de carnes es bastante llamativo para poder llevar a cabo el proyecto.

## 6. ¿Cuál es el rango de precio por kilo de carne que usted adquiere?

Tabla 17. Rango de precio

Respuesta	Porcentaje
₡3.000 - ₡5.000	16%
₡5.000 - ₡7.000	63%
₡7.000 - ₡10.000	21%

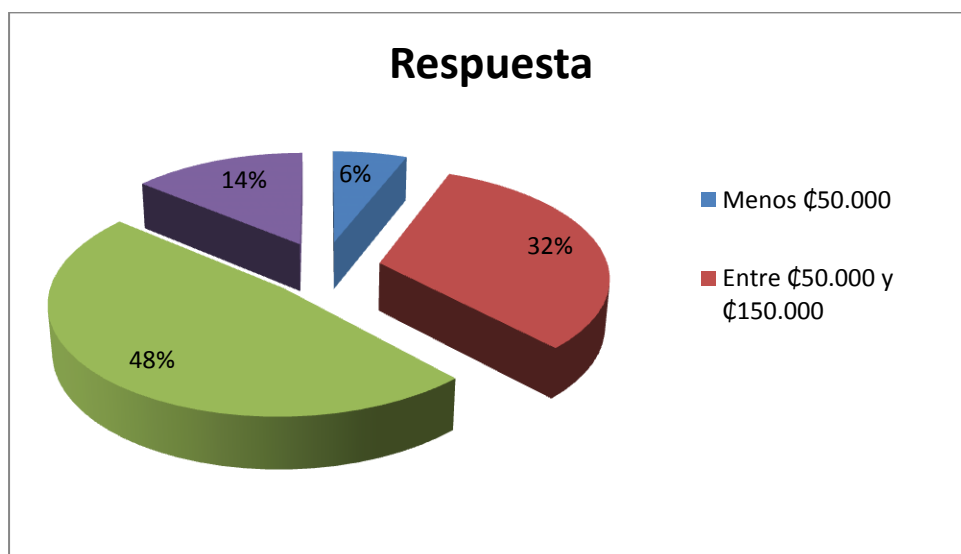
Fuente: Encuesta, 2018

### Análisis e interpretación de los datos

Un estimado del rango de precio que consumen los comercios es de ₡5.000 a ₡7.000 con un 63% en donde se concluye que los precios se encuentran dentro de lo considerado en el mercado de carnes y la empresa Carnes San Martín puede competir con estrategias de negocios.

## 7. Según un cálculo estimado. ¿Cuánto gasta en productos de carne a la semana?

Gráfico 17. Gasto de productos de carne



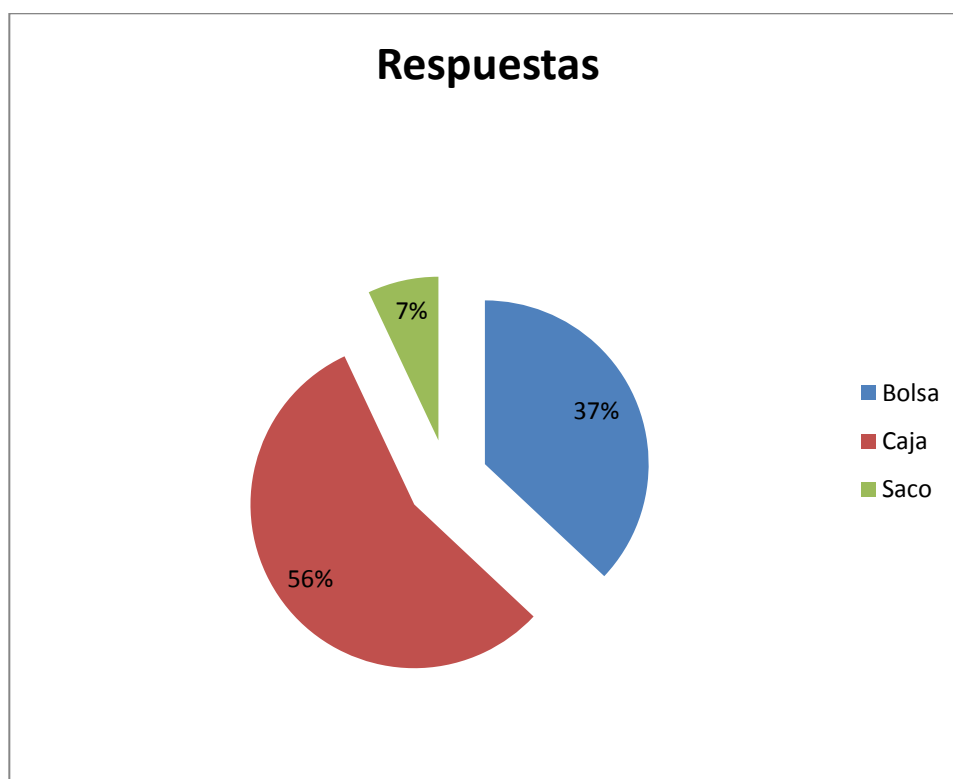
Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

El 48% de los comercios del mercado meta gasta entre ¢150.000 y ¢300.000 a la semana en todos los productos que ofrece la empresa, mientras que el 6% gasta menos de ¢50.000. Conociendo esto es posible determinar un volumen de ventas para el centro de distribución.

### **8. ¿Qué presentaciones son las más usuales de compra de carnes?**

Gráfico 18. Presentación



Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

Conocer la presentación con la que entregan los productos la competencia y el conocer el

agrado de los clientes implica un factor importante ya que debemos tomar en cuenta la imagen y el cuidado del producto cumplimiento los niveles de calidad establecidos.

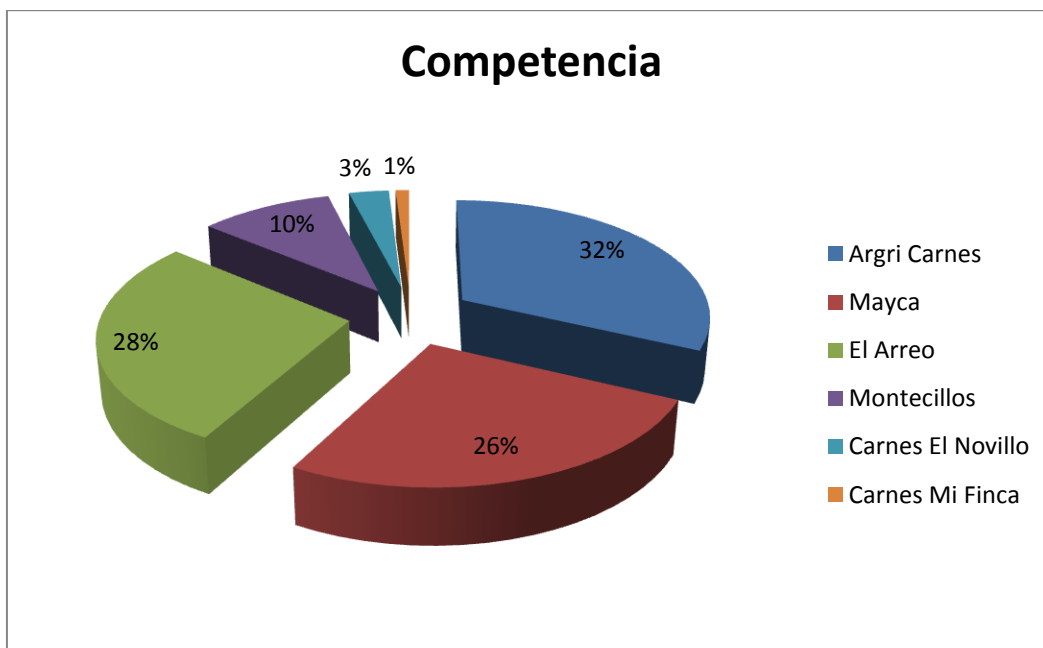
### 9. ¿Cuáles son los proveedores a quienes les compra carne?

Tabla 18. Proveedores

Respuestas
Argri Carnes
Mayca
El Arreo
Montecillos
Carnes El Novillo
Carnes Mi Finca

Fuente: Encuesta, 2018

Gráfico 19. Proveedores



Fuente: Encuesta, 2018

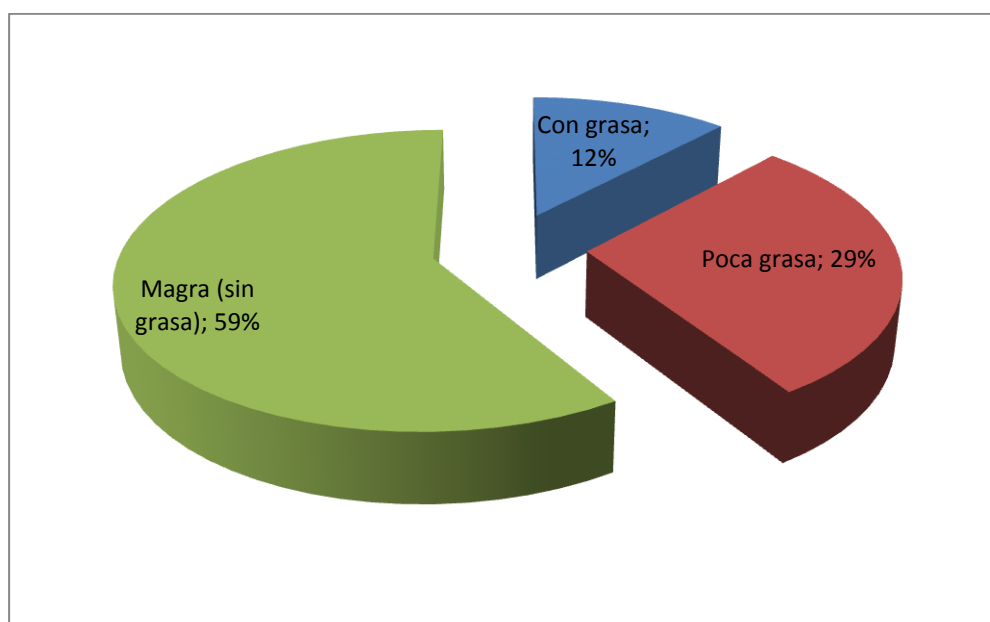
## Análisis e interpretación de los datos

Podemos analizar la competencia ya que con la tabla anterior se detalla la competencia que existe en el distrito de Guápiles con el fin de lograr estudiarlos y poder conocer sus debilidades o fortalezas de cada una de las entidades, así como conocer el posicionamiento del mercado de estas empresas.

En cuanto a las preferencias de los consumidores, para adquirir sus productos cárnicos, nos damos cuenta que la mayoría de ellos consume su carne en la Argri Carnes, de segundo con 28% El Arreo y tercero Mayca con el 26%; es importante recalcar que estas distribuidoras ya tienen experiencia en el mercado por lo que hay que tomar todos los aspectos importantes para poder competir en el mercado de Guápiles, por lo cual ya cuentan con un mercado consolidado.

### 10. ¿Cuál es su preferencia de la cantidad de grasa en la carne?

Gráfico 20. Cantidad de grasa



Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

Según los datos anteriores, los comercios prefieren en su mayoría la carne sin grasa, por lo tanto esto lo debemos tomar en cuenta para que nuestros productos sean de la más alta calidad y saludables.

#### **11. Los proveedores actuales le brindan crédito. Comente**

Tabla 19. Crédito

<b>Repuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	77%
<b>NO</b>	23%

Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

Según lo comentado por los comercios, la gran mayoría de distribuidores ofrecen crédito por 30 días como máximo, teniendo en cuenta que son clientes frecuentes y depende mucho de volumen con el que soliciten. Por otro lado tenemos comercios familiares a los cuales no les interesa el crédito ya que por razones de orden económico prefieren cancelar de contado una vez que abastecen el comercio.

#### **12. Los proveedores actuales le realizan promociones. Comente**

Tabla 20. Promociones

<b>Repuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	31%
<b>NO</b>	69%

Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

Según el cuestionario realizado la competencia tiene muy pocas promociones que ofrecer para la compra de carne en el sector de Guápiles por lo que vemos una oportunidad de atraer a los clientes con cierto volumen de compras y poder introducirse en el mercado meta.

### **13. Los proveedores actuales le realizan descuento por pronto pago. Comente**

Tabla 21. Descuento

<b>Repuestas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	12%
<b>NO</b>	88%

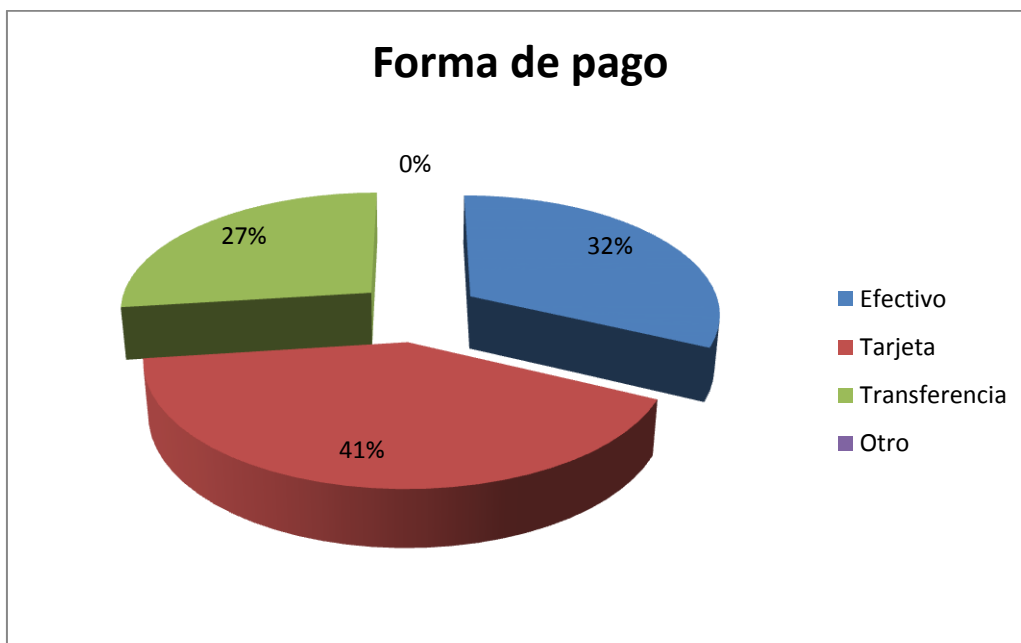
Fuente: Encuesta, 2018

### **Análisis e interpretación de los datos**

La competencia es su mayoría no realiza descuentos de ningún tipo, por lo que vemos también otro punto importante para abarcar cierto mercado ofreciendo descuentos por pronto pago obteniendo clientes fieles y constantes.

#### 14. ¿Cuál es la forma de pago que ustedes utilizan?

Gráfico 21. Forma de pago



Fuente: Encuesta, 2018

#### Análisis e interpretación de los datos

Como se puede observar con un 41% o la mayoría de comercios utilizan forma de pago mediante tarjeta, seguidamente este mercado también utilizan efectivo con un 32% lo cual se debe de manejar con una buena comunicación por medio de pedidos por medio telefónico para medir riesgos con el fin de mantener una relación estrecha con el cliente y evitar malos entendidos en los pagos. Como tercer método de pago con 27% los comercios prefieren pagar por transferencias cuando abastecen el comercio.

## **Oferta**

La oferta actual de productos cárnicos en el distrito de Guápiles, se compone por los comercios que en su mayoría forman parte de lo que conocemos como restaurantes y hoteles.

## **Competencia**

Las distribuidoras que conforman la oferta para el sector de Guápiles son:

- Argri Carnes
- Mayca
- El Arreo
- Montecillos
- Carnes El Novillo
- Carnes Mi Finca

## **Comercialización**

La comercialización de nuestros productos cárnicos que se establecerá en el negocio tendrá como principales medios:

*Electrónicos* (Redes sociales): las redes sociales han intensificado su actividad de manera global, principalmente Facebook y Twitter. Estas redes tienen un alcance amplio en el mercado meta de nuestra empresa, por lo cual es altamente efectivo al momento de promocionar o comunicarse con los clientes. La ventaja principal que representan las redes sociales son el bajo costo, la rapidez para comunicarse y el alcance que puede tener la estrategia.

**Anuncios publicitarios:** que den a primera impresión del público lo que se pretende vender.

La principal desventaja de los medios impresos son su durabilidad, la cual no es mucha bajo cambios climáticos, la facilidad con que pueden ser quitados y la falta de interés de la gente al obtenerlo. Los volantes formaran parte de la misma campaña promocional, agregando en los mismos la ubicación y descuentos utilizados en el negocio. La ruta para el volanteo será aquella que cubra toda la zona de Guápiles.


Las impresiones a gran formato sirven para complementar la campaña promocional ubicándose en calles y lugares donde el mercado meta generalmente frecuenta.

## **Precio**

El precio para los productos cárnicos que se venderán en la distribuidora que se pretende establecer está determinado en base al mercado y al costo de los suministros. Las ventas serán realizadas a los restaurantes y hoteles ya que ese es nuestro mercado meta en el distrito de Guápiles

A continuación se presentan los precios al menudeo de los productos establecidos:

Figura 1. Lista de precios por cortes de res

Usos		#	Cortes de Res	Precio Vta Colnes/Kilo	Presentacion	Peso Promedio	IVI	
<b>Para Asar/Plancha</b>	Refrigerado / Al vado	1	LOMITO 1.5 - 1.9 Kg	<b>9.468</b>	Pieza Entera	1.4 -1.9 kg	x	
		2	LOMITO 1.0 - 1.4 Kg	<b>8.874</b>	Pieza Entera	1.0 - 1.3 kg	x	
		3	COLA DE LOMO	<b>5.972</b>	Pieza Entera	2.5kg	x	
		4	PUNTA DE SOLOMO	<b>4.760</b>	Pieza Entera	1 Kg		
		5	AGUJA PARRILLERA (Limpia)	<b>4.375</b>	Bolsa	4 Kg		
	<b>Cortes Gold</b>		6	LOMITO GOLD	<b>9.746</b>	Pieza Entera	2-2,5 Kg	x
			7	COLA DE LOMO GOLD	<b>6.690</b>	Pieza Entera	3 - 4 Kg	x
			8	LOMO ANCHO GOLD	<b>4.684</b>	Pieza Entera	4 Kg	x
			9	DELMONICO GOLD	<b>6.255</b>	Pieza Entera	6 Kg	x
			10	PUNTA DE SOLOMO GOLD	<b>7.080</b>	Pieza Entera	1 .5 Kg	
			11	VUELTA DE LOMO GOLD	<b>5.150</b>	Pieza Entera	3.5 kg	
			12	ENTRAÑA FINA (ARRACHERA)	<b>5.150</b>	Bolsa	4 Kg	
			13	BIFE DE VACIO GOLD	<b>4.760</b>	Bolsa	2 Kg	
<b>Bistec</b>	Refrigerado / Al vacio	14	POSTA DE CUARTO	<b>3.370</b>	Pieza Entera	7 Kg		
		15	BOLITA	<b>3.275</b>	Pieza Entera	3.5 Kg		
Desmechar Sopa	Refrigerado / Al vacio	16	QUITITEÑA	<b>3.295</b>	Caja	12 Kg		
		17	PECHO	<b>2.985</b>	Caja	12 Kg		
		18	MANO DE PIEDRA	<b>3.990</b>	Pieza Entera	2 Kg		
		19	SOLOMO	<b>3.245</b>	Pieza Entera	2 kg		
<b>Asar / Plancha</b>	<b>Congelados</b>	20	LOMITO DE COSTILLA	<b>7.390</b>	Pieza Entera	2.5 Kg	x	
		21	MEDALLONES DE LOMITO	<b>14.989</b>	Bolsa / 4 Und	0.70 - 0,90 Kg	x	
		22	ASADO DE TIRA	<b>3.680</b>	Bolsa / 1 Und	1.5 Kg		
		23	NEW YORK STEAK	<b>6.255</b>	Bolsa / 1 Und	400 gr	x	
		24	TORTAS RES 227 G	<b>3.480</b>	Caja	9 Kg		
<b>Bistec</b>		25	HIGADO	<b>975</b>	Caja	14 Kg		
<b>Molida</b>		26	LENGUA CORTE SUIZO (SIN RAIZ)	<b>3.990</b>	Pieza Entera	0.80 Kg		
		27	CARNE MOLIDA PREMIUM (85/15)	<b>3.140</b>	Unidad	450 g		
Estofado Sopa/ Caldo		28	CARNE MOLIDA PREMIUM (95/5)	<b>3.430</b>	Unidad	450 g		
		29	OSOBUCO / HUESO REDONDO	<b>2.290</b>	Por kilo	1 Kg		
		30	COSTILLA ALTA	<b>2.290</b>	Bolsa	4.5 Kg		
		31	MONDONGO O PANZA	<b>1.515</b>	Caja	20 Kg		

Fuente: Gerente de Ventas de Distribuidora de Carnes San Martín.

## Proyección de la demanda

Para estimar la demanda y los ingresos, se basa en el estudio de mercado realizado anteriormente, así como también se utilizara para el primer año los precios que actualmente maneja la Distribuidora de Carnes San Martín esto con el fin de obtener lo real para el primer año y para los próximos años se calcula con forme a un porcentaje establecido.

Para comenzar a establecer una demanda futura primero es necesario conocer el porcentaje de aumento en el consumo de productos cárnicos anualmente. Según fuentes oficiales como lo es El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo junto con la Corporación Ganadera (CORFOGA) el consumo de carne aumento a 17.5 kilogramos al año. El aumento promedio en el consumo de la carne es de 5% en el 2016, este aumento será el que se utilice para el crecimiento en la demanda anual.

Para estimar la demanda futura es necesario utilizar la ecuación de la producción esperada por la cantidad de comercios en los productos a comercializar. A continuación se presentan las ventas, las cuales representan un 40% del total de ventas.

Tabla 22. Proyección de la demanda

Ingreso por ventas	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Volumen de producción Kg	122.400	134.640	148.104	162.914	179.206
% esperada	40%	38%	36%	34%	33%
Producción esperada Kg	48960	53856	59241,6	65165,76	71682,336
Precio estimado	5000	5500	6050	6655	7320,5
ingreso estimado	¢ 244.800.000	¢ 296.208.000	¢ 358.411.680	¢ 433.678.133	¢ 524.750.541

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Estudio técnico

### Localización del negocio

La localización del centro de comercialización obedece al gran volumen de clientes que llaman para cubrir una necesidad que se ha tenido que negar el servicio por falta de un punto estratégico para la distribución.

### Macro localización

El proyecto distribuidora se desarrollará en el distrito de Guápiles, en el cantón Pococí, en la provincia de Limón, Avenida 14, coordenadas geográficas  $9^{\circ}58'33.78''N$  y  $84^{\circ}16'01.03''O$  a 804 msnm.

### Micro-localización

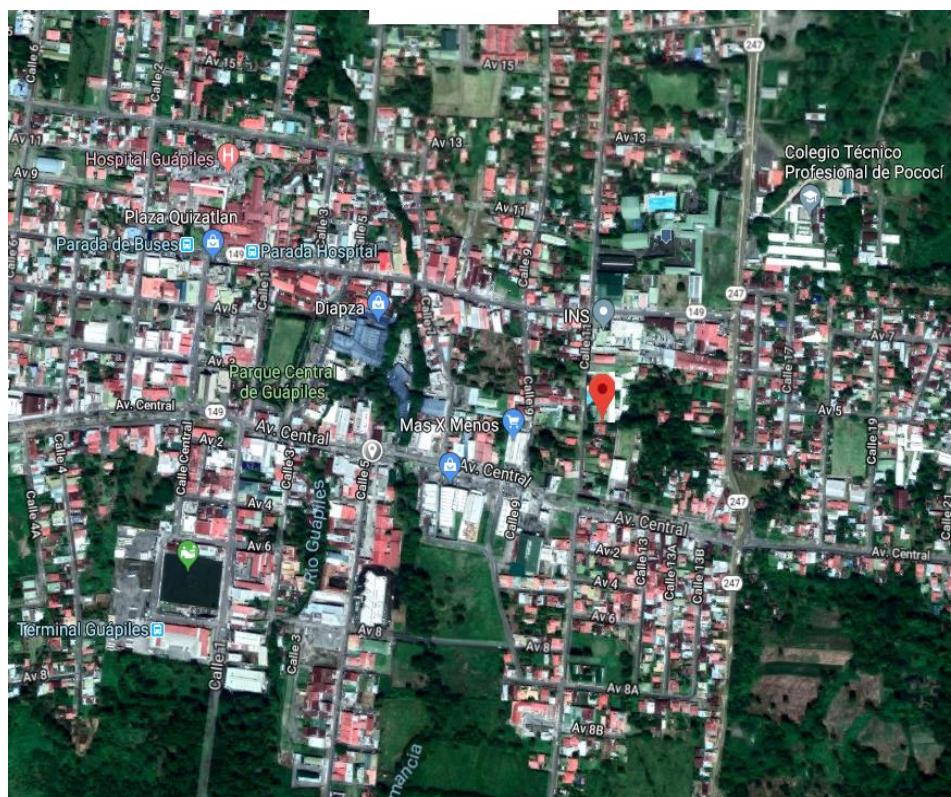
La elección de la ubicación del proyecto obedece a factores económicos, ambientales y sociales. Cada uno de los factores se detalla a continuación.

Guápiles a lo largo del tiempo se han extendido sin límites claros, haciendo difícil la limitación de la ciudad. Guápiles es la ciudad más importante, y es la más grande de Pococí, y tiene una mayor cantidad de calles la cuadrícula rápidamente desaparece para convertirse en una red de calles que se conectan entre sí, extendiéndose especialmente hacia norte y sur por lo que va facilitar mucho a las rutas que se van a establecer de acuerdo a la demanda de mercado.

De acuerdo con los factores económicos, el más importante es el alquiler del terreno, ya que es una zona que tiene mucho comercio importante y céntrico como se puede observar en la Figura 2, en el cual cumple con todos los requisitos de la distribuidora que los Gerentes quieren para su funcionamiento cuenta con 200 metros cuadrados. Además proporciona

cercanía al mercado meta como tal y proveedores de insumos; ubicados en el cantón de Pococí de Limón.

Figura 2. Mapa de la Avenida 14 en el distrito de Guápiles, Limón



Fuente: Google Maps, 2018

El local comercial donde se pretende establecer la distribuidora cuenta con todos los servicios necesarios para realizar las actividades como lo son agua, drenaje, y energía eléctrica.

La única adecuación necesaria al local es la división de este en tres partes, una correspondiente a un tercio del espacio, otra para el cuarto frío y otro como manejo del producto, esto con la finalidad de poder brindar al consumidor un espacio agradable donde no esté a la vista el área de corte.

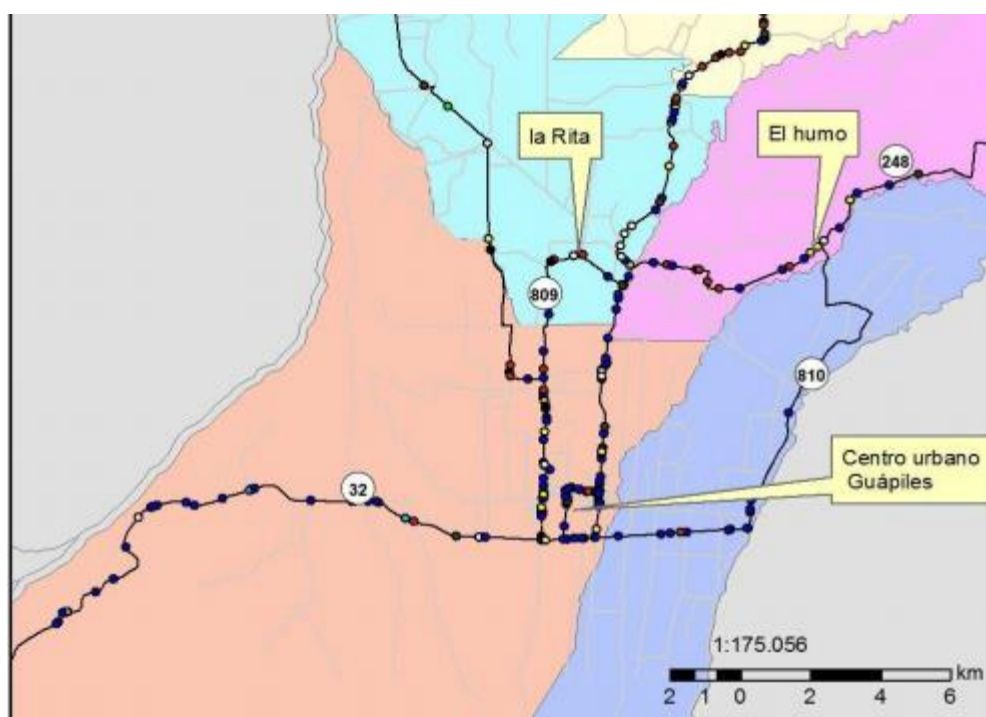
Dicha modificación no representa un costo excesivo, en conjunto con las

modificaciones del local, materiales, herramientas y otros lo cual se realiza cotizaciones con los proveedores ya existentes en la distribuidora.

### Ruta de distribución

La ruta para la distribución según la demanda y con el fin de abarcar la mayor parte del distrito, se recorrerá los alrededores para posibilitar el traslado de forma rápida y segura, ya que hay caminos donde no son convenientes debido al estado de la carretera. La ruta comienza por Barrio Palma Dorada, cruzando Diamantes, Emilia y Floresta para llegar al centro de Guápiles donde se encuentra la mayoría de comercios hasta llegar a Saucés y Toro Amarillo como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3. Rutas de Distribución en el distrito de Guápiles



Fuente: Elaboración propia, 2018

## Disponibilidad y costo de suministros e insumos

La empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A. actualmente efectúa negociaciones de sus otras unidades con empresas proveedoras, las cuales brindan los servicios requeridos para la nueva distribuidora; por ello la propuesta planteada es para continuar negociando con esos proveedores en los cuales se tiene la confianza del trabajo que realizan y son parte importante para brindar el servicio personalizado que se ofrecerá, a continuación se detallan:

### Proveedores

A continuación se presentan los materiales y herramientas que se requieren para la instalación y apertura de una nueva unidad de negocios, también establecerán las dimensiones y costos de cada uno de los elementos del local:

### *Construplaza*

Es una empresa distribuidora más eficiente del mercado, desarrollando permanentemente alianzas estratégicas con los clientes para solucionar de manera rápida y fácil cada una de las necesidades en cuanto a infraestructura, herramientas, materiales y otros.

Tabla 23. Costos de inversión inicial

Material o insumo	Cantidad Requerida	Precio Unitario	Costo
Infraestructura	1	₴ 1.500.000	₴ 1.500.000
Pintura	3	₴ 60.000	₴ 180.000
Piso	200	₴ 5.100	₴ 1.020.000
Papel tapiz	20	₴ 4.500	₴ 90.000
Letreros luminosos y publicitarios	1	₴ 110.000	₴ 110.000
Báscula	1	₴ 120.000	₴ 120.000
Selladora industrial al vacío	1	₴ 20.000	₴ 20.000
Extintor	1	₴ 60.000	₴ 60.000
Exhibidores de metal	2	₴ 50.000	₴ 100.000
Perra de carga	2	₴ 15.000	₴ 30.000
<b>Total</b>			<b>₴ 3.230.000</b>

**Fuente:** Contruplaza, 2018.

Tabla 24. Costos por mantenimiento, aseo y alquiler mensual

Material o insumo	Cantidad Requerida	Precio Unitario	Costo
Alquiler local	1	₡ 1.200.000,00	₡ 1.200.000
Escobas	2	₡ 2.000,00	₡ 4.000
Trapeadores	2	₡ 1.600,00	₡ 3.200
Limpiador de piso	2	₡ 5.700,00	₡ 11.400
Solución desinfectante	2	₡ 3.500,00	₡ 7.000
Anti-bacterial	2	₡ 2.000,00	₡ 4.000
Pañuelos Multiusos	5	₡ 350,00	₡ 1.750
<b>Total</b>			<b>₡ 1.231.350</b>

**Fuente:** Contruplaza, 2018.

### *Electrofrío*

La empresa se basa en sus servicios en la experticia y capacidad técnica de sus dueños y el grupo de trabajadores en apoyo. Debido al crecimiento que han acumulado le permiten enfrentar con absoluta solvencia las solicitudes en cuento a cámaras de frío, congeladores y demás materiales que la Distribuidora Carnes San Martín S.A ha adquirido.

Otra de las actividades principales es orientar, proyectar e instalar, desde pequeñas cámaras a grandes instalaciones frigoríficas, con la flexibilidad total para atender las necesidades específicas de cada empresa a través de los productos.

Tabla 25. Costos por equipo de enfriamiento

Material o insumo	Cantidad Requerida	Precio Unitario	Costo
Refrigerador Horizontal	2	₡ 8.200.000,00	₡16.400.000,00
Congelador Industrial	2	₡12.500.000,00	₡25.000.000,00
Cuarto frío	1	₡14.500.000,00	₡14.500.000,00
<b>Total</b>			<b>₡55.900.000,00</b>

Fuente: Electrofrío, 2018.

### *Veinsa Motors*

La agencia Veinsa Motors tiene un gran posicionamiento en el mercado de vehículos de carga por lo que se realizó la cotización de un vehículo usado cuyas condiciones son de primera: 4 cilindros, capacidad de carga de 750Kg con camper integrado.

Tabla 26. Costo por Transporte

Unidad de Transporte	Cantidad Requerida	Precio Unitario	Costo
Vehículo	1	₡5.000.000,00	₡ 5.000.000
<b>Total</b>			<b>₡5.000.000,00</b>

Fuente: Agencia Veinsa Motors, 2018.

### *Office Depot*

Office Depot es la empresa de venta de artículos para oficina más grande del mundo, en los últimos años ha diversificado los canales de ventas en convenientes formas de comprar por lo que a Distribuidora de Carnes San Martín S.A tiene una relación muy estrecha con productos de calidad.

Tabla 27. Costo por Mobiliario y Equipo de Oficina

<b>Mobiliario y Equipo de Oficina</b>	<b>Cantidad Requerida</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Costo</b>
<b>Mesa de trabajo</b>	2	₡ 60.000,00	₡ 120.000
<b>Mueble escritorio de cobro</b>	2	₡ 45.000,00	₡ 90.000
<b>Computadora</b>	2	₡ 459.990,00	₡ 919.980
<b>Impresora</b>	1	₡ 30.000,00	₡ 30.000
<b>Teléfono</b>	2	₡ 7.990,00	₡ 15.980
<b>Total</b>			₡ 1.175.960

Fuente: Office Depot, 2018.

### *Costo de Mercadería*

En cuanto a la materia prima son los costos en los incurre en el estudio de mercado, se verán afectados cada año por la tasa de inflación para la distribuidora en Guápiles, por lo que el servicio que se brinda con el producto de carne es en caja y procesada, lo cual evita la tarea de cortar la carne desde el medio canal de la res. La distribución de carne en caja facilita además su almacenamiento, mejorando la entrada de los suministros en la cámara de congelación del negocio.

Los costos por la materia prima de acuerdo a la Industria Comercial Carnes San Martín S.A ofrece se describen a continuación:

Tabla 28. Costo de mercadería

	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>
Volumen de producción Kg	122.400	134.640	148.104	162.914	179.206
% esperada	40%	38%	36%	34%	33%
Producción esperada Kg	48960	53856	59241,6	65165,76	71682,336
Precio estimado	5000	5500	6050	6655	7320,5
Ingreso estimado	₡ 244.800.000	₡ 296.208.000	₡ 358.411.680	₡ 433.678.133	₡ 524.750.541
<b>Costo de Mercadería</b>	<b>₡ 151.776.000</b>	<b>₡ 183.648.960</b>	<b>₡ 222.215.242</b>	<b>₡ 268.880.442</b>	<b>₡ 325.345.335</b>

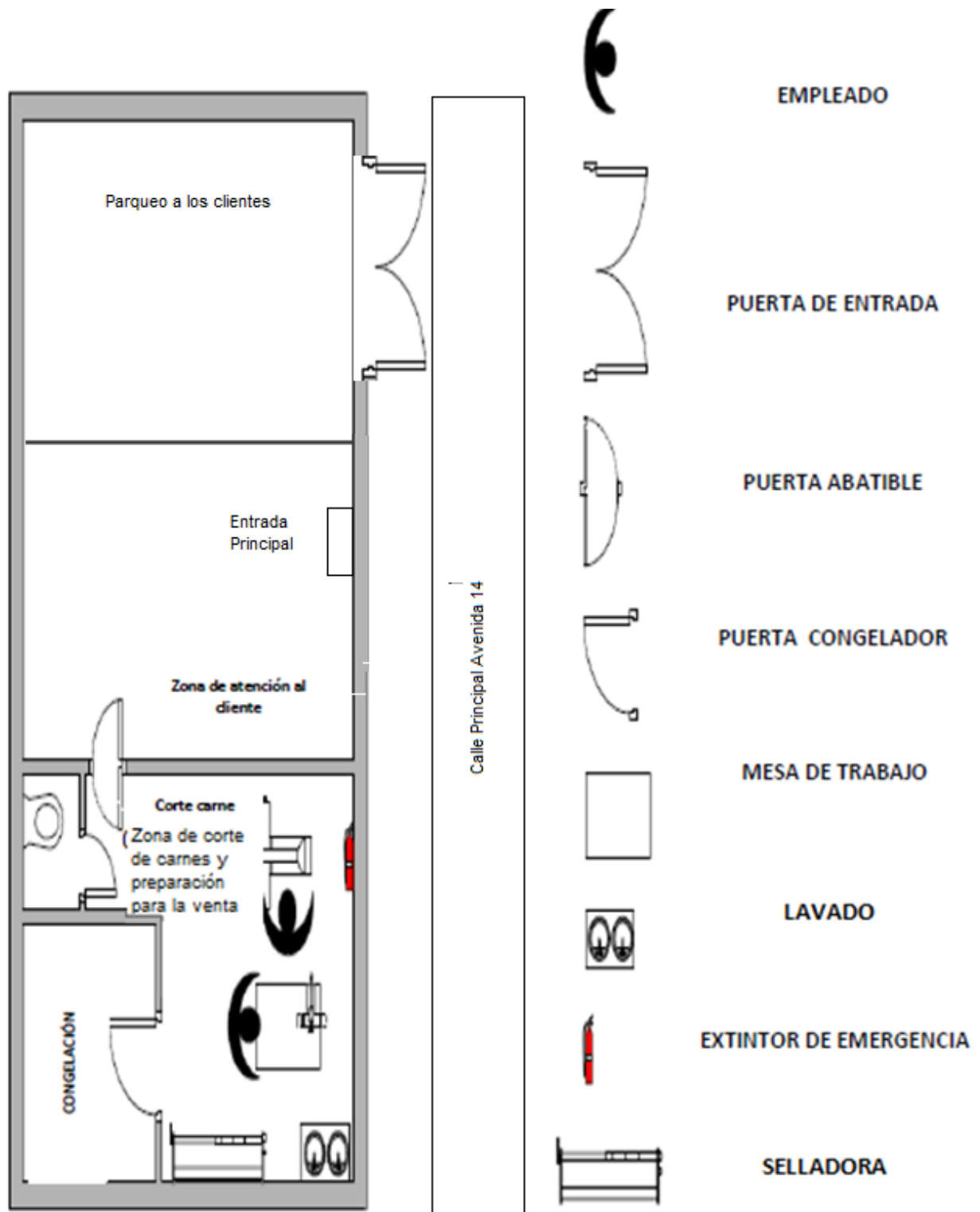
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Todos los suministros de materia prima y de los productos antes mencionados tiene un tiempo estimado de llegada de 1 a 2 días dependiendo de la disponibilidad, aunque cabe mencionar que todos los proveedores han asegurado la disponibilidad continua de todos los productos antes mencionados, por lo cual el tiempo en que los suministros llegaran al negocio es de solo un día.

### **Tamaño del proyecto y capacidad instalada.**

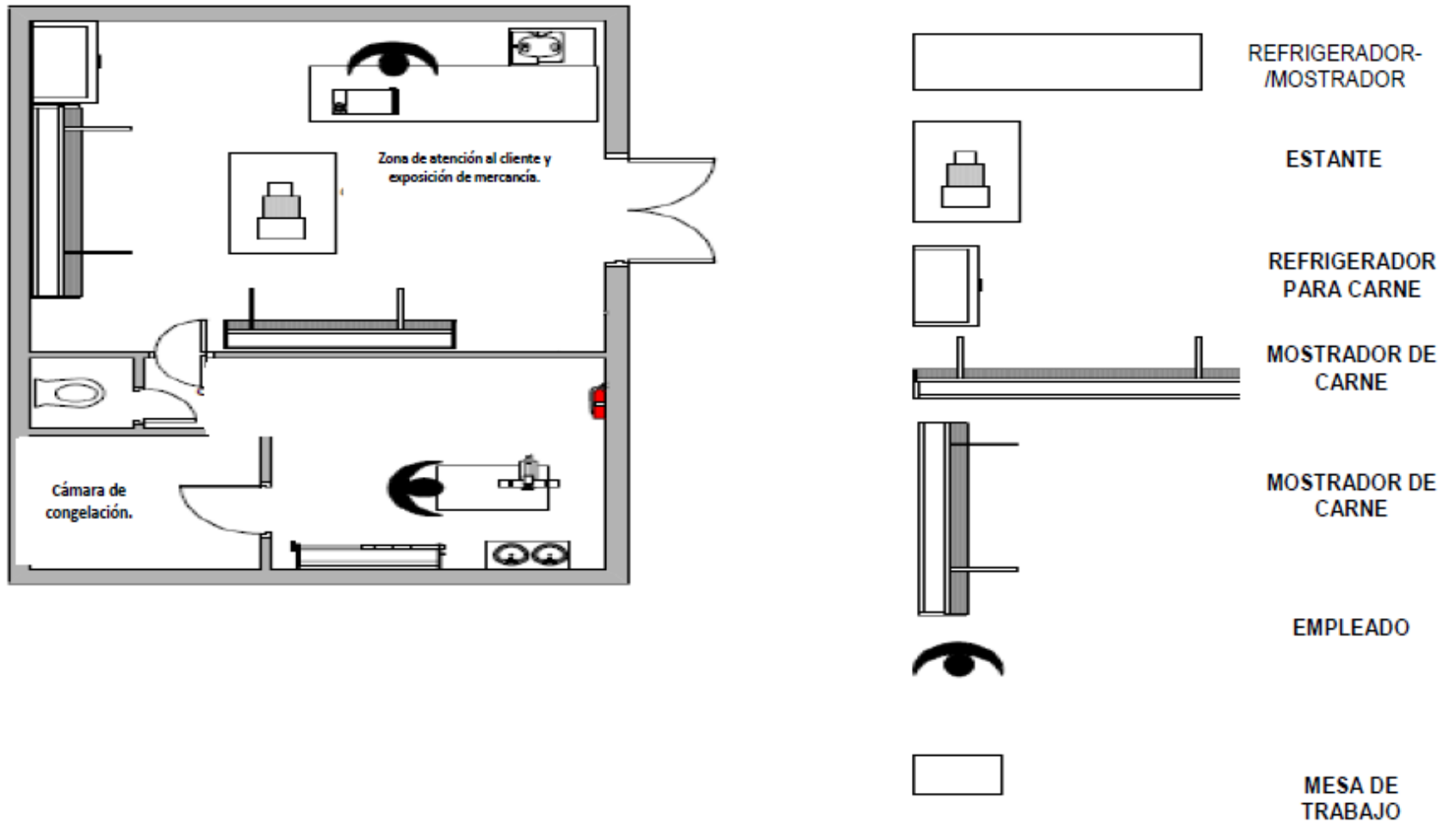
El tamaño adecuado para el tipo de negocio es aproximadamente de 200 metros cuadrados, dependiendo de la disponibilidad del local, las herramientas y el precio de alquiler según las entrevistas que se hicieron al Gerente el Sr, Carlos Gurdian Navas, En este caso el local que se utilizará en la zona de Guápiles centro y es de 181 metros cuadrados.

Figura 4. Plano del local y la zona de trabajo.



Fuente: Elaboración propia 2018.

Figura 5. Plano del local y la zona de servicio al cliente.



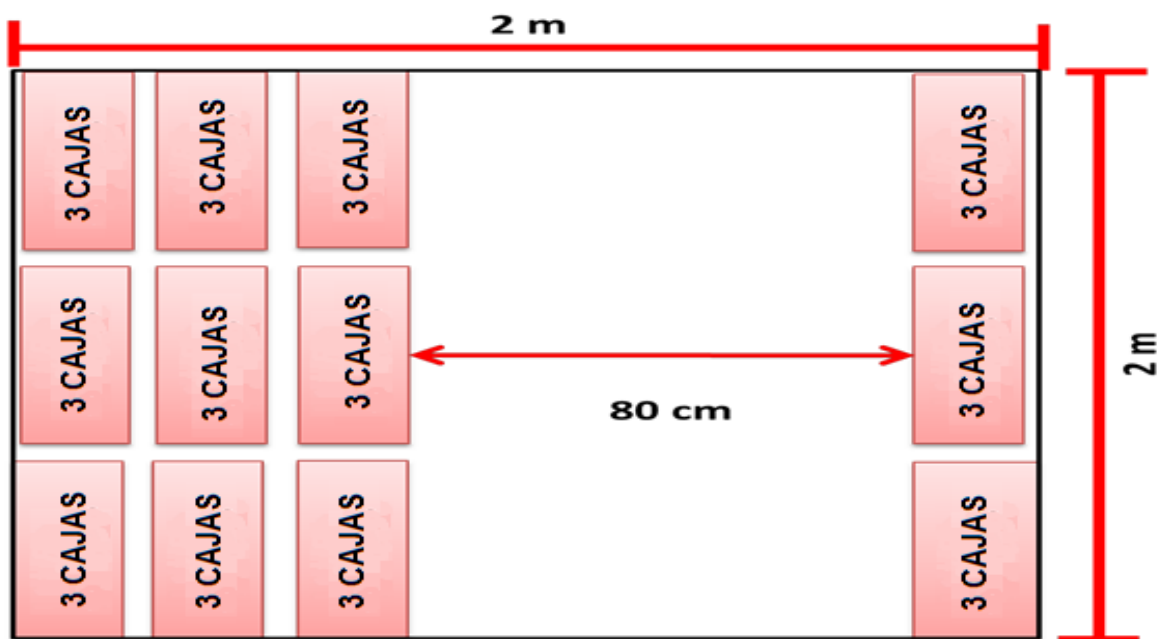
Fuente: Elaboración propia 2018

La capacidad del proyecto se ve determinada por la cantidad de producto que se puede almacenar en el local, esto abarca el almacenamiento tanto en las cámaras de congelación como en el refrigerador horizontal o cuarto frío que se cotizaron en la empresa Electrofrío de acuerdo a las entrevistas realizadas a los Gerentes.

A continuación se hace un cálculo simple de cómo se determina esta capacidad.

- Las cámaras de congelación medirá 2 metros cuadrados, es decir 2 metros de cada lado.
- Cada caja que contiene cualquiera de los productos cárnicos tiene una dimensión aproximada de 30 x 60 centímetros dependiente del producto o corte.
- Si dentro de la cámara de congelación se quiere dejar un espacio de 80 centímetros para que el empleado pueda mover los productos dentro de esta, se pueden colocar 36 cajas.
- Cada una de las cajas tiene un peso aproximado de 20 Kilogramos en producto.
- La cámara puede contener 720 kilogramos sin problema de hacinamiento.

Figura 6. Muestra del interior ocupado de la cámara de congelación.

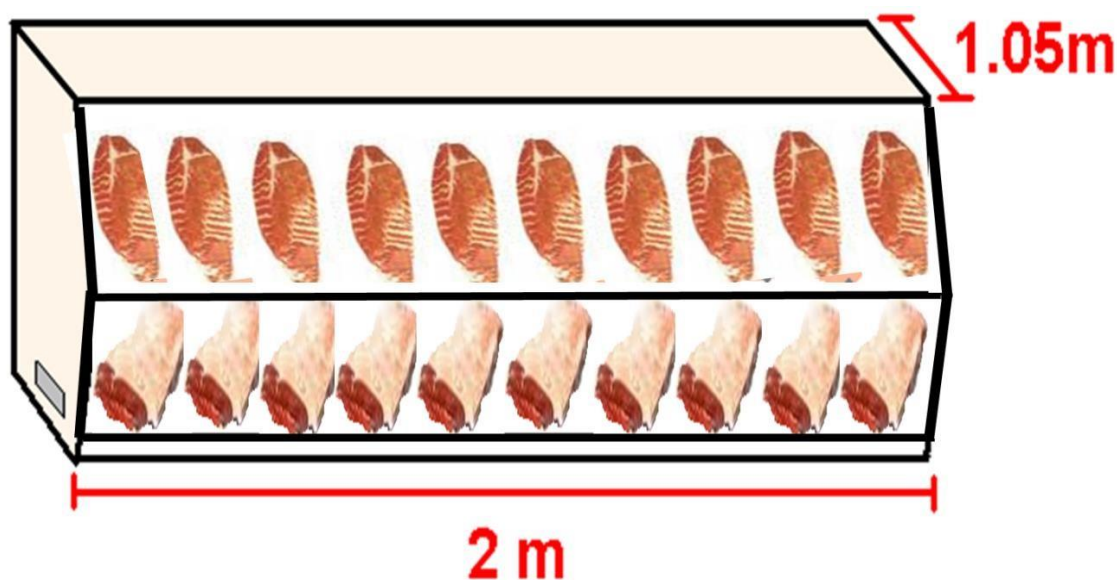


Fuente: Elaboración propia 2018

La capacidad de almacenamiento del refrigerador horizontal se da de este modo:

1. El refrigerador horizontal tiene una dimensión de 207cm x 105cm.
2. Cada uno de los lomos y costillas que pueden ser colocados dentro del refrigerador tienen una dimensión de aproximadamente 20cm x 40cm.
3. Cada uno de los lomos tiene un peso aproximado de 5 Kilogramos; cada una de las costillas pesan 5 kilogramos
4. La cantidad de lomos y costillas que caben dentro del refrigerador será de 40.
5. Otro tipo de productos estarán en el refrigerador horizontal, utilizando el mismo tipo de lógica para determinar su espacio y capacidad.
6. La capacidad del refrigerador no va a variar con ningún producto.

Figura 7. Muestra del interior ocupado del refrigerador horizontal



Fuente: Elaboración propia 2018

Si tomamos en cuenta la capacidad de estos refrigeradores tendremos la capacidad total del negocio. Un estimado de rotación del inventario en este tipo de negocios es de la capacidad total una vez a la quincena. Esta rotación quiere decir que tendremos una salida de 920 kilogramos de mercancía quincenalmente. Esta venta de mercancía se origina no solo en los clientes particulares si no en aquellos clientes que utilizan la carne en sus negocios.

La división de la capacidad quincenal en base a los productos es:

Tabla 29. Capacidad quincenal instalada

<b>DIVISIÓN DE LA CAPACIDAD DE REFRIGERACIÓN (5.970 KG)</b>		
CORTES	CAP. EN KG	%
RES	4.060	68%
PRODUCTOS GOLD	1.910	32%
<b>TOTAL</b>	<b>5.970</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

A continuación se describe la capacidad mensual:

Tabla 30. Capacidad mensual instalada

<b>DIVISIÓN DE LA CAPACIDAD DE REFRIGERACIÓN (11.940 KG)</b>		
CORTES	CAP. EN KG	%
RES	8.119	68%
PRODUCTOS GOLD	3.821	32%
<b>TOTAL</b>	<b>11.940</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

A continuación se describe la capacidad anual:

Tabla 31. Capacidad anual instalada.

DIVISIÓN DE LA CAPACIDAD DE REFRIGERACIÓN (143280KG)		
CORTES	CAP. EN KG	%
RES	97.430	68%
PRODUCTOS GOLD	45.850	32%
<b>TOTAL</b>	<b>143280</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia 2018.

### Otros insumos

Además de los insumos indicados en los puntos anteriores también se debe incluir para la operativa los costos de servicios públicos que están determinados de acuerdo al personal que laborará en la empresa.

Tabla 32. Costos de los servicios públicos

Servicio público	Costo mensual
<b>Agua</b>	<b>₡15.000,00</b>
<b>Luz</b>	<b>₡35.000,00</b>
<b>Teléfono</b>	<b>₡30.000,00</b>
<b>Total</b>	<b>₡80.000,00</b>

Fuente: Depto. de Contabilidad de la empresa Carnes San Martín S.A, 2018

## **Manejo de desechos**

En la parte de residuos, Distribuidora de Carnes San Martín S.A contribuye para proteger el medio ambiente al tener medidas higiénicas como las siguientes:

- Evacuar la basura y desperdicios periódicamente en recipientes con tapa.
- Almacenar la basura en lugares que no constituyan focos de contaminación para las zonas limpias.
- Inspeccionar la integridad de los envases de materia prima y envases auxiliares.
- Verificar la ausencia de plagas en el momento de la recepción de materias primas. Por ejemplo: embalajes, bolsas, etiquetas, cajas.
- Separar la mercadería de suelo y pared.
- Cerrar bien los envases y embalajes después de su uso o bien protegerlos de manera que las plagas no puedan tener acceso al producto.
- Retirar sacos rotos u otros envases que derramen su contenido.
- Mantener la limpieza de la zona de motores, equipos, útiles de limpieza, residuos, desagües y rejillas, rincones cálidos, húmedos y poco accesibles.
- Mantener los utensilios de los manipuladores en correcto estado higiénico.

Por lo que se destinará un área específica, donde todos esos residuos se mantienen para desechar por medio de la recolección de basura de forma constante, aunque también es poco lo que se desecha ya que como principal punto es la rotación de los inventarios.

## **Estudio Administrativo**

La estructura organizacional de este negocio obedece a su sencillez y lógica, sin embargo, se necesita personal calificado y funcional de acuerdo a los controles internos que la empresa requiere. El gerente general será el encargado de tomar decisiones estratégicas y medir la

rentabilidad del negocio. No se tendrá personal especial para desempeñar las funciones contables debido a que la empresa Carnes San Martín S.A maneja la contabilidad externa.

La función del administrador será encargado de generar orden de compra de mercancía, realizar pagos, orientar a los empleados a una búsqueda continua por la calidad en los productos y servicio, así como ayudarlos a desempeñar de un mejor modo su labor diaria.

La función del cajero es cobrar los pedidos de los clientes, hacer cierre de caja, atender el teléfono y generar facturas de venta, ingresar al sistema todas las ventas del día, ingresar en el sistema mercancía recibida, verificar y clasificar mercancía en base a su caducidad

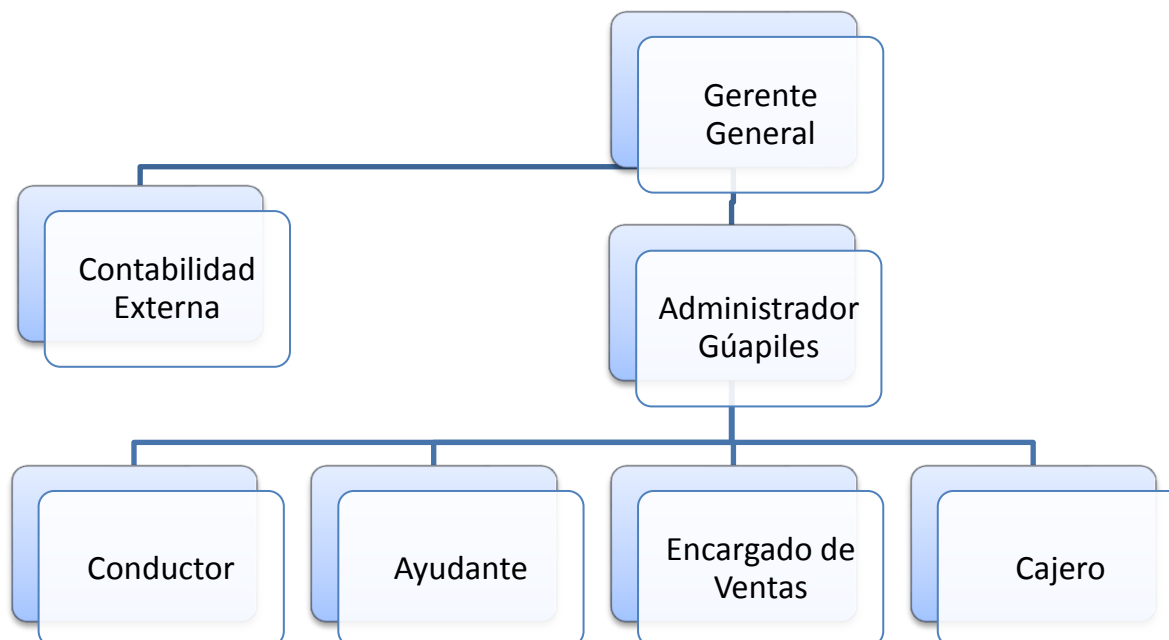
El encargado de ventas debe de atender al cliente para la compra de productos, resolver cualquier duda del cliente en cuanto a los productos, etiquetar la compra del cliente para su cobro, hacer llamadas a los clientes para sugerencias del servicio, buscar nuevos clientes y estudiar la competencia.

Ayudante deberán de tener amplios conocimientos sobre la distribuidora y como realizar funciones necesarias, debido a que algunas veces se necesitaran cubrir. También recibir y ordenar la mercancía en el área.

El conductor hará las entregas en el vehículo en cuanto a los pedidos de los comercios en la zona. Recoger mercancía en caso de que los proveedores no puedan llevar las compras. Recibir orden de entrega y factura de parte del vendedor. Cobrar mercancía entregada en caso de que sea pago en efectivo.

## Organización de la empresa

Figura 8. Organigrama Carnes San Martín S.A.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la siguiente tabla se detallan los perfiles de colaboradores que la empresa Carnes San Martín S.A. tiene estimado contratar. Muestra los salarios mensuales que se pagarán a cada colaborador según perfil. Los salarios se determinaron tomando en cuenta los datos suministrados por el Gerente General de empresa. Se adjunta la tabla de salarios mensuales.

Tabla 33. Puestos y salarios

Puestos en la empresa Carnes San Martín S.A.		
Puesto.	Cantidad.	Salario Base Mensual
Administrador	1	₡ 800.000,00
Encargado de ventas	1	₡ 450.000,00
Cajero	1	₡ 350.000,00
Ayudante	1	₡ 350.000,00
Conductor	1	₡ 350.000,00

Fuente: Gerente de Distribuidora Carnes San Martín, 2018.

Por lo tanto el total de gastos de la empresa en base a su nómina y servicio de contabilidad son de:

Tabla 34. Costos Salariales

Puesto	Salario Base	Total Salario Anual	CCSS	Aguinaldo	Cesantía	Vacaciones	Total Gastos Anuales
Administrador	₪ 800.000,00	₪ 9.840.000,00	₪ 2.590.872,00	₪ 820.000,00	₪ 328.000,00	₪ 327.967,20	₪ 13.906.839,20
Encargado de ventas	₪ 450.000,00	₪ 5.535.000,00	₪ 1.457.365,50	₪ 461.250,00	₪ 184.500,00	₪ 184.481,55	₪ 7.822.597,05
Cajero	₪ 350.000,00	₪ 4.305.000,00	₪ 1.133.506,50	₪ 358.750,00	₪ 143.500,00	₪ 143.485,65	₪ 6.084.242,15
Ayudante	₪ 350.000,00	₪ 4.305.000,00	₪ 1.133.506,50	₪ 358.750,00	₪ 143.500,00	₪ 143.485,65	₪ 6.084.242,15
Conductor	₪ 350.000,00	₪ 4.305.000,00	₪ 1.133.506,50	₪ 358.750,00	₪ 143.500,00	₪ 143.485,65	₪ 6.084.242,15
Cuentas por cobrar	₪ 75.000,00	₪ 922.500,00	-	-	-	-	₪ 922.500,00
Papelería Útiles y Otros	₪ 50.000,00	₪ 615.000,00					₪ 615.000,00
Costos Administrativos	-	-					₪ 3.920.000,00
Costo Contabilidad	₪ 546.783,00	₪ 6.725.430,90	-	-	-	-	₪ 6.725.430,90
<b>Totales</b>	<b>₪ 2.971.783,00</b>	<b>₪ 36.552.930,90</b>	<b>₪ 7.448.757,00</b>	<b>₪ 2.357.500,00</b>	<b>₪ 943.000,00</b>	<b>₪ 1.218.309,19</b>	<b>₪ 52.165.093,60</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Estudio Legal**

Para cualquier empresa que está iniciando un proyecto para expandirse en el mercado, su meta es crecer y lograr el éxito en el futuro. Es de suma importancia cumplir con los diferentes permisos gubernamentales, comerciales o municipales que la ley exige.

Cuando la empresa comienza a operar, debe mantener el orden en la documentación relacionada con la presentación de planillas (CCSS y INS), ya que en cualquier momento puede llegar a la empresa un inspector por lo que se deben de tener a mano todos estos documentos, resguardar la seguridad e integridad de cada colaborador y tener en orden todo lo relacionado a pago de tributos y patentes. Toda empresa que no cumpla con las diferentes regulaciones para operar y no esté a derecho con la ley, se expone a sanciones, multas o al cierre del negocio.

### **Permisos de funcionamiento**

De conformidad a la Ley General de Salud y el reglamento general para autorizaciones y permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, toda empresa comercial debe de contar con el permiso de funcionamiento para operar en Costa Rica. Por lo tanto, si una persona planea formalizar una empresa, debe de contar con los siguientes permisos de acuerdo a su actividad:

1. **Inscripción al Registro Público:** La Empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A, luego de estar inscrita en el Registro Público, debe obtener los libros legales (registro de accionistas, asambleas de socios y reuniones de Junta Directiva) y los libros contables (Diario, Mayor e Inventarios y Balances). El costo de los mismos se incluye en el costo de constitución de la sociedad.
2. **Inscripción en Tributación:** Para cumplir con las leyes tributarias, se inscribirá en tributación directa como contribuyente y realizará anualmente el pago del impuesto sobre la renta. La inscripción de la misma puede ser realizada por alguno de los socios de la empresa o por algún funcionario mediante una autorización; se debe de llenar formulario D-140 Y D-140.
3. **Registro de marca:** Según la Ley 7978 de la ley de marcas y signos distintivos, los requisitos para la inscripción son :
  - Presentación de Solicitud de Inscripción.

- Realizar un estudio de novedad para determinar si existen distintivos iguales o similares que se hayan registrado (aproximadamente duran 8 días).
- Llenar el formulario RPI-01 firmado por apoderado y autenticado por un abogado.
- Pagar timbres de registro.
- Publicar un edicto en La Gaceta.

La certificación que extienden tiene una vigencia de 10 años.

Tabla 35. Gastos de constitución

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
<b>Publicación en la Gaceta</b>	<b>¢6.000</b>
<b>Honorarios</b>	<b>¢180.000</b>
<b>Timbres</b>	<b>¢95.000</b>
<b>Total</b>	<b>¢281.000</b>

Fuente: Abogado de la empresa Distribuidora Carnes San Martín S.A, 2018

### **Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud**

Para realizar este trámite, se debe presentar el formulario de solicitud de permiso sanitario de funcionamiento, conjuntamente con la declaración jurada para el trámite de solicitud de permiso.

De acuerdo a la Ley General de Salud, todos los establecimientos agrícolas, comerciales, industriales y de servicios deben contar con el Permiso de Funcionamiento para operar en el territorio nacional. El permiso de funcionamiento de ser solicitado según la actividad, como lo establece el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud (2006).

Según la actividad y las características de la empresa, se encuentra en la categoría H, que corresponde a:

- Transporte de alimentos de origen animal-Transporte de carne y productos cárnicos
  - a) Actividades inmobiliarias.
  - b) Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios.
  - c) Informática y actividades conexas.
  - d) Investigación y desarrollo.
  - e) Otras actividades empresariales.

Tabla 36. Costo del permiso de funcionamiento

Concepto	Monto
Permiso de Funcionamiento	₪100.000,00

Fuente: Ministerio de Salud, 2018

### Patente Municipal

La empresa debe obtener una patente municipal del distrito de su domicilio, la cual implica el pago de impuestos durante su operación. Para obtener la patente se debe contar con el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud, así como permiso del solicitante del uso de suelo y estar al día con sus impuestos municipales. Además se debe presentar personería y cédula jurídica y el contrato de la póliza de riesgos por motivos de accidente laboral. También es necesario proporcionar una certificación registral y el plano catastrado de la propiedad. Es importante tomar en cuenta que se debe pagar los timbres fiscales que tiene un valor de ₪125.00. (Municipalidad de Pococí, 2018)

Tabla 37. Costo de patente municipal

Concepto	Monto
Patente Municipal	₪100.000,00

Fuente: Municipalidad Pococí, 2018

El certificado de uso de suelo es otorgado por la Municipalidad de Pococí al presentar el formulario de solicitud correspondiente, copia del plano catastrado y certificado de propiedad del Registro Nacional. El trámite tiene una duración de aproximadamente 10 días hábiles.

### **Caja Costarricense de Seguro Social**

El patrono debe inscribirse como tal ante la CCSS y pagar el porcentaje correspondiente a las cargas patronales tal y como lo indica la Ley del Seguro Social. La inscripción del mismo debe hacerse no más de 8 días después del inicio de labores de los empleados.

Para inscribirse ante la CCSS, debe presentar los siguientes documentos:

- Fotocopias de la cédula jurídica, de la cédula de identidad del representante legal y de la escritura de constitución.
- Dirección exacta del representante legal y de los miembros de la sociedad.
- Certificación notarial o registral de la personería jurídica.
- Lista de empleados, indicando nombre completo del trabajador, cédula de identidad, número de asegurado (si lo tiene), salario bruto, fecha de inicio, ocupación, horario y jornada.
- Recibo de electricidad del lugar donde operará la empresa para verificar la dirección.
- Si el trámite no es efectuado personalmente por el patrono o el representante legal, lo puede realizar otra persona, pero debe presentar adicionalmente una carta de autorización, autenticada por un notario público.

En cuanto a la duración del trámite, la misma dura aproximadamente un mes; para este trámite se debe enviar la documentación a oficinas de la CCSS, en Limón Pococí, Guápiles 75 metros oeste del edificio de bomberos.

Las cargas sociales que cubren los patronos y trabajadores se detallan en la tabla a continuación.

Tabla 38. Cargas sociales por pagar a los empleados según CCSS

CARGAS SOCIALES RECAUDADAS POR LA CCSS MEDIANTE COBRO DE PLANILLAS.		
COTIZACIONES	PATRONO (%)	TRABAJADOR (%)
Seguro Enfermedad y Maternidad	9.25	5.5
Seguro Invalidez, Vejez y Muerte	5.08	2.84
Banco Popular y de Desarrollo Comunal	0.5	1
Asignaciones Familiares	5	-
Instituto Mixto de Ayuda Social	0.5	-
Instituto Nacional de Aprendizaje	1.5	-
Fondo de Capitalización	3	
Pensión Complementaria Obligatoria	1.5	
TOTAL	26.33%	9.34%

Fuente. Caja costarricense del seguro social, 2018

### **INS (Póliza de Riesgos del Trabajo)**

Esta póliza protegerá a los trabajadores cuando estén realizando sus labores y sufran un accidente como lo indica la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social en el artículo 74. Para acceder a la misma, la empresa debe presentar una serie de documentos y cumplir con una serie de requisitos que se citan continuación:

- Nombre del patrono o asegurado, persona física o jurídica.
- Presentación de la cédula de identidad en buen estado.
- Dirección para notificaciones o correspondencia, dirección exacta del lugar de residencia del patrono o apoderado de la empresa, u oficinas, dirección por señas, indicando el número telefónico, fax, apartado postal y correo electrónico.
- Dirección exacta donde se efectúan los trabajos.
- Clase de trabajos a realizar en forma temporal o permanente.
- Actividad económica de la empresa, indicando la actividad principal a la que se dedica.

- Nombre, número de cédula, ocupación, salario de cada una de las personas contratadas o estimación de las personas por contratar.
- Nombre y firma del patrono o representante autorizado. En caso de personas jurídicas, se debe indicar la relación existente entre el firmante y la empresa (propietario, gerente o representante legal).

Tabla 39. Costo de la Póliza de Riesgo

<b>Detalle</b>	<b>Monto (¢)</b>
<b>Monto de Planilla Mensual</b>	<b>6.450.000</b>
<b>Monto de Planilla Anual</b>	<b>77.400.000</b>
<b>Tarifa</b>	<b>0.00982</b>
<b>Póliza de Riesgo</b>	<b>760.068</b>

Fuente: Gerente de Distribuidora Carnes San Martín, 2018

## **Impuestos**

Los impuestos son un tributo que se paga a las Administraciones Públicas y al Estado para soportar los gastos públicos. Estos pagos obligatorios son exigidos tanto a personas físicas como a personas jurídicas.

### **1. Impuestos municipales de Pococí (Ley 5694 del 09/06/1975)**

En relación con los impuestos municipales del distrito de Guápiles, lugar donde se ubicará Distribuidora de Carnes San Martín S.A. luego de obtener la patente, deberá pagarle a la Municipalidad de Pococí el impuesto de patente que faculte para llevar a cabo la actividad lucrativa según indica el artículo 1° de esta ley.

Dicha ley en el artículo 5° además señala que para fijar el monto de impuesto de patente se utilizarán las ventas o los ingresos brutos, que perciban durante el ejercicio económico. Se entiende por ventas el volumen de estas, una vez deducido el impuesto que establece la Ley de Impuesto sobre las Ventas.

Según el artículo 14 de la ley, en el caso de las empresas que vendan servicios, deberán realizar el pago basado en el capítulo II que contempla las tarifas según la actividad:

ch) Servicios. Comprenderá los servicios prestados al sector privado o al sector público o a ambos, que sean atendidos por organizaciones o personas privadas.

Incluirá, entre otros, el transporte, el almacenaje, las comunicaciones, los establecimientos privados de enseñanza y los de esparcimiento, los hoteles y hospedajes de todo tipo, los estacionamientos de vehículos, las agencias, los representantes de casas extranjeras, las barberías y establecimientos de belleza o estética, las agencias de publicidad y, en general, toda clase de servicios profesionales o de otra naturaleza, prestados en forma remunerada. La renta líquida gravable y las ventas o los ingresos brutos anuales determinarán el monto del impuesto de patente que le corresponde pagar a cada contribuyente.

Se aplicará el cero coma veinticinco por ciento (0,25%) para el primer año; el cero coma treinta por ciento (0,30%) durante el segundo año y el cero coma treinta y cinco por ciento (0,35%), a partir del tercer año, sobre las ventas o ingresos brutos. Esta suma, dividida entre cuatro, determinará el impuesto trimestral por pagar. Según el artículo 7º cada año, a más tardar el 15 de enero se debe presentar ante la Municipalidad de Pococí, una declaración jurada que indique el monto de las ventas o los ingresos brutos. Y con esto la Municipalidad calcula el impuesto trimestral correspondiente.

## **2. Impuesto de renta**

Este impuesto grava las utilidades de las empresas y de las personas físicas que desarrollen actividades lucrativas. Para ambos casos la declaración y pago se realiza mediante el formulario D-101 “Declaración jurada del impuesto sobre la renta”.

Se aplica cada porcentaje de impuesto a los tramos respectivos de renta neta declarada por el contribuyente, acumulándose los resultados para calcular el impuesto total.

## **Estudio Económico**

### **Proyecciones y supuestos macroeconómicos**

El Banco Central de Costa Rica presenta anualmente programas macroeconómicos en los cuales contiene el análisis de la situación macroeconómica del año pasado y los objetivos, medidas de política y proyecciones macroeconómicas para los siguientes próximos veinticuatro meses, también se cuenta con el Marco Fiscal presupuestario de medio plazo del Ministerio de Hacienda que presenta también supuestos del entorno macroeconómico y proyecciones a un horizonte similar al proyecto de investigación.

Los indicadores económicos son datos estadísticos de gran importancia, es una herramienta que permite tomar decisiones, evaluar y predecir tendencias de la situación actual del país. Además de orientar a las empresas sobre comportamientos futuros de la economía, permitiendo desarrollar mejores estrategias para el cumplimiento de las metas y obtener mejores resultados en los proyectos de inversión.

Para efectos de la evaluación financiera que se desarrollará, se evaluarán los indicadores de crecimiento económico del país, entre ellos:

### **Inflación**

Mide la evolución de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del patrón de consumo de los habitantes de un área geográfica específica (Banco Central de Costa Rica, 2018, p. 1).

Se adjunta la tabla de datos con el comportamiento del IPC para los años comprendidos entre el 2016-2018 donde se puede visualizar el comportamiento del precio de bienes y servicios en ese periodo de tiempo.

Tabla 40. Índice de inflación medida por el (IPC)

	Nivel	Variación mensual (%)	Variación interanual (%)	Variación acumulada (%) /n2
Febrero/2016	99,76	-0,02	-0,03	0,65
Marzo/2016	98,86	-0,91	-1,09	-0,26
Abril/2016	98,95	0,09	-0,92	-0,17
Mayo/2016	99,14	0,19	-0,43	0,03
Junio/2016	99,12	-0,02	-0,88	0,01
Julio/2016	100,04	0,93	0,48	0,94
Agosto/2016	100,08	0,03	0,60	0,97
Septiembre/2016	99,60	-0,47	0,39	0,49
Octubre/2016	99,49	-0,12	0,55	0,37
Noviembre/2016	99,49	0,00	0,56	0,37
Diciembre/2016	99,87	0,39	0,77	0,77
Enero/2017	100,44	0,57	0,66	0,57
Febrero/2017	100,85	0,40	1,09	0,97
Marzo/2017	100,42	-0,42	1,58	0,55
Abril/2017	100,58	0,15	1,64	0,70
Mayo/2017	100,80	0,22	1,67	0,92
Junio/2017	100,88	0,08	1,77	1,01
Julio/2017	101,21	0,32	1,16	1,33
Agosto/2017	100,99	-0,22	0,91	1,11
Septiembre/2017	101,24	0,25	1,64	1,37
Octubre/2017	101,80	0,56	2,33	1,93
Noviembre/2017	101,97	0,16	2,49	2,09
Diciembre/2017	102,45	0,47	2,57	2,57
Enero/2018	102,86	0,41	2,41	0,41
Febrero/2018	103,08	0,21	2,21	0,62
Marzo/2018	103,05	-0,03	2,61	0,59
Abril/2018	102,97	-0,08	2,38	0,51
Mayo/2018	102,85	-0,11	2,04	0,40

Fuente: Banco Central de Costa Rica, 2018

El Banco Central se basa para hacer la proyección del 3% para el 2018 en que no hay presiones al alza por parte de los determinantes macroeconómicos, además de que las estimaciones de agencias especializadas no prevén para los próximos años, presiones inflacionarias por la vía de precios internacionales de materias primas. (Madrigal L., 2016)

Por su lado el Ministerio de Hacienda, en los supuestos macroeconómicos basados en los escenarios suministrados por el Banco Central para el Marco Presupuestario del mediano plazo, proyectan una inflación de 4+1% para los próximos años. (Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2018)

Para el proyecto en sí, se utilizó una inflación global del 5%, por encima de estas proyecciones o de la meta del 3% del BCCR, con el fin de sensibilizar los escenarios y situar todos los costos y gastos en situaciones más conservadores. Otro ejemplo es el último aumento salarial realizado el 30 de octubre del 2017 donde se aprobó un incremento del 2,43% correspondiente al primer semestre del 2018 para los empleados del sector privado. Para esos rubros los escenarios se proyectaron a un 5% de inflación anual.

### **Tasa de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Dentro de los escenarios de inversión se cuenta con una opción sin financiamiento, por medio de aporte de los socios y otra con financiamiento. Según el Banco Central de Costa Rica la tasa básica pasiva es un promedio ponderado de las tasas de interés de captación brutas en colones, negociadas por los intermediarios financieros residentes en el país y de las tasas de interés de los instrumentos de captación del Banco Central y del Ministerio de Hacienda negociadas, tanto en el mercado primario como en el secundario.

La tasa básica pasiva registró el nivel más bajo del 2016, bajando de 4,55% a 4,50%, mientras que la Tasa Efectiva en Dólares también descendió de 2,00% a 1,93%.

### **Tipo de cambio**

El tipo de cambio es el precio de una moneda respecto de otra y como todo precio es el resultado de una oferta y una demanda, en este caso, de la oferta y demanda de divisas.

1. Tipo de cambio nominal: el tipo de cambio nominal es el precio de una moneda en términos de otra.
2. Tipo de cambio real: es un indicador de los precios de una cesta de bienes y servicios de un país en relación con la de otro país.

Para ser evaluado, se toman en cuenta los datos estadísticos del Banco Central de Costa Rica realizado en el informe mensual económico de octubre 2014, donde se detalla lo siguiente:

En agosto 2014, los indicadores de tipo de cambio real (bilateral y multilateral) mostraron una leve apreciación real del colón, en torno a 0,2%, ello como consecuencia principalmente de la pérdida de valor de las monedas de los principales socios comerciales.

### **Macroprecios y producción**

La inflación dejará los niveles extraordinariamente bajos que experimentó en 2015, pero la estimación que predomina es que se ubicaría en el rango inferior de la meta del Banco Central de Costa Rica (BCCR). Esa proyección va en línea con una expectativa de que los precios de las materias primas aumentarán ligeramente, sumado a la presión del déficit fiscal.

El tipo de cambio se topará con la carencia de elementos que lo ayudaron a bajar en 2015, tales como los fondos de los eurobonos, la caída de los precios del crudo y la colonización de las carteras, dijo Hernán Varela, jefe de estrategia de Aldesa. (2016)

A continuación se presentan los datos del promedio mensual compra-venta del tipo de cambio nominal.

Tabla 41. Tipo de cambio nominal del dólar

Periodo	Promedio Mensual (Compra-Venta)	Variación Interanual
Enero 2017	503,10	0,5
Febrero 2017	527,10	5,10
Marzo 2017	550,20	10,2
Abril 2017	548,00	9,8
Mayo 2017	553,10	10,8
Junio 2017	551,10	10,5
Julio 2017	538,70	8
Agosto 2017	539,60	8,1
Setiembre 2017	539,80	7,7
Octubre 2017	538,90	7,6

Fuente: Informe mensual, octubre 2017, BCCR

Gráfico 22. Tasa de variación interanual (%)



Fuente: Informe mensual, octubre 2017, BCCR

De acuerdo a las variaciones del dólar en el presente año, se puede apreciar la devaluación del colón con respecto esta moneda. Esto determinado porque el costo de 1 dólar en enero 2017 era

de 503,10 colores y a octubre el costo fue de 538,90, si se comparan ambos, la cotización del dólar aumentó en un 7,11 % y el colón se devaluó en la misma proporción.

Para realizar las proyecciones de los gastos, se toma como indicador el aumento del dólar de acuerdo a lo indicado anteriormente, el cual ha ido en un aumento de enero a octubre en un 7,11%, por lo tanto, se realizará el aumento en esa proporción para el proyecto según el tipo de cambio de octubre ( ¢540).

### Índice de incremento salarial sector privado

Se adjunta la siguiente tabla con el detalle de los aumentos salariales del sector privado decretados por el Consejo Nacional de Salarios desde el año 2017. Los mismos son el indicador para determinar los aumentos salariales de la planilla de la empresa Distribuidoras de Carnes San Martín.

Tabla 42. Aumentos salariales del sector privado según el Consejo Nacional de Salarios

Semestre	Año	%
1°	2017	5,00%
2°	2017	4,00%
1°	2016	2,63%
2°	2016	2,55%
1°	2015	3,17%
2°	2015	3,00%
1°	2014	3,65%
2°	2014	2,40%

Fuente: La Gaceta, 2017

Según detalle de los indicadores, se determina que para el cálculo de las proyecciones de los flujos por utilizar en el presente estudio, la tasa de inflación del indicador IPS con un valor del 5%, a partir del año 2018 que será el año base.

El crecimiento de la demanda se establece por medio del comportamiento del IMAE del país obtenido en el año 2016, el cual fue de un 3.7 % (de acuerdo con la variación interanual), por lo cual se estima un crecimiento anual para el proyecto de distribución y comercialización de carnes San Martín S.A del 1 %, por encima del índice de inflación de precios de los servicios (IPS) según el Programa Macroeconómico del Banco Central de Costa Rica para el 2017.

Los incrementos salariales decretados en los últimos 2 años por el Consejo Nacional de Salarios de Costa Rica se tomarán como indicador para las proyecciones de los aumentos salariales de la planilla el 3%, este aumento anual se tomará de acuerdo con los aumentos otorgados desde el 2015 que han sido superiores al 3% y además considerando que los salarios de la planilla están por encima del salario establecido por ley.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Una vez finalizada la recopilación de los datos, el análisis y propuesta del proyecto de investigación, se indican las conclusiones que permiten comprobar que la creación de una unidad de negocios es factible.

De acuerdo a 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. Debido a lo comentado anteriormente, acerca de que en el último periodo (2017) la distribuidora tiene capital social y además obtiene un excedente por la venta de los productos comercializados, demostrando que tiene la factibilidad para desarrollarse con recursos propios en la creación del nuevo negocio.

La empresa tiene la capacidad de asumir nuevos retos y riesgos mediante una inversión factible y la oportunidad de abarcar mayor parte del territorio nacional por lo que a mediano plazo puede lograr posicionarse como una distribuidora con mayor demanda en el mercado de carnes para satisfacer los clientes comerciales. Por medio de la investigación de mercado realizada, se pudo comprobar que el mercado meta es altamente rentable ya que hay gran cantidad de demanda en la zona y se encuentra clientes insatisfechos con el servicio actual brindado aparte que en los últimos años el distrito de Guápiles ha sido la zona con mayor crecimiento económico con la reactivación del puerto Limón.

Se identificó que el mercado es muy susceptible a las promociones o beneficios en los servicios que las empresas comerciales actualmente ofrecen, además que el mercado de carnes en

el distrito de Guápiles ha incrementado por la gran cantidad de comercios como restaurantes y hoteles ya que es una zona de turismo, parte de los clientes no cuentan con ningún tipo de promociones o beneficios por lo que andan en busca de nuevos proveedores.

El estudio técnico determinó la planta, equipo e infraestructura necesaria para el adecuado almacenamiento y distribución de los productos de carnes con los mayores estándares de calidad y servicios de eficiencia en el distrito de Guápiles. La empresa cuenta con capacidad de realizar la inversión y desarrollando todo este apartado con base en las recomendaciones del Gerente General de la Industria Comercial San Martín S.A. Lic. Carlos R. Gurdian Navas, quien en anteriores ocasiones estuvo a cargo de la apertura de la distribuidora en Guanacaste.

La empresa cuenta además, según el análisis de técnico, la ruta de distribución adecuada para la demanda estimada ya que la localización del centro de comercialización se ubica en punto estratégico de manera que cubra la mayor cantidad de comercios establecidos para la perfecta distribución según las necesidades del mercado ya que actualmente tiene dificultades para el abastecimiento en la zona de Guápiles y hasta niega servicios por falta de capacidad.

La empresa tiene el personal necesario e indicado en el estudio administrativo, en donde establece la estructura organizacional óptima para poner en marcha el proyecto, así como determina el personal requerido de acuerdo a la demanda estimada con el fin de elaborar un plan de control interno eficiente que cubra cada necesidad del cliente de la mejor manera.

Se concluye también la viabilidad del proyecto desde la perspectiva legal, donde se definen todos los pasos y trámites por seguir para la inscripción y establecimiento de la Distribuidora de Carnes San Martín S.A. en el distrito de Guápiles que administrará y comercializará el producto de carne en dicha zona.

Del estudio económico con la puesta en marcha de la empresa se crean nuevas fuentes de empleo, estas vienen representadas por el personal que trabaja directamente en la empresa y participa del proceso de comercialización, así como quienes intervienen en las diversas tareas y distribuyen el producto; con esto se contribuye al desarrollo y fortalecimiento económico y social del país.

Se lograron integrar los resultados mediante el estudio financiero donde se valoraron todos los costos de producción, capital de trabajo e inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto y poder concluir con propiedad que el proyecto es viable y que ofrece una rentabilidad aceptable, donde brinda un VAN de ₡ 50.283.861 colones con una TIR del 40.18 %.

Con base en la Tasa Interna de Retorno (TIR), en los dos escenarios se obtienen tasas diferentes, que sí impactan de forma significativa para la elección del mejor escenario, debido a que, el costo de capital de la distribuidora es del 20.14%, por lo que esta tasa se toma como referencia para determinar si el TIR es bueno o negativo para el proyecto. Por lo tanto, en los dos escenarios obtiene un TIR superior a dicho costo en donde el proyecto es totalmente aceptable para la puesta en marcha.

## **Recomendaciones**

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 un capacidad para invertir con capital propio según la entrevista al Gerente Lic. Carlos R. Gurdian Navas, poderle hacerle frente a las deudas u obligaciones financieras, lo que le daría más confianza y estabilidad al ingresar al mercado con capital propio.

La Distribuidora de Carnes San Martín S.A. debe enfocar sus objetivos en buscar desarrollarse maximizando los recursos y haciendo inversiones eficientes en las que pueda obtener los rendimientos deseados al crear una unidad nueva de negocios.

Habiendo confirmado los requerimientos del mercado nacional en cuanto a los grandes volúmenes de demanda que ofrece el mercado de Guápiles, es recomendable iniciar la puesta en marcha del proyecto cuanto antes y atacar ese mercado insatisfecho. La empresa debe orientar sus estrategias en buscar, mediante la tecnología, ofrecerle al cliente innovación, reducción del gasto operativo y dar un servicio personalizado.

Es importante que realicen esfuerzos adicionales para promocionar el servicio como una oportunidad de crecimiento ofreciendo programas de lealtad, promociones o servicios de valor agregado con los cuales pueda mejorar la fidelidad del cliente. Debe monitorearse el precio del mercado constantemente, es una de las variables críticas en la rentabilidad y ante cualquier variación que afecte al proyecto, deben tomarse medidas correctivas de inmediato y vigilar la estructura de costos.

Las tendencias del mercado están provocando en los últimos tiempos un dinamismo en el cual las cadenas comerciales deben buscar ventajas competitivas para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, lo que para Distribuidora de Carnes San Martín S.A. es un importante estímulo con el fin de lograr ingresar al mercado. Apegarse a todo el marco legal que regula las actividades lucrativas del sector de carnes, constituir la empresa y obtener todos los permisos pertinentes para operar, preferiblemente antes de iniciar operaciones.

La estructura de costos es la columna vertebral que junto con las ventas, dan la rentabilidad de la empresa. Los costos deben ser monitoreados constantemente, al igual que contener los gastos innecesarios, buscar mejores proveedores y realizar mantenimiento preventivo, antes del llegar al correctivo e intentar maximizar el valor de la empresa.

Con base en la información analizada, se considera que el proyecto financieramente es viable. Además, al analizar los escenarios realizados, se considera que en ningún momento se está comprometiendo el capital de los socios, la inversión es segura y, aun teniendo un cambio en la economía nacional, la inversión inicial se recupera. Los resultados obtenidos evidencian que el proyecto es rentable, la tasa interna de retorno resulta muy alta en comparación con la tasa utilizada en la definición del costo capital.

Por otra parte, se evidencia que tanto el VAN como el TIR son positivos, por lo que se recomienda la aprobación del proyecto. La evaluación del proyecto determinó en todos los puntos vistos que es factible, tanto a nivel de mercado como financieramente, por lo que se recomienda su desarrollo. Con base en la información analizada, se concluye que el proyecto es rentable, se recomienda su desarrollo, con el conocimiento que se obtuvo en la demanda, oferta, manejo de costos y estrategia empresarial formulada. Se considera que la inversión realizada será recuperada a corto plazo y es un negocio muy rentable, de fácil crecimiento y de recuperación de capital.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

### **Estudio Financiero**

Para determinar los ingresos y gastos proyectados, se detallarán una serie de complementos logrados mediante la validación de los requerimientos financieros y la información recopilada para que sea posible interpretar los resultados obtenidos y poder desarrollar el análisis con el fin de determinar la factibilidad de crear una unidad de negocios para el servicio de distribución de carnes en el distrito de Guápiles.

#### **Inversión inicial**

El coste de las inversiones previas a la puesta en marcha y las que se realizan durante la operación de la empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A serán determinantes. Para tal efecto, el monto de inversión total requerido se simplifica en tres segmentos:

1. Inversión fija
2. Inversión diferida
3. Capital de trabajo

#### **Inversión fija**

La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como alquiler del edificio y adquisición de planta, mobiliario y equipo, entre otros, para el inicio de operaciones.

Por lo tanto, la inversión fija total de este proyecto en particular queda definida en la siguiente tabla:

Tabla 43. Inversión fija

<b>Inversión Fija</b>	<b>Monto</b>
Vehículo	₪ 5.000.000
Alquiler local	₪ 4.800.000
Refrigerador Horizontal	₪ 16.400.000
Congelador Industrial	₪ 25.000.000
Cuarto frío	₪ 14.500.000
Mobiliario y Equipo de oficina	₪ 1.175.960
Insumo de Oficina	₪ 3.230.000
<b>Total Activos fijos</b>	<b>₪ 70.105.960</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

### **Inversión diferida**

Se refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se efectúan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos para la puesta en marcha de la empresa.

La inversión diferida que se contempla en este proyecto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 44. Inversión fija

<b>Inversión diferida</b>	<b>Monto</b>
Gastos de Constitución	₪281.000
Patente	₪100.000
Permisos sanitarios de funcionamiento	₪100.000
<b>Total inversión diferida</b>	<b>₪481.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

### **Capital de trabajo**

Constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal de la empresa, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos de la empresa.

El capital de trabajo necesario para poner en marcha el proyecto consta de varios rubros, entre ellos: salarios, servicios públicos, póliza, suministros, etc. El tiempo proyectado para iniciar

operaciones es de 4 meses, en el cual se pronostica realizar las diferentes fases del proyecto para iniciar su servicio. Las mismas se detallan a continuación:

1. Planeación del proyecto: en esta etapa las áreas involucradas de la Distribuidora de Carnes San Martín S.A realizan sesiones de trabajo para planificar el proyecto según las tareas y actividades que las áreas requieren, como por ejemplo: parametrización interna, divulgación de la marca, reconocimiento del territorio, requerimientos técnicos, organizacionales, materiales, configuraciones, reportería, logística de la capacitación, etc.
2. Funcionabilidad: en esta etapa se desarrolla toda la logística de almacenamiento por medio de una base de pruebas de la planta y equipo técnico, así como la funcionalidad y la parametrización según lo solicitado por el cliente. En conjunto se evalúan los resultados para determinar los cambios técnicos o modificaciones internas que se deben efectuar para luego impartir la capacitación al personal restante.
3. Implementación: es la última fase y la más importante porque se inicia la operación en producción, en la cual se proporciona un acompañamiento de un mes y el soporte técnico para certificar el éxito del proyecto.

Ver tablas adjuntas con los detalles cuantitativos indicados:

Tabla 45. Capital de trabajo

Capital de Trabajo	Monto
Salarios	₡9.200.000
Servicios Públicos	₡ 320.000
Cargas Sociales (26.17 %)	₡2.407.640
Póliza RT del INS	₡ 90.344
Mantenimiento y Aseo	₡ 150.000
Combustible	₡ 49.100
Póliza del vehículo INS	₡ 617.124
Imprevistos (5% sobre total de CT)	₡ 625.371
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>₡ 13.459.579</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Inversión Total

El monto de inversión total requerido para la puesta en marcha de la unidad de negocio Distribuidora de Carnes San Martín S.A. se resume a continuación:

Tabla 46. Inversión total

<u>Inversión Inicial</u>	<u>Monto</u>	<u>Total</u>
<b><u>Inversión Fija</u></b>		
Vehículo	₡ 5.000.000	
Alquiler local	₡ 4.800.000	
Refrigerador Horizontal	₡ 16.400.000	
Congelador Industrial	₡ 25.000.000	
Cuarto frío	₡ 14.500.000	
Mobiliario y Equipo de oficina	₡ 1.175.960	
Insumo de Oficina	₡ 3.230.000	
<b>Total</b>		<b>₡ 70.105.960</b>
<b><u>Inversión Diferida</u></b>		
Gastos de Constitución	₡ 281.000	
Patente	₡ 100.000	
Permisos sanitarios de funcionamiento	₡ 100.000	
<b>Total</b>		<b>₡ 481.000</b>
<b><u>Capital de Trabajo</u></b>		
Salarios	₡ 9.200.000	
Servicios Públicos	₡ 320.000	
Cargas Sociales (26.17 %)	₡ 2.407.640	
Póliza RT del INS	₡ 90.344	
Mantenimiento y Aseo	₡ 150.000	
Combustible	₡ 49.100	
Póliza del Vehículo INS	₡ 617.124	
Imprevistos (5% sobre total de CT)	₡ 625.371	
<b>Total</b>		<b>₡ 13.459.579</b>
<b><u>Inversión Final</u></b>		<b>₡ 84.046.539</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Ingresos estimados

Los ingresos que la empresa recibirá están basados en un solo servicio de ventas como principal objetivo al comercializar y distribuir carnes a sus clientes meta. Según fuentes oficiales como lo es El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo junto con la Corporación Ganadera (CORFOGA) el consumo de carne aumento a 17.5 kilogramos al año, el cual era de 14 Kg en promedio en el 2016. El aumento promedio en el consumo de la carne es de 5% en el 2016, este aumento será el que se utilice para el crecimiento en la demanda anual para los próximos 5 años.

Tabla 47. Proyección de la demanda

Ingreso por ventas	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Volumen de producción Kg	122.400	134.640	148.104	162.914	179.206
% esperada	40%	38%	36%	34%	33%
Producción esperada Kg	48960	53856	59241,6	65165,76	71682,336
Precio estimado	5000	5500	6050	6655	7320,5
Ingreso estimado	₡ 244.800.000	₡ 296.208.000	₡ 358.411.680	₡ 433.678.133	₡ 524.750.541

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Egresos estimados

### Salarios

De acuerdo al estudio administrativo las proyecciones salariales del proyecto están determinadas en función de la cantidad de personas que se contratará y el incremento se determinó en un 3% anual, tomando en cuenta el comportamiento de incrementos salariales que el gobierno ha establecido para el sector privado. Ver tabla adjunta.

Tabla 48. Proyección salarial del proyecto

Proyección Salarial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	₡ 13.906.839,20	₡ 14.324.044,38	₡ 14.753.765,71	₡ 15.196.378,68	₡ 15.652.270,04
Encargado de ventas	₡ 7.822.597,05	₡ 8.057.274,96	₡ 8.298.993,21	₡ 8.547.963,01	₡ 8.804.401,90
Cajero	₡ 6.084.242,15	₡ 6.266.769,41	₡ 6.454.772,50	₡ 6.648.415,67	₡ 6.847.868,14
Ayudante	₡ 6.084.242,15	₡ 6.266.769,41	₡ 6.454.772,50	₡ 6.648.415,67	₡ 6.847.868,14
Conductor	₡ 6.084.242,15	₡ 6.266.769,41	₡ 6.454.772,50	₡ 6.648.415,67	₡ 6.847.868,14
Cuentas por cobrar	₡ 922.500,00	₡ 950.175,00	₡ 978.680,25	₡ 1.008.040,66	₡ 1.038.281,88
Papelería Útiles y Otros	₡ 615.000,00	₡ 633.450,00	₡ 652.453,50	₡ 672.027,11	₡ 692.187,92
Costos Administrativos	₡ 3.920.000,00	₡ 4.037.600,00	₡ 4.158.728,00	₡ 4.283.489,84	₡ 4.411.994,54
Costo Contabilidad	₡ 6.725.430,90	₡ 6.927.193,83	₡ 7.135.009,64	₡ 7.349.059,93	₡ 7.569.531,73
<b>Totales</b>	<b>₡ 52.165.093,60</b>	<b>₡ 53.730.046,41</b>	<b>₡ 55.341.947,80</b>	<b>₡ 57.002.206,23</b>	<b>₡ 58.712.272,42</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Póliza de riesgo del trabajo

Según lo indicado en el estudio técnico, la póliza debe ser calculada mediante un factor y de acuerdo con la proyección de salarios brutos realizada por los colaboradores que laborarán en la unidad de negocios.

Tabla 49. Factor de cálculo de la Póliza de Riesgo

Obligación Patronales	Monto
Factor de Cálculo	<b>0,00982</b>

Fuente: Depto. Financiero de la empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A, 2018.

Tabla 50. Proyección de la Póliza Anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Póliza de Riesgo del trabajo</b>	₡ 512.261,22	₡ 527.629,06	₡ 543.457,93	₡ 559.761,67	₡ 576.554,52

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Alquiler

De acuerdo al estudio de mercado en el distrito de Guápiles el alquiler tiene una proyección que se encuentra estimada por el cobro del año base más un 5% de aumento, tomando en cuenta el indicador del IPS, que mide los precios de los servicios.

Tabla 51. Proyección de pagos por alquiler

<u>Concepto</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Alquiler	¢14.400.000,00	¢15.120.000,00	¢15.876.000,00	¢16.669.800,00	¢17.503.290,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Servicios públicos

La estimación del gasto por alquiler se encuentra determinada en función de la cantidad de colaboradores por área de ocupación en metros cuadrados. El incremento para los años de valoración del proyecto está basado en el IPS que se estima en un 5 %.

Tabla 52. Proyección de los servicios públicos

<u>Concepto</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Servicios Públicos	¢ 960.000,00	¢ 1.008.000,00	¢ 1.058.400,00	¢ 1.111.320,00	¢ 1.166.886,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Patente

La Ley 5694 (1976) indica en el artículo 5° que para fijar el monto de impuesto de patente se utilizarán las ventas o los ingresos brutos que perciban durante el ejercicio económico. Además, el primer año se debe cancelar el 0,25%, para el segundo año de actividad el 0,30% y a partir del año 3 el monto por cancelar es el 0,35%. Se adjunta la tabla con el monto que se debe

pagar por año a partir de los ingresos proyectados de la empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A.

Tabla 53. Proyección de patente anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Totales Ingresos	¢244.800.000	¢296.208.000	¢358.411.680	¢433.678.133	¢524.750.541
Porcentaje Impuesto	0,25%	0,30%	0,35%	0,35%	0,35%
Monto de Patente Anual	¢ 612.000	¢ 888.624	¢ 1.254.441	¢ 1.517.873	¢ 1.836.627

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Combustible y mantenimiento del vehículo

El mantenimiento del vehículo es un gasto que se debe cancelar mensualmente al proveedor que vendió el activo para la distribución, es una tarifa pactada en contrato y no tienen aumentos adicionales ya que es un acuerdo de la negociación donde cada 6 meses se somete a revisión. Además el combustible se estableció con la ruta diaria ya establecida en el estudio técnico.

Tabla 54. Proyección de patente anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combustible y Mantenimiento del Vehículo	¢440.000	¢462.000	¢485.100	¢509.355	¢534.823

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Póliza de riesgo del vehículo

El seguro del vehículo se estableció con la agencia por medio de un convenio con el INS lo cual sirvió para establecer dicho monto.

Tabla 55. Proyección de la Póliza Anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Póliza de Riesgo del vehículo	¢ 210.000	¢ 220.500	¢ 231.525	¢ 243.101	¢ 255.256

Fuente: Depto. de administrativo de la empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A, 2018.

### **Suministros de oficina**

De acuerdo al estudio técnico los suministros requeridos para el funcionamiento de la distribuidora están determinados mediante el gasto promedio de cada colaborador de la empresa que tiene un perfil muy similar al de los que darán servicio en Distribuidora Carnes San Martín. Los incrementos están determinados mediante el indicador del IPS, el cual se estableció en un 5 % anual.

Tabla 56. Proyección de gasto por suministros

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Suministros de Oficina</b>	¢615.000	¢645.750	¢678.038	¢711.939	¢747.536

Fuente: Elaboración propia, 2018

### **Mantenimiento y Aseo**

De acuerdo al estudio técnico el mantenimiento y aseo del local, la empresa Distribuidora Carnes San Martín se caracteriza por tener calidad en sus productos, esto incluye el mantenimiento y aseo en la manipulación de los productos así como cada uno de los lugares de trabajo, en la siguiente tabla se proyecta dicho costo de acuerdo al indicador del IPS.

Tabla 57. Proyección de mantenimiento y aseo

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mantenimiento y Aseo</b>	¢181.800	¢190.890	¢200.435	¢210.456	¢220.979

Fuente: Elaboración propia, 2018

### **Depreciación**

Las depreciaciones están calculadas mediante el método de línea recta, aplicando un tiempo ajustado entre la norma contable y la proyección de los 5 años para la evaluación financiera. Se adjunta la tabla con el detalle.

Tabla 58. Depreciación de activos

Nombre del activo	Monto	Valor de desecho	Vida útil	Depreciación mensual	Depreciación anual
Vehículo	¢5.000.000	¢500.000	5	¢75.000	¢900.000
Refrigerador Horizontal	¢16.400.000	¢0	2	¢683.333	¢8.200.000
Congelador Industrial	¢25.000.000	¢0	2	¢1.041.667	¢12.500.000
Cuarto frío	¢14.500.000	¢0	3	¢402.778	¢4.833.333
Báscula	¢120.000	¢0	1	¢10.000	¢120.000
Selladora industrial al vacío	¢20.000	¢0	1	¢1.667	¢20.000
Mobiliario y Equipo de oficina	¢1.175.960	¢0	1	¢97.997	¢1.175.960
<b>Total</b>				¢2.312.441	¢27.749.293

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Impuesto de renta

El impuesto de renta exigido por el Ministerio de Hacienda es calculado con base en los ingresos brutos anuales. Según lo explicado en el capítulo anterior, la empresa Distribuidora de Carnes San Martín S.A. debe pagar una tarifa de renta del 30 % sobre la utilidad neta generada.

### Financiamiento del proyecto

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión.

Para la distribución de carnes, se requiere de un financiamiento del 15% sobre la inversión inicial a un plazo igual a horizonte del proyecto de cinco años, la tasa de interés que ofrece el banco es de la TBP (4.65%) más un «spread» de cinco puntos para un total de 9.65%, como

método de estrés, se realizará al 12% para evaluarlo en condiciones desfavorables. El otro 85% lo aportarán los socios como capital social.

Tabla 59. Plan de amortización de deuda con el BCR a cinco años

Entidad	BCR
Plazo en meses	60
Monto solicitado	₪12.606.981
Plazo en años	5
Tasa de interés	12%
Cuota mensual	₪291.442
Cuota anual	₪3.497.299

Año	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo final
0					₪12.606.980,87
1	₪12.606.981	₪1.512.838	₪1.984.461	₪3.497.299	₪10.622.519
2	₪10.622.519	₪1.274.702	₪2.222.597	₪3.497.299	₪8.399.923
3	₪8.399.923	₪1.007.991	₪2.489.308	₪3.497.299	₪5.910.614
4	₪5.910.614	₪709.274	₪2.788.025	₪3.497.299	₪3.122.589
5	₪3.122.589	₪374.711	₪3.122.589	₪3.497.299	₪(0)

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Flujos netos de efectivo

A continuación se detallan los flujos confeccionados según la información recolectada y detallada anteriormente, con el objetivo de analizar los principales indicadores resultantes de la evaluación del proyecto y determinar la factibilidad de desarrollarlo.

El periodo de evaluación del proyecto es a cinco años, por lo que todas las proyecciones a lo largo del trabajo han sido estandarizadas a este horizonte. Para determinar de rentabilidad de la inversión se inicia con los flujos netos de efectivo con dos escenarios, con financiamiento y sin financiamiento. En el escenario con financiamiento se determina primeramente, el monto de la inversión inicial, con una estructura de capital de 15% deuda y 85% de capital.

Tabla 60. Flujos netos de efectivo con financiamiento

<b>Flujos netos de efectivo con financiamiento</b>						
Concepto / Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Q		48.960	51.408	53.978	56.677	59.511
Precio de venta P		₪ 5.000	₪ 5.250	₪ 5.513	₪ 5.788	₪ 6.078
Inversión						
Alquiler local	₪ 4.800.000					
Activos fijos varios	₪65.305.960					
Activos diferidos	₪ 481.000					
Capital de trabajo	₪13.459.579					
Inversión Bruta	₪84.046.539					
Menos financiamiento	₪12.606.981					
Inversión en acciones	₪71.439.558					
Ingresos		₪ 244.800.000	₪ 296.208.000	₪ 358.411.680	₪ 433.678.133	₪ 524.750.541
Costo de mercadería		₪ 151.776.000	₪ 183.648.960	₪ 222.215.242	₪ 268.880.442	₪ 325.345.335
Utilidad Bruta		₪ 93.024.000	₪ 112.559.040	₪ 136.196.438	₪ 164.797.690	₪ 199.405.205
Gastos de Operación						
Salario neto		₪ 39.982.163	₪ 41.181.628	₪ 42.417.076	₪ 43.689.589	₪ 45.000.276
Póliza de riesgo del trabajo		₪ 392.625	₪ 404.404	₪ 416.536	₪ 429.032	₪ 441.903
Suministros de oficina		₪ 615.000	₪ 633.450	₪ 652.454	₪ 672.027	₪ 692.188
Gastos administrativos		₪ 3.920.000	₪ 4.037.600	₪ 4.158.728	₪ 4.283.490	₪ 4.411.995
Gastos contabilidad		₪ 6.725.431	₪ 6.927.194	₪ 7.135.010	₪ 7.349.060	₪ 7.569.532
Patente		₪ 612.000	₪ 888.624	₪ 1.254.441	₪ 1.517.873	₪ 1.836.627
Alquiler		₪ 14.400.000	₪ 15.120.000	₪ 15.876.000	₪ 16.669.800	₪ 17.503.290
Servicios públicos		₪ 960.000	₪ 1.008.000	₪ 1.058.400	₪ 1.111.320	₪ 1.166.886
Mantenimiento y aseo		₪ 181.800	₪ 190.890	₪ 200.435	₪ 210.456	₪ 220.979
Póliza del vehículo		₪ 210.000	₪ 220.500	₪ 231.525	₪ 243.101	₪ 255.256
Combustible y mantenimiento del vehículo		₪ 440.000	₪ 462.000	₪ 485.100	₪ 509.355	₪ 534.823
Depreciación		₪ 27.749.293	₪ 27.749.293	₪ 27.749.293	₪ 27.749.293	₪ 27.749.293
UAI		₪ (3.164.312)	₪ 13.735.458	₪ 34.561.441	₪ 60.363.294	₪ 92.022.158
Intereses		₪ 1.512.838	₪ 1.274.702	₪ 1.007.991	₪ 709.274	₪ 374.711
UAI		₪ (4.677.149)	₪ 12.460.755	₪ 33.553.451	₪ 59.654.020	₪ 91.647.447
Impuesto S/R 30%		₪ (1.403.145)	₪ 3.738.227	₪ 10.066.035	₪ 17.896.206	₪ 27.494.234
Utilidad Neta		₪ (3.274.005)	₪ 8.722.529	₪ 23.487.416	₪ 41.757.814	₪ 64.153.213
(+) Depreciación		₪ 27.749.293	₪ 27.749.293	₪ 27.749.293	₪ 27.749.293	₪ 27.749.293
(-) Amortización		₪ 1.984.461	₪ 2.222.597	₪ 2.489.308	₪ 2.788.025	₪ 3.122.589
FNE Nominal		₪ 22.490.827	₪ 34.249.225	₪ 48.747.400	₪ 66.719.082	₪ 88.779.918
Ajuste por inflación		₪ 1.041.325	₪ 1.585.739	₪ 2.257.005	₪ 3.089.093	₪ 4.110.510
<b>FNE Real</b>	<b>-71.439.558</b>	<b>₪ 21.449.502</b>	<b>₪ 32.663.486</b>	<b>₪ 46.490.396</b>	<b>₪ 63.629.988</b>	<b>₪ 84.669.408</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 61. Flujos netos de efectivo sin financiamiento

<b>Flujos netos de efectivo sin financiamiento</b>						
Concepto / Año	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Q		48.960	53.856	59.242	65.166	71.682
Precio de venta P		₡ 5.000	₡ 5.500	₡ 6.050	₡ 6.655	₡ 7.321
Inversión						
Alquiler local	₡ 4.800.000					
Activos fijos varios	₡65.305.960					
Activos diferidos	₡ 481.000					
Capital de trabajo	₡13.459.579					
Inversión Bruta	₡84.046.539					
Ingresos		₡ 244.800.000	₡ 296.208.000	₡ 358.411.680	₡ 433.678.133	₡ 524.750.541
Costo de mercadería		₡ 151.776.000	₡ 183.648.960	₡ 222.215.242	₡ 268.880.442	₡ 325.345.335
Utilidad Bruta		₡ 93.024.000	₡ 112.559.040	₡ 136.196.438	₡ 164.797.690	₡ 199.405.205
Gastos de Operación						
Salario neto		₡ 39.982.163	₡ 41.181.628	₡ 42.417.076	₡ 43.689.589	₡ 45.000.276
Póliza de riesgo del trabajo		₡ 392.625	₡ 404.404	₡ 416.536	₡ 429.032	₡ 441.903
Suministros de oficina		₡ 615.000	₡ 633.450	₡ 652.454	₡ 672.027	₡ 692.188
Gastos administrativos		₡ 3.920.000	₡ 4.037.600	₡ 4.158.728	₡ 4.283.490	₡ 4.411.995
Gastos contabilidad		₡ 6.725.431	₡ 6.927.194	₡ 7.135.010	₡ 7.349.060	₡ 7.569.532
Patente		₡ 612.000	₡ 888.624	₡ 1.254.441	₡ 1.517.873	₡ 1.836.627
Alquiler		₡ 14.400.000	₡ 15.120.000	₡ 15.876.000	₡ 16.669.800	₡ 17.503.290
Servicios públicos		₡ 960.000	₡ 1.008.000	₡ 1.058.400	₡ 1.111.320	₡ 1.166.886
Mantenimiento y aseo		₡ 181.800	₡ 190.890	₡ 200.435	₡ 210.456	₡ 220.979
Póliza del vehículo		₡ 210.000	₡ 220.500	₡ 231.525	₡ 243.101	₡ 255.256
Combustible y mantenimiento del vehículo		₡ 440.000	₡ 462.000	₡ 485.100	₡ 509.355	₡ 534.823
Depreciación		₡ 27.749.293	₡ 27.749.293	₡ 27.749.293	₡ 27.749.293	₡ 27.749.293
UAI		₡ (3.164.312)	₡ 13.735.458	₡ 34.561.441	₡ 60.363.294	₡ 92.022.158
Impuesto S/R 30%		₡ (949.294)	₡ 4.120.637	₡ 10.368.432	₡ 18.108.988	₡ 27.606.647
Utilidad Neta		₡ (2.215.018)	₡ 9.614.820	₡ 24.193.009	₡ 42.254.306	₡ 64.415.511
(+) Depreciación		₡ 27.749.293	₡ 27.749.293	₡ 27.749.293	₡ 27.749.293	₡ 27.749.293
FNE Nominal		₡ 25.534.275	₡ 37.364.114	₡ 51.942.302	₡ 70.003.599	₡ 92.164.804
Ajuste por inflación		₡ (105.477)	₡ 893.895	₡ 3.294.178	₡ 7.491.584	₡ 13.944.273
<b>FNE Real</b>	<b>-84.046.539</b>	<b>₡ 25.639.752</b>	<b>₡ 36.470.219</b>	<b>₡ 48.648.124</b>	<b>₡ 62.512.015</b>	<b>₡ 78.220.531</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 62. Flujo de caja para el primer año

Ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Producción Q	979	1.469	1.958	2.448	1.958	3.917	2.938	3.427	5.875	5.875	7.344	10.771
Precio venta	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
total ingresos	4.896.000	7.344.000	9.792.000	12.240.000	9.792.000	19.584.000	14.688.000	17.136.000	29.376.000	29.376.000	36.720.000	53.856.000
Costo de la mercadería	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000	12.648.000
Utilidad Bruta	(7.752.000)	(5.304.000)	(2.856.000)	(408.000)	(2.856.000)	6.936.000	2.040.000	4.488.000	16.728.000	16.728.000	24.072.000	41.208.000
Gastos de operación												
Salario neto	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847	3.331.847
Póliza de riesgo del trabajo	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719	32.719
Suministros de oficina	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250	51.250
Gastos administrativos	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667	326.667
Gastos contabilidad	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453	560.453
Patente	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000
Alquiler	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Servicios públicos	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Mantenimiento y aseo	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150	15.150
Póliza del vehículo	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
Combustible y mant del vehículo	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667	36.667
Depreciación UAI	2.312.441 (15.767.693)	2.312.441 (13.319.693)	2.312.441 (10.871.693)	2.312.441 (8.423.693)	2.312.441 (10.871.693)	2.312.441 (1.079.693)	2.312.441 (5.975.693)	2.312.441 (3.527.693)	2.312.441 8.712.307	2.312.441 8.712.307	2.312.441 16.056.307	2.312.441 33.192.307
Impuesto S/R 30%	(4.730.308)	(3.995.908)	(3.261.508)	(2.527.108)	(3.261.508)	(323.908)	(1.792.708)	(1.058.308)	2.613.692	2.613.692	4.816.892	9.957.692
Utilidad Neta	(11.037.385)	(9.323.785)	(7.610.185)	(5.896.585)	(7.610.185)	(755.785)	(4.182.985)	(2.469.385)	6.098.615	6.098.615	11.239.415	23.234.615
(+) Depreciación	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441
FNE Nominal	(8.724.944)	(7.011.344)	(5.297.744)	(3.584.144)	(5.297.744)	1.556.656	(1.870.544)	(156.944)	8.411.056	8.411.056	13.551.856	25.547.056
Ajuste por inflación	(525.590)	(443.990)	(362.390)	(280.790)	(362.390)	(35.990)	(199.190)	(117.590)	290.410	290.410	535.210	1.106.410
<b>FNE Real</b>	<b>(8.199.354)</b>	<b>(6.567.354)</b>	<b>(4.935.354)</b>	<b>(3.303.354)</b>	<b>(4.935.354)</b>	<b>1.592.646</b>	<b>(1.671.354)</b>	<b>(39.354)</b>	<b>8.120.646</b>	<b>8.120.646</b>	<b>13.016.646</b>	<b>24.440.646</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 63. Flujo de caja para el segundo año

Ingresos	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Producción Q	1.077	1.616	2.154	2.693	2.154	4.308	3.231	3.770	6.463	6.463	8.078	11.848
Precio venta	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
total ingresos	5.924.160	8.886.240	11.848.320	14.810.400	11.848.320	23.696.640	17.772.480	20.734.560	35.544.960	35.544.960	44.431.200	65.165.760
Costo de la mercadería	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080	15.304.080
Utilidad Bruta	(9.379.920)	(6.417.840)	(3.455.760)	(493.680)	(3.455.760)	8.392.560	2.468.400	5.430.480	20.240.880	20.240.880	29.127.120	49.861.680
Gastos de operación												
Salario neto	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802	3.431.802
Póliza de riesgo del trabajo	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700	33.700
Suministros de oficina	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788	52.788
Gastos administrativos	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467	336.467
Gastos contabilidad	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266	577.266
Patente	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052	74.052
Alquiler	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000
Servicios públicos	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000	84.000
Mantenimiento y aseo	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908	15.908
Póliza del vehículo	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375	18.375
Combustible y mant del vehículo	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500
Depreciación	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441
UAI	(17.615.219)	(14.653.139)	(11.691.059)	(8.728.979)	(11.691.059)	157.261	(5.766.899)	(2.804.819)	12.005.581	12.005.581	20.891.821	41.626.381
Impuesto S/R 30%	(5.284.566)	(4.395.942)	(3.507.318)	(2.618.694)	(3.507.318)	47.178	(1.730.070)	(841.446)	3.601.674	3.601.674	6.267.546	12.487.914
Utilidad Neta	(12.330.653)	(10.257.197)	(8.183.741)	(6.110.285)	(8.183.741)	110.083	(4.036.829)	(1.963.373)	8.403.907	8.403.907	14.624.275	29.138.467
(+) Depreciación	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441	2.312.441
FNE Nominal	(10.018.212)	(7.944.756)	(5.871.300)	(3.797.844)	(5.871.300)	2.422.524	(1.724.388)	349.068	10.716.348	10.716.348	16.936.716	31.450.908
Ajuste por inflación	(1.146.387)	(953.617)	(760.847)	(568.076)	(760.847)	10.234	(375.306)	(182.536)	781.316	781.316	1.359.626	2.709.018
<b>FNE Real</b>	<b>(8.871.825)</b>	<b>(6.991.139)</b>	<b>(5.110.453)</b>	<b>(3.229.767)</b>	<b>(5.110.453)</b>	<b>2.412.290</b>	<b>(1.349.082)</b>	<b>531.604</b>	<b>9.935.033</b>	<b>9.935.033</b>	<b>15.577.090</b>	<b>28.741.890</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Evaluación de los indicadores para determinar la factibilidad del proyecto

Para analizar los indicadores que determinan la factibilidad y rentabilidad del proyecto, es necesario recordar algunos aspectos, entre ellos:

### Indicadores VAN, TIR y PRI

Los indicadores del VAN y el TIR que contemplan el valor del dinero en el tiempo, deben estar sujetos a una tasa de descuento previamente establecida. Para el escenario con financiamiento, se utiliza como tasa de descuento el costo de capital promedio ponderado y para el escenario sin financiamiento se calcula con base en el rendimiento exigido al proyecto o el costo de capital.

Tabla 64. Costo capital promedio ponderado

Estructura	Costo	Ponderación
15%	12%*(1-20%)	1,4%
85%	22%	<u>18,7%</u>
		20,14%

Fuente: Elaboración propia, 2018

El costo de capital es la tasa mínima de rendimiento que debe ganar un proyecto para incrementar el valor de la empresa, los gerentes financieros están limitados éticamente a invertir solo en aquellos proyectos que prometan exceder el costo de capital (Gitman & Zutter, 2012, pág. 333). Queda determinada por una tasa libre de riesgo más el rendimiento del mercado o un premio al riesgo.

La única tasa libre de riesgo en Costa Rica es la establecida por el BCCR para un Bono de Estabilización Monetaria o “BEMs” que actualmente a un año plazo se encuentra a un 4,94% por lo que se promedia a 5%, más una prima al riesgo de la industria de un 13,14% y a este se suma

un 2% adicional del riesgo de empresa, para exigirle al proyecto como mínimo un 20,14% de rendimiento.

	<b>Io</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Con Fin</b>	-71.439.558	21.449.502	32.663.486	46.490.396	63.629.988	84.669.408
<b>Sin Fin</b>	-84.046.539	25.639.752	36.470.219	48.648.124	62.512.015	78.220.531

Tabla 65. VAN y TIR proyecto con y sin financiamiento

	<b>Con financiamiento</b>	<b>Sin Financiamiento</b>
<b>VAN</b>	¢58.510.042	¢50.283.861
<b>TIR</b>	45.45%	40.18%
<b>PRI</b>	3 años, 8 meses y 2 días	3 año, 9 meses y 19 días

Fuente: Elaboración propia, 2018

### *Análisis e interpretación del resultado*

El VAN del proyecto dio un resultado positivo, lo que representa para la empresa Distribuidora de Carnes San Martín lo siguiente:

1. El VAN es positivo y es de ¢ 50.283.861.
2. Recupera la inversión del proyecto, la cual es de ¢84.046.539.

Según los datos anteriores, para que un proyecto obtenga buenos resultados, el VAN debe ser mayor a cero y el TIR comparado con la tasa de corte de la entidad. El TIR del proyecto es positivo es de 40.18% lo anterior se traduce en que el proyecto es factible desde el punto de vista de rentabilidad. Es importante denotar que el proyecto es evaluado a un plazo de 5 años, después de este periodo la empresa empezaría a obtener mayores ingresos y si se mantiene el crecimiento sostenido, al año 5, por ser acumulativo, empezaría a obtener mayores rendimientos.

## **Análisis de sensibilidad**

Para tomar decisiones de inversión, es muy importante determinar las variables más susceptibles a cambios internos o externos que afecten los resultados del proyecto de manera considerable. Este método permite identificar las ventajas y desventajas económicas del proyecto por medio de la simulación de los posibles escenarios que se pueden presentar; permitiéndole a la empresa tomar decisiones acertadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Se trata de una técnica que permite llevar a cabo la valoración de los proyectos de inversión considerando que una o más de las variables que se utilizan para la determinación de los flujos netos de caja no son variables estáticas, sino que pueden tomar varios valores, lo que dará lugar a la consideración de diversos escenarios. Por tanto, la utilización de esta técnica introduce el riesgo en la valoración de los proyectos de inversión.

La base o la forma más sencilla para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión. La definición de estos escenarios se hace basándose en las distintas concreciones que pudieran tomar una serie de variables a lo largo de la vida del proyecto de inversión, manteniéndose el resto constantes. Lo habitual es realizar el análisis de los escenarios tomando como referencia el escenario más probable y posteriormente irse a los ambos extremos con un escenario pesimista y luego el caso contrario, el optimista.

### **Escenario pesimista**

Se toman las variables del escenario más probable y se empeoran las condiciones iniciales, de modo que se aumentan los costos, se estiman valores de inflación mucho más altos a los proyectados por el Gobierno. Se agravan los gastos operativos, se reduce el margen de contribución recortando el precio y por tanto afectando los ingresos por ventas, entre muchos

otros. En fin, se intenta recrear el peor panorama de la inversión, acercando el resultado a un fracaso total del proyecto.

Se determina este escenario con una disminución de la variable, de manera que se pueda comprobar si una disminución en la colocación mensual del -8%; según la colocación ya estimada, provoca resultados que se transforman en pérdidas y, a su vez, determinan que el proyecto no es factible desarrollarlo. En este escenario se realizará una disminución porcentualmente, determinando para las ventas solo el -8%, del total del mercado.

### **Escenario optimista**

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que se proyecta, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo. Así darse cuenta que en dos inversiones donde estarían dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que se debe analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan, en este caso se va utilizar una variable de 8%.

### **Posibles escenarios**

De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN se podrá calcular y mejorar las estimaciones sobre el proyecto que comenzará y proporciona la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que se decida asumir.

Tabla 66. Análisis de sensibilidad con financiamiento

Escenarios con Financiamiento	Pesimista -8%		Probable		Optimista +8%	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Variación de precio	€13.597.075,48	26,64%	€50.283.861	40,18%	€113.756.717,62	69,12%
Variación costo variable	€94.726.385,61	61,51%			€32.627.407,49	35,32%
Variación costo fijo	€71.859.203,76	52,40%			€55.494.589,34	45,07%
Variación gastos Admi/Vent	€66.251.541,89	49,88%			€61.102.251,22	47,59%
Pesimista total al 8%	€38.810.252,73	36,32%				
Variables al 8% precio normal	€87.549.617,22	56,64%				
Ventas al 80%	€16.101.066,54	27,81%				
Ventas al 70%	(€7.686.848,47)	16,32%				
Merma al 10%	€32.649.294,25	33,19%				
Merma al 15%	€17.414.318,91	25,31%				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 67. Análisis de sensibilidad sin financiamiento

Escenarios sin Financiamiento	Pesimista -8%		Probable		Optimista +8%	
	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR
Variación de precio	€990.094,62	20,56%	€58.510.042	45,45%	€101.149.736,75	58,57%
Variación costo variable	€82.119.404,75	51,82%			€20.020.426,62	28,41%
Variación costo fijo	€59.252.222,90	43,66%			€42.887.608,48	37,22%
Variación gastos Admi/Vent	€53.644.561,02	41,45%			€48.495.270,35	39,43%
Pesimista total al 8%	€42.796.536,23	37,48%				
Variables al 8% precio normal	€97.701.800,47	55,38%				
Ventas al 80%	€3.494.085,67	21,62%				
Ventas al 70%	(€20.293.829,33)	11,17%				
Merma al 10%	€20.042.313,38	26,33%				
Merma al 15%	€4.807.338,04	19,12%				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se valoran los escenarios en dos grandes grupos con y sin financiamiento. Para los escenarios pesimistas las variables se disminuyeron a un 8% año a año y se mantienen todos los demás factores constantes, su efecto es apreciable en los nuevos valores del VAN y el TIR calculados para cada situación en particular.

Las variaciones en el precio se dieron bajando hasta a ¢4600 para el escenario pesimista y luego subiendo a ¢5400 para el optimista. Se calculó posteriormente un escenario pesimista contemplando la sumatoria de todas las variaciones en precio, costos y gastos afectados hasta este punto al mismo 8% y luego devolviendo el precio al más probable, para cuantificar el peso de las variables en diferentes combinaciones. Todo esto para poder visualizar uno de los peores escenarios y ver si con todo lo desfavorable puede seguir siendo rentable.

Como variaciones adicionales, se contempló también la posibilidad de no alcanzar las ventas establecidas, y se determinaron como escenarios de ventas al 80% y al 70% de lo proyectado. Y como última variable del análisis pesimista está el incrementar la merma a un 10% y luego se subió a un 15% de pérdidas y el proyecto siguió siendo rentable.

El escenario que se ve más castigado en las variaciones realizadas es el escenario con financiamiento, además de arrojar un VAN inferior al escenario sin financiamiento. Este escenario, el sin financiamiento posee una inversión inicial mayor, pero es descontado a una tasa ponderada menor a la utilizada en el escenario con deuda y al no contar con las cargas financieras se generan flujos de efectivo más grandes. Por lo que el escenario con financiamiento si es escogido reduciría el valor a la empresa.

Como otro punto interesante del análisis el escenario sin financiamiento posee como variables críticas las que van en relación directa con las cantidades producidas y por ende también las ventas, abajo en las tablas 68 y 69 detallan las variaciones porcentuales.

### **Escenario optimista**

En el escenario pesimista se proyectaron todos los costos con un 10% de inflación general, para los escenarios optimistas el incremento se sostuvo a 8% lo cual beneficia enormemente la

inversión. Si bien el proyecto es rentable en los escenarios más probables, se planearon los escenarios optimistas totales, a modo de tener un parámetro al cual aspirar, pero es muy improbable que se alineen todos los factores a favor de la rentabilidad y que este se materialice.

Tabla 68. Variación porcentual escenario con financiamiento

Escenarios con financiamiento	TIR var%	VAN var%
Variación de precio	-34%	-73%
Variación costo variable	53%	88%
Variación costo fijo	30%	43%
Variación gastos Admi/Vent	24%	32%
Pesimista total al 8%	-10%	-23%
Variables al 8% precio normal	41%	74%
Ventas al 80%	-31%	-68%
Ventas al 70%	-59%	-115%
Merma al 10%	-17%	-35%
Merma al 15%	-37%	-65%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 69. Variación porcentual escenario sin financiamiento

Escenarios sin financiamiento	TIR var%	VAN var%
Variación de precio	-55%	-98%
Variación costo variable	14%	40%
Variación costo fijo	-4%	1%
Variación gastos Admi/Vent	-9%	-8%
Pesimista total al 8%	-18%	-27%
Variables al 8% precio normal	22%	67%
Ventas al 80%	-52%	-94%
Ventas al 70%	-75%	-135%
Merma al 10%	-42%	-66%
Merma al 15%	-58%	-92%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las variables de mayor trascendencia o peso en el proyecto son aquellas que su porcentaje variado produjo un cambio igual o mayor en la variación final contra el escenario más probable, por ejemplo una reducción en el precio de 8%, provoca una disminución en el VAN en los escenarios con financiamiento de un 73% y sin financiamiento de un 98%. Las variaciones en los costos variable, fijo y gastos de administración y ventas son insignificantes al lado del incremento en la merma o no lograr las ventas proyectadas, ya que estas variables tienen relación directa con las cantidades producidas y vendidas y una pequeña variación reduce el VAN y la TIR en una proporción mayor.

Otro ejemplo es el reducir las cantidades vendidas en un 20% lo cual provoca cambios de un 68% a un 94% en el VAN y si se llega a vender solo el 70% de lo proyectado, en ambos escenarios caen a números rojos, pero aunque sea una posibilidad no se encuentra ni cerca de los escenarios probables. El análisis de sensibilidad demuestra que es un proyecto poco sensible y de riesgo bajo en las variables de costos de producción y gastos operativos, pero sí demostró un grado moderado de vulnerabilidad en el precio de venta o las cantidades vendidas, que se refleja al no alcanzar al menos el 70% de la producción, lo cual es poco probable que ocurra de acuerdo a lo obtenido en estudio de mercado.

## Referencias

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McRae-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición*. México DF: McGraw Hill Educación.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación. Guajardo

Kotler, P., & Gary, A. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación

Parkin, M. (2007). *Macroeconomía. Séptima edición*. México: Pearson Educación.

Flores, J. (2008). Estados Financieros nuevo manual para la preparación de información financiera No. 010-2008- EF (07.03.2008). Lima: Real Time.

Guajardo, G. (2001). *Contabilidad financiera (3ra ed)*, México, D.F. Mc Graw - Hill.

Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: McGraw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos (Vol. V)*. Bogotá: McGraw Hill.

Sapag Chain, Nassir. (1993). *Criterios de Evaluación de Proyectos. Como medir la rentabilidad de las inversiones México*

Sapag Chain Nassir. (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. Primera Edición*. Editorial Pearson Educación. México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, s.a.

Baca Urbina, Gabriel. (2010). *Evaluación de Proyectos. Sexta Edición*. México. Editorial McGraw Hill

Hamilton, Wilson, Martín & Pezo Paredes, Alfredo. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos Empresariales Aplicados*. Primera Edición. Editorial Convenio Andrés Bello. Bogotá.

Córdoba Padilla, Marcial. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá. Editorial ECOE Ediciones.

Pope, Jeffrey L. (2002). *Investigación de Mercados, Guía Maestra para el Profesional*. Segunda Edición. Editorial Norma. Bogotá.

J. (2007). *Mercadeo Estratégico*. Madrid: Pearson Education SA.

Hernández Hernández, Abraham. Hernández Villalobos, Abraham. (2001). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Cuarta Edición. México. Editorial Thompson.

Hernández Hernández, Abraham. Hernández Villalobos, Abraham. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Quinta Edición. México. Editorial Thompson.

Sainz Andrés, Ana & Bello, José Luis. (2008) *Claves para Gestionar Precio, Producto y Marca: Cómo gestionar una guerra de precios*. Editorial Wolters Kluwer España S. A. Madrid España.

Flores Uribe, Juan Antonio. (2006). *Proyecto de Inversión para las Pyme: Creación de Empresas*. Bogotá. Editorial ECOE Ediciones.

Bastos, Boubeta, Ana Isabel. (2006). *Promoción y publicidad en el punto de venta*. Primera Edición. Editorial Ideas Propias. España.

Fernández Espinoza, Saúl. (2007). *Los proyectos de inversión*. Primera Edición. Costa Rica. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2014). *Marco Fical Presupuestario de Mediano Plazo 2014 -2019*. San José: Ministerio de Hacienda de Costa Rica. Obtenido de

[http://www.hacienda.go.cr/docs/5418865f815eb\\_Marco%20Fiscal%20Presup%20Mediano%20Plazo%202014\\_2019.pdf](http://www.hacienda.go.cr/docs/5418865f815eb_Marco%20Fiscal%20Presup%20Mediano%20Plazo%202014_2019.pdf)

Ortega Pérez de León, Armando. (1999). *Contabilidad de Costos*. Sexta Edición. México. Edición Limusa.

Del Rio, González Cristóbal. (2003). *Costos I*. Vigésima Primera Edición. Edición Escasa. México.

Sosa Pulido, Demetrio. (2010). *Guía de proyectos de inversión: Con enfoque académico*. México. Editorial Limusa

López, D. (10 de octubre de 2016). <http://www.expansion.com>. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/tipo-de-cambio.html>

Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Andrade, N. & Guajardo, G. (2008). *Contabilidad Financiera*. México: McGraw-Hill.

## Apéndices:

### Apéndice 1

#### *Cuestionario*

Objeto: Con este cuestionario se pretende identificar la posible demanda de productos cárnicos, los gustos y preferencias de nuestro mercado meta y nuestros posibles consumidores y de esta manera saber si es factible establecer una distribuidora de carnes en el distrito de Guápiles.

**1.** Marque con una X (PUEDE MARCAR MÁS DE UNO) el tipo de carne que compran para sus servicios de comida:

- a) Bovina
  - b) Porcina
  - c) Ovina
  - d) Otras. Detalle
- 

**2.** Marque con una X ¿Cada cuánto realizan la orden de compra de carne?

- a) En cualquier momento.
- b) Una vez a la semana
- c) Cada 15 días
- d) Una vez al mes.
- e) Más de un mes.

**3.** ¿Cuál tipo de corte consume más a la hora de realizar la orden de compra?

- a) Cortes Frescos
- b) Cortes Congelados
- c) Los 2 por igual

4. Marque con una X (PUEDE MARCAR MÁS DE UNO) ¿Cuáles productos consumen más? Estratifique del 1 al 10.

Cortes Frescos

- Lomito
- Cola de Lomo
- Lomo Ancho
- Vuelta de Lomo
- Punta de Solomo
- Quititeña / Cecina
- Mano de piedra
- Bolita
- Posta de cuarto
- Pecho / Cecina
- Lomo de entraña
- Beefsteak de lomo

Cortes Congelados

- Medallones de Lomito
- Lomito de costilla
- T-bone steak
- Cabeza de lomito
- Lengua de corte suizo
- Centro de paleta
- Carne molida Premiun
- Osobuco / hueso redondo
- Costilla alta
- Rabo / Cola
- Hígado
- Mondongo o panza

5. ¿Generalmente que porción de carne de res compra?

Menos de 10 kilos ( ) Entre 10 y 30 kilos ( ) Más de 50 kilos ( )

6. ¿Cuál es el rango de precio por kilo de carne que usted adquiere?

\_\_\_\_\_

7. Según un cálculo estimado. ¿Cuánto gasta en productos de carne a la semana?

Menos de ₡50.000 ( ) Entre ₡50.000 y ₡150.000 ( ) Entre ₡150.000y ₡300.000 ( )  
 Más de ₡300.000 ( )

8. ¿Qué presentaciones son las más usuales de compra de carnes?

- a. Bolsa
- b. Cajas
- c. Sacos
- d. Otros. \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son los proveedores a quienes les compra carne?

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es su preferencia de la cantidad de grasa en la carne?

Con grasa ( ) Poca grasa ( ) Magra (sin grasa) ( )

**11.** Los proveedores actuales le brindan crédito. Comente

---

---

**12.** Los proveedores actuales le realizan promociones. Comente

---

---

**13.** Los proveedores actuales le realizan descuento por pronto pago. Comente

---

---

**14.**Cuál es la forma de pago que ustedes utilizan.

- a) Efectivo
- b) Tarjeta
- c) Transferencia
- d) Otros.

## Apéndice 2

Entrevista Gerente Financiero y Gerente de Ventas de la empresa Distribuidora Carnes San Martín S.A.

1. ¿Cuál es la estrategia de negocio para la apertura de nuevo centro de comercialización?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos claves para el éxito del proyecto?
3. ¿Cuáles factores como técnicos, organizacionales, recursos humanos se debe de tomar en cuenta?
4. ¿Porque definieron la ubicación en el cantón de Guápiles para ofrecer el servicio?
5. ¿Cuál es el mercado según el tipo de producto?
6. ¿Cuál es el mercado meta de la empresa?
7. ¿El proyecto se va financiar o la empresa tiene capital para cubrir el proyecto?
8. ¿Cuánto estima recuperar la inversión del proyecto?
9. ¿Cuáles son las expectativas del rendimiento? Comente
10. ¿Cómo se basa la inversión estimada?
11. ¿Cuánto personal se estima que puedan iniciar el centro de comercialización?

12. ¿Cuáles serían los puestos que se necesitaría para iniciar el centro de comercialización?
13. ¿Cómo puede definir el riesgo del proyecto?
14. ¿Cuáles son los requerimientos de inversión en cuanto a equipos y planta, local, permisos, etc?
15. ¿Qué otros aspectos operativos se deben de tomar en cuenta?

## Apéndice 3

### Cotización del Inversión Inicial



# CONSTRUPLAZA

# COTIZACIÓN

800 metros Oeste de Multiplaza Escazu, Guachipelín, San José  
[www.construplaza.com](http://www.construplaza.com)  
 Teléfono: 2588-8888  
 Asesor de venta: Luis Alberto Carvajal Hernández

FECHA	02/06/2018
COTIZACIÓN #	315466
CLIENTE ID	705
VALIDO HASTA	21/08/2018

#### CLIENTE

Miguel López A  
 Zapote  
 San José  
 7016-2294

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	CANT.	IMPUESTOS	TOTAL
Pintura Lanco odor free	60.000,00	3	x	180.000,00
Cerámica Blanca	3.000,00	200	x	600.000,00
Papel tápiz	4.500,00	20	x	90.000,00
Letrero luminoso	110.000,00	1	x	110.000,00
Báscula	40.000,00	1	x	40.000,00
Exhibidores de metal	25.000,00	2	x	50.000,00
Selladora industrial al vacío	120.000,00	1	x	120.000,00
Extintor	20.000,00	1	x	20.000,00
Perra de carga	15.000,00	1	x	15.000,00
Escobas (2)	2.000,00	2	x	4.000,00
Trapeadores (2)	1.600,00	2	x	3.200,00
Limpiador de piso	5.700,00	1	x	5.700,00
Solución desinfectante	3.500,00	1	x	3.500,00
Anti-bacterial	2.000,00	1	x	2.000,00
Pañuelos Multiusos (5)	800,00	5	x	4.000,00

Subtotal	₡ 1.247.400,00
Imponible	₡ 1.247.400,00
Impuesto %	13,000%
Total Impuesto	₡ 162.162,00
Otros	₡ -
<b>TOTAL</b>	<b>₡ 1.409.562,00</b>

#### TÉRMINOS Y CONDICIONES

1. Al cliente se le cobrará después de aceptada esta cotización
  2. El pago será debitado antes de la entrega de bienes y servicios
  3. Por favor enviar la cotización firmada al email indicado anteriormente
- La aceptación del cliente (firmar a continuación):

x \_\_\_\_\_

Nombre del cliente

Miguel López A

Si usted tiene alguna pregunta sobre esta cotización, por favor, póngase en contacto con nosotros

**Gracias por hacer negocios con nosotros!**

## Apéndice 4

### Cotización del Inversión Inicial



Cotización
A-1368

Todo lo que usted anda buscando, solo en Office Depot tenemos gran variedad de artículos.

Cod	Cliente	Contacto	Fecha	Ciudad
A-1368	Distribuidora Carnes	Miguel López A	09/05/2018	Uruca
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)	T. Pago
800-2372-8253	50 metros este del Indoor Club		0	0

Item	Código	Descripción	Cantidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	34XXX	Mesa de Trabajo	2	€ 60.000,00	€ 120.000,00
2	34DDD	Mueble Escritorio	2	€ 45.000,00	€ 90.000,00
3	56SHT	Computadora	2	€ 459.990,00	€ 919.980,00
4	89MSD	Impresora	1	€ 30.000,00	€ 30.000,00
5	98ÑLA	Teléfono	2	€ 7.990,00	€ 15.980,00
6					€ -
7					€ -
8					€ -
9					€ -
10					€ -
11					€ -
12					€ -
13					€ -
14					€ -
15					€ -
16					€ -
17					€ -
18					€ -
19					€ -
20					€ -
21					€ -
22					€ -
23					€ -
24					€ -
25					€ -
4 tiendas en el país. Horarios de Lunes a Viernes de 8:00 a 21:00 horas, Sábados y Domingos de 9:00 a 21:00 horas. En Office Depot sabemos que lo más importante es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, por lo que hemos diversificado nuestros canales de ventas				Gran Total	€ 1.175.960,00
				Descuento	€ -
				Subtotal	€ 1.175.960,00
				Valor total	€ 1.175.960,00

## Apéndice 5

### Cotización Equipo y planta



Santo Domingo de Herdía

Tel: 2244-55-30/ Fax: 2244-58-30

### ELECTROFRIO DE COSTA RICA S.A.

#### FACTURA PROFORMA

CEDULA JURIDICA No.: 3-101-102101-37

ventas@electrofriocr.com

N° 11666

Contado  Crédito 

Atención: Miguel Lopez

Cliente: 1 Distribuidora Carnes

Dirección: Heredia- Barreal ( Guapiles) Email: andres-L-a@hotmail.com Tel:70162294

Marca: FOGEL

Modelo: VARIOS

Serie:

Vendedor: OFICINA

Celular: 2244-5530

Fecha: 25/06/2018

Vence: 03/07/2018

Cantidad	Artículo	Descripción	Precio Unitario I.V.I	Precio Total I.V.I
2	1012003	CAMARA CONGELADOR VERTICAL, MOD. VR-17-C-404, FOGEL, 425 LTS, USO COMERCIAL.	¢ 8.200.000,00	¢ 16.400.000,00
2	400033198	CONGELADOR CR-23-C-404	¢ 12.500.000,00	¢ 25.000.000,00
1	400035176	CAMARA CONGELADORA CR-49-C-404 PUERTA VIDRIO	¢ 14.500.000,00	¢ 14.500.000,00

**Observaciones:** Garantía de 12 meses en desperfectos de fabricación  
 CR-49-C-404 tiempo de entrega 3 semanas  
 VR-17C-404 Y CR-23-C404 tiempo de entrega inmediata

**Total**      ¢ 55.900.000,00

Firma Responsable \_\_\_\_\_