

Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Programa de Maestría de Administración de Empresas

*“Estudio y Análisis de Factibilidad de la Adquisición de la franquicia
Estadounidense Pizza Rev por parte del Tsunami Global Group en Costa Rica”*

*Seminario de graduación para optar por el grado académico de Maestría en
Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas*

Vasili Barrantes

Manuel Castro

Jefrey Santamaría

Pedro Soto

San José, Junio 2016

RESUMEN

Los socios e inversionistas de Tsunami Global Group han logrado consolidar en el país un modelo de restaurante con una propuesta fresca y casual por medio del desarrollo de la cadena de restaurantes Tsunami Sushi. Dicho modelo ha permitido al grupo iniciar en los últimos años un proceso de expansión incrementando la cantidad de restaurantes de uno a cuatro en aproximadamente 2 años.

En función de estos la administración y socios de la cadena se plantean objetivos de expansión permitiéndoles abarcar mayor proporción de los mercados, pero buscan hacerlo por diversificando e innovando sus negocios, por lo cual analizan la posibilidad de adquirir una franquicia de pizzerías estadounidense conocida como PizzaRev.

En términos generales si bien PizzaRev es una franquicia que no cuenta con renombre Costa Rica y es relativamente joven (fundada en 2012), esta presenta una propuesta sumamente interesante rompiendo con el concepto tradicional de pizzería, al brindar una innovadora y flexible opción a los clientes de poder crear su propia pizza con los ingredientes que ellos deseen y bajo un moderno proceso de cocción que permite entregar la orden en un tiempo promedio de 5 minutos. Esto ha generado que la franquicia crezca rápidamente en popularidad, contando actualmente con más de 30 locales en territorio norteamericano.

El esquema de trabajo de PizzaRev y su propuesta de valor ha llamado la atención del grupo de inversionistas generando el interés de explotar la propuesta y el modelo en Costa Rica por medio de la adquisición de la franquicia y la apertura de un restaurante inicialmente proyectando más aperturas en el futuro. A raíz de este interés los inversionistas desean conocer si el proyecto es lo suficientemente atractivo y viable desde la perspectiva financiera y contar con información y argumentos para poder tomar la mejor decisión posible.

A raíz de dicha necesidad se realiza un análisis de factibilidad que básicamente consiste en el desarrollo de un estudio de mercado para identificar los principales gustos y preferencias de los clientes y verificar si la propuesta podría adaptarse al mercado local. Adicionalmente se realiza un estudio técnico para poder determinar los principales requisitos desde el punto de vista técnico para poner en marcha el proyecto así como las principales opciones de localización. Y finalmente se ejecuta un análisis financiero que toma como insumos los estudios de mercado y técnico para realizar supuestos y proyecciones que serán consideradas dentro del establecimiento del flujo de caja y el posterior análisis de indicadores financieros. Dentro del alcance se excluyen análisis de tipo ambiental y social, desde el punto de vista legal no fue necesario realizar un estudio ya que debido a la experiencia de los inversionistas en el manejo de restaurantes se conocen con detalle los aspectos a tomar en cuenta dentro de este rubro.

Como resultado final de estos análisis se logra determinar que el proyecto es viable y atractivo desde la perspectiva financiera generando rendimientos por encima de lo esperado por los inversionistas. Adicionalmente desde el punto de vista mercadológico y técnico no se encontraron limitantes que comprometan la continuidad o la posible ejecución del proyecto.

Como última etapa del análisis financiero se realizó un análisis de sensibilidad que permitió determinar que el proyecto puede soportar variaciones negativas en rubros como costos de materia prima y las ventas proyectadas. Otra conclusión interesante de dicho análisis es que a pesar de que el proyecto cumple con las necesidades de los inversionistas, los flujos de caja muestran que podría ser aún más atractivo desarrollar una franquicia propia de restaurantes sin incurrir en los costos de la compra de PizzaRev.

Por último se estableció el plan estratégico para el proyecto en estudio, determinando Misión, Visión, Valores, FODA, Objetivos, Indicadores y Acciones a ejecutar dichos objetivos bajo la óptica del Balanced Score Card, siendo un insumo primordial si los socios desean invertir ya sea en PizzaRev o en su propio concepto.

Palabras Clave: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Financiero, VAN, TIR, CB, Análisis de sensibilidad, Balanced Score Card.

ÍNDICE

Resumen	2
1. Capítulo I: Introducción del proyecto	9
1.1 Presentación del proyecto	9
1.2 Antecedentes de la Empresa	10
1.3 Antecedentes de la Franquicia Pizza Rev.....	11
1.4 Definición del problema	12
1.5 Justificación del Problema	12
1.6 Objetivos.....	13
1.6.1 Objetivo General	13
1.6.2 Objetivos Específico.....	13
1.7 Alcances y Limitaciones	14
1.7.1 Alcances	14
1.7.2 Limitaciones.....	14
2. Capítulo II: Marco Teórico	15
2.1 Estudio de Factibilidad.....	15
2.2 Evaluación de Proyectos	15
2.3 Estudio de Mercado.....	17
2.4 Plan de Mercadeo.....	19
2.5 Estudio Técnico.....	20
2.6 Estudio Financiero	21
2.6.1 Flujo de caja.....	22
2.6.2 VAN	22
2.6.3 TIR	22
2.6.4 Análisis de Sensibilidad.....	22
2.7 Planeación Estratégica.....	23
2.7.1 Declaración de visión, misión y valores	23
2.7.2 Análisis Externo e Interno (Matriz FODA).....	23
2.7.3 Establecimiento de objetivos a largo plazo	26
2.7.4 Formulación, evaluación y selección de estrategias.....	26
2.7.5 Diseño de planes estratégicos	27
2.7.6 Implementación de estrategias	27
2.7.7 Control y evaluación de estrategias	28
2.8 Balanced Score Card (BSC).....	28

2.8.1	Perspectiva financiera	29
2.8.2	Perspectiva del cliente.....	30
2.8.3	Perspectiva interna o de procesos de negocio.....	30
2.8.4	Perspectiva de innovación y mejora.....	30
3.	Capítulo III: Metodología	32
3.1	Estrategia Metodológica.....	32
3.2	Instrumentos de recolección de Información	33
3.2.1	Fuentes Primarias de Información.....	33
3.2.2	Fuentes Secundarias de Información	33
3.3	selección de participantes (muestra)	34
3.4	Técnicas para analizar la información y generación de resultados	35
4.	Capitulo IV: Análisis de Factibilidad	36
4.1	Estudio de Mercado.....	36
4.1.1	Mercado Meta y Captura de Información	37
4.1.2	Características Generales de los Entrevistados	38
4.1.3	Análisis del Mercado	40
4.1.3	Competidores	45
4.1.4	Plan de Mercadeo.....	46
4.1.3.4	Plaza.....	47
4.2	Estudio Técnico.....	47
4.2.1	Análisis de Macro localización	47
4.2.2	Análisis de Micro localización	48
4.2.3	Estimación de Inversión Inicial	50
4.2.4	Proyecciones de Ventas.....	51
4.2.5	Estimación de Costos de Materia Prima.....	52
4.2.6	Estimación de Gastos de Operación	52
4.3	Estudio Financiero	53
4.3.1	Escenario Normal	54
4.3.2	Escenario Pesimista	55
4.3.3	Escenario sin Franquicia	57
5.	Capítulo V: Esquema de Implementación	60
5.1	Misión.....	60
5.2	VISIÓN (dos años)	61
5.3	VALORES	61

5.4 Propuesta de valor	62
5.5 analisis foda	63
5.6 OBJETIVOS, INDICADORES Y PLAN DE ACCIÓN	66
6. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	71
6.1 Conclusiones.....	71
6.2 Recomendaciones.....	72
Referencias Bibliográficas.....	73
Anexos	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Barra de Preparación de Pizzas en Pizza Rev	11
Figura 2: Menú Pizza Rev.....	12
Figura 3: Tipos de Análisis de Viabilidad de Proyectos.....	17
Figura 4: Etapas de Investigación de Mercado.....	18
Figura 5: Tamaño de Muestra Población Finita	35
Figura 6: Estrategia de Promoción PizzaRev.....	47
Figura 7: Opciones de Macrolocalización	48
Figura 8: Mapa del Cantón de Escazú.....	51
Figura 9: Valores PizzaRev	61
Figura 10: Propuesta de Valor y Factores Críticos de Éxito Pizza Rev	62
Figura 11: Matiz FODA PizzaRev	63

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz FODA.....	25
Cuadro 2: Fortalezas y Debilidades del Balanced Score Card.....	29
Cuadro 3: Población Estudio de Mercado	37
Cuadro 4: Cálculo Tamaño de Muestra	38
Cuadro 5: Análisis Competidores	45
Cuadro 6: Matriz Análisis de Micro localización	49
Cuadro 7: Inversión Inicial	50
Cuadro 8: Proyecciones de Ventas Primer mes de Operaciones.....	52
Cuadro 9: Flujo de Caja Escenario Normal	54
Cuadro 10: Indicadores Financieros Escenario Normal	54
Cuadro 11: Flujo de Caja Escenario Pesimista	56
Cuadro 12: Indicadores Financieros Escenario Pesimista.....	56
Cuadro 13: Flujo de Caja Escenario sin Franquicia	58
Cuadro 14: Indicadores Financieros Escenario sin Franquicia.....	58
Cuadro 15: Matriz de objetivos, perspectiva de "Aprendizaje y crecimiento"	67
Cuadro 16: Matriz de objetivos, perspectiva de "Procesos Internos"	68
Cuadro 17: Matriz de objetivos, perspectiva de "Clientes"	69
Cuadro 18: Matriz de objetivos, perspectiva de "Financiera"	70

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

1.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene su origen a lo interno del grupo de inversionistas que actualmente son socios y propietarios de la cadena de restaurantes Tsunami Sushi, la cual pertenece al Tsunami Sushi Global Group y cuenta con operaciones en Costa Rica en las provincias de San José, Alajuela y Puntarenas.

El mismo nace ante la búsqueda por parte de los accionistas de aprovechar su experiencia y solidez en el manejo de restaurantes para no solo expandirse si no también diversificar su negocio y atraer nuevos inversionistas. A su vez el interés surge en restaurantes de estilo italiano o pizzerías ya que representa un producto que posee menos costos operativos que el sushi y que además es menos especializado lo que genera que la curva de aprendizaje pueda ser más corta.

Adicionalmente a los socios les interesó el concepto de la franquicia estadounidense PizzaRev ya que desean incursionar con una propuesta innovadora que presente alternativas distintas a la propuesta tradicional del mercado costarricense.

PizzaRev presenta una propuesta interesante con un menú más interactivo en cual el cliente puede ordenar la pizza a su gusto por medio de una barra de ingredientes; además ofrece mayor rapidez en la orden con un tiempo de cocción que va de 3 a 5 minutos. Dicha oferta de valor apunta a un mercado de comida rápida pero a su vez con opciones saludables y sin esquemas preestablecidos.

Otro aspecto atractivo para los inversionistas es que se trata de una franquicia fresca y joven en crecimiento al igual que la cadena de restaurantes del grupo, dicha similitud de condiciones origina que haya interés de ambas partes en poder desarrollar negocios en conjunto y compartir conocimiento.

Como equipo de trabajo esta propuesta llamó la atención como seminario de graduación ya que permite analizar una serie de componentes que permite a un grupo de inversionistas en crecimiento tomar una decisión pensada y con un panorama más amplio, adicionalmente es un proyecto que se apeg a los principios del programa de maestría que buscan apoyar a los empresarios con espíritu emprendedor e innovador, al igual que a las micro y pequeñas empresas del país. Estos componentes fueron los principales impulsores que motivaron la selección del proyecto.

Respecto a la secuencia de trabajo bajo la cual se va a desarrollar el proyecto, el mismo estará estructurado con una serie de etapas, las cual se encuentran estructuradas de la siguiente forma:

- Definición de Problemática y Objetivos del Proyecto
- Estructuración del Marco Teórico
- Análisis Interno y Externo
- Análisis de Mercado, Clientes y Competidores
- Estudio Técnico
- Estudio Financiero

- Definición de Plan Estratégico

Dicha estructura responde a las necesidades del proyecto específico, como punto de arranque es primordial delimitar la situación que se desea resolver y los principales objetivos que contiene el estudio. Posteriormente se establece una amplia descripción teórica de los principales conceptos y herramientas a utilizar.

Con estos elementos claramente definidos se puede iniciar el desarrollo de las etapas posteriores las cuales en términos generales buscan hacer un análisis integral primero del entorno y características internas de la empresa, seguidamente del mercado en el cual se desea incursionar y finalmente poder establecer los requisitos técnicos y financieros para poder analizar si el proyecto es económicamente viable.

La última más allá de determinar viabilidad y principales consideraciones de la propuesta, representa un valor agregado adicional para los inversionistas al permitirles identificar y desarrollar los principales componentes del plan estratégico en caso de que el proyecto se ponga en marcha.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

TSUNAMI GLOBAL GROUP tiene sus raíces en el año 1992 en California con la creación del restaurante Tsunami Sushi. El nacimiento del restaurante se dio de la mano de Josh Adam Peasley, fundador de la cadena, el cual desarrolla un concepto de restaurante con el estilo californiano que ofrece una alternativa casual para el cliente. Dicha propuesta combina un estilo con ambiente de playa el cual se fusiona con la gastronomía japonesa tradicional y alternativa. En términos generales Tsunami Sushi se caracteriza por generar un entorno fresco y casual, que priorice que el cliente tenga una experiencia sumamente agradable

Dentro su menú y oferta de valor, Tsunami Sushi ofrece un menú saludable, con ingredientes frescos y platillos que se ajusten a los gustos y necesidades de los clientes. Si bien dentro del menú, buena parte de los componentes responden al concepto de comida japonesa tradicional, esta se desarrolla bajo un concepto de comida fusión dentro de las cuales se combinan las bases japonesas con ingredientes y platillos de otras culturas.

En el año 2002, Peasley expande sus fronteras con el establecimiento de un restaurante en Costa Rica ubicado en la provincia de Puntarenas, específicamente en Jaco. Además se adquieren nuevos socios dentro de los cuales se integran socios radicados en Costa Rica o costarricenses, que con un mayor conocimiento del mercado y el entorno abren las puertas para nuevas operaciones en el país.

En el año 2014, luego de que las operaciones en Jaco se consolidaran y adquirieran la madurez suficiente desde el punto de vista de los socios y resultados obtenidos, estos deciden expandirse a la GAM fundando otro restaurante en el cantón de Escazú. Dicha incursión presenta resultados favorables desde el punto de vista financiero y además fortalece y posiciona la marca a nivel nacional.

En el año 2015, el grupo incursiona en la modalidad de restaurantes estilo "Food Court" nuevamente bajo el nombre y concepto de Tsunami Sushi, abriendo 2 restaurantes más en Mall San Pedro y City Mall Alajuela respectivamente manteniendo el concepto solamente que con un menú más reducido y adaptado a las características de los clientes de este tipo de restaurantes.

El Tsunami Global Group tiene como visión no solo la expansión si no también diversificar sus restaurantes más allá del concepto de Sushi y gastronomía japonesa, volviendo el portafolio de negocios mucho más atractivo para los inversionistas actuales y nuevos socios potenciales.

1.3 ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA PIZZA REV

PizzaRev tiene su origen en Los Ángeles, California, donde abre sus puertas en el año 2012. Ese año revolucionó la forma de hacer pizzas rompiendo con el concepto tradicional al brindar una innovadora y flexible opción a los clientes de poder crear su propia pizza del sabor que ellos deseen. Esto se popularizó rápidamente a través de las redes sociales y ayudó a que solamente en el primer año se abrieran tres restaurantes y además a obtener el premio de mejor nuevo restaurante.

Esto rápidamente llamó la atención de otras cadenas de comidas rápidas e inversionistas, lo que originó una negociación que resultó en una asociación estratégica, la cual permitió la rápida expansión de la franquicia a distintas regiones de USA. Hoy en día PizzaRev cuenta con más de treinta restaurantes en el territorio norteamericano incluyendo ciudades como California, Colorado, Minnesota, Nevada, Nueva York, Dakota del Sur, y Tejas.

PizzaRev es un concepto moderno donde se prepara la pizza de forma sencilla y rápida. Consiste en personalizar su pizza, mediante la selección de su pasta, salsa, quesos artesanales, vegetales orgánicos y una gran variedad de toppings, la selección de los ingredientes así como la preparación de la pizza se realiza frente al cliente. En la siguiente imagen se ilustra de mejor forma el proceso de preparación de la pizza así como el estilo de menú empleado por Pizza Rev.

Figura 1: Barra de Preparación de Pizzas en Pizza Rev



Fuente: <http://pizzarev.com/>

Figura 2: Menú Pizza Rev



Fuente: <http://pizzarev.com/>

Adicionalmente al concepto que permite "crear su propia pizza", la franquicia también se caracteriza por un proceso de preparación en el cual los clientes reciben su pizza en aproximadamente 5 minutos diferenciando su concepto y propuesta de valor de otro. Pizza Rev ha reinventado la manera en que USA come su comida favorita con una combinación de velocidad, calidad, personalización, lo cual ha repercutido en que sus clientes y simpatizantes han crecido de forma acelerada.

1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Ya conociendo el contexto del proyecto y los antecedentes que preceden el mismo se procede a realizar la definición del problema que se desea resolver, el cual responde a la siguiente interrogante:

¿Es la adquisición de la franquicia Pizza Rev por parte del Tsunami Sushi Global Group una alternativa adecuada y viable desde el punto de vista financiero?

Básicamente el problema responde a poder establecer técnicamente desde el punto de vista financiero si la adquisición de la franquicia es una alternativa beneficiosa para los inversionistas o por el contrario no resulta como un proyecto lo suficientemente atractivo para invertir.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los socios del Tsunami Sushi Global, poseen más de 10 años de experiencia en el manejo y administración de restaurantes, esto con el antecedente de que hasta su experiencia hasta el momento se ha concentrado específicamente en restaurantes de comida japonesa, con el sushi como principal producto.

Actualmente los socios desean expandirse y diversificar su negocio, por lo cual desean incursionar en el negocio de los restaurantes de pizza con una propuesta innovadora, basada en el modelo de la franquicia estadounidense Pizza Rev.

Como se mencionó anteriormente dicha franquicia posee un modelo de horneado de pizzas con un tipo de horno que permite procesar las ordenes de forma más rápida y ágil en comparación con los tipos de restaurantes y pizzas que se encuentran en el país. Adicionalmente la franquicia posee un esquema de menú interactivo dentro del cual el cliente personaliza su pizza a su gusto, según los ingredientes de su elección.

De forma inicial la propuesta e idea de adquirir la franquicia resulta atractiva para los inversionistas, es por esto que los socios de la cadena de restaurantes desean determinar si la diversificación de sus negocios por medio de la adquisición de dicha franquicia, les va a representar una alternativa viable desde el punto de vista financiero. Además es del interés de los socios el poder analizar los distintos componentes asociados a la adquisición de la franquicia de forma que puedan identificar las principales ventajas y desventajas que presenta el modelo.

El desarrollo del estudio permitirá a los inversionistas contar con un panorama completo y determinar si la alternativa es viable y el costo-beneficio es el deseado como para seleccionar este proyecto de inversión como primer opción ante otras alternativas.

1.6 OBJETIVOS

A continuación se presenta el objetivo general así como los objetivos específicos del proyecto:

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar si la compra y puesta en marcha de la franquicia de restaurantes “Pizza Rev” es viable y atractiva bajo la óptica financiera.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Analizar si las características y propuesta de valor de Pizza Rev se ajustan a las necesidades del mercado y los clientes en Costa Rica.
- Establecer los requisitos desde el punto de vista técnico para poder implementar la franquicia en Costa Rica.
- Determinar las proyecciones de ingresos, costos, gastos al igual que de flujos de caja y poder analizar desde el punto de vista financiero el funcionamiento de la franquicia.
- Realizar un análisis comparativo a nivel de ventajas y desventajas de la adquisición de la franquicia vs el establecimiento y creación de una franquicia propia.
- Construir los principales elementos de planeación estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Indicadores) para la propuesta, siempre y cuando sea viable financieramente.

1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

Desde el punto de vista del proyecto es importante definir los alcances y limitaciones de forma que se pueda dimensionar de forma adecuada los límites bajo los cuales se encuentra el estudio. Los alcances y limitaciones se definen a continuación:

1.7.1 ALCANCES

Dentro del alcance se incluyen las siguientes etapas:

- **Análisis de Mercado, Clientes y Competidores:** Incluye un análisis de gustos y preferencias de los clientes por medio de la ejecución de una encuesta. Además de un análisis general de competidores de igual forma apoyado en la percepción de los encuestados.
- **Estudio Técnico:** Incluye análisis de localización geográfica y matriz comparativa de posibles locales, además de un levantamiento de los requerimientos de equipo e infraestructura para poder iniciar a operar.
- **Estudio Financiero:** Incluye flujo de caja, análisis de principales indicadores financieros y análisis de escenarios que consideren variaciones en los proyecto.
- **Definición de Plan Estratégico:** Incluye misión, visión, valores, propuesta de valor, análisis FODA objetivos, indicadores y plan de acción.

Es importante mencionar que dentro de los análisis no se incluye ningún análisis enfocado a medir impactos sociales y ambientales originados de la propuesta, el enfoque del estudio será orientado a analizar factibilidad desde el punto de vista financiero solamente.

1.7.2 LIMITACIONES

Dentro de las principales limitaciones se incluyen las siguientes:

- El presupuesto para apoyar el desarrollo del proyecto, los inversionistas se están apoyando en el equipo de trabajo del proyecto pero no se contempla ningún presupuesto destinado a obtener información relevante para el proyecto.
- La información de la franquicia Pizza Rev es limitada, si bien se cuenta con información para realizar aproximaciones para el análisis financiero existen datos propios de la franquicia que no son suministrados a los socios en un 100%.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Un estudio de factibilidad se refiere a determinar si se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de algún objetivo o meta específica, normalmente este tipo de estudios están orientados a determinar si un proyecto es factible o no. El objetivo principal es establecer si dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios a obtener son superiores a los costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto, como fuente de financiamiento o como mezcla del Costo Marginal de Capital, que establezca la empresa como su preferencia, tomando en consideración los niveles de apalancamiento y de posición de rentabilidad sobre el patrimonio que se determinen como deseables.

Normalmente son utilizados dentro de las empresas de forma que se pueda establecer si el proyecto propuesto es adecuado o no dentro de los objetivos planteados. Dentro de los que se refiere a los estudios de factibilidad se plantean tres tipos de factibilidad distintas a las cuales podría estar orientado el estudio:

- **Factibilidad de Mercado:** Se refiere a si una idea es factible desde el punto de vista mercadológico. Esto se refiere a si es una idea que cuenta con suficiente mercado para ser exitosa y si podría ser aceptada por el consumidor final según las expectativas de los desarrolladores de la idea.
- **Factibilidad Técnica:** se refiere a si se cuenta con los equipos y tecnología necesarios para poner en marcha la idea, además si se cuenta con personal con las competencias técnicas adecuadas para garantizar un adecuado funcionamiento.
- **Factibilidad Operacional:** se enfoca a determinar la posibilidad de que un sistema sea utilizado correctamente, desde el punto de vista si cuenta con las características para que los ejecutores del proceso puedan asumir los cambios adecuadamente.
- **Factibilidad Económica:** incluyen el análisis de costos y beneficios, identificando cada uno de estos desde el punto de vista del proyecto y realizando un análisis comparativo. Primero se comparan los costos esperados con los beneficios esperados para asegurarse que los beneficios excedan a los costos. Segundo la proporción costo/beneficio se compara con otras alternativas para identificar cual es más atractiva en su aspecto económico.

Desde el punto de vista del proyecto el análisis recae en el punto de vista de la factibilidad económica orientado bajo la metodología de evaluación de proyectos.

2.2 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

El estudio y evaluación de proyectos se ha convertido en una herramienta que cada vez es más prioritaria entre los agentes económicos que participan a lo largo de las etapas para asignar recursos económicos para implementar iniciativas de inversión.

Un proyecto se refiere a la búsqueda de una solución Inteligente al planteamiento de un problema que intenta resolver orientado a resolver necesidades, este surge como la respuesta a una idea que busca solucionar un problema, una necesidad o una forma de aprovechar una oportunidad de negocio.

Cuándo se desea evaluar proyectos referentes a nuevos negocios, ampliaciones de un negocio existente, cambios tecnológicos, nuevos productos, compra de empresas, entre otros es importante evaluar dichos proyectos en términos de conveniencia económica, es decir buscar una solución al problema desde el punto de vista económico recopilando los antecedentes e información adecuados para asignar los recursos de forma racional y eficiente.

Entendiendo que comprende un proyecto y cuál es su propósito se puede introducir el concepto de evaluación de proyectos, este pretende medir objetivamente un conjunto de variables resultantes del estudio del proyecto que permitan obtener indicadores financieros que sirvan para evaluar si es conveniente desde el punto de vista económico evaluar el proyecto.

Es importante recalcar que la evaluación de proyectos no es una ciencia exacta, por el contrario lo más probable es que un proyecto evaluado por distintos evaluadores obtenga resultados que van a ser considerablemente distintos. Esto sucede porque el mismo es basado en estimaciones de cuáles serán los beneficios y costos asociados al proyecto, además el proyecto se evalúa en horizontes de tiempo que pueden ser distintos o en momentos distintos. Por último aunque todos estos aspectos coincidieran generalmente existirán múltiples forma de ejecutar el proyecto lo que permite concluir que dependiendo de estas decisiones se generaran evaluaciones distintas.

El objetivo de un análisis de este tipo no radica en buscar una excesiva precisión en los antecedentes utilizados sino más bien en plantear premisas y supuestos validos sometidos a distintas técnicas de comprobación.

Respecto al alcance el estudio y evaluación de un proyecto puede visualizarse desde distintas aristas que representan estudios o análisis específicos que pueden realizarse para determinar la viabilidad del mismo desde cierto punto de vista. Los principales análisis o estudios de viabilidad que se pueden hacer desde el punto de vista del análisis de un proyecto se muestran a continuación:

Figura 3: Tipos de Análisis de Viabilidad de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse existen distintos tipos de enfoques bajo los cuales se podría identificar factores decisivos para rechazar o aceptar un proyecto dependiendo del tipo de proyecto y los objetivos que este contenga. Esto se encuentra sujeto a las características y el tipo de proyecto que es objeto de análisis, dependiendo de las implicaciones que este pueda tener desde las perspectivas mencionadas puede tomar mayor o menos relevancia ejecutar distintos tipos de análisis.

Bajo el tipo de estudio actual en el cual se evalúa un proyecto de inversión la decisión final debe tomarse en función del análisis de viabilidad financiera y cualquiera de los otros tipos de análisis debe tomarse como referencia según las particularidades del estudio. Normalmente para generar un análisis financiero lo suficientemente robusto este debe estar soportado por un estudio de mercado y un estudio técnico ya que generalmente estos análisis arrojan muchos de los insumos para poder generar los supuestos a considerar dentro del análisis financiero.

Como se mencionó anteriormente dentro del alcance del proyecto realizado este se centra en el análisis de mercado, técnico y financiero, considerando los dos primeros como insumo primordial para ejecutar el tercero. En función de estos los principales componentes y características de dichos análisis se desarrollaran a lo largo de este capítulo.

2.3 ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercados clásica es un proceso que parte de la definición de un problema y una oportunidad desde el punto de vista del análisis de mercados, para partir de ese planteamiento y poder recopilar y analizar información de forma sistemática de forma que se pueda generar y

recomendar acciones que respondan al problema o situación planteado. La investigación de mercados puede resumirse en 5 etapas fundamentales las cuales se resumen a continuación:

Figura 4: Etapas de Investigación de Mercado



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el estudio posee una estructura general en la cual se busca tomar decisiones en función de un análisis de información estructurado que permita generar hallazgos y establecer acciones que de forma que se cumplan los objetivos del investigador.

Un estudio de mercado básicamente se alimenta de dos tipos de fuentes de datos e información. Están las fuentes primarias las cuales se refieren a información recolectada directamente para la ejecución del proyecto y las fuentes secundarias las cuales se refiere a información registrada previa al proyecto a realizar. Dentro de estas categorías podemos encontrar:

Fuentes Primarias: Datos de observación, Cuestionarios, Paneles de información, información recolectada de redes sociales entre otros.

Fuentes Secundarias: Datos internos dentro de la empresa (presupuestos, registros de ventas, gastos, etc.) datos externos a la empresa (censos, estudios, revistas, etc.).

Desde el punto de vista de un evaluador de proyectos el análisis o el estudio de mercados se encuentra orientado en un buena parte a determinar y analizar información y resultados que permiten apoyar la construcción del flujo de caja.

El estudio de mercado normalmente contribuye a generar proyecciones de demanda y ventas potenciales, definir estrategias de precios, identificar costos asociados a comercialización con sus respectivos canales así como la estrategia de promoción y publicidad. Esto es un poco distinto a la idea de investigación y estudios de mercados clásica explicada anteriormente en este apartado, ya que en este caso parte de un problema y objetivos previamente identificados por lo cual no nace por si solo sino que lo hace de una justificación mayor.

Desde el punto de vista del evaluador de proyectos el estudio de mercado puede orientarse desde distintas perspectivas de forma que pueda obtenerse la información relevante para poder construir un plan de mercadeo adecuado. Dentro de las distintas orientaciones de los estudios de mercado podemos encontrar:

Estudio de Mercado del consumidor: corresponde a analizar los consumidores y en ocasiones hacer agrupaciones de forma que se puedan establecer e identificar de forma más acertada los gustos y preferencias de los clientes potenciales, para poder identificar hábitos o comportamientos de compra y a su vez poder proyectar la aceptación que podrá tener un producto o idea específica.

Este tipo de estudios introduce al concepto de segmentación de mercado el cual se refiere a realizar agrupaciones uniformes y homogéneas de forma que se puedan generar estrategias de marketing que tengan una mayor probabilidad de ser exitosas. Normalmente la segmentación de mercado se basa en características geográficas, demográficas, socioeconómicas y psicográficas.

Estudio de Mercado del Proveedor: esta etapa corresponde a determinar las opciones que puedan tenerse para proveedores de materias primas, proveedores de servicios al igual que para proveedores de tecnología. La oferta y disponibilidad de estas necesidades resultan en un insumo fundamental para proyectar los gastos de operaciones del proyecto con un nivel de precisión adecuado.

Estudio de Mercado Competidor: Básicamente se centra en identificar todos los competidores pero no solo desde el punto de vista de aquellos competidores que ofrezcan un producto similar a un mercado o segmento similar. Se debe analizar las alternativas que podrían satisfacer de forma similar la necesidad del cliente potencial.

Estudio de Mercadeo del Distribuidor: Este toma relevancia cuando se trabaja con un negocio o producto de alta cobertura geográfica o el cual está dirigido a segmentos geográficamente dispersos. El contar con estas características genera la necesidad de establecer una estrategia y red de distribución que permita adaptarse a las necesidades del mercado meta y poder satisfacer las mismas.

2.4 PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo corresponde a la estrategia comercial a utilizar a nivel general la cual normalmente está enfocada en cuatro aspectos fundamentales como lo son el producto, precio, plaza y promoción.

Estos aspectos son claves, ya que definen características fundamentales que determinan si el proyecto es exitoso o no. Desde el punto de vista del producto, este es uno de los componentes principales de la oferta de valor que se le va a generar al cliente, se debe establecer claramente los aspectos diferenciadores de la oferta de productos y las especificaciones técnicas para que el mismo cumpla su propósito.

En lo referente al precio de venta, este se relaciona con el margen a obtener así como con la política y estrategia de costos que debe mantenerse para que poder alcanzar el nivel de utilidades deseado.

En lo que corresponde a la plaza se debe identificar según el análisis donde sería más conveniente ubicar o posicionar el negocio o producto de forma que sea favorable y permita obtener los resultados deseados. Esto se refuerza en el estudio técnico por medio de los análisis de macro y micro localización.

Por último la estrategia de promoción es la que determina como se va a difundir el producto cuales son los canales y la estrategia de comunicación a utilizar, lo cual permite estimar el capital que debe invertirse en dicha estrategia de forma que pueda aproximarse su impacto a lo largo del flujo de caja.

2.5 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico tiene por objetivo, proveer información para lograr cuantificar el monto de la inversión y costos de operación pertinentes. Está enfocado en obtener información que no solo pueda ser considerada para la puesta en marcha del proyecto sino también para el funcionamiento del mismo posteriormente.

Contempla los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridas.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio financiero que posteriormente será tomada en cuenta en la construcción del flujo de caja.

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización. Un estudio técnico permite analizar e incorporar una serie de factores que deben ser considerados a la hora de ejecutar el análisis dentro de los cuales se consideran:

- Localización: Macro y Micro localización
- Proceso Productivo
- Equipo Necesario

- Software y Hardware
- Mano de Obra
- Inventario Inicial

Por medio de estos elementos se puede ejecutar una aproximación adecuada de las estimaciones de costos y gastos como insumo para el flujo de caja.

2.6 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero ordena y sistematiza la información de carácter monetario proporcionada por las etapas anteriores (estudio de mercado y estudio técnico) para evaluar el proyecto de forma integral y determinar su rentabilidad. Este determina la capacidad del proyecto y la empresa para generar resultados sustentables y viables en el tiempo.

El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.

Para realizar este estudio se utiliza información de varias fuentes, como por ejemplo estimaciones de ventas futuras, costos, inversiones a realizar, estudios de mercado, de demanda, costos laborales, costos de financiamiento, estructura impositiva, etc. Un elemento clave es la sistematización de dicha información la cual consiste en identificar y ordenar todos estos insumos, pero además se debe determinar toda aquella información que no haya sido definida en las etapas previas del proyecto, tales como capital de trabajo, valor de desecho o tasa de descuento.

La viabilidad de una organización consiste en su capacidad para mantenerse operando en el tiempo, en las empresas la viabilidad está íntimamente ligada con su rentabilidad. En términos de rentabilidad el enfoque es en rentabilidad a largo plazo, dado que la viabilidad no necesariamente implica que siempre sea rentable. Usualmente hay períodos de tiempo en los que las empresas no son rentables. En los períodos iniciales de un emprendimiento, la empresa debe incurrir en costos que otorgan beneficios en el futuro, como la publicidad, costos de organización, compra de stock de materiales, etc. Pero debe haber una expectativa de obtener beneficios en el futuro.

En este caso, el estudio financiero deberá establecer si la empresa será capaz de sortear estos los períodos con dificultades sin incurrir en cesación de pagos, y estimar en qué momento la rentabilidad será positiva, así como la relación entre la rentabilidad y el capital invertido. Dentro de los principales puntos a identificar dentro del análisis financiero podemos encontrar:

- Ingresos netos por operaciones.
- Aportes de capital de los socios.
- Incorporación de nuevos socios.
- Disponibilidad de capital por aportes iniciales.
- Disponibilidad de fondos por resultados acumulados.
- Préstamos bancarios.

- Préstamos gubernamentales.
- Liquidación de activos.
- Créditos de proveedores.

A continuación se define las principales herramientas a utilizar dentro del análisis financiero al igual que los principales indicadores contemplados en la toma de decisiones del estudio.

2.6.1 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

2.6.2 VAN

El VAN o Valor Actual Neto, representa el valor presente de los flujos netos de efectivo, descontando la inversión inicial y por lo tanto representa la ganancia actual neta que genera la inversión de un proyecto determinado. Normalmente si al evaluar un proyecto se obtiene un resultado de VAN es positivo indica que el proyecto es rentable y de ser negativo expresa que se genera pérdida por lo cual no se recupera la inversión.

2.6.3 TIR

La TIR corresponde a la tasa promedio de rendimiento por periodo que genera el proyecto sobre su inversión inicial, durante toda la vida productiva de la inversión de capital. Esta tasa se compara contra el costo de capital o tasa de descuento para determinar si su rendimiento es superior o no al costo de sus fuentes de financiamiento y si se obtiene un rendimiento aceptable desde la óptica financiera.

2.6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se refiere al estudio del riesgo y la incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan de un proyecto. Como se mencionó anteriormente la evaluación de un proyecto no resulta ser una ciencia exacta por lo cual siempre existe la posibilidad de que el evaluador pueda llegar a conclusiones erróneas.

Para mitigar este efecto el análisis de sensibilidad permite establecer los valores extremos de variación de las variables clave dentro del proyecto bajo el cual el mismo continúa siendo rentable. Normalmente dentro del estudio de proyectos se sensibilizan rubros tales como los volúmenes de ventas al igual que los costos de operación para determinar si con ligeras variaciones el proyecto pasa de una propuesta que genera rentabilidad a una que no lo hace.

2.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica corresponde a un proceso que se realiza a nivel organizacional, es decir contempla un enfoque global de la empresa. Es por esta razón por la cual la planeación estratégica toma como base el establecimiento del perfil de la empresa para establecer el estado y situación actual de la organización pero aún más importante para poder identificar el estado futuro dentro del cual se persigue estar.

Esta inicia con el establecimiento del propósito de la empresa por medio de la declaración de misión, visión y valores de la empresa, lo que posteriormente recae en la planificación de objetivos, estrategias e indicadores para establecer y medir el cumplimiento de los mismos.

2.7.1 DECLARACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Como se mencionó anteriormente El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Dicho enunciado representa lo que una empresa es y el valor que genera por lo cual es fundamental que sea conocida por cada uno de los miembros de la organización.

Por otro lado la visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Representa el estado futuro dentro de cual se visualiza una organización, normalmente las visiones no se establecen a plazos mayores a 5 años, en la actualidad con lo rápido que evolucionan los mercados y competidores inclusive se establece visiones y planes en plazos menores (2 o 3 años).

Los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos valores comunes dentro de las empresas suelen responder a principios como innovación, honestidad, responsabilidad y trabajo en equipo. Estos buscan determinar la identidad que debe tener la empresa y sus colaboradores, representan conductas que no son negociables dentro de los principios de la organización y deben ser adoptadas dentro de la misma.

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular estrategias orientadas a respetar la misión y a buscar el cumplimiento de la visión de la empresa bajo un marco de respeto hacia los valores organizacionales.

2.7.2 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO (MATRIZ FODA)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro que resume la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Esta permite realizar un diagnóstico que incorporar factores no solamente del círculo de acción interno del objeto de estudio sino que también permite recopilar y analizar factores referentes al entorno del mismo, obteniendo un panorama integral de la situación actual. A continuación se describen los elementos que componen el análisis interno y externo.

2.7.2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se centra en aquellos elementos provenientes del entorno que pueden ser explotados para que se cristalicen en ventajas o que por el contrario representan riesgos para el objeto de estudio. Estos factores básicamente se clasifican como oportunidades y amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de una posible mejora para la empresa u organización. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa u organización si planifican correctamente por medio de estrategias para explotar dichas oportunidades.

Amenazas: se refiere a factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación, se pueden desarrollar estrategias o tácticas que permitan evitarla o mitigarla, inclusive se podría trabajar en función de dicha amenaza para generar una oportunidad.

Las oportunidades y las amenazas se ven afectados y originados por distintas fuerzas que se encuentran en el entorno de la organización. A continuación se enlistan las principales fuerzas que pueden influir dentro del establecimiento del análisis externo:

- Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.
- Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.
- Fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.
- Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.
- Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.
- Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

2.7.2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno a diferencia del análisis externo se centra en aquellos elementos provenientes del estado y dinámica actual de la empresa u organización que este siendo objeto de estudio. En este caso al referirse a aspectos internos, no se refiere a elementos que podrían representar un impacto positivo o negativo, sino a características que ya diferencian a la empresa de forma positiva o por

otro lado la rezagan de forma negativa en comparación a otros competidores. Estos factores se clasifican como fortalezas y debilidades.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Son elementos en los cuales la organización encuentra su principal capacidad de diferenciarse respecto a otros.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece del todo, o en los que se identifica que es inferior a los competidores o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Son elementos que si no se trabajan de forma adecuada pueden generar desventajas o a su vez potencializar las amenazas que se encuentran en el entorno.

Al igual que bajo el enfoque del análisis externo en el análisis interno existen una serie de fuerzas y elementos generadores de fortalezas y debilidades según la óptica de distintas áreas de la empresa. A continuación se enlistan algunas de las principales áreas de la organización así como los factores dentro de las mismas que pueden ser fuente de debilidades y fortalezas.

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

2.7.2.3 MATRIZ FODA

La matriz FODA se refiere a un elemento derivado de la identificación inicial de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es comúnmente utilizado los encargados del diseño de estrategias para analizar la situación competitiva de la organización que está siendo objeto de estudio. Dicha matriz se resume en cuatro tipos de estrategias que mezclan los factores del análisis FODA tradicional, como se muestra a continuación:

Cuadro 1: Matriz FODA

Matriz FODA		<i>Factores Internos</i>	
		<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<i>Factores Externos</i>	<i>Oportunidades</i>	Use las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades	Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades
	<i>Amenazas</i>	Use las fortalezas para evadir amenazas	Minimice debilidades para evitar amenazas

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar las estrategias se centralizan básicamente en utilizar las fortalezas para potencializar oportunidades y evadir amenazas, así como en mitigar las debilidades por medio de las oportunidades o para evadir las amenazas potenciales.

2.7.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo normalmente son formulados para un periodo de 3 a 5 años y estos marcan el rumbo que quiere seguir la empresa por medio de la consecución de los mismos. Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

2.7.4 FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

- Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

- Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.
- En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero que así como estos últimos, tengan en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

2.7.5 DISEÑO DE PLANES ESTRATÉGICOS

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas. En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

2.7.6 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Existen diversos factores de éxito en la implementación de las estrategias asociadas a un plan estratégico, dentro de dichos factores se pueden encontrar:

- La motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.
- El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.
- La reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los

trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

2.7.7 CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

2.8 BALANCED SCORE CARD (BSC)

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Dicho modelo se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base, las cuales clasifican la definición estratégica bajo el ámbito financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

El BSC traduce la estrategia en objetivos no directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC radica en la participación de las personas en los diferentes niveles y áreas de la organización.

Al analizar el BSC como herramienta para la gestión estratégica podemos encontrar una serie de elementos que pueden establecer factores positivos o negativos desde la perspectiva de la implementación de la herramienta en sí, los cuales podemos clasificar como ventajas o desventajas del Balanced Score Card, las cuales se resumen a continuación:

Cuadro 2: Fortalezas y Debilidades del Balanced Score Card

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.

Como se puede observar a pesar de ser un enfoque que puede llegar a ser sumamente útil, como en la mayoría de los casos el adoptar el mismo no garantiza el éxito, si no que depende de la capacidad de la organización para desarrollar el proceso de forma que pueda explotar las ventajas que tiene el esquema y no potencializar ninguna de las posibles desventajas.

A continuación se describen las cuatro perspectivas o dimensiones del Balanced Score Card así como algunos de los indicadores que tradicionalmente se asocian a las mismas.

2.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Son el bloque principal de cualquier organización, las medidas de desempeño financiero son fundamentales para conocer si una empresa podrá ser capaz de ser sostenible en el largo plazo o bien para identificar qué factores atentan contra esto. Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

2.8.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva se refiere a cómo visualiza el cliente a la organización, y a identificar qué cosas debe hacer dicha organización para poder retener a sus clientes como tales.

Una buena manera de medir o conocer información relevante desde la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

2.8.3 PERSPECTIVA INTERNA O DE PROCESOS DE NEGOCIO

Esta perspectiva se enfoca en identificar y dar seguimiento a aquellos procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Normalmente se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Clientes:** normalmente están asociados con selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de Innovación (difícil de medir):** Se pueden encontrar indicadores como % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad:** dentro de los indicadores típicos para este tipo de proceso se pueden encontrar temas como gestión ambiental, seguridad e higiene así como responsabilidad social corporativa.

2.8.4 PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y MEJORA

Esta perspectiva se orienta en cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en los siguientes tipos:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

A continuación se presentan y describen cada uno de los componentes utilizados como parte del desarrollo de la metodología general del estudio realizado.

3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Como se mencionó anteriormente el proyecto corresponde a un estudio de factibilidad, el cual por el tipo de análisis que se refiere a evaluar si es conveniente para un grupo de inversionistas incursionar en un nuevo negocio en el que si bien cuentan con experiencia, responde a un producto distinto al que conocen y con el cual han venido trabajando normalmente.

Desde este punto de vista el foco principal del análisis se convierte en determinar la factibilidad del proyecto desde la perspectiva financiera. Es por lo cual como se definió dentro del alcance los estudios a realizar a lo largo del estudio estarán orientados a obtener información valiosa que permita alimentar la perspectiva financiera. Es por lo cual se definieron los estudios de mercado así como el estudio técnico como principales componentes para la generación del tercer estudio el cual corresponde al análisis financiero.

Posteriormente al análisis y recomendaciones del proyecto se desarrollarán los principales elementos de planeación estratégica esto como insumo para los socios e inversionistas en caso de que la decisión sea optar por el nuevo negocio.

La estrategia metodológica bajo la cual se desarrollara el proyecto es la siguiente:

- Definición del alcance del proyecto: Se refiere a la definición de los estudios a realizar a lo largo del mismo (Se definieron en el capítulo #1)
- Establecimiento de fuentes de información para realizar el estudio y la forma para recopilar dicha información: se debe determinar de qué forma se obtendrá la información para realizar los estudios correspondientes (esto se definirá a lo largo de este capítulo)
- Recopilación de información: Captura, búsqueda y recolección de información según los medios y las fuentes establecidas.
- Análisis de información: una vez recopilada la información se debe proceder con el análisis de la misma (estas se definirán a lo largo de este capítulo)
- Generación de aproximaciones: Se construyen las aproximaciones para realizar el análisis financiero.
- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones: Se refiere a los principales hallazgos generados por el estudio y las recomendaciones para los accionistas en función de los resultados.

Bajo este esquema metodológico se estarán desarrollando los capítulos posteriores del proyecto y la información resultante del mismo.

3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En lo que respecta a los instrumentos de recolección de información como se definió en el capítulo #2, estos básicamente provienen de dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias. Siendo las primarias aquellas fuentes que recolectan información específicamente para el desarrollo del proyecto y las secundarias cuando se recurre a la utilización de información por medio de fuentes que fueron generadas previamente en un marco externo a las necesidades del proyecto.

Considerando estos tipos de fuente como base se detallan bajo esta clasificación las fuentes a utilizar específicamente bajo el marco del estudio.

3.2.1 FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN

A continuación se detallan aquellas fuentes a utilizar identificadas como fuentes primarias:

Encuesta de Gustos y Preferencias: Esta se refiere a una de las principales fuentes primarias del estudio la cual forma parte del estudio de mercado, básicamente consiste en una encuesta en la que se recolecta información relevante acerca de los gustos y preferencias de los clientes que consumen pizza. Los resultados serán utilizados para realizar inferencias acerca de cómo podrían comportarse los clientes del mercado meta y como apoyo para las proyecciones de ventas.

Entrevistas: Otra fuente de información importante a utilizar son las entrevistas, estas serán utilizadas principalmente para recopilar el criterio experto de distintos actores con el fin de poder realizar inferencias que se aproximen a situaciones coherentes con la realidad. En este caso las entrevistas estarán orientadas a conocer la percepción de tres tipos de expertos:

- **Expertos Internos:** La administración de los restaurantes de Tsunami Sushi para recopilar su conocimiento y experiencia en el manejo de restaurantes.
- **Expertos Externos:** Consultar externos que además de experiencia en el área de restaurantes cuenten con experiencia en el manejo de restaurantes estilo pizzerías.
- **Expertos de la franquicia:** Adicionalmente se realizarán entrevistas y consultas a los dueños de la franquicia PizzaRev para poder obtener información relevante desde la experiencia con la cuentan los propietarios.

Información de proveedores potenciales: En algunos casos cuando sea posible se consultara a posibles proveedores o socios que ya son proveedores actuales de Tsunami Sushi con el fin de poder obtener mejores aproximaciones de algunos costos y gastos asociados al proyecto.

3.2.2 FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN

A continuación se detallan aquellas fuentes identificadas como fuentes secundarias:

Información Ventas de Tsunami Sushi: Se tomarán como referencia las ventas de Tsunami Sushi para el análisis de las proyecciones de ventas, principalmente para estimar porcentajes de ventas captadas según su rango de acción. Estas no serán utilizadas para estimar el consumo medio por

cliente desde el punto de vista monetario ya que al ser productos distintos el consumo medio no es comparable.

Información Costos de Materia Prima PizzaRev: En este caso utilizando la experiencia con la que cuentan los propietarios de PizzaRev, se utilizará la información de la franquicia para estimar los costos de materia prima dentro del análisis del flujo de caja.

Información Gastos de Tsunami Sushi: En lo que refiere a los gastos de operación una de las fuentes principales será la información financiera que contiene Tsunami Sushi para este rubro, muchos de los gastos son replicables para estimar gastos de un restaurante ya que se consideran rubros idénticos o similares en un porcentaje alto.

Información INEC: Otra fuente de información utilizada como referencia se refiere a datos e información utilizada generada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos a raíz del último censo nacional.

Estudios de Mercado: Estos serán utilizados principalmente para los análisis de localización, corresponden a estudios de mercado generados por distintos proveedores que generan propuestas de distintos locales para la utilización de restaurantes, estos han sido dirigidos a los socios para la posible apertura de un restaurante ya sea de Tsunami Sushi o de PizzeRev. Esto permitirá estimar información como lo son los costos de remodelación y alquiler del local comercial.

3.3 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES (MUESTRA)

En lo referente a las técnicas de captura de información mencionadas dentro de las fuentes primarias solo se debe seleccionar un tamaño de muestra para el caso de la encuesta de gustos y preferencias de los clientes potenciales, esto debido a que en la parte de entrevistas los participantes serán seleccionados de forma directa según la información que se desea obtener.

Por así decirlo en el caso de los expertos para realizar entrevistas la técnica para seleccionar los entrevistados corresponde a un muestreo no aleatorio en el cual la escogencia es realizada a conveniencia en función de las necesidades del estudio.

Para el caso de la encuesta de gustos y preferencias de los clientes potenciales, los participantes serán seleccionados por medio de un muestreo aleatorio simple, esto significa que la encuesta será dirigida a participantes de la población sin ningún tipo de técnica sistematizada de recolección y será difundida a distintos integrantes de población a nivel general.

En este caso el estadio se refiere a una población que es conocida y que además es posible determinar la cantidad de personas que la componen (población de las regiones de Costa Rica seleccionadas), es por esto que para poder determinar el número de participantes a los cuales se les debe aplicar la encuesta se utiliza como referencia la fórmula estadística para el cálculo de tamaño de muestra en una población finita, la cual se muestra a continuación:

Figura 5: Tamaño de Muestra Población Finita

$$n = \frac{[(Z * (p*q)^{1/2}) / d]^2}{1 + (1/N [(Z * (p*q)^{1/2}) / d]^2)}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra buscado

Z = Probabilidad de Confianza

(p*q)^{1/2} = Variabilidad del estudio

d = Error de muestreo

N = Tamaño de la población

Por medio de la formula mostrada anteriormente se obtendrá el número de participantes representantes de la población. Finalmente es importante mencionar que al tratarse de un muestreo aleatorio simple el método de recopilación de las encuestas será por medio de difusión de la misma a través de redes sociales.

3.4 TÉCNICAS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN Y GENERACIÓN DE RESULTADOS

En lo que respecta al análisis de información se realizará por medio de estadística inferencial, en la cual se ejecutaran inferencias a nivel de la población seleccionada por medio de la muestra tomada para el análisis de la encuesta. Esto implica que los comportamientos obtenidos a raíz de los participantes serán tomados en representación de la población seleccionada.

A raíz de la información recopilada y el análisis por medio de estadística inferencial, la mayor parte de los resultados representados en variables cuantitativas, expresadas en el mayor de los casos en términos porcentuales y por medio de gráficos que resuman el comportamiento de la muestra encuestada.

4. CAPITULO IV: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En lo que respecta al análisis de factibilidad como se mencionó en capítulos anteriores existen distintos análisis que se pueden ejecutar que permiten obtener información para establecer si un proyecto es factible y por ende si debería recomendarse la ejecución del mismo o no.

En este caso se desea analizar si una inversión genera los réditos esperados por el grupo de socios o si por el contrario lo ideal sería optar por abandonar el proyecto, en función de esto se define realizar como parte del estudio un análisis de mercado que permita recopilar la principal información del mercado así como gustos y preferencias de clientes potenciales, un estudio técnico que permita establecer las principales opciones de localización así como los principales requerimientos técnicos para poner a funcionar el negocio. En lo que respecta al análisis desde el punto de vista legal no es necesario realizar un análisis a profundidad ya que debido a la experiencia con la que cuentan el grupo de socios en la apertura y manejo de restaurantes se conocen con claridad los elementos a considerar desde el punto de vista legal.

Desde la perspectiva social y ambiental como se mencionó en el primer capítulo de este documento son análisis que se excluyen dentro del alcance del proyecto por lo cual no serán desarrollados dentro de este capítulo.

Por último y utilizando como insumos la información generada de los análisis se genera la última etapa de este capítulo la cual corresponde al análisis financiero el cual será utilizado como el principal fuente de toma de decisiones para los inversionistas. A continuación se desarrollan los análisis realizados como parte del estudio de factibilidad.

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

En este apartado se incluyen todos los análisis desde el punto de vista mercadológico orientados a comprender el mercado dentro del cual se ubica la idea de negocio presentada así como a proyectar el posible nivel de aceptación que podría tener dicha idea dentro del mismo.

A nivel general el estudio de mercado se encuentra basado principalmente al análisis de una muestra de la población que se realiza por medio de una encuesta la cual se ejecutó a lo largo del desarrollo del proyecto permitiendo recopilar información relevante acerca de los gustos y preferencias de los clientes potenciales

En función de lo anteriormente mencionado dicho apartado se encuentra estructurado de la siguiente forma:

- Mercado Meta y Captura de Información
- Características Generales de los entrevistados
- Análisis del Mercado
- Competidores
- Demanda Potencial y Proyecciones de Ventas
- Plan de Mercadeo

4.1.1 MERCADO META Y CAPTURA DE INFORMACIÓN

Como se mencionó dentro anteriormente dentro de descripción metodológica del proyecto la recopilación de información para el estudio de mercado se realizó por medio de un cuestionario o encuesta de gustos y preferencias de clientes (Ver Anexo 1) dentro del cual se selecciona una serie de preguntas primeramente para poder tipificar los entrevistados y posteriormente para poder obtener información relevante que permita hacer inferencias desde el punto de vista de los objetivos del estudio.

En lo que respecta al mercado meta este se definió en conjunto con el grupo de inversionistas y el mismo se limitó de forma demográfica, esto quiere decir que la restricción solamente se enfoca en las regiones geográficas dentro de las cuales se podría ubicar un potencial restaurante de PizzaRev. En lo que respecta características de la población por el tipo de restaurante y productos no se hace ninguna restricción adicional a la población en temas como lo son la edad, género o clase social. Esto bajo el entendimiento de que la propuesta puede abordar e interesar mercados y personas con características distintas.

En función de lo mencionado se selecciona como mercado y población las provincias de la gran área metropolitana de Costa Rica (GAM), esto porque el enfoque del estudio e interés de los inversionistas es al menos para esta primer etapa de inversión ubicar uno o varios restaurantes en alguna de las provincias de la GAM por lo cual para la realización del estudio se excluyen del mercado meta las provincias que se encuentran fuera del casco central. La población seleccionada como objeto del estudio se muestra a continuación:

Cuadro 3: Población Estudio de Mercado

Provincia	Población
San José	1,663,282
Alajuela	847,660
Heredia	449,257
Cartago	510,727
Total	3,470,926

Fuente: INEC

En función de la población seleccionada (3.470.000 personas) se procede al cálculo del tamaño de muestra. Según la definición metodológica del proyecto la selección del tamaño de muestra para población finita tomando como población del estudio las 4 provincias de la GAM. Adicionalmente se eligen como valores base dentro del estudio un nivel de confianza de un 95% así como un margen de error de un 5% para el cálculo de la muestra. Los parámetros y cálculo del tamaño de muestra se muestran a continuación:

Cuadro 4: Cálculo Tamaño de Muestra

Tamaño Muestra (Población Finita)	
NIVEL DE CONFIANZA	95%
VARIABILIDAD	50%
ERROR DE MUESTREO	5%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	3470926
TAMAÑO DE MUESTRA	384

Fuente: Elaboración Propia

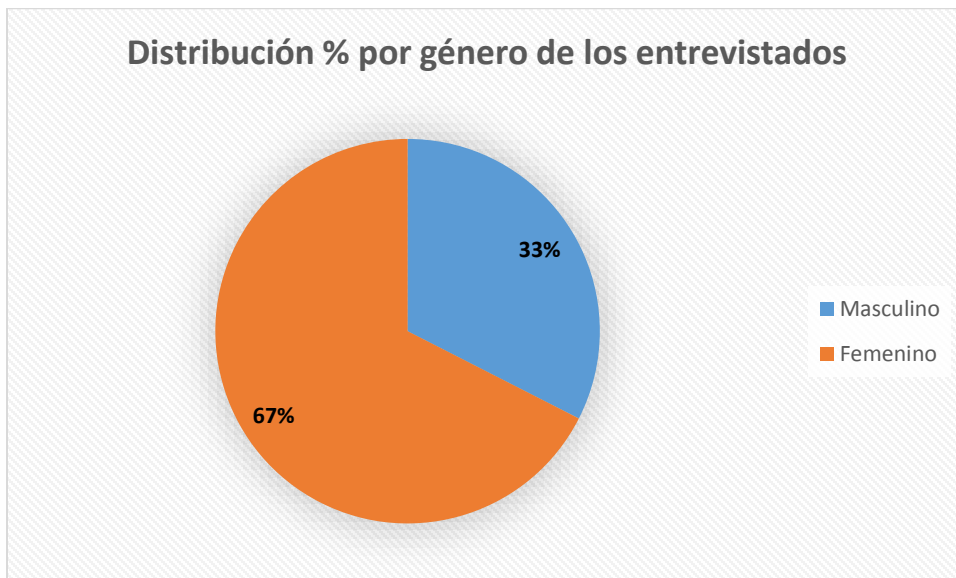
Como se puede observar el estudio arroja la necesidad de recopilar 384 encuestas con el fin de hacer inferencias respecto a la población seleccionada. Respecto al método de recopilación de la información como se definió en la metodología se selecciona la técnica de muestreo aleatorio simple, por lo cual se recolecta la muestra difundiendo la muestra por medio de redes sociales. Como punto final para este apartado es importante mencionar que bajo este esquema de recolección de información se logró recopilar un total de 523 encuestas lo cual representa un 36% de más sobre la muestra definida.

4.1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ENTREVISTADOS

De forma inicial a nivel de la encuesta se plantean algunas preguntas orientadas principalmente a tipificar las características de los entrevistados de forma que se pueda identificar la distribución de las encuestas de forma general y a su vez contar con una base importante en caso de que partiendo de este estudio, se busque realizar análisis posteriores con focalizaciones y objetivos distintos. A continuación se muestran las características generales de los entrevistados por género, edad y provincia de residencia:

Distribución por Género

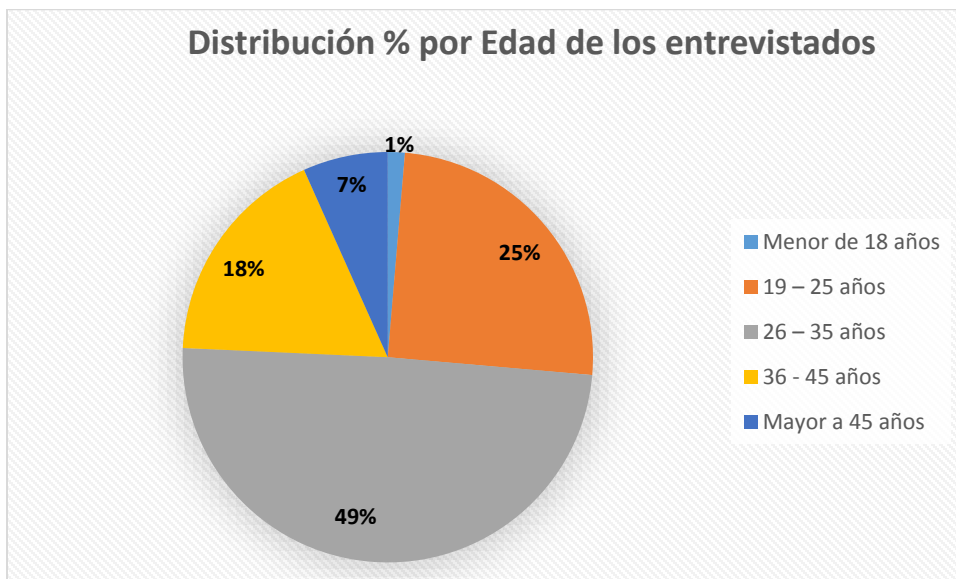
Gráfico 1: Distribución por género de los entrevistados



Fuente: Elaboración Propia

Distribución por edad

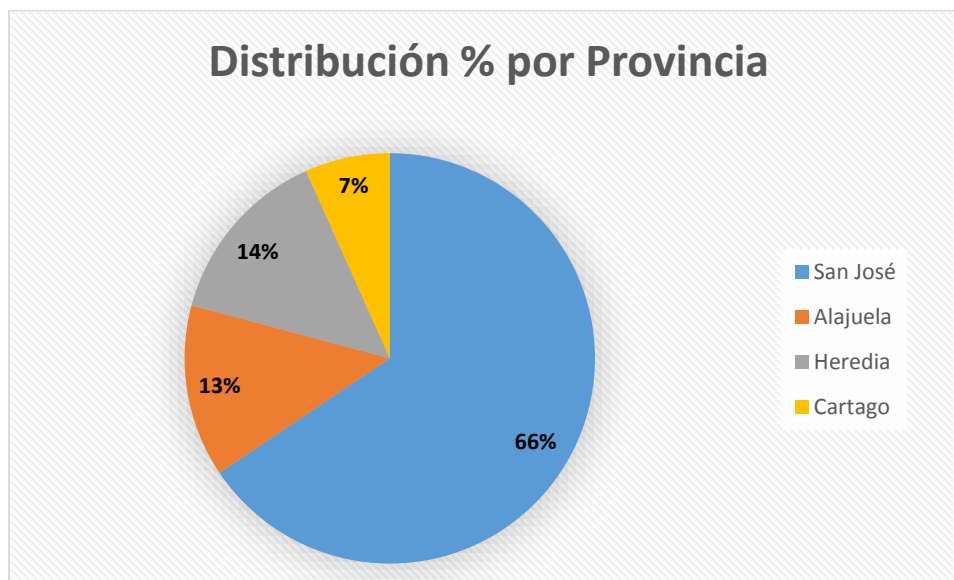
Gráfico 2: Distribución por edad de los entrevistados



Fuente: Elaboración Propia

Distribución por Provincia

Gráfico 3: Distribución por Provincia de los entrevistados



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en todos los casos existe representación de todas las categorías seleccionadas con distintas participaciones porcentuales. Como se mencionó anteriormente a nivel de análisis se toma como referencia la muestra total y no se ejecutan sub clasificaciones dentro de la misma, pero se definió en conjunto con la contraparte las clasificaciones por género, edad y lugar de residencia de forma que se pueda generar una base de información que permita hacer estratos u otro tipo de clasificaciones si la empresa así lo requiere. Adicionalmente con el mismo propósito se recolectó información como la escolaridad y el cantón de residencia.

4.1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Inicialmente antes de abordar el análisis de características de mercado se debe establecer de forma clara el tipo de mercado en el cual se encontrarán inmersos los socios en el caso de que deseen invertir en la idea y concepto de PizzaRev. A nivel general en el mercado de comidas y específicamente en pizzerías o restaurantes italianos lo que representa un mercado sumamente abierto en el que no existen monopolios y las barreras de entrada son prácticamente nulas. Esto implica aspectos positivos y negativos desde el punto de vista del proyecto ya que facilita el ingreso al negocio por parte del grupo de inversionistas pero de igual forma puede repercutir en niveles más elevados y agresivos de competencia.

En lo que respecta al análisis de mercado tomando en consideración la definición del mercado meta así como la población y el tamaño de muestra necesario para poder tener representatividad estadística en el estudio, se estableció cuáles eran los elementos referentes a gustos y preferencias

de los clientes que se desea conocer con el fin de poder identificar características de los clientes y mercados potenciales.

A nivel general por medio de la realización de la encuesta se busca establecer información relevante acerca de las características, gustos y preferencias de los clientes las cuales se describen a continuación:

- Afinidad con el producto: en este caso si el cliente le gusta y consume pizza.
- Factores críticos para el cliente a la hora de seleccionar un restaurante de pizza.
- Frecuencia de visita: que tan a menudo acostumbran los clientes visitar restaurantes de pizza.
- Patrones de consumo: específicamente desde la perspectiva monetaria, cuando es lo que está dispuesto o acostumbra a gastar el cliente en restaurantes de pizza.
- Afinidad con el concepto de PizzaRev: en términos generales establecer si a los clientes les parece atractivo en concepto y estaría dispuesto a visitar un restaurante con estas características

Los resultados de dichos análisis se muestran a continuación:

4.1.3.1 AFINIDAD CON EL PRODUCTO

En este caso en lo que respecta a la afinidad del producto lo que se desea determinar es si los clientes gustan del producto y por ende les representa un producto atractivo para consumirlo por lo cual a los entrevistados se le preguntó si les gusta o no la pizza, los resultados se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Afinidad con el producto. Pregunta: ¿Le gusta la pizza?



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede la afinidad del cliente con el producto se encuentra dentro de lo esperado ya que tradicionalmente la pizza es un producto popular en la gran área metropolitana de nuestro país. Esto se refleja en lo que indican los encuestados los cuales en un 98% afirmaron que les gusta la pizza.

4.1.3.2 FACTORES CRÍTICOS PARA EL CLIENTE EN LA SELECCIÓN DE RESTAURANTES DE PIZZA

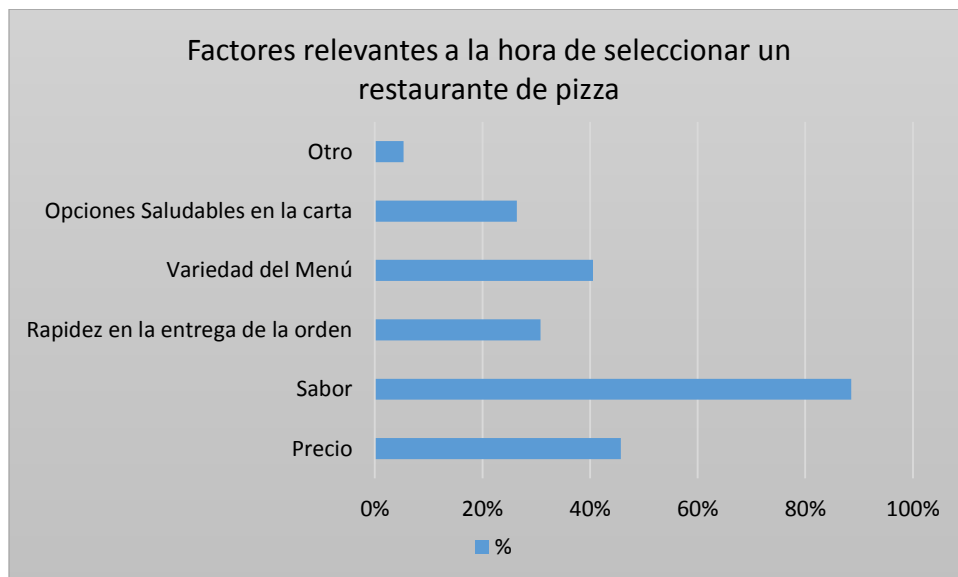
Otro aspecto fundamental ya con la certeza de que el cliente le agrada el producto corresponde a determinar aquellos elementos que son importantes para los clientes a la hora de seleccionar un restaurante de pizza.

Esto permite determinar los puntos críticos dentro de los cuales hay que fortalecer u orientar la propuesta y además permite obtener la perspectiva del cliente asociada a los elementos que forman parte de la propuesta de valor de PizzaRev. Básicamente se evalúa la afinidad con respecto a los siguientes factores:

- Precio
- Sabor
- Rapidez en la entrega de la orden
- Variedad del menú
- Opciones Saludables en la carta
- Otro

Los resultados de la muestra poblacional se muestran a continuación:

Gráfico 5: Factores relevantes a la hora de seleccionar un restaurante de pizza



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar el buen sabor y calidad del producto continua siendo el factor primordial por excelencia, mencionado por aproximadamente el 90% de los clientes. El precio sigue siendo un factor de gran importancia pero él % de clientes que lo mencionaron (45% aproximadamente) refleja que hay otro tipo de factores que están emergiendo debido a la exigencia del mercado actual lo que ha ido generando clientes que están dispuestos a pagar un poco más a cambio de mayor valor agregado.

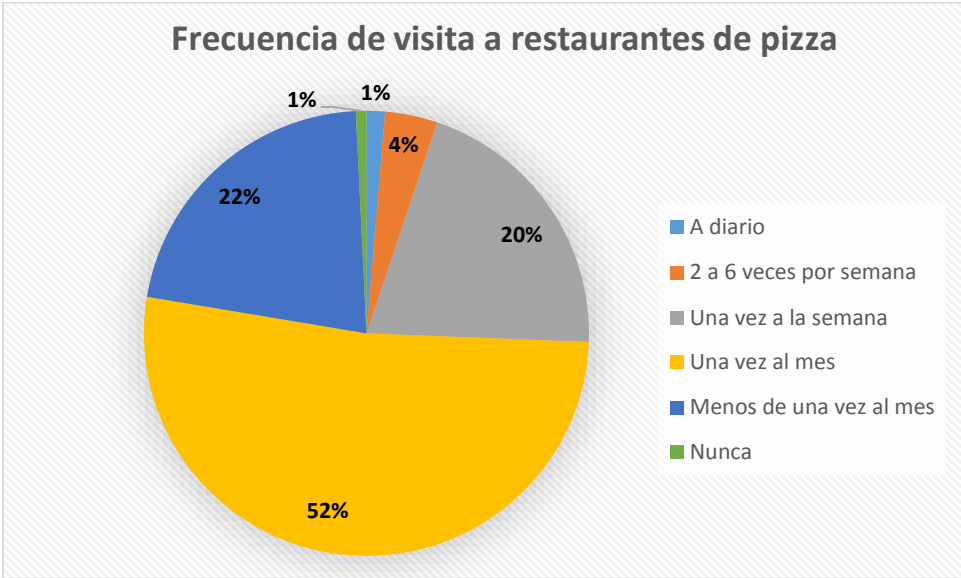
En lo referente a la variedad del menú, factor fundamental y diferenciador de la propuesta de PizzaRev se muestra un interés elevado por parte de los clientes, en el cual aproximadamente un 40% de los mismos lo seleccionaron, dando una relevancia similar al factor de precio. Otros factores que forman parte de la oferta de valor de PizzaRev como rapidez en la entrega de la orden y opciones saludables en la carta presentan % menores, cercanos a un 30% pero esto refleja la importancia creciente que va teniendo estos factores dentro de las preferencias de los clientes.

Dentro de los factores clasificados como “otros” los más mencionados por los clientes están asociados a temas como la atención o el servicio al cliente así como la calidad de los ingredientes, factor que se encuentra directamente asociado con el sabor y calidad del producto final.

4.1.3.3 FRECUENCIA DE VISTA

Dentro de los elementos críticos de análisis se buscó conocer que tanto acostumbran los clientes restaurantes de pizza para poder establecer si el comportamiento natural de los clientes es visitar este tipo de restaurantes semanal o mensualmente o por el contrario en frecuencias menores. Los resultados del análisis realizado por medio de la encuesta se muestran a continuación:

Gráfico 6: Frecuencia de visita a restaurantes de pizza



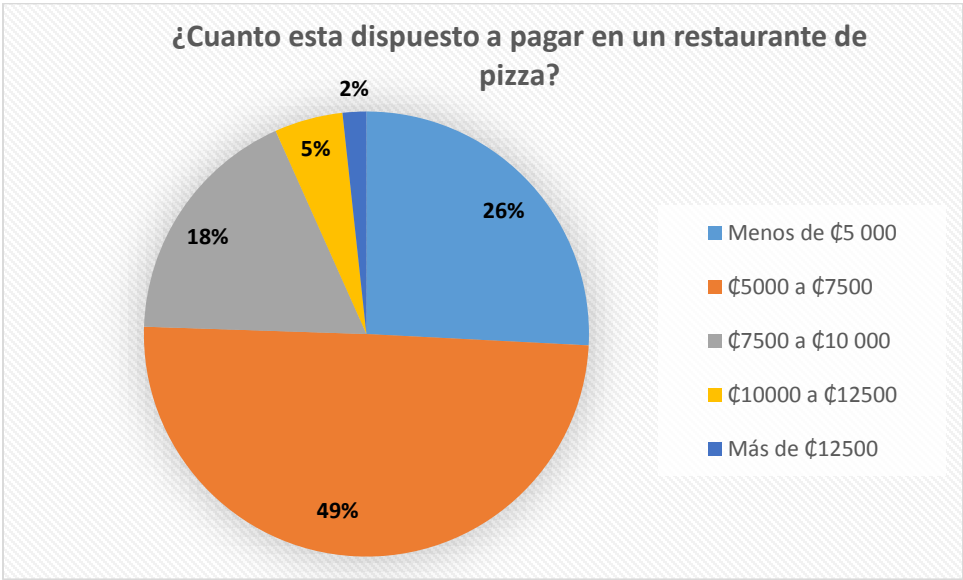
Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a la frecuencia de visita por parte de los clientes, se puede observar que en términos generales un 25% de los clientes potenciales acostumbran visitar restaurantes de pizza al menos una vez por semana y de forma global alrededor de un 77% de los clientes acostumbra visitar restaurantes de pizza al menos una vez al mes.

4.1.3.4 PATRÓN DE CONSUMO

En lo que respecta al patrón de consumo de los clientes, lo que se busca determinar es normalmente cuanto estarían dispuestos a pagar por consumo por persona en un restaurante de pizza según una serie de rangos predeterminados. Los resultados referentes a lo consultado se muestran a continuación:

Gráfico 7: ¿Cuánto está dispuesto a pagar en un restaurante de pizza?



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico mostrado casi un 50% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre ₡5000 y ₡7500. El 50% restante está distribuido de forma prácticamente equitativa entre personas que están dispuestas a pagar montos en rangos superiores o inferiores.

4.1.3.5 AFINIDAD CON EL CONCEPTO DE PIZZAREV

Por último para establecer la afinidad de los clientes con el concepto de PizzaRev se le preguntó a los clientes si estarían dispuestos a consumir un producto con las condiciones y propuesta de valor similares a las del proyecto. Los resultados se muestran a continuación:

Gráfico 8: Afinidad con el concepto de PizzaRev



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar la gran mayoría de los clientes estarían dispuestos a asistir a un restaurante con las características de la propuesta que se genera a los largo del proyecto.

4.1.3 COMPETIDORES

En lo que respecta a análisis de competidores por medio de la encuesta se buscó establecer cuáles eran los principales competidores dentro de los gustos y preferencias de los clientes, por lo cual se le solicitó a los encuestados que mencionaran tres de sus restaurantes favoritos de pizza. En función de la cantidad de menciones obtenidas se establecieron los 5 principales competidores según la percepción del cliente. Los resultados se muestran a continuación:

Cuadro 5: Análisis Competidores

Competidor	# Menciones	Cantidad Locales	Tipo Restaurante
Pizza Hut	226	29 (GAM)	Restaurante y Food Court
Papa Johns	108	18 (GAM)	Restaurante y Food Court
La Fabrica	95	9 (GAM)	Restaurante
Pomodoro	75	2 (GAM)	Restaurante
Family Pizza	60	2 (GAM)	Restaurante

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra que existen competidores con una cantidad de menciones importantes y algunos de ellos con mucha presencia en la GAM como lo son las franquicias estadounidenses de Pizza Hut y Pizza Papa Johns. Por otro lado se observa que otras de las franquicias favoritas logran preferencia y recordación de los clientes con un número de locales mucho menor.

Respecto al modelo de negocio existen diferencias también entre los competidores, algunos utilizan el modelo de restaurante de comida italiana con un ambiente casual, mientras que otros utilizan una mezcla entre los modelos de restaurantes y el food court.

4.1.4 PLAN DE MERCADEO

En lo que respecta al plan de mercadeo si bien el desarrollo de un plan de este tipo no es el foco principal del proyecto es importante determinar una serie de elementos con el fin de apoyar el estudio de factibilidad financiera.

A continuación se presenta un resumen de la estrategia a utilizar con los principales lineamientos del plan de mercadeo:

4.1.4.1 PRODUCTO

A nivel de producto no existe una gran cantidad de trabajo a desarrollar para este caso debido a que básicamente se adopta la lista de productos y el menú que posee PizzaRev por lo cual no existe una inversión de tiempo ni dinero en el diseño y construcción de un menú. El esfuerzo principal corresponde a adaptar el menú actual a las características del país.

La idea es respetar y mantener en la mayor medida los ingredientes establecidos por la franquicia pero existe apertura por parte de la PizzaRev para permitir al grupo de socios buscar sustitutos para los ingredientes que no se encuentren en el país.

4.1.4.2 PRECIO

A nivel de precio se toma en consideración y como referencia los resultados de la encuesta en el cual los clientes indicaron en su mayoría estar dispuestos a consumir entre 5000 y 7500 colones por persona por visita. En función de esta información e investigación del consumo medio en los restaurantes de la competencia se establece como insumo para la proyección de ventas un consumo medio de \$14 por persona por visita, por lo cual la estrategia de precios debe de estar orientada bajo estos parámetros.

4.1.4.3 PROMOCIÓN

A nivel de promoción se establece en conjunto con los accionistas la estrategia de promoción a utilizar para el desarrollo del proyecto, la cual se basa en tres ejes estratégicos los cuales se muestran a continuación:

Figura 6: Estrategia de Promoción PizzaRev



Fuente: Elaboración Propia

La estrategia de promoción utilizado por el grupo inversor será similar a la que utilizan con sus otros restaurantes por lo cual la estimación de gastos de operación en este tema utilizará como referencia principal a Tsunami Sushi.

4.1.3.4 PLAZA

A nivel del análisis de plaza en lo que respecta a la posible localización del local comercial se analizan distintas alternativas de ubicación las cuales serán explicadas con detalle dentro del análisis de Macro y Micro localización que contiene el estudio técnico.

4.2 ESTUDIO TÉCNICO

Dentro de este apartado se debe determinar aquellos elementos críticos para operar desde el punto de vista y estimar los costos y gastos financieros que se van a generar a raíz de los mismos. Dentro de los apartados a incluir dentro del estudio técnico podemos encontrar:

- Análisis de Macro localización
- Análisis de Micro localización
- Inversión Inicial
- Proyecciones de Ventas
- Costos de Materia Prima
- Gastos de Operación

A continuación se presenta el desarrollo de las etapas mencionadas.

4.2.1 ANÁLISIS DE MACRO LOCALIZACIÓN

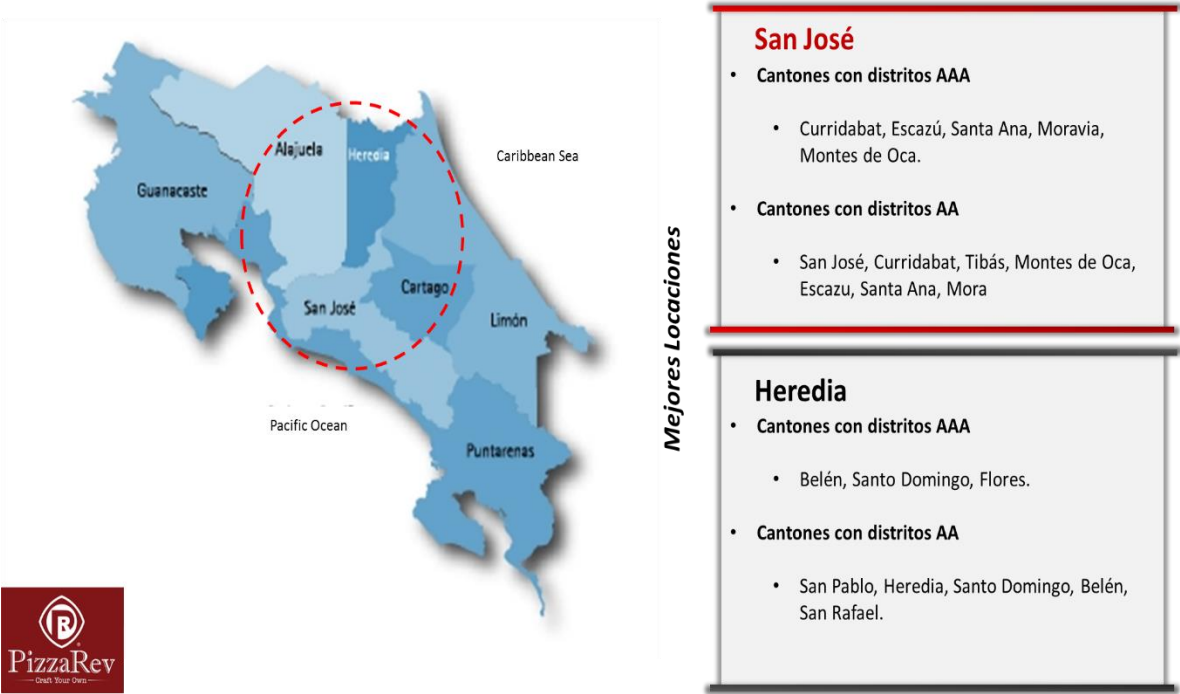
Desde el punto de vista de macro localización se analiza información tomada del instituto nacional de estadística y censos (INEC) para identificar los distritos con mayor desarrollo y potencial económico. A nivel general se clasifican los distritos en categorías AAA, AA, A, B, A, D según su potencial (Ver Anexo 2).

Para la macro localización del proyecto se toman en consideración aquellos distritos AAA o AA bajo el entendido de que existe un mayor potencial de éxito para el desarrollo del proyecto al estar ubicado en una locación con mayor potencial económico y comercial. A raíz de este análisis se

seleccionan las ciudades de San José y Heredia por encima de Alajuela y Cartago como las mejores opciones para ubicar el primer local comercial de PizzaRev esto debido a que poseen una mayor cantidad de distritos que reúnen las condiciones buscadas.

A continuación se presenta la pre selección de cantones según la información analizada:

Figura 7: Opciones de Macrolocalización



Fuente: Información del INEC

4.2.2 ANÁLISIS DE MICRO LOCALIZACIÓN

Una vez se cuenta con la macro localización establecida se procedió a definir las opciones de micro localización, la cual se refiere a identificar locaciones específicas (en este caso locales comerciales) donde se pueda ubicar el proyecto una vez se cristalice.

Como insumo principal para el análisis se toma como referencia los análisis de mercado y propuestas de alquiler de locales comerciales con los que cuentan el grupo de inversionistas y que representan posibles opciones para ubicar eventuales restaurantes nuevos. Las opciones seleccionadas por ubicación, precio y conveniencia se resumen en la siguiente matriz:

Cuadro 6: Matriz Análisis de Micro localización

	Ubicación	Población	Costo	Competencia Directa
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ City Place Town Center ✓ Ubicación: Santa Ana ✓ Ciudades Cercanas: Escazu, Belen, Ciudad Colon. ✓ Centro Comercial y Oficinas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población: 48879 ✓ Área Influencia: 492665 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renta: \$30 M² ✓ Renta total Aprox. \$6000 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pizza Hut ✓ Pane E Vino ✓ Gino's ✓ Cosí
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Momentum ✓ Ubicación: Escazú ✓ Ciudades Cercanas : Santa Ana, Belen, Ciudad Colon. ✓ Centro Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población: 56733 ✓ Área Influencia: 492665 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renta: \$30 M² ✓ Renta total Aprox. \$6000 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pizza Hut ✓ Sole Mio ✓ La Fabbrica ✓ Cosí ✓ Spoleto
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Galeria Escazú ✓ Ubicación: San Rafael, Escazú ✓ Ciudades Cercanas: Santa Ana, Belén, Ciudad Colon. ✓ Centro Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población: 56733 ✓ Área Influencia: 492665 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renta: \$21 M² ✓ Renta total Aprox. \$4200 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pizza Hut ✓ Sole Mio ✓ La Fabbrica ✓ Cosí ✓ Spoleto
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mall Paseo Las Flores ✓ Ubicación: Heredia ✓ Ciudades Cercanas: Belen, Santo Domingo, San Pablo ✓ Centro Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población: 123616 ✓ Área Influencia: 452565 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renta: \$18 M² ✓ Renta total Aprox. \$3222 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pizza Hut ✓ Papa Johns

Fuente: Estudios de Mercado Proveedores

Como puede observarse las cuatro opciones calzan perfectamente con la selección de macro localización realizada en el apartado anterior. La información de los costos asociados al alquiler de estas opciones será la referencia para estimar el gasto por alquiler dentro del flujo de caja del proyecto.

4.2.3 ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL

Una vez se tiene establecida una localización adecuada para desarrollar el proyecto se pueden determinar los requerimientos técnicos para la puesta en marcha del mismo, en este caso inicialmente se determinan los rubros que comprenderán la inversión inicial.

La estimación de los equipos especializados y propios del tipo de restaurante a desarrollar como lo son hornos, cámara fría y otros equipos especiales se estiman en conjunto con los propietarios de PizzaRev que son lo poseen la experiencia y el conocimiento del modelo de restaurante a implementar. Los demás componentes de la inversión inicial son estimados bajo el criterio experto de la administración de Tsunami Sushi basándose en construcciones similares realizadas en el pasado o bien en consultas y cotizaciones generadas a proveedores.

La inversión inicial para el arranque del proyecto se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Inversión Inicial

Detalle de Inversion

Equipo de cocina y Edificio	Total
Equipo cocina, bar y restaurante	\$100,000.00
Horno Industrial y otros	\$ 50,000.00
Remodelacion 200 m2	\$150,000.00
Planos Arquitectonicos y Diseno	\$ 20,000.00
Total	\$270,000.00

Presupuesto de Operacion	
Skill Software	\$ 2,250.00
Uniformes	\$ 2,000.00
Mercadeo y Publicidad	\$ 10,000.00
Capital de Trabajo (3 meses)	\$131,138.59
Total	\$145,388.59

Costo de Franquicia unitaria	
Franquicia PizzaRev	\$ 30,000.00
Total	\$ 30,000.00
Imprevistos 5%	\$ 22,269.43

Total Inversion	\$467,658.02
------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración Propia

En resumen se estima una inversión total de \$467.658 entre equipo, requerimientos para iniciar a operar, capital de trabajo, pago de la franquicia y estimaciones por imprevistos.

4.2.4 PROYECCIONES DE VENTAS

La proyección de ventas corresponde a un apartado que normalmente surge del análisis y estudio del mercado, pero en este caso se ha ligado también al estudio técnico ya que las mismas se han hecho en función de la posible localización que pueda tener el proyecto.

Para lo que se refiere a demanda potencial y proyecciones de ventas se utilizaron varios componentes dentro de la estimación. El primer punto fue determinar el área de clientes potenciales dentro de los cuales podría estimarse las ventas. Esta se hizo por medio de 2 corrientes, la primera de ella incluye a la población directa del cantón donde se desea ubicar el restaurante, al igual que el área de influencia la cual corresponde a las ciudades o cantones aledaños a la ciudad seleccionada.

En este caso consultando a la contraparte se escogió el cantón de Escazú como la localización más probable y deseable para la implementación del primer local de PizzaRev. A continuación se presenta el mapa de la ciudad para identificar su área de influencia.

Figura 8: Mapa del Cantón de Escazú



En este caso se define como el mercado de clientes potenciales la población del cantón de Escazú así como las poblaciones de su área de influencia. Dentro de dicha área se identifican los cantones de Santa Ana, San José, Belén y Alajuelita. Se excluyen del área de influencia los cantones de Mora y Acosta que si bien colindan con Escazú, corresponden a zonas que se encuentran a distancias más alejadas. Tomando en consideración las poblaciones dentro del área de influencia se estima la captación de clientes mensuales de dichas poblaciones, esto tomando como principal referencia la experiencia y conocimiento de la administración de Tsunami Sushi.

El consumo medio de los clientes captados se estima como se mencionó anteriormente tomando como referencia el análisis de la encuesta y referencias del mercado costarricense, dicho consumo se establece en \$14 por persona. Utilizando esta información la proyección de ventas para el primer mes de operación se establece de la siguiente forma:

Cuadro 8: Proyecciones de Ventas Primer mes de Operaciones

	Total	Ciudad	Cientes Potenciales	Cientes potenciales (#)	Ventas Potenciales (\$)
Poblacion	56733	Escazú	5.0%	2837	\$ 39,713.10
Area de Influencia	48879	Santa Ana	2.0%	978	\$ 13,686.12
	287619	San José	1.0%	2876	\$ 40,266.66
	77801	Alajuelita	0.5%	389	\$ 5,446.07
	21633	Belén	1.0%	216	\$ 3,028.62
	492665				\$ 102,140.57
Consumo medio por cliente	\$ 14.00				

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta dicha proyección de ventas se establece de forma conservadora crecimientos de 1% mensuales para el primer año generando un crecimiento total de 12%. Posteriormente para los siguientes años de operación se estiman crecimientos de un 10% anual.

4.2.5 ESTIMACIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA

Para lo correspondiente a la estimación de costos de materia prima, los mismos se establecen en conjunto tomando la referencia del modelo de negocio desarrollado por PizzaRev, dentro del cual los administradores con su experiencia y manejo de procesos han logrado limitar y estandarizar dicho costo a un 30% de las ventas netas.

4.2.6 ESTIMACIÓN DE GASTOS DE OPERACIÓN

En lo que respecta a los gastos de operación se establecen en conjunto con el grupo de inversionistas tomando como referencia el criterio experto de los mismos y su experiencia en el manejo de restaurantes, dentro de la lista de rubros identificados dentro de los gastos de operación se encuentran los siguientes:

- Planilla
- Cargas Sociales
- Bonos e Incentivos
- Servicios Públicos
- Publicidad y Promoción
- Alquiler
- Suministros de Oficina
- Comisión Datafonos
- Uniformes
- Patentes y Permisos
- Gastos Misceláneos
- Soporte de Hardware y Software
- Mantenimiento de Equipo de Cocina
- Mantenimiento del restaurante
- Suministros de Oficina
- Artículos de limpieza
- Servicio Contable
- Gastos de Administración
- Servicio Legal
- Pago de la franquicia.

La estimación de cada uno de estos rubros así como sus proyecciones de crecimiento anual se muestran en el Anexo 3.

4.3 ESTUDIO FINANCIERO

Tomando como base los insumos obtenidos a lo largo del estudio de mercado y técnico así como las proyecciones realizadas se procede a realizar el estudio financiero. Dentro de dicho estudio básicamente se procede a analizar tres escenarios que contemplan características y situaciones proyectadas que son de interés para el grupo de inversionistas, básicamente los tres escenarios desarrollados se clasifican de la siguiente forma:


1. Escenario Normal: Corresponde al escenario que contempla el flujo normal del proyecto considerando la compra de la franquicia.
2. Escenario Pesimista: Escenario que contempla situaciones negativas o pesimistas que se contraponen a las proyecciones realizadas.
3. Escenario sin Franquicia: Escenario que expone un flujo de caja bajo condiciones en las cuales se toma el supuesto de que los socios decidieron no optar por la franquicia de Pizza Rev si ni por el contrario desarrollar su propia cadena de restaurantes de pizza.

Es importante mencionar que no se supone un valor de rescate o de venta en el último año del flujo esto por el hecho de que se desea ver el comportamiento del mismo y determinar si es rentable a pesar de este supuesto.

4.3.1 ESCENARIO NORMAL

Como se mencionó dentro de este capítulo dicho escenario toma como base las proyecciones y supuestos realizados dentro del estudio técnico y de mercado como parte del flujo normal que se define para el proyecto. El flujo de caja asociado, así como los indicadores financieros y principales conclusiones de la información financiera presentada se muestran a continuación:


Cuadro 9: Flujo de Caja Escenario Normal



	Años del Proyecto					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ (467,658.02)					
Ingreso por ventas	\$ 1,295,398.09	\$ 1,424,937.90	\$ 1,567,431.69	\$ 1,724,174.85	\$ 1,896,592.34	
Total de Ingresos	\$ 1,295,398.09	\$ 1,424,937.90	\$ 1,567,431.69	\$ 1,724,174.85	\$ 1,896,592.34	
Costo de A&B (30%)	\$ 388,619.43	\$ 427,481.37	\$ 470,229.51	\$ 517,252.46	\$ 568,977.70	
Gasto de Operación	\$ 534,385.20	\$ 562,335.43	\$ 592,740.72	\$ 625,878.49	\$ 662,066.47	
Utilidad Bruta	\$ 372,393.46	\$ 435,121.10	\$ 504,461.46	\$ 581,043.91	\$ 665,548.16	
Depreciación	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 311,943.46	\$ 374,671.10	\$ 444,011.46	\$ 520,593.91	\$ 605,098.16	
Impuestos (30%)	\$ 93,583.04	\$ 112,401.33	\$ 133,203.44	\$ 156,178.17	\$ 181,529.45	
Utilidad Neta	\$ 218,360.42	\$ 262,269.77	\$ 310,808.02	\$ 364,415.74	\$ 423,568.71	
Depreciación	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	
Flujo Neto	\$ (467,658.02)	\$ 278,810.42	\$ 322,719.77	\$ 371,258.02	\$ 424,865.74	\$ 484,018.71

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10: Indicadores Financieros Escenario Normal



K 15%

Inversión	Flujo de caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-\$467,658.02	\$ 278,810.42	\$ 322,719.77	\$ 371,258.02	\$ 424,865.74	\$ 484,018.71
Valor Presente		\$ 242,443.85	\$ 244,022.51	\$ 244,108.17	\$ 242,918.36	\$ 240,642.84
Flujo de Caja Acumulado		\$ 242,443.85	\$ 486,466.36	\$ 730,574.53	\$ 973,492.89	\$ 1,214,135.74
% de Recuperación de Inversión		51.8%	104.0%	156.2%	208.2%	259.6%

Periodo de recuperación	2 años
VAN	\$746,477.72
TIR	65%
VANA	\$222,685.91
CB	\$1.60
CBA	\$0.48

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero Escenario Normal

1. PizzaRev Escazú producirá un VAN de \$746 477 en sus primeros cinco años de operación. Esto originado de una inversión requerida de \$467 658.
2. El proyecto PizzaRev no necesita de la venta del proyecto al finalizar los periodos para recuperar su inversión.
3. Por cada dólar invertido en PizzaRev, producirá \$1.60 a los inversionistas. Además el CBA es de \$0.48 por USD invertido.
4. PizzaRev tiene una recuperación de inversión de dos años basados en sus flujos netos descontados. Esto hace que el proyecto sea de bajo riesgo.
5. La TIR es de 65%, mucho más alto que la K esperada por los inversionistas que es de 15%. Esto hace el proyecto sumamente atractivo y rentable.
6. El VANA es de \$222 685, lo cual nos indica que el proyecto tiene solidez financiera en cada uno de sus periodos, es alto en liquidez y los inversionistas no deben hacer aportes extra de capital para mantener el punto de equilibrio.

4.3.2 ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista se orienta a determinar la sensibilidad del proyecto a cambios en los resultados en algunas de las variables clave que nacen de los supuestos y estimaciones generadas para el proyecto. En este caso las variaciones que se proponen para el cálculo del escenario son las siguientes:

- Ventas Menores en un 18% en relación al escenario normal. Esto puede originarse por una disminución en la afluencia de clientes según lo proyectado o bien por un consumo medio menor al estimado.
- Incremento en el costo de materia prima. Esto debido a mal manejo y administración de inventarios.

El flujo de caja asociado así como los indicadores financieros y el análisis de dicha información se muestran a continuación:

Cuadro 11: Flujo de Caja Escenario Pesimista



	Años del Proyecto					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ (461,051.74)					
Ingreso por ventas		\$ 1,057,512.50	\$ 1,163,263.76	\$ 1,279,590.13	\$ 1,407,549.14	\$ 1,548,304.06
Total de Ingresos		\$ 1,057,512.50	\$ 1,163,263.76	\$ 1,279,590.13	\$ 1,407,549.14	\$ 1,548,304.06
Costo de A&B (40%)		\$ 423,005.00	\$ 465,305.50	\$ 511,836.05	\$ 563,019.66	\$ 619,321.62
Gasto de Operación		\$ 508,051.27	\$ 533,368.10	\$ 560,876.66	\$ 590,828.02	\$ 623,510.96
Utilidad Bruta		\$ 126,456.24	\$ 164,590.15	\$ 206,877.41	\$ 253,701.47	\$ 305,471.47
Depreciación		\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00
Utilidad antes de Impuestos		\$ 66,006.24	\$ 104,140.15	\$ 146,427.41	\$ 193,251.47	\$ 245,021.47
Impuestos (30%)		\$ 19,801.87	\$ 31,242.05	\$ 43,928.22	\$ 57,975.44	\$ 73,506.44
Utilidad Neta		\$ 46,204.37	\$ 72,898.11	\$ 102,499.19	\$ 135,276.03	\$ 171,515.03
Depreciación		\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00
Flujo Neto	\$ (461,051.74)	\$ 106,654.37	\$ 133,348.11	\$ 162,949.19	\$ 195,726.03	\$ 231,965.03

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 12: Indicadores Financieros Escenario Pesimista

K 15%



Inversión	Flujo de caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-\$461,051.74	\$ 106,654.37	\$ 133,348.11	\$ 162,949.19	\$ 195,726.03	\$ 231,965.03
Valor Presente		\$ 92,742.93	\$ 100,830.33	\$ 107,141.74	\$ 111,906.99	\$ 115,327.62
Flujo de Caja Acumulado		\$ 92,742.93	\$ 193,573.25	\$ 300,714.99	\$ 412,621.98	\$ 527,949.60
% de Recuperación de Inversión		20.1%	42.0%	65.2%	89.5%	114.5%

Periodo de recuperación	4 años y 6 meses
VAN	\$66,897.86
TIR	20%
VANA	\$19,956.67
CB	\$0.15
CBA	\$0.04

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero Escenario Pesimista

1. PizzaRev Escazú producirá en un escenario pesimista un VAN de \$66 897.86 en sus primeros cinco años de operación. Requiere una Inversión de \$461 052.
2. El proyecto PizzaRev pese a la disminución en ventas y aumento en Costo de A&B, no necesita de la venta del proyecto al finalizar los periodos para recuperar su inversión.
3. Por cada dólar invertido en PizzaRev, producirá \$0.15 a los inversionistas. Además el CBA es de \$0.04 por USD invertido, este es más bajo que el interés en el Mercado de Valores de Costa Rica.
4. PizzaRev tiene una recuperación de inversión de cuatro años y seis meses basados en sus flujos netos descontados. Esto hace que el proyecto sea de riesgo moderado.
5. La TIR es de 20%, solo 5% más de la K esperada por los inversionistas que es de 15%. Esto hace que el proyecto aun en un escenario pesimista siga siendo rentable. No deben hacer aportes extra de capital para mantener el punto de equilibrio en el proyecto.
6. Pese a sus bajas ganancias, el proyecto se aprueba, ya que la TIR es mayor a la K esperada por los inversionistas, y aun en un escenario pesimista, con 18% de disminución en ventas y un aumento del 10% en los costos de alimentos y bebidas, el proyecto sigue siendo rentable, con riesgo moderado.

4.3.3 ESCENARIO SIN FRANQUICIA

Este escenario se enfoca a establecer la factibilidad del proyecto si eventualmente los socios no decidieran optar por no adquirir la franquicia y en lugar de eso desarrollar su propio concepto de pizzerías o restaurantes de comida italiana. Las variaciones de dicho esquema con relación al escenario normal son las siguientes:

- Incremento en los costos de materia prima de un 5% anual debido a no contar con la experiencia de la franquicia
- Se elimina la compra de la franquicia de la inversión inicial así como el pago del 5% de las ventas netas anual.
- Se incluyen gastos adicionales de capacitación duplicando el valor de la planilla en el primer semestre del año 1
- Se duplican los gastos de mercadeo y publicidad para cada año.

Los flujos de caja, así como indicadores financieros y análisis de los mismos se muestran a continuación:

Cuadro 13: Flujo de Caja Escenario sin Franquicia



	Años del Proyecto					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ (432,821.53)					
Ingreso por ventas	\$ 1,295,398.09	\$ 1,424,937.90	\$ 1,567,431.69	\$ 1,724,174.85	\$ 1,896,592.34	
Total de Ingresos	\$1,295,398.09	\$1,424,937.90	\$1,567,431.69	\$1,724,174.85	\$1,896,592.34	
Costo de A&B (35%)	\$ 453,389.33	\$ 498,728.26	\$ 548,601.09	\$ 603,461.20	\$ 663,807.32	
Gasto de Operación	\$ 492,431.02	\$ 486,358.15	\$ 507,944.36	\$ 531,375.02	\$ 556,879.06	
Utilidad Bruta	\$ 349,577.74	\$ 439,851.49	\$ 510,886.24	\$ 589,338.64	\$ 675,905.96	
Depreciación	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	
Utilidad antes de Impuestos	\$ 289,127.74	\$ 379,401.49	\$ 450,436.24	\$ 528,888.64	\$ 615,455.96	
Impuestos (30%)	\$ 86,738.32	\$ 113,820.45	\$ 135,130.87	\$ 158,666.59	\$ 184,636.79	
Utilidad Neta	\$ 202,389.42	\$ 265,581.04	\$ 315,305.37	\$ 370,222.05	\$ 430,819.17	
Depreciación	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	\$ 60,450.00	
Flujo Neto	\$ (432,821.53)	\$ 262,839.42	\$ 326,031.04	\$ 375,755.37	\$ 430,672.05	\$ 491,269.17

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 14: Indicadores Financieros Escenario sin Franquicia

K 15%



Inversión	Flujo de caja				
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$432,821.53	\$ 262,839.42	\$ 326,031.04	\$ 375,755.37	\$ 430,672.05	\$ 491,269.17
Valor Presente	\$ 228,556.01	\$ 246,526.31	\$ 247,065.25	\$ 246,238.14	\$ 244,247.60
Flujo de Caja Acumulado	\$ 228,556.01	\$ 475,082.32	\$ 722,147.57	\$ 968,385.71	\$ 1,212,633.32
% de Recuperación de Inversión	52.8%	109.8%	166.8%	223.7%	280.2%

Periodo de recuperación	2 años y cinco meses años
VAN	\$779,811.79
TIR	70%
VANA	\$232,629.99
CB	\$1.80
CBA	\$0.54

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero sin Franquicia

1. PizzaRev Escazú produciría un VAN de \$779 811 en sus primeros cinco años de operación. Requiere una Inversión de \$432 821.
2. El proyecto PizzaRev no necesita de la venta del proyecto al finalizar los periodos para recuperar su inversión.
3. El CB Por cada dólar invertido en PizzaRev, producirá \$1.80 a los inversionistas. Además el CBA es de \$0.54 por USD invertido, mucho más alto que el interés en el Mercado de Valores de Costa Rica.
4. PizzaRev tiene una recuperación de inversión de dos años basados en sus flujos netos descontados. Esto hace que el proyecto sea de bajo riesgo.
5. La TIR es de 70%, mucho más alto que la K esperada por los inversionistas que es de 15%. Esto hace el proyecto sumamente atractivo y rentable.
6. El VANA es de \$232 629, lo cual nos indica que el proyecto tiene solidez financiera en cada uno de sus periodos, es alto en liquidez y los inversionistas, no deben hacer aportes extra de capital para mantener el punto de equilibrio.
7. Como recomendación final, se propone valorar que el Grupo Tsunami funde su propia franquicia de Pizza, ya que se tiene la experiencia para operar los restaurantes. Así la marca PizzaRev no está posicionada aun en Costa Rica, por lo cual aporta poco valor agregado y genera un gasto neto por uso de franquicia de 5% sobre ventas brutas.

5. CAPÍTULO V: ESQUEMA DE IMPLEMENTACIÓN

Grupo Tsunami tiene definido su plan estratégico para los restaurantes Tsunami Sushi y esto ha sido uno de los pilares del éxito en la operación y logística de los establecimientos en Costa Rica.

Los socios del nuevo proyecto requieren desde el primer día de funcionamiento, que los restaurantes PizzaRev cuenten con un plan estratégico y una filosofía definida en la organización, donde prevalezca la cultura organizacional y el amor por la marca de estos innovadores restaurantes. Esto permitirá ordenar los planteamientos estratégicos de la empresa y será la base para establecer el esquema de implementación y funcionamiento de la franquicia.

A partir de esta necesidad se desarrolla a continuación dicho plan estratégico bajo el concepto de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, integrando los objetivos, indicadores y acciones a cada una de sus cuatro perspectivas.

Dentro de la planificación estratégica se define la misión de la organización así como la definición de la visión para un horizonte de 2 años, adicionalmente se determinan cuáles son los valores en los cuales se rige la entidad. Por último se definen los objetivos de la organización y la propuesta de valor.

Cada uno de los objetivos se establece con sus respectivos indicadores, plan de acción y responsables. Esta definición de objetivos se conceptualiza bajo la clasificación que componen las cuatro perspectivas del *Balanced Score Card* de Kaplan y Norton.

El plan estratégico presenta los siguientes elementos:

- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Valores.
- ✓ Propuesta de Valor.
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Objetivos, Indicadores y Plan de Acción.

Todos los objetivos y planes de acción planteados a nivel del mapa estratégico dentro de las perspectivas de:

- ✓ Aprendizaje y Crecimiento.
- ✓ Clientes.
- ✓ Procesos Internos.
- ✓ Financiera

5.1 MISIÓN

Según el concepto de PizzaRev y la idea a implementar por parte del grupo de inversionistas se define la siguiente misión para la organización:

“Ser un restaurant italiano con un ambiente agradable, que promueve la personalización de la pizza de manera rápida e innovadora con variedad de ingredientes frescos y saludables”.

La principal fortaleza de la franquicia californiana PizzaRev es el innovador método de cocción de uno de los platillos más famosos y preferidos en el mundo, la pizza.

PizzaRev ha evolucionado la forma de preparar pizza en California, USA. Donde permite personalizar la pizza al comensal con ingredientes saludables, orgánicos, frescos y libres de gluten, mediante un horno industrial de última tecnología logra cocinar a más de 400 grados Celsius este platillo en cinco minutos o menos. El cliente puede seleccionar los ingredientes de su gusto y ver la preparación de su pizza.

5.2 VISIÓN (DOS AÑOS)

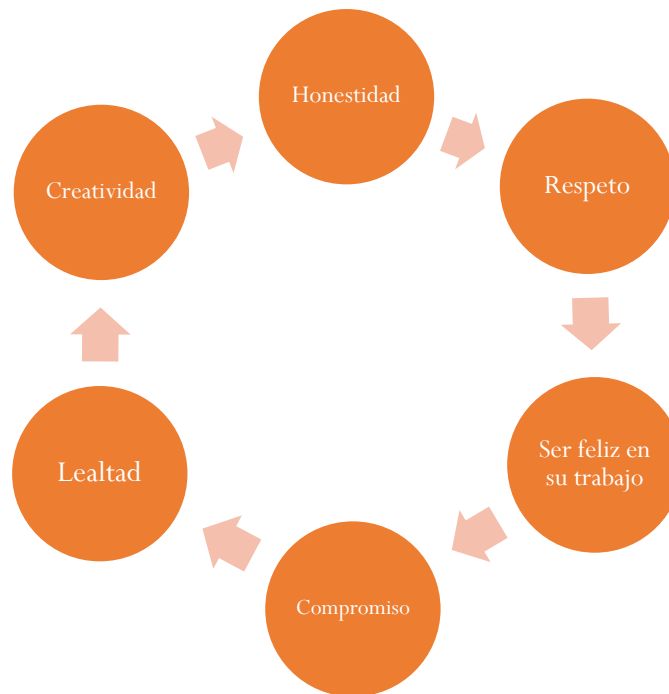
Debido a la estrategia de expansión y crecimiento, que desea el grupo de inversionistas, por medio de la búsqueda de la apertura de nuevos puntos de venta, se define la siguiente visión a dos años plazo para los países de Costa Rica y Panamá.

“Consolidar el innovador concepto de restaurante de pizza mediante la apertura de cuatro locales comerciales en los próximos dos años”

5.3 VALORES

Con la finalidad de crear una cultura organizacional agradable en la cadena de restaurantes PizzaRev, se muestran a continuación los valores, que serán el pilar de la filosofía de la entidad y en los cuales los colaboradores deben basar su comportamiento:

Figura 9: Valores PizzaRev



Fuente: Elaboración Propia

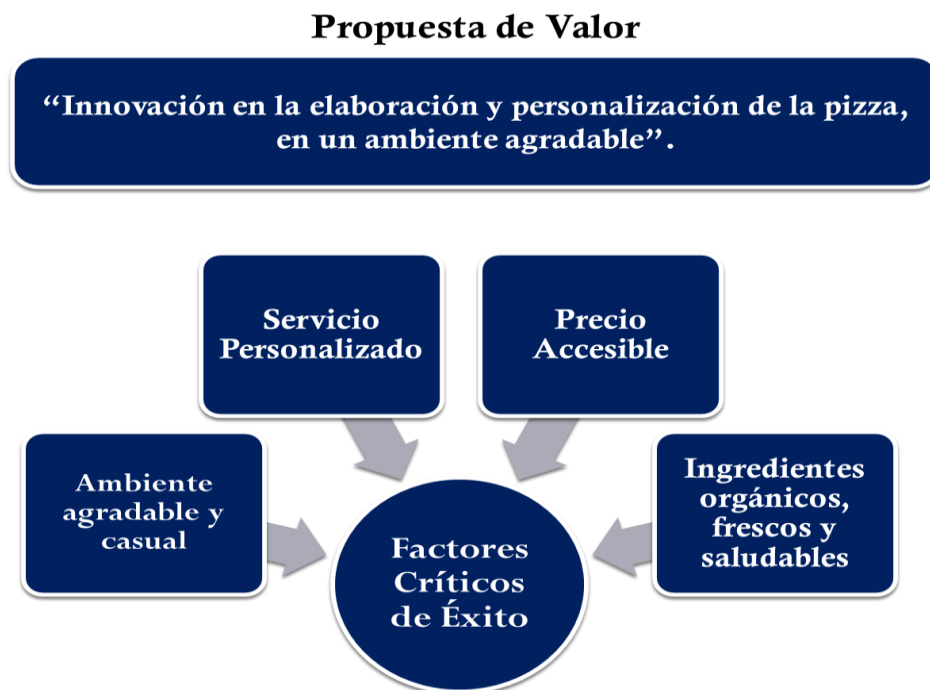
- **Honestidad:** Ser honesto y responsable en las funciones que se desempeñe en cada puesto de trabajo en la organización.
- **Respeto:** Dirigirse siempre con respeto hacia los clientes internos y externos de la empresa.
- **Ser feliz en su trabajo:** Amar la camiseta por la cual se trabaja y disfrutar cada tarea que se realice. Esto contribuirá en la retención de clientes y que la administración propicie un ambiente agradable de trabajo.
- **Compromiso:** Ser responsable en el cumplimiento de los objetivos de cada departamento y de los objetivos estratégicos de la entidad.
- **Lealtad:** Ser leales a los clientes internos y a la cultura organizacional de la empresa.
- **Creatividad:** Innovar en productos nuevos para la cadena de restaurantes, con la finalidad de posicionarse en el mercado como una franquicia de restaurantes que ofrece platillos que la demanda requiera.

5.4 PROPUESTA DE VALOR

A continuación se presenta la propuesta de valor la cual se encarga de definir qué es lo que se le va a ofrecer al cliente de forma que este logre percibir la empresa como un negocio que posee elementos que superan o se diferencian de lo que ofrecen los competidores. Dicha propuesta de valor se encuentra ligada a un conjunto de factores críticos de éxito que son necesarios para que la misma se cumpla adecuadamente.

La propuesta de valor así como los factores críticos de éxito se presentan a continuación:

Figura 10: Propuesta de Valor y Factores Críticos de Éxito Pizza Rev



Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de valor para la franquicia PizzaRev es sencilla de comunicar al personal. La innovación asume un papel muy importante, ya que este nuevo concepto de preparar pizza evolucionará el mercado de pizzerías en Costa Rica, tal como sucedió en California, USA.

Los factores críticos de éxito han sido basados en la experiencia y el éxito de Grupo Tsunami, además del resultado del estudio de mercado realizado al consumidor potencial y cliente actual de Tsunami Sushi.

Se mantienen indicadores que permitan medir el servicio personalizado, el precio accesible para los clientes, con esto se captará mayor presencia de mercado año con año.

A raíz de esto se consideran como críticos el ambiente ofrecido en el restaurante para hacer más agradable la estancia de los clientes, además se necesita tener un servicio personalizado y una oferta en el menú que sea acorde a la propuesta de valor y a la oferta del mercado. Por último se necesita mantener altos estándares con la materia prima, con ingredientes siempre frescos, orgánicos y saludables para que los platillos servidos al comensal cumplan con las expectativas en cada visita.

PizzaRev desea posicionarse como una franquicia de restaurantes que promueva el estilo de vida saludable a través de la personalización de una nueva pizza libre de gluten y con los ingredientes más frescos del mercado.

5.5 ANALISIS FODA

Tomando como base los resultados de las entrevista con el grupo de inversionistas para PizzaRev y el análisis del estudio de mercado elaborado, a través de la encuesta realizada a los consumidores potenciales y/o actuales clientes de Tsunami Sushi, se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la apertura de los restaurantes PizzaRev en Costa Rica. A continuación se detalla el resultado del FODA para la adquisición de la franquicia por parte del grupo de inversionistas:

Figura 11: Matiz FODA PizzaRev

Fortalezas:

1. Experiencia en la administración de restaurantes.
2. Ser parte de una franquicia que cuenta con manuales de procedimientos y de operación de pizzerías.
3. Contar con un personal altamente capacitado tanto en las áreas de alimentos y bebidas, nutricionales, financieras y tecnológicas.
4. Innovador concepto de pizzería diferente a la oferta que hay en el mercado.
5. Rapidez del servicio junto a la personalización de la pizza.

Debilidades:

1. Inexperiencia en la gestión de pizzerías.
2. Desconocimiento de la franquicia PizzaRev en el consumidor costarricense.
3. Dependencia de estándares y políticas de la franquicia.
4. Nula capacidad para modificar el menú.
5. Limitada oferta de platillos en La Carta, basada en solo pizza y ensaladas.
6. Inexistencia de clientes frecuentes en el restaurante.
7. Servicio Express no incluido en el modelo.

FODA: PizzaRev

Oportunidades:

1. Consolidación de la marca y posicionamiento en el mercado.
2. Rápida captación de clientes de la competencia gracias a lo innovador de la propuesta de valor.
3. Atraer nuevos clientes potenciales que tienen un estilo de vida y alimentación saludable.
4. Aumentar la participación de mercado mediante la apertura de nuevos puntos de venta en el mediano plazo.

Amenazas:

1. Problemas en la importación de equipo de cocina.
2. Dificultad con la importación de la materia prima.
3. Limitación de oferta de productos sustitutos.
4. Producción nacional que no cumpla estándares de la franquicia.
5. Facilidad para que la competencia imite el modelo.
6. Saturación del mercado de restaurantes de pizza.
7. Franquicias de pizza consolidadas en el país.
8. Volatilidad en los precios de la materia prima.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis del FODA de PizzaRev muestra entre sus principales fortalezas la experiencia de Grupo Tsunami en la gestión de restaurantes en Costa Rica, además de que cuenta con un equipo de trabajo calificado en áreas específicas en el restaurante.

Grupo Tsunami es un gran aliado comercial para la franquicia PizzaRev en Costa Rica y le permitirá seguir creciendo a través de la venta de franquicias a nivel internacional. Actualmente solo cuenta con restaurantes en USA y México.

Este innovador modelo tiene Oportunidades de mercado, como captar nuevos clientes de la competencia, que sea vean atraídos por la nueva propuesta de valor, de servir pizza de una forma personalizada y más rápida de lo que ofrece la oferta gastronómica actual en Costa Rica.

Entre sus principales debilidades que tiene Grupo Tsunami con la adquisición de PizzaRev, es la dependencia de estándares y políticas de la franquicia, además de que no se puede variar el menú, con la finalidad de ajustarlo a los gustos de los costarricenses. Otra debilidad relevante es que PizzaRev no cuenta con clientes frecuentes en Costa Rica, al ser una marca que no es reconocida ni está posicionada en el consumidor costarricense. Esto genera mayor tensión en el flujo de caja, ya que existe el riesgo que no se cumplan con las ventas proyectadas.

Analizando las amenazas, Grupo Tsunami se puede ver perjudicado en la importación del equipo de cocina que exige la franquicia PizzaRev para operar el restaurante, se pueden generar gastos inesperados o problemas con el funcionamiento del equipo. Otra amenaza a considerar, es la facilidad con que la competencia puede imitar la propuesta de valor y debido a la cantidad de franquicias multinacionales consolidadas en Costa Rica puede generar un impacto a mediano plazo en la proyección de ventas y por ende en la rentabilidad y solidez financiera del Grupo Tsunami.

5.6 OBJETIVOS, INDICADORES Y PLAN DE ACCIÓN

Según las cuatro perspectivas del plan estratégico, basado en el *Balanced Score Card* se definen indicadores asociados a cada uno de los objetivos así como su meta y el correspondiente plan de acción para inducir el cumplimiento de los objetivos planteados, dentro de la matriz de objetivos e indicadores se incluye la siguiente información:

1. Objetivo.
2. Indicador.
3. Unidad de medida.
4. Meta.
5. Frecuencia.
6. Actividades.
7. Responsable.

A continuación se presentan el desarrollo de indicadores y planes de acción para los objetivos de cada una de las perspectivas del *Balanced Score Card*:

Cuadro 15: Matriz de objetivos, perspectiva de "Aprendizaje y crecimiento"

Aprendizaje y Crecimiento						
Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Actividades	Responsable
Capacitar al personal en creación de pizzas y manejo de ingredientes	Cantidad de personal capacitado /Total de Personal	%	100%	Semestral	Implementar un seminario obligatorio semestral de gastronomía italiana para todo el personal	Chef de PizzaRev
Capacitar al personal en servicio al cliente	Cantidad de personal capacitado /Total de Personal	%	100%	Semestral	Implementar un seminario obligatorio semestral de servicio al cliente para todo el personal	Gerente General: Pedro Soto
Utilizar bases de datos para retener información de clientes	# Clientes registrados en la base de datos	#	2500	Trimestral	Implementar una tarjeta de cliente frecuente con código de barras	Servicios de Mercadeo: Doer - Etnia Design
Integrar el restaurante al sistema contable del grupo gastronómico Tsunami	Cantidad de restaurantes integrados al sistema / Total de restaurantes	%	100%	Mensual	Implementar e interconectar todos los puntos de venta por medio de Skill.	Gerente Financiero: Marcia Durán
Mantener un clima laboral adecuado.	Resultado encuesta de clima laboral	%	90%	Trimestral	Ejecutar actividades de integración del equipo de trabajo trimestralmente	Gerente de Operaciones: Carolina León
Crear y mantener una estructura organizacional estandarizada para una fácil replica en futura expansión.	# Restaurantes con estructura estandarizada / Total restaurantes	%	100%	Mensual	Crear e implementar un organigrama estandar en todos los restaurantes.	Gerente General: Pedro Soto

Fuente: Elaboración Propia

Dicha perspectiva de "Aprendizaje y crecimiento" tiene como finalidad contar con un personal altamente calificado y entrenado, que brinde un servicio al cliente acorde a los factores críticos de éxito establecidos como **servicio personalizado**.

En el "Aprendizaje y crecimiento" se fomentan los valores como: respeto y ser feliz en el trabajo, mediante el indicador que analiza el resultado de la encuesta laboral se pueden medir estos valores en los colaboradores. Si el resultado de la encuesta genera un ambiente laboral que no cumple con la meta, se deben tomar las medidas necesarias para corregir este problema, ya que es una de los pilares del servicio personalizado, la actitud y motivación en el personal.

Cuadro 16: Matriz de objetivos, perspectiva de "Procesos Internos"

Procesos Internos						
Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Actividades	Responsable
Estandarizar procesos y funciones para replicar en otros puntos de venta	#De procesos documentados	%	90%	Semestral	Crear manual de procedimientos	Gerente Operaciones: Carolina León
					Crear manual de roles y responsabilidades	Gerente General: Pedro Soto
Incrementar el número de días de crédito con los proveedores.	# Proveedores que aumentaron el periodo de crédito / Total de proveedores	%	50%	Mensual	Negociar con proveedores un incremento en el credito buscando tener un estandar de 30 dias de pago	Gerente Financiero: Marcia Durán
	Periodo Medio de Pago	días	>=20	Mensual		
Eliminar el desperdicio de inventario de cocina	(Inventario vendido + Inventario Almacenado) / Inventario comprado	%	100%	Semanal	Implementar un sistema de manejo de inventarios	Chef de PizzaRev
Eliminar el desperdicio de inventario de bebidas	(Inventario vendido + Inventario Almacenado) / Inventario comprado	%	100%	Semanal	Implementar un sistema de manejo de inventarios	Gerente de Restaurante
Atraer nuevos clientes	(Clientes atendidos-clientes atendidos del mes anterior) / Clientes atendidos del mes anterior	%	>=5%	Mensual	Crear estrategias de mercadeo y publicidad para aumentar los clientes mensuales en un 5%	Gerente General: Pedro Soto
Retener los clientes actuales	# de visitas por cliente	#	>=1	Semanal	Implementar técnicas para incrementar la frecuencia de visita de los clientes actuales	Servicios de Mercadeo: Doer - Etnia Design
					Crear un programa de beneficios para los clientes AAA	Servicios de Mercadeo: Doer - Etnia Design
Innovar en el menú según las necesidades del cliente	# Nuevos productos desarrollados	#	10	Semestral	Identificar mediante el CRM los gustos y preferencias de los clientes	Gerente de Restaurante
					Desarrollar nuevos productos acorde a las preferencias del cliente.	Gerente de Restaurante
Crear un programa de actividades de bien social	\$\$\$ invertidos en actividades de bien social / \$\$\$ ventas netas	%	1%	Semestral	Desarrollar actividades recreativas para las comunidades	Gerente General: Pedro Soto
					Desarrollar actividades amigables con el medio ambiente	Gerente General: Pedro Soto

Fuente: Elaboración Propia

La finalidad de la perspectiva de Procesos internos, es que la franquicia cuente con procesos estandarizados en todas sus áreas de producción. Esto ayuda a reducir el desperdicio de inventarios y ha generar mayor rentabilidad en la operación del restaurante. Además se crean indicadores que permiten medir la eficiencia en la retención de clientes, lo cual es indispensable para producir un mayor ingreso por ventas.

Cuadro 17: Matriz de objetivos, perspectiva de "Clientes"

Clientes						
Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Actividades	Responsable
Ofrecer un ambiente agradable y casual	Resultado encuesta satisfacción del cliente	%	90%	Mensual	Crear y ejecutar una encuesta de satisfaccion del cliente	Gerente de Restaurante
Ofrecer un servicio personalizado	Resultado encuesta satisfacción del cliente	%	90%	Mensual	Crear y ejecutar una encuesta de satisfaccion del cliente	Gerente de Restaurante
Ofrecer un precio accesible	Resultado encuesta satisfacción del cliente	%	90%	Mensual	Crear y ejecutar una encuesta de satisfaccion del cliente	Gerente General: Pedro Soto
Ofrecer producto fresco y saludable	Resultado encuesta satisfacción del cliente	%	90%	Mensual	Crear y ejecutar una encuesta de satisfaccion del cliente	Gerente Operaciones: Carolina León
Rapidez de servicio	Pizza lista en menos de 6 minutos	%	95%	Mensual	Analizar el reporte de las ventas de producto	Gerente de Restaurante

Fuente: Elaboración Propia

La perspectiva de clientes analiza mediante sus indicadores el grado de satisfacción que el cliente percibe sobre la nueva franquicia de pizza. Además controla los factores críticos de éxito de "ingredientes orgánicos, frescos y saludables", así como el factor crítico de "precio accesible" y ambiente agradable y casual".

Cuadro 18: Matriz de objetivos, perspectiva de "Financiera"

Financiera						
Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia	Actividades	Responsable
Mantener productos con un nivel de ventas rentable	% Variación de ventas por producto	%	>1%	Mensual	Analizar reporte de ventas por producto mensual	Gerente General: Pedro Soto
Incrementar las utilidades de operaciones	$\% \text{ Variación Utilidad Operación} = ((\text{Ut. Op. Periodo actual} - \text{Ut Op. Periodo Anterior}) / \text{Ut. Op. Periodo Anterior}) * 100$	%	$\geq 1\%$	Mensual	Analizar estado de resultados mensual	Gerente General: Pedro Soto
Incrementar la utilidad neta.	$\% \text{ Variación Utilidad Neta} = ((\text{Ut. N. Periodo actual} - \text{Ut. N. Periodo Anterior}) / \text{Ut. N. Periodo Anterior}) * 100$	%	$\geq 1\%$	Mensual	Analizar estado de resultados mensual	Gerente General: Pedro Soto
Incrementar el retorno sobre el patrimonio.	$\% \text{ Variación RSI} = ((\text{RSI Periodo actual} - \text{RSI Periodo Anterior}) / \text{RSI Periodo Anterior}) * 100$	%	$\geq 1\%$	Mensual	Analizar estado de resultados mensual	Gerente General: Pedro Soto

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores financieros miden la rentabilidad de la empresa y el cumplimiento de la utilidad esperada por los inversionistas. Debido a su gran importancia, son indicadores que se analizan mes a mes, con el objetivo de tener una salud financiera sólida, con liquidez y que sea una empresa rentable.

6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- EL modelo de PizzaRev, donde el cliente tiene la opción de personalizar su pizza y observar la preparación de la misma ha tenido gran éxito en Estados Unidos y México, se ha convertido en las franquicias de mayor crecimiento en los últimos años. Gracias al buen resultado obtenido en la encuesta a los consumidores potenciales, Grupo Tsunami tiene una gran oportunidad de mercado y pueden convertirse en los pioneros en operar este innovador y nuevo modelo en Costa Rica.
- Con la diversificación del servicio de restaurantes, Grupo Tsunami logrará ampliar su alcance y opciones para obtener participación de mercado. Grupo Tsunami consolidaría su buena gestión de restaurantes en Costa Rica y se abre la posibilidad de captar mayor inversión para abrir operaciones en nuevos mercados, como el del país vecino, Panamá.
- Pese a que el concepto de PizzaRev es fácil de imitar por la competencia, la buena administración de Grupo Tsunami los hace una cadena fuerte y consolidada en el mercado costarricense. Posicionada en la mente del consumidor como una marca que ofrece productos de calidad a precios accesibles.
- El análisis de mercado muestra que PizzaRev no es una franquicia reconocida en Costa Rica, por lo cual Grupo Tsunami tiene una oportunidad de fundar su propia marca de pizza en el país, bajo el concepto que utiliza PizzaRev. Grupo Tsunami está más posicionado en el mercado costarricense que PizzaRev, por lo cual puede aprovechar su experiencia de 24 años gestionando restaurantes en USA y Costa Rica y crear su propia franquicia de pizza. Esto le ahorrará gastos innecesarios por pagos de comisiones de franquicia a casa matriz y además podrá implementar su propio menú.
- El análisis financiero muestra que la implementación del proyecto de una nueva franquicia de pizza, basado en el concepto de PizzaRev es rentable aun con un escenario pesimista y que cumple con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas, además de que no depende de la venta del restaurante para recuperar su inversión. Sus flujos generan liquidez y los socios no necesitan realizar más aportes de capital en los primeros meses o años del proyecto.
- Gracias a la solidez financiera que presenta el proyecto, se podría generar apalancamiento con alguna entidad bancaria y abrir más puntos de venta en mercados estratégicos en Costa Rica. Lo cual aumentaría la utilidad neta de los inversionistas sin necesidad de realizar más aportes de capital.
- Si Grupo Tsunami funda su propia marca de pizzerías, tiene la opción de vender franquicias en Costa Rica y generar mayores ingresos por comisiones de franquicia, aumentando la solidez financiera y rentabilidad de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Al optar por la adquisición de la franquicia de restaurantes PizzaRev, Grupo Tsunami está expuesto a una dependencia basada en las políticas de la casa matriz, donde no puede modificar el menú, lo cual genera un riesgo en la fidelidad de los clientes, ya que pueden marcharse a un restaurante de la competencia que ofrezca un menú con una oferta más variada. Además de que existe mayor riesgo de no poder servir algún platillo, debido a un incumplimiento en el proveedor que importa la materia prima. Por lo cual se recomienda no comprar la franquicia PizzaRev.
- Grupo Tsunami al fundar su propia marca de pizzerías, tiene el control sobre la administración y además tiene una mayor oportunidad de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional a través de la venta de franquicias.
- Grupo Tsunami ha gestionado con éxito por 24 años restaurantes de sushi en California y en Costa Rica, los cuales tienen una operación más compleja que las pizzerías, debido a la naturaleza de la materia prima, que en su mayoría se compone de pescados crudos. Por lo cual, aunque no tengan experiencia en restaurantes de pizza, ya han administrado con éxito establecimientos más complejos que las pizzerías, por lo cual tienen una gran posibilidad de tener éxito en este nuevo modelo de franquicias si fundan su propia marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14a. Ed.). México DF: Mc Graw-Hill.

Lind, D., Wathen, S., y Marchal, W. (2012). Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía (4a. Ed.). México DF: Mc Graw-Hill.

Kerin, R., Rudelius, W. y Hartley, S. (2014). Marketing (11a. Ed.). México DF: Mc Graw-Hill.

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014) Preparación y Evaluación de Proyectos. (6a. Ed.). México DF: Mc Graw-Hill.

Kaplan, S. y Norton, D. (2012) The Execution Premium (1a. Ed.) Argentina, Buenos Aires: TEMAS Grupo Editorial.

Van Horne, J. y Wachowicz (2010) Fundamentos de Administración Financiera. (13a. Ed.). México DF: PEARSON EDUCACIÓN.

Análisis de Mercado (2016, Mayo). Disponible en: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/analisis-del-mercado>

Anzil, F. (2012) Estudio Financiero. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>

Urbano, S. (2015) ¿Qué son el VAN y el TIR? Disponible en: <http://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>

Soto, P. (2016, Mayo). Entrevista realizada a Pedro Soto, Gerente General de Tsunami Sushi.

Soto, P. (2016, Mayo). Entrevista realizada a Josh Peasley, Accionista y socio del Tsunami Global Group.

Encuesta: Conociendo Nuestros Clientes Potenciales

La presente encuesta tiene como objetivo conocer los principales gustos y preferencias de los clientes potenciales en el mercado de restaurantes de pizza y establecer si la propuesta de valor de PizzaRev es de su agrado. PizzaRev es un moderno concepto proveniente de California, USA que tiene como misión preparar pizza de una manera rápida y saludable, donde el cliente escoge los ingredientes mediante el servicio barra, en un ambiente de restaurante casual y acogedor.

Información General

Description (optional)

1. Por favor indique su género

- Femenino
- Masculino

2. Indique el rango de edad dentro del cual se encuentra

- Menor de 18 años
- 19 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- Mayor a 45 años

3. Indique su nivel de escolaridad

- Primaria
- Secundaria
- Universitaria
- Postgrado
- Other...

4. Indique su provincia de residencia

- San José
- Alajuela
- Heredia
- Cartago
- Puntarenas
- Limón
- Guanacaste

5. Por favor indique su cantón de residencia

Short answer text

6. ¿Le gusta la pizza?

- Sí
- No

7. ¿Qué factores influyen a la hora de seleccionar un restaurante de pizza?

- Precio
- Sabor
- Rapidez en la entrega de la orden
- Variedad del Menú
- Opciones Saludables en la carta
- Other...

8. ¿Con qué frecuencia visita restaurantes de pizza?

- A diario
- Una vez a la semana
- 2 a 6 veces por semana
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes
- Nunca

9. Indique cuanto esta dispuesto a pagar por persona en un restaurante de pizza

- Menos de C\$5 000
- C\$5000 a C\$7500
- C\$7500 a C\$10 000
- C\$10000 a C\$12500
- Más de C\$12500

Información de Cierre

Description (optional)

10. ¿Comería una pizza saludable preparada en menos de cinco minutos donde pueda escoger sus propios ingredientes mediante un servicio de barra?

- Sí
- No

11. Por favor indique el nombre de tres de sus restaurantes de pizza favoritos

Long answer text

Anexo 2: Tablas de Clasificación de Distritos

Distritos AAA

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
11803	118	San José	Curridabat	Sánchez	4119	2760	0.6700655	0.878	0.83	235606	1
10203	102	San José	Escazú	San Rafael	16752	10599	0.63270056	0.7071	0.904	212215	1
40703	407	Heredia	Belén	La Asunción	4401	2695	0.61236084	0.6188	0.905	243650	1
40302	403	Heredia	Santo Domingo	San Vicente	4892	2781	0.5684791	0.5648	0.935	220942	1
30303	303	Cartago	La Unión	San Juan	10050	6835	0.6800995	0.5613	0.789	239512	1
40802	408	Heredia	Flores	Barrantes	3068	1845	0.60136896	0.5589	0.88	311725	1
10903	109	San José	Santa Ana	Pozos	11131	7357	0.6609469	0.5318	0.912	218493	1
11401	114	San José	Moravia	San Vicente	24424	14421	0.59044385	0.5054	0.895	224331	1
11502	115	San José	Montes de Oca	Sabanilla	8624	5318	0.6166512	0.4955	0.946	223526	1
10901	109	San José	Santa Ana	Santa Ana	8631	5561	0.6443054	0.4891	0.912	208783	1
40801	408	Heredia	Flores	San Joaquín	5408	3319	0.6137204	0.4706	0.88	236353	1
11501	115	San José	Montes de Oca	San Pedro	20003	11635	0.5816628	0.4574	0.946	205356	1
10904	109	San José	Santa Ana	Uruca	5239	3215	0.6136667	0.4552	0.912	266163	1
40305	403	Heredia	Santo Domingo	Santo Tomás	4734	2796	0.59062105	0.4379	0.935	226972	1

Distritos AA

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
10108	101	San José	San José	Mata Redonda	6748	3679	0.54519856	0.5786	0.754	141436	2
10106	101	San José	San José	San Francisco de Dos Ríos	16144	9445	0.58504707	0.4837	0.754	204769	2
11801	118	San José	Curridabat	Curridabat	22856	13507	0.5909608	0.4789	0.83	218579	2
30102	301	Cartago	Cartago	Occidental	7925	4225	0.533123	0.4594	0.801	217156	2
11303	113	San José	Tibás	Anselmo Llorente	8107	4604	0.5679043	0.452	0.84	202039	2
11802	118	San José	Curridabat	Granadilla	10930	6741	0.6167429	0.4278	0.83	200399	2
40901	409	Heredia	San Pablo	San Pablo	14349	8657	0.6033173	0.4231	0.875	229482	2
40102	401	Heredia	Heredia	Mercedes	19306	11918	0.617321	0.4192	0.828	225510	2
40301	403	Heredia	Santo Domingo	Santo Domingo	3848	2104	0.54677755	0.4179	0.935	203815	2
11503	115	San José	Montes de Oca	Mercedes	3891	2289	0.5882806	0.4156	0.946	176432	2
10201	102	San José	Escazú	Escazú	9056	5410	0.597394	0.4155	0.904	180469	2
30307	303	Cartago	La Unión	San Ramón	3027	1804	0.5959696	0.415	0.789	222367	2
10905	109	San José	Santa Ana	Piedades	6019	3656	0.6074099	0.3968	0.912	213281	2
30101	301	Cartago	Cartago	Oriental	9907	4958	0.50045425	0.3961	0.801	202342	2
40303	403	Heredia	Santo Domingo	San Miguel	4779	2863	0.5990793	0.3864	0.935	222257	2
30301	303	Cartago	La Unión	Tres Ríos	7381	4214	0.57092535	0.3666	0.789	215310	2
11301	113	San José	Tibás	San Juan	17473	10010	0.5728839	0.3642	0.84	228530	2
40101	401	Heredia	Heredia	Heredia	15427	8318	0.5391846	0.3524	0.828	197832	2
11504	115	San José	Montes de Oca	San Rafael	7120	4400	0.6179775	0.3393	0.946	222388	2
10701	107	San José	Mora	Colón	11862	7136	0.6015849	0.3377	0.817	221001	2
40702	407	Heredia	Belén	La Ribera	4528	2692	0.59452295	0.33	0.905	207793	2
40104	401	Heredia	Heredia	Ulloa	20912	13266	0.6343726	0.3206	0.828	224961	2
10202	102	San José	Escazú	San Antonio	16338	10204	0.62455624	0.3091	0.904	197350	2
40701	407	Heredia	Belén	San Antonio	7508	4535	0.6040224	0.3085	0.905	239493	2
40803	408	Heredia	Flores	Llorente	6227	3768	0.6051068	0.2969	0.88	215751	2
40103	401	Heredia	Heredia	San Francisco	34617	21185	0.6119825	0.2959	0.828	218167	2
30701	307	Cartago	Oreamuno	San Rafael	19367	10887	0.5621418	0.2904	0.834	204137	2
11403	114	San José	Moravia	La Trinidad	13955	8710	0.624149	0.2844	0.895	219975	2
30103	301	Cartago	Cartago	Carmen	12847	7093	0.55211335	0.283	0.801	229524	2
40308	403	Heredia	Santo Domingo	Pará	2534	1530	0.6037885	0.2798	0.935	220122	2
40306	403	Heredia	Santo Domingo	Santa Rosa	5331	3190	0.59838676	0.2761	0.935	213284	2
30801	308	Cartago	El Guarco	El Tejar	17689	10358	0.58556163	0.2756	0.832	216053	2
30106	301	Cartago	Cartago	Guadalupe o Arenilla	10430	5773	0.5534995	0.2695	0.801	192352	2
10902	109	San José	Santa Ana	Salitral	2932	1875	0.63949525	0.2398	0.912	174126	2
40502	405	Heredia	San Rafael	San Josecito	8375	5008	0.5979701	0.2385	0.865	193444	2
11402	114	San José	Moravia	San Jerónimo	4346	2549	0.5865163	0.2182	0.895	217732	2

Distritos A

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
10101	101	San José	San José	Carmen	2358	1330	0.5640373	0.491	0.754	161232	2
40204	402	Heredia	Barva	San Roque	3370	2145	0.6364985	0.441	0.819	219102	2
40205	402	Heredia	Barva	Santa Lucía	5522	3398	0.61535674	0.417	0.819	211455	2
10305	103	San José	Desamparados	San Antonio	7517	4506	0.5994413	0.3918	0.686	296687	3
10105	101	San José	San José	Zapote	14795	8366	0.5654613	0.382	0.754	218120	3
40201	402	Heredia	Barva	Barva	3863	2241	0.5801191	0.3775	0.819	206282	2
10312	103	San José	Desamparados	Gravilias	11715	6849	0.5846351	0.3618	0.686	167181	3
20501	205	Alajuela	Atenas	Atenas	5737	3119	0.5436639	0.3526	0.819	201854	2
40602	406	Heredia	San Isidro	San José	5355	3330	0.62184876	0.3443	0.864	206572	2
10804	108	San José	Goicoechea	Mata de Plátano	12905	8147	0.6313057	0.3409	0.763	242167	3
20101	201	Alajuela	Alajuela	Alajuela	32589	18309	0.5618153	0.334	0.73	222857	3
40504	405	Heredia	San Rafael	Ángeles	7326	4350	0.5937756	0.3282	0.865	223336	2
40601	406	Heredia	San Isidro	San Isidro	4580	2849	0.62205243	0.3261	0.864	217396	2
40501	405	Heredia	San Rafael	San Rafael	7207	4198	0.58248925	0.3256	0.865	223796	2
10801	108	San José	Goicoechea	Guadalupe	16663	9276	0.55668247	0.3255	0.763	192612	3
40603	406	Heredia	San Isidro	Concepción	1953	1196	0.6123912	0.3184	0.864	209430	2
40505	405	Heredia	San Rafael	Concepción	4212	2501	0.5937797	0.3165	0.865	222863	2
40403	404	Heredia	Santa Bárbara	San Juan	5568	3334	0.5987787	0.3131	0.798	219056	2
40503	405	Heredia	San Rafael	Santiago	6063	3751	0.61867064	0.3092	0.865	230903	2
10803	108	San José	Goicoechea	Calle Blancos	14539	8710	0.59907836	0.3054	0.763	211936	3
10906	109	San José	Santa Ana	Brasil	1832	1194	0.65174675	0.3006	0.912	164178	2
30304	303	Cartago	La Unión	San Rafael	9812	5880	0.5992623	0.2923	0.789	206371	3
10109	101	San José	San José	Pavas	50871	29254	0.5750624	0.2901	0.754	160365	3
10301	103	San José	Desamparados	Desamparados	25326	15134	0.59756774	0.2871	0.686	180301	3
10304	103	San José	Desamparados	San Rafael Arriba	11073	6332	0.5718414	0.2761	0.686	203278	3
40304	403	Heredia	Santo Domingo	Paracito	1587	976	0.61499685	0.2725	0.935	189054	2
40604	406	Heredia	San Isidro	San Francisco	3221	1849	0.5740453	0.2702	0.864	217378	2
20102	201	Alajuela	Alajuela	San José	29930	17402	0.58142334	0.2658	0.73	226105	3
10401	104	San José	Puriscal	Santiago	8467	4757	0.56182826	0.2636	0.806	184752	2
10104	101	San José	San José	Catedral	10241	6091	0.59476614	0.2616	0.754	183412	3
20110	201	Alajuela	Alajuela	Desamparados	18389	10785	0.58649194	0.261	0.73	233647	3
10111	101	San José	San José	San Sebastián	29740	17363	0.5838265	0.2561	0.754	184005	3
30109	301	Cartago	Cartago	Dulce Nombre	7441	4331	0.58204544	0.2561	0.801	217627	3
40307	403	Heredia	Santo Domingo	Tures	2481	1462	0.5892785	0.2548	0.935	196159	2
30305	303	Cartago	La Unión	Concepción	11476	6999	0.6098815	0.251	0.789	218441	3
10310	103	San José	Desamparados	Damas	9492	5773	0.6081964	0.2478	0.686	229038	3
30302	303	Cartago	La Unión	San Diego	14989	9361	0.62452465	0.2426	0.789	213727	3
20113	201	Alajuela	Alajuela	Garita	5248	2999	0.5714558	0.2421	0.73	220909	3
40203	402	Heredia	Barva	San Pablo	5938	3532	0.59481305	0.2387	0.819	215512	2
10311	103	San José	Desamparados	San Rafael Abajo	16594	10198	0.6145595	0.2381	0.686	191127	3
20108	201	Alajuela	Alajuela	San Rafael	18828	10710	0.56883365	0.2377	0.73	200825	3
10102	101	San José	San José	Merced	9135	5474	0.5992337	0.2365	0.754	232103	3
40202	402	Heredia	Barva	San Pedro	7006	4016	0.57322294	0.228	0.819	216528	2
10805	108	San José	Goicoechea	Ipís	18915	11179	0.5910124	0.2236	0.763	208081	3
60101	601	Puntarenas	Puntarenas	Puntarenas	6433	3473	0.5398725	0.2222	0.788	195734	3
10107	101	San José	San José	Uruca	20846	12728	0.61057276	0.2191	0.754	203830	3
20109	201	Alajuela	Alajuela	Rio Segundo	7873	4498	0.5713197	0.2101	0.73	169884	3
10103	101	San José	San José	Hospital	14142	8064	0.57021636	0.2058	0.754	195663	3
30105	301	Cartago	Cartago	Aguacaliente o San Francisco	21690	12345	0.5691563	0.2009	0.801	196006	3
10302	103	San José	Desamparados	San Miguel	22181	13089	0.59009963	0.1976	0.686	186271	3
20105	201	Alajuela	Alajuela	Guácima	13790	7986	0.5791153	0.1929	0.73	230370	3
20104	201	Alajuela	Alajuela	San Antonio	17720	10351	0.5841422	0.1809	0.73	226414	3
20111	201	Alajuela	Alajuela	Turrúcares	5348	2934	0.5486163	0.1791	0.73	220302	3
10303	103	San José	Desamparados	San Juan de Dios	13349	7835	0.58693534	0.1721	0.686	197520	3
20106	201	Alajuela	Alajuela	San Isidro	12020	6738	0.5605657	0.1567	0.73	229365	3
60115	601	Puntarenas	Puntarenas	El Roble	10678	5491	0.5142349	0.1557	0.788	204325	3
20103	201	Alajuela	Alajuela	Carrizal	4686	2742	0.58514726	0.1466	0.73	220121	3
20112	201	Alajuela	Alajuela	Tambor	7561	4204	0.5560111	0.1454	0.73	206463	3
10807	108	San José	Goicoechea	Purral	18314	10079	0.550344	0.1339	0.763	200117	3
60111	601	Puntarenas	Puntarenas	Cóbono	5035	2933	0.58252233	0.0966	0.788	222816	3
20107	201	Alajuela	Alajuela	Sabanilla	5987	3331	0.55637217	0.077	0.73	213242	3

Distritos B

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
11101	111	San José	Vázquez de Coronado	San Isidro	12446	7711	0.6195565	0.3824	0.731	225635	3
20301	203	Alajuela	Grecia	Grecia	11358	6439	0.5669132	0.3277	0.763	202340	3
11104	111	San José	Vázquez de Coronado	Patalillo	15082	9314	0.61755735	0.3276	0.731	211790	3
20201	202	Alajuela	San Ramón	San Ramón	6831	3571	0.52276385	0.3001	0.734	224473	3
20701	207	Alajuela	Palmares	Palmares	2847	1465	0.51457673	0.2847	0.757	203216	3
20703	207	Alajuela	Palmares	Buenos Aires	5527	3036	0.5493034	0.275	0.757	196970	3
40401	404	Heredia	Santa Bárbara	Santa Bárbara	4379	2571	0.58712035	0.2722	0.798	220172	3
11102	111	San José	Vázquez de Coronado	San Rafael	5116	3022	0.59069586	0.2606	0.731	264342	3
11103	111	San José	Vázquez de Coronado	Dulce Nombre de Jesús	7026	4148	0.5903786	0.2473	0.731	224599	3
21101	211	Alajuela	Zarceo	Zarceo	2935	1572	0.5356048	0.2421	0.742	187875	3
20707	207	Alajuela	Palmares	La Granja	2979	1552	0.5209802	0.2371	0.757	195706	3
10601	106	San José	Aserrí	Aserrí	19777	11549	0.5839612	0.2296	0.703	206779	3
30201	302	Cartago	Paraíso	Paraíso	14977	8187	0.5466382	0.2283	0.732	188208	3
40402	404	Heredia	Santa Bárbara	San Pedro	3873	2230	0.57578105	0.2257	0.798	215505	3
40404	404	Heredia	Santa Bárbara	Jesús	6666	3912	0.5868587	0.2198	0.798	223082	3
30501	305	Cartago	Turrialba	Turrialba	19744	10033	0.5081544	0.2177	0.733	172963	3
20209	202	Alajuela	San Ramón	Alfaro	5070	2701	0.5327416	0.2141	0.734	218119	3
40206	402	Heredia	Barva	San José de la Montaña	3761	2342	0.6227067	0.2128	0.819	221056	3
21001	210	Alajuela	San Carlos	Quesada	28950	17237	0.5954059	0.2039	0.767	206464	3
20302	203	Alajuela	Grecia	San Isidro	4266	2342	0.54899204	0.2024	0.763	199152	3
50308	503	Guanacaste	Santa Cruz	Cabo Velas	2378	1292	0.5433137	0.2011	0.78	219253	3
20702	207	Alajuela	Palmares	Zaragoza	5947	3162	0.5316967	0.1963	0.757	198097	3
20801	208	Alajuela	Poás	San Pedro	5458	2967	0.54360574	0.1958	0.707	210689	3
20601	206	Alajuela	Naranjo	Naranjo	11424	6053	0.5298494	0.1915	0.723	187842	3
20203	202	Alajuela	San Ramón	San Juan	8312	4345	0.5227382	0.1893	0.734	227425	3
50309	503	Guanacaste	Santa Cruz	Tamarindo	4434	2582	0.5823184	0.1871	0.78	203167	3
11105	111	San José	Vázquez de Coronado	Cascajal	4672	2644	0.56592464	0.1869	0.731	216616	3
40406	404	Heredia	Santa Bárbara	Purabá	3244	1855	0.5718249	0.1847	0.798	226597	3
20206	202	Alajuela	San Ramón	San Rafael	6706	3582	0.5341485	0.1748	0.734	198100	3
20207	202	Alajuela	San Ramón	San Isidro	3136	1680	0.53571427	0.1738	0.734	199865	3
50801	508	Guanacaste	Tilarán	Tilarán	5967	3131	0.5247193	0.1657	0.774	199026	3
20307	203	Alajuela	Grecia	Puente de Piedra	7310	3954	0.54090285	0.165	0.763	223362	3
20304	203	Alajuela	Grecia	San Roque	7870	4382	0.556798	0.1628	0.763	214317	3
40405	404	Heredia	Santa Bárbara	Santo Domingo	2001	1163	0.5812094	0.1602	0.798	209387	3
70101	701	Limón	Limón	Limón	40121	20937	0.5218464	0.1601	0.677	197477	3
11901	119	San José	Pérez Zeledón	San Isidro de El General	30897	16458	0.53267306	0.1581	0.734	184046	3
60401	604	Puntarenas	Montes de Oro	Miramar	5971	3043	0.5096299	0.1494	0.774	217491	3
11201	112	San José	Acosta	San Ignacio	6278	3457	0.5506531	0.141	0.759	195821	3
20204	202	Alajuela	San Ramón	Piedades Norte	5723	2989	0.52227855	0.1389	0.734	207234	3
61101	611	Puntarenas	Garabito	Jacó	7691	4913	0.6387986	0.1351	0.735	231143	3
10607	106	San José	Aserrí	Salitrallos	9307	5395	0.5796712	0.1335	0.703	202110	3
21201	212	Alajuela	Valverde Vega	Sarchí Norte	4999	2644	0.5289058	0.1334	0.741	210130	3
21202	212	Alajuela	Valverde Vega	Sarchí Sur	3626	1944	0.536128	0.1294	0.741	195741	3
70602	706	Limón	Guácimo	Mercedes	1230	518	0.4211382	0.1276	0.702	261019	3
20802	208	Alajuela	Poás	San Juan	3230	1781	0.5513932	0.1247	0.707	199447	3
20706	207	Alajuela	Palmares	Esquipulas	4437	2443	0.55059725	0.124	0.757	204209	3
20608	206	Alajuela	Naranjo	Palmitos	3006	1508	0.5016633	0.1218	0.723	204911	3
30205	302	Cartago	Paraíso	Llanos de Santa Lucía	11096	5996	0.54037493	0.1197	0.732	219134	3
21106	211	Alajuela	Zarceo	Zapote	490	280	0.5714286	0.1176	0.742	215592	3
20202	202	Alajuela	San Ramón	Santiago	3078	1694	0.5503574	0.1158	0.734	209220	3
20606	206	Alajuela	Naranjo	San Juan	2192	1199	0.546989	0.1136	0.723	198173	3
50304	503	Guanacaste	Santa Cruz	Tempate	3939	1960	0.49758822	0.1125	0.78	270034	3
20804	208	Alajuela	Poás	Carrillos	6251	3410	0.54551274	0.1116	0.707	205204	3
20308	203	Alajuela	Grecia	Bolívar	5047	2739	0.5426986	0.1105	0.763	202646	3
50701	507	Guanacaste	Abangares	Las Juntas	6469	3120	0.4823002	0.1078	0.749	199819	3
21105	211	Alajuela	Zarceo	Palмира	902	558	0.6186253	0.106	0.742	204167	3
60701	607	Puntarenas	Golfito	Golfito	7626	4056	0.5318647	0.1036	0.772	230872	3
60601	606	Puntarenas	Aguirre	Quepos	13483	7816	0.57969296	0.0985	0.742	212298	3
21205	212	Alajuela	Valverde Vega	Rodríguez	1434	739	0.5153417	0.0957	0.741	202576	3
61102	611	Puntarenas	Garabito	Tárcoles	3658	2111	0.57709134	0.0934	0.735	275373	3
60603	606	Puntarenas	Aguirre	Naranjito	2467	1301	0.52736115	0.0876	0.742	204832	3
60504	605	Puntarenas	Osa	Bahía Ballena	2203	1328	0.6028143	0.0861	0.741	236205	3
20803	208	Alajuela	Poás	San Rafael	3791	2114	0.5576365	0.0826	0.707	212708	3
51103	511	Guanacaste	Hojancha	Puerto Carrillo	1084	489	0.45110703	0.0755	0.846	293607	3
20208	202	Alajuela	San Ramón	Ángeles	5681	2886	0.50800914	0.0754	0.734	207521	3
60501	605	Puntarenas	Osa	Puerto Cortés	5314	2650	0.49868274	0.0703	0.741	210242	3
21203	212	Alajuela	Valverde Vega	Toro Amarillo	194	123	0.6340206	0.0652	0.741	216667	3
20805	208	Alajuela	Poás	Sabana Redonda	1498	817	0.5453939	0.0391	0.707	265508	3
20205	202	Alajuela	San Ramón	Piedades Sur	2608	1328	0.5092025	0.0379	0.734	214030	3
50104	501	Guanacaste	Liberia	Nacascolo	1415	748	0.5286219	0.0494	0.817	318722	3
11305	113	San José	Tibás	Colima	10406	6325	0.6078224	0.3326	0.84	101653	4
10110	101	San José	San José	Hatillo	37010	20543	0.5550662	0.2051	0.754	172349	4
11804	118	San José	Curridabat	Tirrases	10944	6492	0.59320176	0.1916	0.83	184070	4
30104	301	Cartago	Cartago	San Nicolás	17865	9768	0.5467674	0.1689	0.801	197204	4
50101	501	Guanacaste	Liberia	Liberia	35702	19225	0.5384852	0.1467	0.817	198761	4
60108	601	Puntarenas	Puntarenas	Barranca	19973	9786	0.48996145	0.0758	0.788	201409	4
60112	601	Puntarenas	Puntarenas	Chacarita	11640	5748	0.49381444	0.0635	0.788	215825	4

Distritos C

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA_ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
60116	601	Puntarenas	Puntarenas	Arancibia	456	196	0.42982456	0.007	0.788	169469	4
60106	601	Puntarenas	Puntarenas	Manzanillo	1772	820	0.46275395	0.009	0.788	153898	4
60102	601	Puntarenas	Puntarenas	Pitahaya	1390	673	0.48417267	0.013	0.788	172103	4
60103	601	Puntarenas	Puntarenas	Chomes	3616	1616	0.44690266	0.0178	0.788	207428	4
50103	501	Guanacaste	Liberia	Mayorga	1018	405	0.39783899	0.0237	0.817	149500	4
21013	210	Alajuela	San Carlos	Pocosol	9394	4674	0.49755162	0.0243	0.767	185651	4
50203	502	Guanacaste	Nicoya	San Antonio	4912	1687	0.34344462	0.0248	0.803	174715	4
21011	210	Alajuela	San Carlos	Cutris	6266	3343	0.5335142	0.0279	0.767	169899	4
60107	601	Puntarenas	Puntarenas	Guacimal	654	330	0.5045872	0.0307	0.788	203123	4
60702	607	Puntarenas	Golfito	Puerto Jiménez	5734	2918	0.5088943	0.0328	0.772	195671	4
50504	505	Guanacaste	Carrillo	Belén	5876	2640	0.44928524	0.0352	0.775	174634	4
20306	203	Alajuela	Grecia	Río Cuarto	6741	3811	0.56534636	0.0367	0.763	175231	4
60704	607	Puntarenas	Golfito	Pavón	3761	1702	0.4525392	0.037	0.772	169635	4
61004	610	Puntarenas	Corredores	Laurel	5875	2824	0.48068085	0.0378	0.774	145817	4
60114	601	Puntarenas	Puntarenas	Acapulco	929	450	0.4843918	0.0384	0.788	190584	4
60104	601	Puntarenas	Puntarenas	Lepanto	6551	2797	0.42695773	0.0406	0.788	186202	4
50303	503	Guanacaste	Santa Cruz	Veintisiete de Abril	4891	2022	0.4134124	0.041	0.78	167660	4
21008	210	Alajuela	San Carlos	La Tigra	4137	2122	0.51293206	0.0456	0.767	181303	4
60105	601	Puntarenas	Puntarenas	Paquera	4454	2065	0.4636282	0.0507	0.788	202140	4
60901	609	Puntarenas	Parrita	Parrita	10917	5697	0.52184665	0.053	0.757	196052	4
11304	113	San José	Tibás	León XIII	9096	4658	0.51209325	0.0532	0.84	186880	4
11203	112	San José	Acosta	Palmichal	3116	1692	0.54300386	0.0534	0.759	189070	4
21006	210	Alajuela	San Carlos	Pital	11003	6467	0.5877488	0.059	0.767	180262	4
50202	502	Guanacaste	Nicoya	Mansión	4025	1708	0.42434782	0.0607	0.803	180584	4
30803	308	Cartago	El Guarco	Tobosi	4311	2376	0.55114824	0.0607	0.832	209125	4
40105	401	Heredia	Heredia	Varablanca	476	308	0.64705884	0.0608	0.828	222422	4
20904	209	Alajuela	Orotina	Coyolar	3826	1774	0.46366963	0.0632	0.844	168875	4
60202	602	Puntarenas	Esparza	San Juan Grande	4048	2020	0.49901184	0.0674	0.823	179422	4
50502	505	Guanacaste	Carrillo	Palmira	3605	1788	0.49597782	0.0716	0.775	187557	4
60703	607	Puntarenas	Golfito	Guaycará	8481	4210	0.49640372	0.0745	0.772	207170	4
30802	308	Cartago	El Guarco	San Isidro	6619	3583	0.54132044	0.0754	0.832	182187	4
61003	610	Puntarenas	Corredores	Canoas	7256	3762	0.5184675	0.0766	0.774	160928	4
30702	307	Cartago	Oreamuno	Cot	6180	3355	0.54288024	0.0796	0.834	182019	4
21007	210	Alajuela	San Carlos	La Fortuna	9852	6410	0.65062934	0.0806	0.767	198018	4
50206	502	Guanacaste	Nicoya	Nosara	3211	1820	0.5668016	0.0811	0.803	207754	4
10703	107	San José	Mora	Tabarcia	3271	1632	0.49892998	0.0818	0.817	204584	4
50102	501	Guanacaste	Liberia	Cañas Dulces	2186	1111	0.5082342	0.0825	0.817	211103	4
21004	210	Alajuela	San Carlos	Aguas Zarcas	12848	7168	0.5579078	0.0833	0.767	177210	4
21002	210	Alajuela	San Carlos	Florencia	10140	5437	0.5361933	0.0833	0.767	182229	4
30107	301	Cartago	Cartago	Corralillo	7557	4004	0.5298399	0.0847	0.801	150855	4
50501	505	Guanacaste	Carrillo	Filadelfia	5495	2283	0.4154686	0.085	0.775	169265	4
30308	303	Cartago	La Unión	Río Azul	7726	4466	0.57804817	0.0852	0.789	208047	4
21005	210	Alajuela	San Carlos	Venecia	6141	3422	0.5572382	0.0855	0.767	182570	4
30111	301	Cartago	Cartago	Quebradilla	3525	1869	0.53021276	0.0938	0.801	178729	4
30601	306	Cartago	Alvarado	Pacayas	3884	2120	0.54582906	0.094	0.79	170152	4
30110	301	Cartago	Cartago	Llano Grande	2919	1726	0.5912984	0.1023	0.801	187818	4
30108	301	Cartago	Cartago	Tierra Blanca	3456	1864	0.5393519	0.1033	0.801	163467	4
50105	501	Guanacaste	Liberia	Curubandé	1679	913	0.54377604	0.104	0.817	176732	4
21009	210	Alajuela	San Carlos	La Palmera	4286	2105	0.49113393	0.1062	0.767	191353	4
30602	306	Cartago	Alvarado	Cervantes	4273	2356	0.5513691	0.1071	0.79	164566	4
61001	610	Puntarenas	Corredores	Corredor	11373	6200	0.5451508	0.1087	0.774	193036	4
50201	502	Guanacaste	Nicoya	Nicoya	17580	8392	0.47736064	0.1192	0.803	191803	4
10402	104	San José	Puriscal	Mercedes Sur	4178	2211	0.52920055	0.1197	0.806	177268	4
50301	503	Guanacaste	Santa Cruz	Santa Cruz	15087	7506	0.49751443	0.1198	0.78	185807	4
20303	203	Alajuela	Grecia	San José	5573	3155	0.56612235	0.1294	0.763	190880	4
20305	203	Alajuela	Grecia	Tacares	5580	3136	0.5620072	0.1337	0.763	188819	4
30306	303	Cartago	La Unión	Dulce Nombre	5204	3077	0.59127593	0.1347	0.789	190821	4
50503	505	Guanacaste	Carrillo	Sardinal	10062	5140	0.51083285	0.1386	0.775	188110	4
10702	107	San José	Mora	Guayabo	3128	1757	0.56170076	0.1388	0.817	179833	4
60109	601	Puntarenas	Puntarenas	Monte Verde	2758	1747	0.63343	0.1421	0.788	187374	4
10806	108	San José	Goicoechea	Rancho Redondo	1753	987	0.5630348	0.1555	0.763	171471	4
11302	113	San José	Tibás	Cinco Esquinas	4200	2458	0.5852381	0.1623	0.84	188801	4
10802	108	San José	Goicoechea	San Francisco	1593	885	0.5555556	0.1679	0.763	181532	4
10408	104	San José	Puriscal	San Antonio	2747	1522	0.55405897	0.1716	0.806	183829	4
60201	602	Puntarenas	Esparza	Espíritu Santo	10949	5584	0.5100009	0.1749	0.823	183984	4
60203	602	Puntarenas	Esparza	Macacona	3209	1766	0.5503272	0.1903	0.823	199914	4
11701	117	San José	Dota	Santa María	3157	1644	0.52074754	0.1972	0.757	176436	4
20901	209	Alajuela	Orotina	Orotina	6918	3667	0.5300665	0.201	0.844	183258	4

Distritos D (Tabla 1)

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
30804	308	Cartago	El Guarco	Patio de Agua	289	153	0.5294118	0	0.832	164123	4
11604	116	San José	Turrubares	San Luis	372	166	0.44623655	0	0.81	220000	4
41005	410	Heredia	Sarapiquí	Cureña	585	303	0.51794875	0	0.644	0	5
41004	410	Heredia	Sarapiquí	Llanuras del Gaspar	699	405	0.57939917	0	0.644	0	5
30503	305	Cartago	Turrialba	Peralta	352	169	0.48011363	0	0.733	150935	5
60307	603	Puntarenas	Buenos Aires	Chánguena	1496	694	0.46390375	0	0.675	154146	5
21503	215	Alajuela	Guatuso	Cote	592	249	0.4206081	0	0.684	163037	5
10606	106	San José	Aserrí	Monterrey	326	160	0.49079755	0	0.703	167109	5
20212	202	Alajuela	San Ramón	Zapotal	277	167	0.6028881	0	0.734	186638	5
21306	213	Alajuela	Upala	Dos Ríos	1818	775	0.42629263	0.0013	0.7	164753	5
21404	214	Alajuela	Los Chiles	San Jorge	1696	798	0.47051886	0.0015	0.636	197505	5
60305	603	Puntarenas	Buenos Aires	Pilas	996	473	0.4748996	0.0024	0.675	161243	5
51003	510	Guanacaste	La Cruz	La Garita	996	421	0.42269075	0.0037	0.699	175405	5
30512	305	Cartago	Turrialba	Chirripó	1972	820	0.4158215	0.0038	0.733	157797	5
70404	704	Limón	Talamanca	Telire	3422	1826	0.53360605	0.0041	0.587	0	5
21402	214	Alajuela	Los Chiles	Caño Negro	1178	546	0.46349746	0.0045	0.636	173356	5
60303	603	Puntarenas	Buenos Aires	Potrero Grande	3464	1407	0.40617782	0.0046	0.675	152970	5
11205	112	San José	Acosta	Sabanillas	1602	743	0.46379524	0.0049	0.759	176073	4
60308	603	Puntarenas	Buenos Aires	Biolley	1508	724	0.48010612	0.0052	0.675	156158	5
21307	213	Alajuela	Upala	Yolillal	2009	844	0.4201095	0.0054	0.7	133992	5
21305	213	Alajuela	Upala	Delicias	2616	1242	0.47477064	0.0055	0.7	150840	5
21502	215	Alajuela	Guatuso	Buenavista	1034	448	0.43326885	0.0059	0.684	165502	5
50602	506	Guanacaste	Cañas	Palmira	655	299	0.45648855	0.0062	0.745	175333	5
70605	706	Limón	Guácimo	Duacaré	3709	1957	0.52763546	0.0064	0.702	166678	5
70206	702	Limón	Pococí	Colorado	2493	1436	0.57601285	0.0068	0.661	0	5
11905	119	San José	Pérez Zeledón	San Pedro	5723	2497	0.43630964	0.007	0.734	175639	5
60805	608	Puntarenas	Coto Brus	Pittier	1693	795	0.46958062	0.0076	0.716	157414	5
21303	213	Alajuela	Upala	San José o Pizote	4333	1912	0.44126472	0.0077	0.7	155700	5
11204	112	San José	Acosta	Cangrejal	1270	572	0.4503937	0.0081	0.759	170857	4
50207	502	Guanacaste	Nicoya	Belén de Nosarita	1809	588	0.32504147	0.0087	0.803	184300	4
21504	215	Alajuela	Guatuso	Katira	3312	1657	0.50030196	0.0088	0.684	174438	5
70501	705	Limón	Matina	Matina	5542	2964	0.53482497	0.01	0.592	160961	5
70503	705	Limón	Matina	Carrandi	7460	4224	0.56621987	0.0111	0.592	164991	5
60306	603	Puntarenas	Buenos Aires	Colinas	891	499	0.5600449	0.0114	0.675	154107	5
11908	119	San José	Pérez Zeledón	Cajón	5410	2306	0.4262477	0.0116	0.734	184827	5
11907	119	San José	Pérez Zeledón	Pejibaye	5197	2404	0.46257457	0.0117	0.734	169140	5
60302	603	Puntarenas	Buenos Aires	Volcán	2429	1097	0.45162618	0.0117	0.675	169722	5
51002	510	Guanacaste	La Cruz	Santa Cecilia	3658	1718	0.46965554	0.0118	0.699	149793	5
30505	305	Cartago	Turrialba	Santa Teresita	3282	1428	0.43510056	0.0123	0.733	147865	5
70604	706	Limón	Guácimo	Río Jiménez	5433	2780	0.5116878	0.0131	0.702	161791	5
20211	202	Alajuela	San Ramón	Concepción	1657	801	0.48340374	0.0131	0.734	195621	5
51004	510	Guanacaste	La Cruz	Santa Elena	1263	580	0.45922408	0.0139	0.699	160662	5
21302	213	Alajuela	Upala	Aguas Claras	3153	1451	0.46019664	0.014	0.7	151010	5
70302	703	Limón	Siquirres	Pacuarito	5503	2990	0.54333997	0.0148	0.724	170384	5
60309	603	Puntarenas	Buenos Aires	Brunka	1939	823	0.4244456	0.0152	0.675	165863	5
50204	502	Guanacaste	Nicoya	Quebrada Honda	1836	684	0.37254903	0.0155	0.803	168312	4
50802	508	Guanacaste	Tilarán	Quebrada Grande	1845	987	0.5349594	0.0158	0.774	179979	4
50805	508	Guanacaste	Tilarán	Libano	625	288	0.4608	0.0159	0.774	227195	4
60113	601	Puntarenas	Puntarenas	Chira	1006	486	0.4831014	0.016	0.788	0	5
21403	214	Alajuela	Los Chiles	El Amparo	3699	1847	0.49932414	0.016	0.636	182922	5
60505	605	Puntarenas	Osa	Piedras Blancas	2735	1226	0.44826326	0.016	0.741	157436	5
70402	704	Limón	Talamanca	Sixaola	4957	2713	0.54730684	0.0163	0.587	194441	5
70203	702	Limón	Pococí	Rita	15517	7543	0.486112	0.0164	0.661	163855	5
50905	509	Guanacaste	Nandayure	Porvenir	549	247	0.4499089	0.0165	0.846	170799	4
50603	506	Guanacaste	Cañas	San Miguel	1158	584	0.50431776	0.0165	0.745	168184	5
10605	106	San José	Aserrí	Legua	968	456	0.47107437	0.0166	0.703	162371	5
70303	703	Limón	Siquirres	Florida	1462	747	0.5109439	0.0171	0.724	162927	5
60205	602	Puntarenas	Esparza	San Jerónimo	544	279	0.5128676	0.0173	0.823	182682	4
10503	105	San José	Tarrazú	San Carlos	1141	579	0.5074496	0.0175	0.651	169087	5
50302	503	Guanacaste	Santa Cruz	Bolsón	1178	438	0.37181664	0.0178	0.78	163812	4
11910	119	San José	Pérez Zeledón	Río Nuevo	1950	953	0.48871794	0.0186	0.734	161625	5
30510	305	Cartago	Turrialba	Tres Equis	1238	659	0.5323102	0.02	0.733	163598	5
12002	120	San José	León Cortés Castro	San Andrés	1076	507	0.4711896	0.0201	0.679	169741	5
70102	701	Limón	Limón	Valle La Estrella	10103	4605	0.4558052	0.0203	0.677	129686	5
51102	511	Guanacaste	Hojancha	Monte Romo	467	206	0.4411135	0.0205	0.846	176339	4
50604	506	Guanacaste	Cañas	Bebedero	1392	698	0.50143677	0.0208	0.745	177858	5
50605	506	Guanacaste	Cañas	Porozal	465	222	0.47741935	0.0209	0.745	148810	5
60304	603	Puntarenas	Buenos Aires	Boruca	1868	815	0.4362955	0.0213	0.675	150613	5
11202	112	San José	Acosta	Guaitil	1716	839	0.48892775	0.0215	0.759	172475	4

Distritos D (Tabla 2)

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
12003	120	San José	León Cortés Castro	Llano Bonito	1398	642	0.45922747	0.0222	0.679	117201	5
70204	702	Limón	Pococí	Roxana	10598	5631	0.53132665	0.0234	0.661	162487	5
11906	119	San José	Pérez Zeledón	Platanares	4661	2203	0.47264534	0.0236	0.734	173157	5
70305	703	Limón	Siquirres	El Cairo	3833	1922	0.5014349	0.024	0.724	181440	5
60503	605	Puntarenas	Osa	Sierpe	2796	1374	0.49141163	0.0245	0.741	158168	5
51104	511	Guanacaste	Hojancha	Huacas	501	219	0.43712574	0.025	0.846	182210	4
41001	410	Heredia	Sarapiquí	Puerto Viejo	11948	6782	0.56762636	0.0254	0.644	168799	5
30508	305	Cartago	Turrialba	Tayutic	1616	747	0.46225247	0.026	0.733	149020	5
70104	701	Limón	Limón	Matama	4425	2191	0.49514124	0.0262	0.677	169442	5
11911	119	San José	Pérez Zeledón	Páramo	2880	1437	0.49895832	0.0263	0.734	189711	5
60802	608	Puntarenas	Coto Brus	Sabalito	6839	3319	0.48530486	0.0277	0.716	166968	5
10409	104	San José	Puriscal	Chires	2096	947	0.45181298	0.0285	0.806	169470	4
60804	608	Puntarenas	Coto Brus	Limoncito	2045	771	0.3770171	0.0285	0.716	160273	5
50904	509	Guanacaste	Nandayure	San Pablo	1472	563	0.3824728	0.0287	0.846	177239	4
21010	210	Alajuela	San Carlos	Venado	1171	656	0.560205	0.0293	0.767	189251	4
70205	702	Limón	Pococí	Cariari	21762	10837	0.49797812	0.0306	0.661	163721	5
50703	507	Guanacaste	Abangares	San Juan	1086	494	0.4548803	0.0307	0.749	161945	5
30403	304	Cartago	Jiménez	Pejibaye	2286	1054	0.46106738	0.0308	0.735	146466	5
21401	214	Alajuela	Los Chiles	Los Chiles	7874	3954	0.502159	0.0312	0.636	162732	5
60402	604	Puntarenas	Montes de Oro	La Unión	880	395	0.44886363	0.0315	0.774	184833	4
50906	509	Guanacaste	Nandayure	Bejuco	2059	957	0.46478873	0.0316	0.846	193186	4
50903	509	Guanacaste	Nandayure	Zapotal	861	371	0.43089432	0.0317	0.846	138819	4
21501	215	Alajuela	Guatuso	San Rafael	4993	2423	0.48527938	0.0322	0.684	174158	5
11909	119	San José	Pérez Zeledón	Barú	1612	785	0.48697272	0.0327	0.734	191150	5
50704	507	Guanacaste	Abangares	Colorado	3067	1387	0.45223346	0.0333	0.749	199908	4
50702	507	Guanacaste	Abangares	Sierra	1571	888	0.5652451	0.0336	0.749	202997	4
41002	410	Heredia	Sarapiquí	La Virgen	6668	3442	0.5161968	0.0336	0.644	170380	5
20114	201	Alajuela	Alajuela	Sarapiquí	1903	1051	0.55228585	0.0342	0.73	160162	5
70401	704	Limón	Talamanca	Bratsi	4223	2178	0.5157471	0.0343	0.587	172482	5
70502	705	Limón	Matina	Batán	10282	5378	0.52305	0.0345	0.592	172436	5
12005	120	San José	León Cortés Castro	Santa Cruz	1164	637	0.54725087	0.0351	0.679	172459	5
11904	119	San José	Pérez Zeledón	Rivas	4402	2183	0.49591094	0.0366	0.734	173898	5
30402	304	Cartago	Jiménez	Tucurrique	3249	1506	0.46352723	0.0374	0.735	162109	5
50404	504	Guanacaste	Bagaces	Río Naranjo	716	301	0.42039105	0.0375	0.741	167132	5
12004	120	San José	León Cortés Castro	San Isidro	1028	470	0.45719844	0.0384	0.679	179720	5
21012	210	Alajuela	San Carlos	Monterrey	2238	1247	0.55719393	0.0385	0.767	165930	4
20905	209	Alajuela	Orotina	La Ceiba	1269	566	0.44602048	0.0385	0.844	176681	4
70103	701	Limón	Limón	Río Blanco	5120	2405	0.46972656	0.0387	0.677	182706	5
11603	116	San José	Turrubares	San Juan de Mata	813	400	0.49200493	0.0393	0.81	171381	4
30507	305	Cartago	Turrialba	Tuis	2007	894	0.44544095	0.0397	0.733	135914	5
50902	509	Guanacaste	Nandayure	Santa Rita	979	340	0.34729317	0.0403	0.846	189709	4
70603	706	Limón	Guácimo	Pocora	4182	2164	0.51745576	0.0403	0.702	166967	5
20607	206	Alajuela	Naranjo	El Rosario	2502	1349	0.53916866	0.0404	0.723	191993	5
21304	213	Alajuela	Upala	Bijagua	3047	1492	0.48966196	0.0407	0.7	169871	5
20213	202	Alajuela	San Ramón	Peñas Blancas	5749	3246	0.56461996	0.0413	0.734	185299	5
12006	120	San José	León Cortés Castro	San Antonio	781	394	0.50448143	0.0431	0.679	180466	5
11605	116	San José	Turrubares	Carara	1180	608	0.51525426	0.0432	0.81	153831	4
10705	107	San José	Mora	Picagres	506	213	0.42094862	0.0432	0.817	230899	4
20508	205	Alajuela	Atenas	Escobal	623	259	0.41573033	0.0437	0.819	208733	4
41003	410	Heredia	Sarapiquí	Las Horquetas	15579	7990	0.5128699	0.045	0.644	167980	5
10404	104	San José	Puriscal	Grifo Alto	857	397	0.46324387	0.0456	0.806	208596	4
30511	305	Cartago	Turrialba	La Isabel	4279	2153	0.50315493	0.0457	0.733	135016	5
50401	504	Guanacaste	Bagaces	Bagaces	8045	3823	0.475202	0.0457	0.741	178934	5
30506	305	Cartago	Turrialba	Pavones	3067	1480	0.48255625	0.0459	0.733	146667	5
50806	508	Guanacaste	Tilarán	Tierras Morenas	959	418	0.4358707	0.0467	0.774	179953	4
21003	210	Alajuela	San Carlos	Buenavista	204	115	0.5637255	0.0476	0.767	192370	4
30202	302	Cartago	Paraíso	Santiago	3670	1957	0.5332425	0.0496	0.732	171841	5
10406	104	San José	Puriscal	Candelarita	1017	468	0.460177	0.0502	0.806	174617	4
50307	503	Guanacaste	Santa Cruz	Diriá	2834	1251	0.44142553	0.0507	0.78	170647	4
21301	213	Alajuela	Upala	Upala	10093	5254	0.5205588	0.0508	0.7	156073	5
20402	204	Alajuela	San Mateo	Desmonte	740	338	0.45675677	0.0513	0.848	143853	4
70601	706	Limón	Guácimo	Guácimo	11748	6351	0.5406027	0.052	0.702	175079	5
20705	207	Alajuela	Palmares	Candelaria	1395	735	0.5268817	0.0522	0.757	178920	4
70306	703	Limón	Siquirres	Alegría	3589	1895	0.5280022	0.0529	0.724	168822	5
50306	503	Guanacaste	Santa Cruz	Cuajiniquíl	1202	541	0.4500832	0.0531	0.78	194862	4
60602	606	Puntarenas	Aguirre	Savegre	2228	1177	0.5282765	0.0533	0.742	188437	4
10313	103	San José	Desamparados	Los Guido	15296	8092	0.5290272	0.0538	0.686	93716	5

Distritos D (Tabla 3)

DISTRITO	CANTON	PROVINCIA	CANTON A	DISTRITO A	POBLACION	PEA ABSOL	PEA	Poder Alto	IDH	M2	ECONOMICO
60803	608	Puntarenas	Coto Brus	Aguabuena	4095	1945	0.47496948	0.0544	0.716	162627	5
70304	703	Limón	Siquirres	Germania	1661	863	0.51956654	0.0544	0.724	171530	5
10704	107	San José	Mora	Piedras Negras	259	107	0.41312742	0.0568	0.817	189736	4
30705	307	Cartago	Oreamuno	Santa Rosa	1789	1031	0.5762996	0.0581	0.834	157426	4
11703	117	San José	Dota	Copey	1196	688	0.57525086	0.0583	0.757	180750	4
20504	205	Alajuela	Atenas	San Isidro	1986	1013	0.5100705	0.0588	0.819	149910	4
21104	211	Alajuela	Zarcero	Guadalupe	776	438	0.564433	0.0596	0.742	191431	4
21204	212	Alajuela	Valverde Vega	San Pedro	2334	1186	0.5081405	0.0614	0.741	193437	4
20604	206	Alajuela	Naranjo	Cirrí Sur	3188	1689	0.5297992	0.0642	0.723	186192	5
10306	103	San José	Desamparados	Frailles	2614	1341	0.51300687	0.0645	0.686	164204	5
20605	206	Alajuela	Naranjo	San Jerónimo	2180	1114	0.51100916	0.0648	0.723	190535	5
20704	207	Alajuela	Palmares	Santiago	1966	1009	0.51322484	0.0652	0.757	182732	4
60301	603	Puntarenas	Buenos Aires	Buenos Aires	12782	6579	0.51470816	0.0654	0.675	160989	5
10309	103	San José	Desamparados	Rosario	2097	1205	0.57463044	0.0655	0.686	182348	5
30204	302	Cartago	Paraíso	Cachí	3808	1902	0.4994748	0.0658	0.732	179179	5
30603	306	Cartago	Alvarado	Capellades	1707	950	0.5565319	0.0665	0.79	163602	4
60403	604	Puntarenas	Montes de Oro	San Isidro	2273	1092	0.48042235	0.0666	0.774	209848	4
70301	703	Limón	Siquirres	Siquirres	20493	10906	0.53218174	0.0669	0.724	182521	5
11902	119	San José	Pérez Zeledón	El General	4233	1991	0.470352	0.0672	0.734	174067	5
50807	508	Guanacaste	Tilarán	Arenal	1567	805	0.5137205	0.0708	0.774	196258	4
51001	510	Guanacaste	La Cruz	La Cruz	5817	2890	0.49681967	0.0723	0.699	159749	5
20403	204	Alajuela	San Mateo	Jesús María	1675	737	0.44	0.0726	0.848	185770	4
51101	511	Guanacaste	Hojancha	Hojancha	3017	1431	0.47431222	0.0756	0.846	191542	4
30504	305	Cartago	Turrialba	Santa Cruz	2257	1167	0.517058	0.0756	0.733	145330	5
60502	605	Puntarenas	Osa	Palmar	6533	3320	0.5081892	0.0772	0.741	180013	5
10604	106	San José	Aserri	San Gabriel	4120	2168	0.5262136	0.0772	0.703	187906	5
10502	105	San José	Tarrazú	San Lorenzo	2815	1496	0.5314387	0.0773	0.651	162080	5
10308	103	San José	Desamparados	San Cristóbal	2578	1385	0.5372382	0.0791	0.686	170409	5
20210	202	Alajuela	San Ramón	Volio	1595	877	0.54984325	0.0793	0.734	189419	5
10405	104	San José	Puriscal	San Rafael	1315	623	0.47376427	0.0812	0.806	176191	4
50901	509	Guanacaste	Nandayure	Carmona	1771	874	0.4935065	0.082	0.846	163233	4
30502	305	Cartago	Turrialba	La Suiza	5425	2505	0.46175116	0.0845	0.733	144263	5
50305	503	Guanacaste	Santa Cruz	Cartagena	2712	1177	0.43399706	0.0853	0.78	181285	4
60204	602	Puntarenas	Esparza	San Rafael	964	491	0.5093361	0.0867	0.823	174491	4
20603	206	Alajuela	Naranjo	San José	2265	1154	0.5094923	0.0872	0.723	173407	5
50403	504	Guanacaste	Bagaces	Mogote	2204	1085	0.49228674	0.0913	0.741	164205	5
10603	106	San José	Aserri	Vuelta de Jorco	4529	2342	0.51711196	0.0921	0.703	187074	5
50803	508	Guanacaste	Tilarán	Tronadora	1247	596	0.4779471	0.0944	0.774	202595	4
11601	116	San José	Turrubares	San Pablo	947	458	0.48363253	0.0953	0.81	174086	4
20602	206	Alajuela	Naranjo	San Miguel	3084	1704	0.55252916	0.0967	0.723	179373	5
50601	506	Guanacaste	Cañas	Cañas	13808	7261	0.5258546	0.097	0.745	169640	5
60801	608	Puntarenas	Coto Brus	San Vito	9597	4637	0.48317182	0.0972	0.716	167472	5
30704	307	Cartago	Oreamuno	Cipreses	2491	1455	0.58410275	0.0974	0.834	173169	4
30401	304	Cartago	Jiménez	Juan Viñas	4785	2492	0.52079415	0.0984	0.735	169024	5
21103	211	Alajuela	Zarcero	Tapesco	879	554	0.63026166	0.1007	0.742	175738	5
20401	204	Alajuela	San Mateo	San Mateo	1955	967	0.49462914	0.1023	0.848	209189	4
10403	104	San José	Puriscal	Barbacoas	2602	1343	0.5161414	0.103	0.806	180473	4
70202	702	Limón	Pococí	Jiménez	6746	3709	0.5498073	0.1033	0.661	177712	5
50402	504	Guanacaste	Bagaces	La Fortuna	1870	885	0.47326204	0.1034	0.741	177197	5
20902	209	Alajuela	Orotina	El Mastate	1252	608	0.485623	0.1049	0.844	171592	4
11702	117	San José	Dota	Jardín	338	197	0.58284026	0.1049	0.757	141523	5
70403	704	Limón	Talamanca	Cahuita	5207	2795	0.53677744	0.1054	0.587	185458	5
61002	610	Puntarenas	Corredores	La Cuesta	2560	1420	0.5546875	0.1057	0.774	165091	4
30203	302	Cartago	Paraíso	Orosi	6294	3103	0.4930092	0.107	0.732	188765	5
50205	502	Guanacaste	Nicoya	Sámara	2403	1256	0.52268	0.1078	0.803	198259	4
21107	211	Alajuela	Zarcero	Brisas	1343	785	0.5845123	0.109	0.742	191572	4
10602	106	San José	Aserri	Tarbaca	1017	557	0.54768926	0.1093	0.703	148358	5
30703	307	Cartago	Oreamuno	Potrero Cerrado	1528	822	0.5379581	0.1103	0.834	189486	4
11602	116	San José	Turrubares	San Pedro	486	234	0.4814815	0.1114	0.81	173802	4
30509	305	Cartago	Turrialba	Santa Rosa	3803	1898	0.49907967	0.1115	0.733	140170	5
11005	110	San José	Alajuelita	San Felipe	20368	11688	0.57384133	0.1179	0.584	192617	5
11903	119	San José	Pérez Zeledón	Daniel Flores	22484	11507	0.51178616	0.1232	0.734	183130	5
11003	110	San José	Alajuelita	San Antonio	3180	1867	0.58710694	0.1261	0.584	210359	5
20903	209	Alajuela	Orotina	Hacienda Vieja	751	408	0.54327565	0.128	0.844	225527	4
20507	205	Alajuela	Atenas	Santa Eulalia	1480	826	0.5581081	0.1308	0.819	199340	4
11004	110	San José	Alajuelita	Concepción	12785	7293	0.5704341	0.1355	0.584	175239	5
20506	205	Alajuela	Atenas	San José	1400	737	0.5264286	0.1385	0.819	194845	4
50804	508	Guanacaste	Tilarán	Santa Rosa	1355	631	0.46568266	0.142	0.774	169781	4
10407	104	San José	Puriscal	Desamparaditos	494	264	0.534413	0.1429	0.806	185038	4
10307	103	San José	Desamparados	Patarrá	8037	4684	0.5828045	0.1464	0.686	193079	5
12001	120	San José	León Cortés Castro	San Pablo	2832	1432	0.50564975	0.1489	0.679	158178	5
10501	105	San José	Tarrazú	San Marcos	6797	3641	0.5356775	0.1495	0.651	168422	5
21102	211	Alajuela	Zarcero	Laguna	1174	726	0.61839867	0.1561	0.742	176060	4
70201	702	Limón	Pococí	Guápiles	24389	13959	0.5723482	0.1564	0.661	183344	5
20503	205	Alajuela	Atenas	Mercedes	2276	1206	0.52987695	0.1615	0.819	186376	4
20502	205	Alajuela	Atenas	Jesús	2645	1424	0.5383743	0.1953	0.819	193827	4
11002	110	San José	Alajuelita	San Josecito	7183	4295	0.59793955	0.2014	0.584	207700	5
20505	205	Alajuela	Atenas	Concepción	2537	1270	0.5005913	0.2056	0.819	190278	4
11001	110	San José	Alajuelita	Alajuelita	8720	5166	0.5924312	0.2141	0.584	170660	5
40902	409	Heredia	San Pablo	Rincón de Sabanilla	6215	3754	0.6040225	0.4188	0.875	0	5

Anexo 3: Estimación de Gastos de Operaciones



Detalle de Gastos de Operacion

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Detalle de Salarios							
1	Planilla	\$ 156,590.95	\$ 158,939.82	\$ 161,323.91	\$ 163,743.77	\$ 166,199.93	
	Vacaciones	4.17%	\$ 6,529.84	\$ 6,627.79	\$ 6,727.21	\$ 6,828.12	\$ 6,930.54
	Aguinaldo	8.33%	\$ 13,044.03	\$ 13,239.69	\$ 13,438.28	\$ 13,639.86	\$ 13,844.45
	CCSS	26.34%	\$ 41,246.06	\$ 41,864.75	\$ 42,492.72	\$ 43,130.11	\$ 43,777.06
	Cesantía	8.33%	\$ 13,044.03	\$ 13,239.69	\$ 13,438.28	\$ 13,639.86	\$ 13,844.45
	INS	3.00%	\$ 4,697.73	\$ 4,768.19	\$ 4,839.72	\$ 4,912.31	\$ 4,986.00
2	Total de Planilla	50.17%	\$ 78,561.68	\$ 79,740.11	\$ 80,936.21	\$ 82,150.25	\$ 83,382.50
3	Bonos al personal		\$ 2,400.00	\$ 2,424.00	\$ 2,448.24	\$ 2,472.72	\$ 2,497.45
4	Servicios publicos		\$ 18,000.00	\$ 18,180.00	\$ 18,361.80	\$ 18,545.42	\$ 18,730.87
5	Publicidad y Promocion		\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 14,520.00	\$ 15,972.00	\$ 17,569.20
6	Alquiler		\$ 69,072.00	\$ 71,834.88	\$ 74,708.28	\$ 77,696.61	\$ 80,804.47
7	Suministros de Oficina		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
8	Comisiones de datafonos		\$ 63,733.59	\$ 70,106.94	\$ 77,117.64	\$ 84,829.40	\$ 93,312.34
9	Uniformes		\$ 1,800.00	\$ 1,980.00	\$ 2,178.00	\$ 2,395.80	\$ 2,635.38
10	Patentes y Permisos		\$ 2,160.00	\$ 2,376.00	\$ 2,613.60	\$ 2,874.96	\$ 3,162.46
11	Gastos Miscelaneos		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
12	Soporte de Software y Hardware		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
13	Mantenimiento de Equipo de cocina		\$ 2,400.00	\$ 3,120.00	\$ 4,056.00	\$ 5,272.80	\$ 6,854.64
14	Mantenimiento de Restaurante		\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 2,904.00	\$ 3,194.40	\$ 3,513.84
15	Suministros cocina y restaurante		\$ 13,800.00	\$ 15,180.00	\$ 16,698.00	\$ 18,367.80	\$ 20,204.58
16	Articulos de limpieza		\$ 3,000.00	\$ 3,300.00	\$ 3,630.00	\$ 3,993.00	\$ 4,392.30
17	Servicio Contable		\$ 6,000.00	\$ 6,600.00	\$ 7,260.00	\$ 7,986.00	\$ 8,784.60
18	Gastos de Administracion		\$ 18,000.00	\$ 19,800.00	\$ 21,780.00	\$ 23,958.00	\$ 26,353.80
19	Servicio Legal		\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92
20	Gasto de franquicia PizzaRev (5%)		\$ 79,666.98	\$ 87,633.68	\$ 96,397.05	\$ 106,036.75	\$ 116,640.43
TOTAL OF OPERATION EXPENSE			\$534,385.20	\$562,335.43	\$592,740.72	\$625,878.49	\$662,066.47