

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

**Estudio de Factibilidad para la apertura de un local comercial de revelado de fotografías en el distrito de Guadalupe Caso *Speed Foto S.A.***

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas y en Mercadeo y Ventas.

Gustavo Guzmán Cruz  
981720

Fabiola Ulate Rivera  
983662

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2003

## **DEDICATORIA**

A Dios y a nuestras familiar por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos al Licenciado Edward Campos Jara por permitir el desarrollo del proyecto en su negocio “*Speed Foto S.A.*” y su colaboración brindada durante todo el proceso.

## HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Finanzas y en Mercadeo y Ventas.

---

MBA. Marco Antonio Morales Zamora  
Director Programa de Posgrado

---

Dra. Flory Fernández Chaves  
Profesora Coordinadora

---

M.Sc. Héctor González Morera  
Profesor Coordinador

---

MBA. Ronald Chaves Marín  
Profesor Guía

---

Lic. Edward Campos Jara  
Supervisor Laboral

---

Bach. Gustavo Guzmán Cruz  
Estudiante

---

Bach. Fabiola Ulate Rivera  
Estudiante

## CONTENIDO

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN LOCAL COMERCIAL DE REVELADO DE FOTOGRAFÍAS EN EL DISTRITO DE GUADALUPE: CASO *SPEED FOTO S.A.***

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Hoja de Aprobación .....	iv
Contenido .....	v
Índice de Croquis .....	ix
Índice de Diagramas .....	ix
Índice de Gráficos .....	ix
Índice de Tablas .....	x
Índice de Siglas .....	xi
Resumen .....	xii
Introducción .....	14
Objetivos .....	18
<b>I. Aspectos conceptuales de la evaluación de proyectos .....</b>	<b>20</b>
1.1 El concepto básico del mercadeo .....	20
1.1.1 ¿Qué es el mercadeo? .....	20
1.2 La investigación de mercado .....	21
1.2.1 ¿Qué es la investigación de mercados? .....	22
1.2.2 Proceso de la investigación de mercados .....	22
1.2.3 El método de observación .....	24
1.2.4 La encuesta .....	26

1.3 Mercado meta .....	31
1.3.1 ¿En qué consiste la segmentación? .....	32
1.3.2 Tipos de segmentación .....	33
1.4 Administración financiera .....	34
1.4.1 Concepto .....	34
1.4.2 Funciones .....	35
1.5 Planeación financiera .....	36
1.5.1 Definiciones .....	37
1.5.2 Tipología de proyectos .....	38
1.5.3 Clasificaciones de proyectos .....	39
1.6 El valor del dinero a través del tiempo .....	40
1.6.1 Valor futuro .....	40
1.6.2 Valor presente .....	42
1.7 Técnicas de presupuesto de capital .....	44
1.7.1 Presupuesto de capital .....	44
1.7.2 Pasos del proceso del presupuestación de capital .....	45
1.7.3 Técnicas de evaluación del presupuesto de capital .....	46
1.7.4 Comparación VPN y TIR .....	48
1.8 Flujos de efectivo .....	49
1.8.1 Flujo de efectivo .....	49
1.8.2 Tipos de flujos de efectivo .....	50
1.8.3 Tipos de costos .....	51
1.8.4 Análisis de sensibilidad y de escenarios .....	53
<b>II. Diagnóstico general de “Speed Foto” .....</b>	<b>54</b>
2.1 Antecedentes .....	54

2.2 Estructura .....	56
2.2.1 Estructura legal .....	56
2.2.2 Estructura administrativa .....	57
2.3 Situación actual .....	59
2.3.1 Análisis FODA .....	59
2.3.2 Resultados del análisis .....	60
2.4 Entorno comercial .....	63
2.4.1 Tipo de negocio .....	63
2.4.2 Competencia .....	64
<b>III. Análisis del mercado .....</b>	<b>67</b>
3.1 Revisión general de la situación actual .....	67
3.1.1 Mercado de centros de revelado .....	67
3.1.2 Perfil del consumidor .....	70
3.2 Investigación del mercado local en el distrito de Guadalupe .....	76
3.2.1 Evaluación de las preferencias de marcas .....	77
3.2.2 La competencia.....	79
3.2.3 El consumidor del mercado local de Goicoechea .....	82
3.3 Proyecciones .....	86
3.3.1 Evaluación de la anuencia de los transeúntes .....	86
3.3.2 Exploración de preferencias por tipo de rollo .....	88
<b>IV. Proyecciones y análisis de viabilidad financiera .....</b>	<b>94</b>
4.1 Definición de variables .....	94
4.1.1 Inversión inicial .....	94
4.1.2 Ingreso por ventas .....	98
4.1.3 Costos .....	100
4.1.4 Gastos .....	103

4.1.5 Impuestos .....	104
4.2 Flujo de caja proyectado .....	105
4.2.1 Valor actual neto .....	105
4.2.2 Tasa interna de retorno .....	106
4.3 Análisis de escenarios .....	107
4.3.1 Optimista .....	107
4.3.2 Pesimista .....	109
<b>V. Consideraciones finales .....</b>	<b>112</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>126</b>
<b>Estrategia metodológica .....</b>	<b>146</b>



## **Índice de Croquis**

Croquis 3.1 Ubicación del local comercial en estudio en el cantón de Goicoechea y sus competidores.....	81
---	----

## **Índice de Diagramas**

Diagrama 1.1 El proceso de investigación de <i>marketing</i> .....	23
Diagrama 2.1 Estructura legal de la empresa “ <i>Speed Foto</i> ” .....	57
Diagrama 2.2 Estructura administrativa de la empresa “ <i>Speed Foto</i> ” .....	58

## **Índice de Gráficos**

Gráfica 3.1 Preferencias de marca como primera opción en servicios de revelado fotográfico.....	67
Gráfica 3.2 Totales acumulados por preferencia de marca en la Zona Atlántica.....	68
Gráfica 3.3 Porcentaje de preferencia por marcas como segunda opción.....	69
Gráfica 3.4 Porcentaje de ponderación por atributos de preferencia en los centros de revelado.....	70
Gráfica 3.5 Lugar de preferencia de compra de rollos fotográficos en la Zona Atlántica .....	71
Gráfica 3.6 Frecuencia de utilización de los centros de revelado en la Zona Atlántica .....	72
Gráfica 3.7 Perfil de los entrevistados de la Zona Atlántica por tipo de actividades de entretenimiento .....	73
Gráfica 3.8 Perfil de los entrevistados de la Zona Atlántica por tipo de preferencia publicitaria .....	74
Gráfica 3.9 Porcentajes por decisor de escogencia de centro de revelado por familia en la Zona Atlántica .....	74
Gráfica 3.10 Porcentaje de ocupación de los entrevistados en la Zona Atlántica .....	75

Gráfica 3.11	Porcentaje de los ingresos por hogar de los entrevistados en la Zona Atlántica .....	76
Gráfica 3.12	Porcentajes por marca de preferencia entre los entrevistados en el Área Metropolitana .....	78
Gráfica 3.13	Porcentaje por marca de preferencia como segunda opción en el Área Metropolitana .....	78
Gráfica 3.14	Total acumulado de los porcentajes por preferencia de centros de revelado en el Área Metropolitana .....	79
Gráfica 3.15	Ponderado de porcentajes de importancia de los atributos de un centro de revelado de acuerdo con los encuestados en el Área Metropolitana.....	83
Gráfica 3.16	Porcentajes por ocupación de los entrevistados en el Área Metropolitana .....	84
Gráfica 3.17	Porcentajes por nivel de ingresos de los entrevistados en el Área Metropolitana .....	85
Gráfica 3.18	Porcentajes de anuencia de los entrevistados a acercarse al punto en estudio a revelar su rollo fotográfico .....	87
Gráfica 3.19	Porcentajes de preferencia de los rollos de revelado para los entrevistados en el Área Metropolitana .....	88
Gráfica 3.20	Porcentajes por frecuencia de revelado de rollos fotográficos.....	89

### **Índice de Tablas**

Tabla 2.1	Síntesis de análisis FODA.....	60
Tabla 3.1	Promedio de fotografías reveladas de acuerdo con la frecuencia y tipo de rollo utilizado .....	89
Tabla 3.2	Total de fotografías por mes .....	90
Tabla 3.3	Porcentaje de referencia para medir la capacidad de la empresa en influir en la población del cantón .....	91
Tabla 3.4	Resultados del conteo de vehículos y transeúntes en ambas direcciones frente al local comercial en estudio .....	92
Tabla 4.1	Composición y montos de la inversión inicial .....	95

Tabla 4.2	Porcentajes estacionales de incrementos en ventas de fotografías.....	99
Tabla 4.3	Resultados comparativos de escenario base <i>versus</i> optimista.....	108
Tabla 4.4	Resultados comparativos de escenario base <i>versus</i> pesimista.....	110
Tabla 5.1	Anuencia de los entrevistados a revelar su rollo fotográfico en el local comercial en estudio .....	113
Tabla 5.2	Porcentaje de preferencia de atributos para los consumidores de la Zona Atlántica .....	114
Tabla 5.3	Porcentaje de preferencia de atributos para los consumidores del Área Metropolitana .....	115
Tabla 5.4	Resultados comparativos de escenarios .....	118

### **Índice de Siglas**

PB .....	46
FODA .....	59, 60, 65, 15, 161
IFSA .....	65
PRD .....	46
PYME's .....	14, 15
TIR .....	19, 46, 47, 48, 49, 53, 105, 106, 107, 108, 110, 118, 119
TIR Mod .....	46, 48, 49
VAN .....	19, 47, 94, 105, 106, 107, 108, 110, 118, 119
VPN .....	46, 47, 48, 49, 53

## RESUMEN

Guzmán Cruz, Gustavo

Ulate Rivera, Fabiola

“Estudio de Factibilidad para la apertura de un local comercial de revelado de fotografías en el distrito de Guadalupe Caso *Speed Foto S.A.*”

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. – San José, C.R:

G. Guzmán C., F. Ulate R., 2003

El objetivo general del trabajo es realizar un estudio de factibilidad financiera y mercadológica en la apertura de un local comercial de revelado de fotografías en el distrito de Guadalupe, cantón Goicoechea.

La organización sobre la cual se lleva a cabo, es una pequeña empresa llamada *Speed Foto S.A.*, la cual se dedica a la venta de los servicios de revelado de fotografías y productos afines, en dos locales comerciales ubicados en la Zona Atlántica de nuestro país.

Para el desarrollo del proyecto se recurre a la información de diferentes fuentes incluyendo primaria, secundaria y bibliográfica. Para las cuales, se aplican métodos de recolección de trabajo de campo, entrevistas y compilación literaria.

Con la información obtenida se realiza el análisis del negocio en su realidad actual. Seguidamente, se ejecuta la exploración del mercado potencial en estudio en el Área Metropolitana. Posteriormente, con el fin de complementar el proyecto en forma integral, se elabora el estudio financiero dentro del cual se aplican una serie de proyecciones.

Como principal conclusión del estudio del negocio a nivel mercadológico y financiero, se reconoce la viabilidad de la apertura del local comercial de revelado de fotografías y venta de productos afines en el distrito de Guadalupe por parte de la empresa *Speed Foto S.A.*

Con base en lo anterior se recomienda que los socios de la empresa *Speed Foto S.A.* lleven a cabo las inversiones necesarias para hacer realidad la apertura del nuevo local comercial en el Área Metropolitana.

Palabras clave:

Factibilidad

Flujos efectivo

Investigación mercados

Presupuestación

Viabilidad

Director de la investigación:

MBA. Ronald Chaves Marín

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) representan aproximadamente un 95 por ciento del total del mercado empresarial, misma situación se presenta en todos los países de Latinoamérica<sup>1</sup>. Por tal motivo, en los últimos cinco años (1997-2002) los gobernantes se han dado a la tarea de introducir mecanismos facilitadores al desarrollo de estos negocios, creando líneas especiales de crédito, centros de capacitación, eliminación de barreras burocráticas, acceso a la tecnología de punta, entre otras.

A pesar de lo anterior, muchas empresas pequeñas en su mayoría, cuentan con limitaciones de toda índole (financieras, mercadológicas, logísticas, administrativas, etcétera) que de una u otra forma impiden su crecimiento y desarrollo, provocando empresas no competitivas que tarde o temprano terminarán cerrando sus puertas.

El presente proyecto de graduación será aplicado a una pequeña empresa. Su nombre comercial es “*Speed Foto*” (su traducción al español sería Foto Rápida) y su razón de ser es el revelado de fotografías y venta de accesorios relacionados con el ramo. Esta empresa se funda en el año del 2002, mediante la iniciativa y aporte de tres empresarios costarricenses. Actualmente posee dos locales comerciales localizados en la provincia de Limón, uno se encuentra en el Cantón Central y el otro se ubica en el Cantón de Siquirres, cuentan con seis empleados fijos en la parte administrativa y operativa.

Por otro lado, de acuerdo con información suministrada por los dueños de “*Speed Foto*”, haciendo uso de estimación de las ventas de su competencia inmediata, se proyecta que ambos locales mantienen una preferencia por parte de los consumidores de aproximadamente el cincuenta por ciento del mercado que atienden, proporcionando altos niveles de rentabilidad.

---

<sup>1</sup> [www.meic.go.cr](http://www.meic.go.cr)

Actualmente los dueños de la compañía “*Speed Foto*” cuentan con una serie de proyectos (ampliación de locales, expansión de operaciones, mejora en los servicios ofrecidos, entre otros), sin embargo no poseen el presupuesto suficiente para contratar los servicios de una oficina de consultoría. Además, los compromisos personales y profesionales de los socios, impiden que éstos puedan suplir las carencias de dichos servicios.

Con el panorama que se presenta anteriormente, influyen otros aspectos exteriores que están inmersos en el mercado, el cual es sumamente competitivo, debido a que deben lidiar con otros pequeños centros de revelado de fotografías, como también con grandes empresas consolidadas como: Fuji Film, Kodak o Kónica. Estas últimas cuentan con un gran capital de trabajo y locales a lo largo y ancho del territorio nacional.

Por estas razones se da la necesidad de buscar nuevos horizontes con el fin de sobrevivir y lograr conformar una gran cadena de centros de revelado, a un plazo de cinco años, que siga siendo rentable para sus dueños.

La finalidad del presente proyecto de graduación es la de asesorar y evaluar un proyecto de apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías en los cantones de Moravia o Guadalupe, ambos de la provincia de San José. El eje medular recaerá sobre un estudio de mercado aunado al análisis financiero, abarcando áreas del comportamiento del consumidor, competencia, manejo de costos y planificación de ingresos.

Las metas que plantea este proyecto son las siguientes:

1. Aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza del Programa de Posgrado en Administración y Dirección Empresas de la Universidad de Costa Rica.
2. Proveer de herramientas de análisis mercadológicas y financieras válidas y acordes con las necesidades de la empresa.
3. Aportar conclusiones y recomendaciones concretas para la toma de decisiones en las áreas de mercadeo y finanzas de la empresa.

4. Aprender y obtener experiencia durante todo el proceso de desarrollo del proyecto.

Uno de los objetivos del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica es el de formar empresarios capaces de tener a cargo el desarrollo del futuro del país.

Una forma importante de poder combinar el área académica con la realidad de los negocios es el estar en ellos, es decir, ser partícipe en la toma de decisiones, funciones y tareas que de éstos se devengan. Los intereses profesionales radican en que el este proyecto posibilita la interacción empresarial con la combinación conceptual y práctica al mismo tiempo.

Por otro lado se busca aportar los conocimientos y experiencias adquiridas durante los diversos cursos del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, específicamente el Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas en un proyecto específico, con el fin de maximizar los recursos existentes y poder colaborar en la toma de decisiones mercadológicas y financieras.

En primera instancia el tema de la evaluación de proyectos se elige por el hecho de poder aportar a la comunidad, especialmente a las PYMEs, los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria. Segundo, por el tipo de proyecto a evaluar; la apertura de un local comercial implica una serie de inquietudes y necesidades, especialmente en el ámbito mercadológico y financiero, que deben ser resueltas mediante el análisis y estudio de una gran cantidad de información. Por último, el costo del presente trabajo no representa una limitante.

El estudio tendrá un alcance de cinco años, para lo cual se realizarán las proyecciones financieras con un horizonte comprendido entre el 1 de junio del 2003 hasta el 30 de mayo del 2008. Así mismo, se llevarán a cabo, estudios de los mercados potenciales



(mencionados anteriormente) en el lapso de un mes. Por otro lado, las conclusiones y recomendaciones recaerán principalmente sobre las áreas de finanzas y mercadeo.

Se establece como limitaciones del análisis la evaluación de las zonas geográficas del centro de los cantones de Guadalupe o Moravia. El proyecto se llevará a cabo durante veinticuatro semanas exactas, tanto para su elaboración conceptual como para su aplicación.

Se contará únicamente con la información contable de la compañía, dejando por fuera los datos de la competencia, debido a que su recolección generaría un costo muy alto. Para el análisis y proyecciones se supondrán tendencias pasadas en indicadores económicos y financieros, tales como devaluación del colón costarricense en relación con el dólar estadounidense, tasas de inflación, entre otros. Para el estudio del mercado, se seleccionarán muestras aleatorias en lugar de la población, debido a la falta de personal y recursos.

Como resultado final de este estudio se pretende dotar a los dueños de la compañía de criterios, herramientas y parámetros mesurables y cualitativos, mínimos, para decidir si abren o no un nuevo local comercial. Por otro lado, se busca que pueda ser empleado como una guía de índole mercadológica y financiera para pequeñas empresas costarricenses, que requieran información acerca de cómo iniciar un proceso de evaluación de proyectos.

El objetivo general es estudiar la situación actual del negocio de Revelado de Fotografías “*Speed Foto*” y su entorno con el fin de determinar si la apertura de un nuevo local comercial en el Área Metropolitana representa una oportunidad de negocios atractiva y un rendimiento aceptable; minimizando de esta manera el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones con el fin de lograr su permanencia en el mercado.

Los objetivos específicos son:

1. Definir el marco conceptual a la luz de los conceptos básicos mercadológicos y financieros dentro de los cuales se desarrollará el presente trabajo de graduación.
2. Realizar una descripción del área administrativa y del entorno de la compañía “*Speed Foto*”.
3. Valorar la situación actual de los negocios actuales “*Speed Foto*” y recolectar información de mercado que afecte la posible ubicación del local comercial de la compañía mediante métodos de investigación de mercado.
4. Evaluar la información financiera histórica de la compañía “*Speed Foto*” y presupuestar la misma mediante el desarrollo de un flujo de efectivo.
5. Determinar la viabilidad financiera y mercadológica de la apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías y realizar las recomendaciones pertinentes.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual de los principales términos de la investigación de mercados y la proyección de flujos de efectivo. Se retoman los aspectos teóricos más importantes de cada área, a partir de conceptos básicos, con el fin de que el lector pueda tener un mayor entendimiento en el desarrollo de las siguientes partes del trabajo.

En el segundo capítulo se describe la situación actual de la compañía “*Speed Foto*” desde su interior. Se realiza una síntesis de los inicios de la empresa. Así mismo se caracteriza su estructura legal y la logística administrativa de los diferentes personeros, donde se mencionan los socios y sus funciones dentro de la organización. Por último, se ubica a la empresa dentro de su entorno económico y comercial.

En el tercer capítulo se lleva a cabo una revisión general de la situación actual del mercado de los centros de revelado ya ubicados en la Zona Atlántica para entender el comportamiento del consumidor y la forma de trabajo actual del negocio. Luego se realiza una serie de estudios de mercado en el cantón de Goicoechea, donde se evalúan las preferencias de los usuarios de centros de revelado y se estudia el movimiento vehicular y de transeúnte mediante métodos de observación estructurados.

En el cuarto capítulo se realiza un estudio financiero. Iniciando con el cálculo de la inversión inicial para la apertura del nuevo local, su ingreso por ventas, costos, gastos e impuestos. Luego se realiza la proyección de los flujos de caja para los siguientes periodos y se obtiene el VAN y la TIR. El capítulo concluye con la realización del análisis de escenarios financieros.

En el quinto capítulo, con base en los anteriores, se revisan las variables cualitativas y cuantitativas, se realiza un repaso de los resultados y se analiza la viabilidad para la apertura del nuevo local comercial. Además, se hacen recomendaciones finales para los inversionistas del proyecto.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

#### 1.1 El concepto básico del mercadeo

Se dedica al desarrollo del actual proyecto, una importante participación al área del mercadeo. Por ello se estudiarán, en esta sección, los conceptos básicos alrededor de los cuales se realizará el presente estudio.

##### 1.1.1 ¿Qué es el mercadeo?

Como base de todos los conceptos se debe abarcar el significado del mercadeo, para lo cual se utilizan opiniones de diversos autores, con el fin de mejorar la comprensión para el lector.

Cabe destacar que varios autores utilizan diferentes vocablos para la definición del mismo concepto, así como otros los utilizan en forma inversa para referirse a situaciones varias del mercado. Ejemplo de ello son: *marketing*, mercadeo, mercadotecnia y los que para efectos del presente estudio se manejarán como sinónimos. Algunos de éstos extraídos la literatura son expuestos a continuación:

De acuerdo con Kotler (2001, 8) “*Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.*”

Czinkota y Kotabe (2001, 2) definen la mercadotecnia como un estado mental y añaden: “*Mucho de lo que el gerente de mercadotecnia hace se relaciona con tomar decisiones que giran alrededor de cómo los bienes o servicios de la empresa pueden hacerse para satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes, pero la clave del éxito de la mercadotecnia es adoptar el punto de vista del cliente*”.

Por último, Bonta y Farber (1995, 19) definen propiamente la función de *marketing* y la ligan con otros conceptos a utilizarse en el desarrollo de este proyecto:

*“El marketing es una disciplina que utiliza una serie de herramientas (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, etc.) que sirven para agregar valor a las marcas en términos perceptibles para el consumidor. Intenta que, a la vez, el consumidor esté dispuesto a pagar un plus de precio, llamado premium, por la marca que elige entre todas las que compiten en el mercado.”*

Para enriquecer y facilitar el análisis de la presente propuesta se tiene como objetivo utilizar entre otras áreas del mercadeo, la investigación de mercados para conocer la situación actual y potencial de la empresa, además de realizar segmentaciones de mercado y análisis de los consumidores.

De acuerdo con Kotler (2001, 3) el mercadeo se desarrolla en diferentes campos de acción en la economía global y dentro del cual forma parte de una participación importante, entidades a disposición para la venta y que se conocen como: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

El actual proyecto se desarrolla la colocación de un negocio destinado a la venta de servicios y productos. Los servicios básicos de revelado y los que se adoptan como valor agregado y cuyo objetivo consiste en construir la lealtad de sus clientes y los productos que consisten como tal en el bien terminado y que es entregado en forma física a los consumidores.

## **1.2 La investigación de mercado**

Todo el proceso para la propuesta final del presente trabajo requiere una evaluación del mercado conocida como investigación de mercado.

### 1.2.1 ¿Qué es la investigación de mercados?

Como parte integral de los estudios que abarcan las diversas áreas del mercadeo, la investigación de mercados nace como una enriquecedora herramienta para mejorar la competitividad de las empresas en el mercado. Los autores Bonta y Farber (1995, 87) la definen de la siguiente manera:

*“Es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y la venta de bienes y servicios del proveedor al consumidor.*

*Es un medio de información para que la gerencia esté enterada de las condiciones del mercado y de las presiones competitivas.*

*Es un medio para que las empresas estén orientadas hacia el mercado, tomando decisiones a través de los ojos del consumidor.*

*La investigación de mercado puede hacer mucho para sustituir las corazonadas con hecho, pero no puede dar una respuesta absoluta a todas las preguntas. Sí puede reducir el área en que el juicio tiene que operar.”*

En soporte a la opinión del autor, la investigación de mercados se ha convertido en el pilar de las decisiones gerenciales. El conocer a profundidad el comportamiento del consumidor, la rotación de un producto, las preferencias y los motivadores de compra de mis clientes entre otros, más que un valor agregado, se han convertido en principios básicos para poder competir, ofreciendo un producto o servicio que cumpla con las características de mayor aceptación

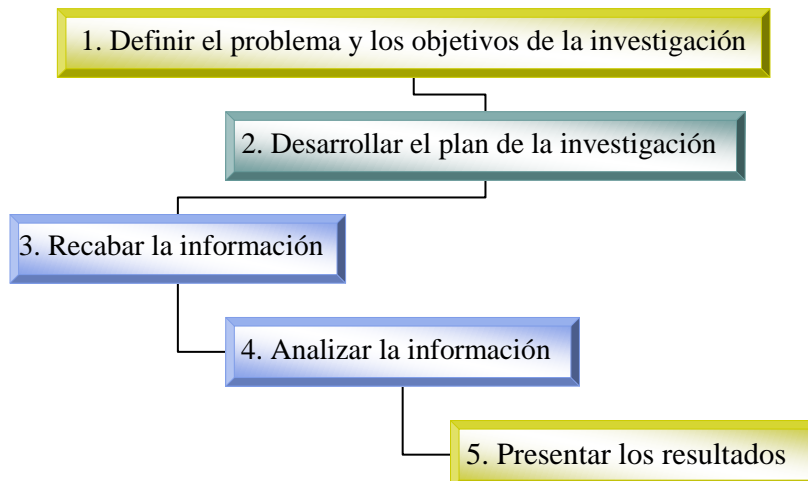
Para la investigación actual se utilizará principalmente la información primaria, que consiste la recolección de datos en que el investigador se convierte en la primera fuente. Esta puede obtenerse por diferentes métodos, tales como: observación, encuesta, experimentos.

### 1.2.2 Proceso de la investigación de mercados

En cuanto a los pasos a seguir en el proceso de la investigación de mercados, Kotler

(2001, 105) en su libro “*Dirección de marketing*” propone el siguiente esquema, el cual se desarrollará a continuación:

### Diagrama 1.1 El proceso de investigación de *marketing*



**Fuente:** Dirección de *marketing*, Philip Kotler, (2001, 105).

1. Definición del problema y los objetivos de la investigación: la investigación puede ser exploratoria (para aclarar razones de situaciones), descriptiva (busca precisar magnitudes) o causal (busca probar una relación causa-efecto).
2. Desarrollar el plan de la investigación: consiste en definir: fuentes de información (primaria o secundaria), métodos de investigación (observación, sesiones, encuesta, comportamiento, experimental), instrumentos de investigación (cuestionarios o instrumentos mecánicos), plan de muestreo (unidad de muestreo, tamaño de la muestra, procedimiento de muestreo) y métodos de contacto (por correo, personal, en línea). Conceptos a desarrollar más adelante.
3. Recabar la información.

4. Analizar la información: tabular, calcular promedios, ver tendencias y analizar la información.
5. Presentación de los resultados: presentación a las partes interesadas.

El esquema es válido en tanto que se convierte en un facilitador para cualquier investigador que desee realizar un proceso de este tipo. Abarca en forma concreta los pasos necesarios para el éxito del proyecto.

De acuerdo con el proceso de investigación de mercados, se desarrollan a continuación las diferentes metodologías.

### **1.2.3 El método de observación**

La observación consiste en un método de recolección de la información en la que el investigador observa las conductas del o los sujetos investigados, la cual se puede realizar de diferentes formas y condiciones.

Mc Daniel y Gates (1999, 213-217) en su libro *“Investigación de mercados contemporánea”* identifican situaciones, circunstancias, métodos de observación y a la vez aclaran la importancia de la escogencia del mejor, de acuerdo con el costo y la calidad de los datos requeridos y que se describen a continuación.

Para estos autores, existen cinco circunstancias que varían los métodos:

- Situaciones naturales o preparadas
- Situaciones encubiertas (observador oculto) y no encubiertas (observador no oculto)
- Observación estructurada o no estructurada
- Observadores humanos o aparatos
- Observación directa o indirecta



Cada una de las anteriores puede ser mejor que la otra solamente dependiendo del tipo de investigación que se realice y la información final que se desee obtener. Sin embargo todos son válidos en diferentes situaciones.

Para efectos de este trabajo, se enfatizará en la utilización del método de observación en situaciones naturales, lo que es equivalente al estudio del sujeto sin cambios en su ambiente natural y no encubiertas, que significa que el investigador no se esconde al analizar al cliente o sujeto. Además de estudiar sin la utilización de aparatos, se ejecutará en forma directa, esto quiere decir que se observa directamente el comportamiento que ocurre en el momento.

Muchas veces se puede combinar éste método de recolección primaria con otros, como la encuesta, con el fin de obtener una mayor y más rica información.

De acuerdo con los autores antes mencionados, existen algunas ventajas y desventajas de utilización de este método:

Ventajas:

- Se ve lo que hace la gente en vez de confiar en lo que dicen.
- Evita factores de sesgo por el entrevistador y estructura de las preguntas.
- Algunos datos se reúnen con más rapidez y precisión.

Lo anterior permite al investigador lograr una mayor confiabilidad de la información ya que es su fuente primaria y directa. Por otro lado, este evita errores que afecten la información recolectada en el momento de la interacción encuestador - entrevistado.

Desventajas:

- Sólo se pueden examinar el comportamiento y las características físicas personales.
- Sólo se observa el comportamiento público.
- El comportamiento observado tal vez no se proyecte en el futuro.
- Requiere tiempo y es costosa cuando el comportamiento observado ocurre con poca frecuencia.

Observar una escena natural del comportamiento del consumidor puede ser tan certero, como equívoco, si el investigador no toma en cuenta el hecho de que no necesariamente esa conducta se va a repetir nuevamente por el consumidor observado.

#### **1.2.4 La encuesta**

La investigación por encuesta, de acuerdo a Mc Daniel y Gates (1999, 166) consiste en la utilización de un cuestionario para determinar hechos, opiniones y actitudes. Además de ser clasificada como la manera más popular para la obtención de datos.

Al realizar una encuesta se debe definir la utilización de una muestra o no. Gómez (1999, 53) en su libro “*Elementos de estadística descriptiva*”, define que se debe proceder a su utilización cuando:

- La población es infinita o muy grande y es imposible físicamente cubrir a todos los elementos que la componen.
- La población es finita, pero lo suficientemente grande para que el estudio de todos los elementos no sea aconsejable, porque resultaría demasiado costoso y tomaría mucho tiempo, lo que haría que los datos resultaran obsoletos o inútiles en el momento en que están disponibles.
- La unidad de estudio se transforma o se destruye al ser examinada.

- Los resultados que arrojaría una muestra bien seleccionada, de tamaño razonable, serían suficientemente precisos para los fines prácticos que se persiguen con los datos.

Siguiendo con la línea de pensamiento del mismo autor, la muestra se puede seleccionar de diferentes formas:

- a) Aleatoria o al azar: que consiste en dar la misma probabilidad conocida de ser seleccionados a todos los miembros de la población.
- b) Intencional: que consiste en extraer el conocimiento de una persona con experiencia con respecto a la población en estudio.
- c) Por conveniencia: esto quiere decir, escogiendo los elementos de mayor accesibilidad; que son más fáciles de conseguir.

La encuesta se puede realizar por medio de entrevista telefónica con y sin ayuda de aparatos computadores, por correo, de puerta en puerta, en lugares públicos, directa por computadora, auto administrada, entre otras.

La encuesta en lugares públicos consiste en interceptar al o los sujetos de estudio y realizarles una serie de preguntas en base en un cuestionario.

Para Mc Daniel y Gates (1999, 178) existen ventajas y desventajas en la realización de encuestas, en centros comerciales, por ejemplo, es ventajoso en tanto que los entrevistadores pierden menos tiempo buscando a personas para entrevistar y se disminuyen costos de transporte y viáticos, entre otros, por lo que se vuelven menos costosas.

Por otro lado, la muestra puede no ser tan representativa como se desearía, dependiendo de los requerimientos de información y el mercado en estudio.

#### **1.2.4.1 Errores de muestreo**

Según Mc Daniel y Gates (1999, 168-174), existen diferentes tipos de errores que se pueden generar al usar este método y que se describen a continuación:

- Error aleatorio o error de muestreo aleatorio: que consiste en la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la media de la población. No se puede evitar, pero se reduce al aumentar el tamaño de la muestra.
- Error sistemático: que se deduce por problemas en el diseño de la investigación o en el diseño de muestreo. Se puede definir por: error de campo, error de especificación de la población, error de selección.
- Error de medición: consiste en el error generado por la variación entre la información que se busca y la que se obtiene por medio del proceso de medición. Se puede subclasificar además en: error de información subrogada, error del entrevistador, sesgo en el instrumento de medición, error de proceso, sesgo de no respuesta.

El tamaño de la muestra y el modo de selección varía de acuerdo al producto en estudio, el mercado y los recursos con los que cuente la empresa. No se pretende que la información sea perfecta, sino que se busque una muestra y un método adecuado que permita siempre reducir el error.

#### **1.2.4.2 Construcción del cuestionario para la encuesta**

Previo a la realización del cuestionario, Gómez (1999,53), propone como obligación para el investigador, el enterarse a fondo del problema en estudio, elaborar una lista de interrogantes básicas a las que la investigación debe responder finalmente.

Las preguntas elaboradas en el cuestionario pueden ser realizadas y clasificadas de diferentes formas:

- Preguntas abiertas: permiten una respuesta libre, no limitada con opciones preestablecidas. No dan límite a la respuesta.
- Preguntas cerradas: no permiten una respuesta libre, las posibles respuestas se hallan escritas, preestablecidas en el cuestionario.
- Preguntas de hechos: preguntas fáciles y rápidas de responder, tal como, edad, profesión.
- Preguntas de comportamiento: preguntas de acciones que el individuo ha realizado últimamente.
- Preguntas de intención: el individuo cuenta que haría si se presentara alguna situación.
- Preguntas de opinión: el individuo dice lo que piensa.
- Preguntas de filtro: con el fin de determinar si las siguientes preguntas aplican o no al sujeto para continuar a otra pregunta o acabar con el cuestionario.

Esta clasificación de preguntas son una base teórica muy útil en la elaboración de cuestionarios para la recolección de datos; asimismo, proporciona un panorama más amplio en cuanto a los distintos tipos de preguntas utilizadas por estadísticos y especialistas mercadológicos.

De acuerdo con Gómez (1999, 62-72), se debe tomar en consideración varios aspectos para la preparación del cuestionario:

- El orden de las preguntas: “... se recomienda disponer las preguntas en forma de “embudo”, es decir, de tal manera que partiendo de las preguntas mas generales se llegue progresivamente a las más específicas”.
- El número de las preguntas: “si las preguntas son fáciles, pueden multiplicarse, pero si son difíciles es conveniente restringirlas.”. Por otro lado “...se debe tratar de aprovechar al máximo la entrevista”.
- La redacción de las preguntas: las preguntas no deben ser complicadas, por el contrario deben ser simples y claras que no se presten para malas interpretaciones. Por ello es recomendable que se realice una prueba con un grupo pequeño de la muestra para asegurarse que las preguntas no son ambiguas para el público.
- Instrucciones para el entrevistador: es conveniente incluir las instrucciones en el cuestionario para apoyar al entrevistador, por ejemplo el objetivo de la encuesta, las instrucciones, si se debe pasar a otra pregunta, etc.
- En cuanto a la introducción: en esta sección al inicio del cuestionario se explica el porqué de la encuesta y se agradece la colaboración, además se asegura la confidencialidad de la información y su carácter de anónimo.

Posterior al trabajo de campo se debe organizar y procesar los datos recolectados. Y se debe considerar:

- a) La revisión: para constatar que todas las preguntas fueron contestadas, respuestas ilegibles o incoherencias. En el caso de que estos errores sean corregidos sobre todo si el entrevistado se encuentra al alcance.
- b) La crítica: revisión de la coherencia de las respuestas entre una y otra.

- c) Codificación y tabulación de los datos: es necesaria la organización de la información, ordenarla en cuadro y gráficos que permitan y faciliten su análisis.

La importancia de realizar todos los pasos radica en aumentar y asegurar la calidad de la prueba, lo que al mismo tiempo cierra la brecha de la veracidad de la información.

### **1.3 Mercado meta**

El desarrollo de la presente investigación se basa en un mercado de consumo, es decir, en el cual se desenvuelve el comercio de productos de consumo masivo. (Kotler, 2001, 7) *“Quienes practican el marketing para consumidores deciden qué características, nivel de calidad, cobertura de distribución y gastos en promoción ayudarán a su marca a lograr el puesto número uno o dos dentro de su mercado”*.

Siguiendo con la línea de pensamiento del mismo autor (Kotler, 2001, 8) *“un mercadólogo casi nunca puede satisfacer a todos los integrantes de un mercado”*. Esto quiere decir, que un universo se encuentra compuesto por diferentes células con gustos y preferencias variantes.

De acuerdo con lo anterior, estos individuos se pueden agrupar por sus características en lo que se conoce con el concepto de nichos de mercado y que varios autores lo definen de la siguiente forma: (Kotler, 2001, 257) *“Un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas”*.

Debido a lo anterior, como parte de la presente exposición se utilizará la práctica de *segmentación* con el fin de definir el mercado meta al cual se dirige el negocio en estudio.

### 1.3.1 ¿En qué consiste la segmentación?

Otro de los conceptos básicos y más utilizados en el desarrollo de actividades mercadológicas que van desde el análisis de un mercado hasta el desarrollo de un plan estratégico es la segmentación, que según Schiffman y Lazar (2001, 33):

*“La segmentación del mercado se puede definir como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como otros tantos objetivos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing específica”.*

Como se menciona anteriormente, es de gran validez, sobre todo porque las empresas filtran los mensajes de comunicación para sus audiencias específicas.

Por otra parte, para Nickels, McHugh y McHugh (1997, 242):

*“El proceso de dividir el mercado total en varios grupos (segmentos) que poseen características similares se conoce como segmentación del mercado. Por lo común, un negocio no puede servir a todos estos mercados. Un negocio debe decidir qué mercado servirá. El mercado objetivo es el proceso por medio del cual una organización decide qué segmentos de mercados atenderá”.*

En este caso, el autor amplía al externar la imposibilidad de una empresa de hacerse cargo de todos los nichos. Y es que al existir grupos tan heterogéneos, la empresa tendría que contar con todos aquellos productos que satisfagan a cada una de las diferentes necesidades de todos los consumidores.

Existen tres pasos identificados por Kotler (2001, 262) en “*Dirección de marketing*” para diferenciar los segmentos:

Primer paso: etapa de estudio

Esta primera etapa consiste en la identificación de los atributos y motivadores de compra



para los consumidores, frecuencia y situaciones de uso, características demográficas, geográficas, psicográficas, de personalidad.

Segundo paso: etapa de análisis

Se realiza un análisis de factores y un análisis de agrupación para determinar la correlación y diferencias entre los grupos.

Tercer paso: etapa de preparación de perfiles

Consiste en la preparación de un perfil para los diferentes grupos identificados, según Kotler (2001, 262): “... *la jerarquía de atributos puede revelar segmentos de clientes*”.

La segmentación ha ido tomando mayor importancia. Los autores han dedicado secciones enteras para definir los pasos necesarios para este proceso.

Para cualquier empresario es básico definir y filtrar las células de mercado a las que se va a dirigir y conocer sus características y personalidad, con el fin de dirigir todas sus estrategias de mercado y centrar esfuerzos.

### **1.3.2 Tipos de segmentación**

La segmentación se puede realizar por diferentes características basándose en situaciones, conductas, raíces, entre otros y se puede agrupar de acuerdo con diferentes variables. Comúnmente se utilizan los siguientes métodos de segmentación:

- Segmentación geográfica: apunta a la ubicación geográfica de las células de mercado y se puede definir por nación, Estados, regiones, ciudades y vecindarios.
- Segmentación demográfica: se define conforme a variables como edad, tamaño de familia, ciclo de vida, género, ingresos, ocupación, entre otros.

- Segmentación psicográfica: se realiza con base en el estilo de vida, la personalidad, los valores.
- Segmentación conductual: acorde con las situaciones de compra, los beneficios percibidos por los compradores (economía, medicinal, cosmético, sabor), estatus, tasa de consumo, situación de lealtad (moderados, alternativos, inconstantes), etapa de disposición del comprador, actitud.
- Segmentación multi-atributos (geogrupos): combinación de variables para crear grupos objetivos más pequeños y mejor diseñados.

El tipo de segmentación que se desee utilizar queda a criterio del investigador de acuerdo con las necesidades y productos de la empresa. Sin embargo, es importante considerar la segmentación por grupo de mayor significancia económica, ya que según Schiffman y Lazar (2001, 35):

*“Los estudios de segmentación tienen la finalidad de descubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de consumidores, a fin de poder desarrollar y promover bienes y servicios especializados para satisfacer las necesidades de cada grupo... Los estudios de segmentación se usan también como guías para el rediseño o reposicionamiento de un producto o para la adición de un nuevo segmento de mercado”.*

Un estudio de segmentación puede ser utilizado con el fin de definir el mercado meta de un nuevo producto, para conocer el mercado de un producto actual o para la revisión y renovación de un producto existente.

## **1.4 Administración financiera**

### **1.4.1 Concepto**

Según Gitman (2000, 3) las finanzas se definen como “*el arte y la ciencia de administrar dinero*”. Lo anterior asume y relaciona las actividades de obtención y asignación de

fondos, las cuales constituyen la naturaleza esencial de la labor financiera de cualquier empresa.

De manera más amplia, Salas (2001, 4-5) define a la administración financiera como:

*“la encargada de planear, dirigir y controlar los fondos captados y generados de las diversas fuentes de financiamiento y de planificar y controlar los recursos aplicados e invertidos para satisfacer adecuadamente los objetivos, planes y actividades del negocio, con la finalidad de maximizar el valor de la empresa”.*

Lo anterior implica un proceso muy dinámico y vital dentro del desenvolvimiento normal de las empresas, debido a que se plantean responsabilidades relacionadas a la liquidez, endeudamiento, rentabilidad (aceptable) entre otros, con el fin de lograr equilibrar el riesgo asociado.

#### **1.4.2 Funciones**

La administración financiera descrita anteriormente, presenta una serie de funciones, las cuales son recopiladas por Salas (2001, 5) y se citan a continuación:

- Planeación y adquisición de fondos: involucra lo relativo a la administración, obtención y evaluación de las distintas fuentes de financiamiento relacionadas a la compañía.
- Evaluación financiera de inversiones de capital: implica el desarrollo de estimaciones de capital, en conjunto con la aplicación de supuestos y criterios de valoración y selección de inversiones.
- Administración del activo circulante: comprende la planeación, manejo y evaluación de los distintos niveles de inversión en activos circulantes.

- Administración del flujo de efectivo: incluye la administración, evaluación, pronóstico y control de las necesidades de efectivo de la compañía. Este apartado será analizado con mayor detalle en la sección 1.7 y en el capítulo IV.
- Planeación y presupuestación de operaciones: conlleva la presupuestación futura de gastos e ingresos, costos e inversiones, financiamiento, así como de la aplicación de supuestos macroeconómicos y financieros. Al igual que el apartado anterior, la planeación y presupuestación de operaciones serán analizados con mayor detalle en la sección 1.8 y en el capítulo IV.
- Análisis y control financiero: enmarca todas las funciones anteriores, con el fin de analizar, evaluar y recomendar medidas financieras válidas para el éxito de proyectos que impliquen el manejo de recursos financieros.

Lo anterior, si se relaciona con los administradores financieros se podría resumir (Besley y Brigham, 2001, 9) en *“las decisiones acerca de cuáles activos deberán adquirir sus empresas, la forma en la que estos activos deberán ser financiados y de qué manera deberán administrarse los recursos actuales de la empresa”*.

Las funciones descritas muestran con gran detalle los alcances de la administración financiera, en donde se puede comprender la importancia y magnitud del empleo de estas técnicas en el análisis de viabilidad de proyectos de inversión. Abarcan desde la obtención eficiente de los recursos hasta el manejo de los mismos en situaciones proyectadas con márgenes de riesgo que vayan de acuerdo con las necesidades del negocio o de los inversionistas interesados, buscando simular con la mayor certeza posible el futuro.

### **1.5 Planeación financiera**

A continuación se definirán una serie de conceptos básicos y necesarios para una mayor

comprensión del funcionamiento y utilidad de la planeación financiera en la evaluación de proyectos de inversión.

### **1.5.1 Definiciones**

#### **Proyecto**

Un proyecto se puede definir como (Sapag y Sapag, 2001, 1) “...*la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana*”.

#### **Planeación estratégica**

Por otra parte, Besley y Brigham (2001-151) definen la planeación estratégica como “*la proyección de ventas y activos, basada en estrategias alternativas de producción y comercialización, así como en la determinación de los recursos necesarios para lograr estas proyecciones*”.

Esta definición incorpora de manera muy concreta los dos principales componentes de cualquier planeación estratégica, a saber, ingresos y gastos; facilitando de esta forma una pequeña idea acerca de la elaboración de presupuestos financieros proyectados.

#### **Evaluación de proyectos**

Asimismo, Sapag y Sapag (2001, 4) entienden la evaluación de proyectos como “*un instrumento que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión*”. En este caso los encargados de la toma de decisiones son los dueños y socios de la compañía.

Relacionado con lo anterior, Sapag y Sapag (2000, 1) mencionan lo siguiente: “*La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso*

*prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión”.*

Si se entiende a una pequeña empresa como un agente económico inmerso dentro de nuestro mercado capitalista costarricense y sus intenciones de expansión como las iniciativas de inversión recién mencionadas, se encuentra una justificación válida y realista para el uso e implementación de las distintas herramientas financieras, concernientes a la evaluación de proyectos, las cuales serán desarrolladas en el transcurrir del presente capítulo, con el único fin de establecer una base teórica y a la vez de aplicación a los intereses de una compañía.

### **1.5.2 Tipología de proyectos**

Los proyectos se pueden clasificar en varios tipos, dependiendo del objetivo de estudio que planteen, así como de la finalidad de la inversión.

Sapag y Sapag (2001, 4-5) identifican tres tipos de proyectos, que a su vez involucran el conocimiento de tres formas de obtener los flujos de efectivo, según el objetivo o finalidad del estudio, a saber:

- Estudios para medir la rentabilidad del proyecto (independientemente de dónde provengan los fondos).
- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos invertidos en el proyecto.
- Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Por otro lado, según la finalidad o el objeto de la inversión los mismos autores (Sapag y Sapag, 2001, 5) plantean dos tipos de proyectos:

- Proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas. Esta clase de proyectos se encuentran fuertemente ligados a las decisiones de expansión.
- Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización de una empresa existente. Este tipo de proyectos están muy relacionados con las decisiones de reemplazo, las cuales en la mayoría de los casos, sólo requieren de cálculos relativamente sencillos y algunos documentos de apoyo.

Esta tipología de proyectos planteada, sin ser exhaustiva, logra agrupar las principales necesidades que intervienen en las decisiones de inversión, ya sea por parte de una personal individual o mediante una corporación o grupo empresarial.

### **1.5.3 Clasificaciones de proyectos**

Toda decisión que involucre presupuestación de capital tiene relación con proyectos independientes o con proyectos mutuamente excluyentes. A continuación se definen cada uno de ellos, con el fin de demarcar las principales diferencias existentes y poder determinar con un mayor conocimiento de causa, las variables pertinentes para cada uno de los casos, según corresponda.

#### **Proyectos independientes**

Besley y Brigham (2001, 383) definen los proyectos independientes como *“aquellos cuyos flujos de efectivo no se afectan entre sí, por lo que la aceptación de uno de ellos no condiciona la aceptación de cualquiera de los otros”*, por ende, si son aceptables, todo proyecto independiente puede ser puesto en práctica.

#### **Proyectos mutuamente excluyentes**

Por su parte, Gitman (2000, 272) entiende por proyectos mutuamente excluyentes el *“conjunto de proyectos en los cuales la aceptación de uno de ellos implica el rechazo de*

*los demás*”. Dicho de otra forma, a pesar de que todos los proyectos sean viables, sólo se puede aceptar un proyecto mutuamente excluyente.

Ambos autores tienen muy claro los límites de las clasificaciones de los proyectos recién mencionadas. Prácticamente dichas separaciones contrastan la una de la otra, formando fines de inversión de capital opuestos entre sí.

## **1.6 El valor del dinero a través del tiempo**

La importancia del valor del dinero en el tiempo en la presupuestación de flujos futuros de efectivo es de suma importancia, pues gracias a su concepto (posible pérdida del valor de recurso dinero en el tiempo) se logra conocer con mayor detalle, los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto o inversión. Por lo anterior, a continuación se definen una serie de conceptos relacionados, con el fin de tener un mayor dominio del tema.

### **1.6.1 Valor futuro**

La toma de decisiones financieras, ya sea considerada desde el punto de vista de las empresas o de los inversionistas, está principalmente relacionada con la determinación de la manera como el valor de la compañía se verá afectado por los resultados esperados, (dicho de otra forma rendimientos) asociados con elecciones alternativas. Esto refuerza la importancia del estudio de las implicaciones derivadas del valor del dinero en el tiempo.

#### **Definición**

Para efectos del presente marco teórico se definirá el término valor futuro, pues dentro del análisis a realizar en el capítulo IV de retomará para ciertos cálculos como el costo de pagos por deudas bancarias.



Gitman (2000, 154), entiende por valor futuro “*el valor de una cantidad presente a una fecha futura calculado al aplicar el interés compuesto durante un período de tiempo específico*”.

Este concepto aplica en gran medida a la hora de presupuestar y estimar cantidades por concepto de obligaciones con bancos o proveedores, tomando siempre en consideración, la devaluación del valor del dinero a través del tiempo.

Por otra parte, el valor futuro (especialmente del recurso dinero) como componente importante del costo del dinero en el tiempo, requiere el empleo del interés compuesto. Esta clase de cálculo se define más adelante, con el objetivo de ampliar el panorama a la hora de la elaboración de los presupuestos.

### **Línea de tiempo del flujo de efectivo**

Una de las herramientas más importantes para analizar el valor del dinero es a través de la línea de tiempo del flujo de efectivo. Gitman (2000, 151) la define como “*la representación de los flujos de efectivo de la inversión en una línea horizontal sobre la que el tiempo cero se ubica en el extremo izquierdo y los períodos futuros se registran de izquierda a derecha*”.

Esta herramienta se utiliza para determinar en qué momento ocurren los flujos de efectivo asociados con una situación en particular. Adicionalmente, Besley y Brigham (2001-255) plantean que dicho instrumento financiero sirve para resolver problemas relacionados con el valor del dinero en el tiempo, pues facilitan plantear un problema y encontrar su solución.

### **Capitalización**

Besley y Brigham (2001, 256) definen la capitalización como “*el proceso que se sigue para determinar el valor de un flujo de efectivo o de una serie de flujos de efectivo en*

*algún momento en el futuro cuando se aplica un interés compuesto*”. En otras palabras, es el proceso de ir desde los valores actuales (los cuales se denominan valores presentes), hasta los valores futuros.

### **Interés compuesto**

Se define el interés compuesto como (Besley y Brigham 2001, 257) *“los intereses que se ganan sobre intereses”*. El interés compuesto, tal y como lo definen Besley y Brigham, aplica un costo superior al empleado por el interés simple sobre cantidades predeterminadas y bajo común acuerdo. Este sistema es utilizado para algunos tipos de depósitos en entidades bancarias, por lo cual es necesario su empleo en estimaciones de flujos futuros de efectivo, especialmente para empresas.

#### **1.6.2 Valor presente**

Dentro de las metodologías de estimaciones de flujos de efectivo, el papel del valor presente es de suma importancia, pues resume a una fecha específica, con un rendimiento esperado y a un plazo definido, un monto monetario que indica en buena medida las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión. Por esta razón, a continuación se detallarán algunos conceptos básicos relacionados al valor presente.

#### **Definición**

Como se analizará el apartado 1.8, la construcción y elaboración de flujos de efectivo proyectados requieren de muchos ingredientes financieros, entre ellos se puede encontrar el valor presente, definido por Besley y Brigham (2001, 263) como *“el valor actual de un flujo de efectivo futuro o de una serie de flujos de efectivo”*.

#### **Descuento de flujos**

De forma paralela al concepto anterior, Gitman (2000, 167) plantea lo siguiente, *“el*

*descuento de flujo es el proceso que se sigue para encontrar el valor presente de un flujo de efectivo o una serie de flujos de efectivo; lo opuesto de la capitalización de flujos de efectivo”.*

Por medio de este proceso, es posible conocer al día de hoy, los ingresos o pérdidas provenientes del proyecto en estudio, lo que a su vez, determina la viabilidad del mismo.

### **Tasa de costo de oportunidad**

La tasa de costo de oportunidad la definen Besley y Brigham, (2001, 263) como *“la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible de igual riesgo”*. Dicha tasa también es conocida como *“tasa de descuento”, “rendimiento requerido”, “costo de capital” o “costo de oportunidad”*.

Dicha tasa de costo de oportunidad es una de las variables más importantes dentro de la proyección de flujos futuros de efectivo, pues es en ella donde el inversionista (individual o grupal) determina la magnitud de sus retornos, considerando la situación actual de la compañía, las expectativas futuras, posibilidades de inversión, entre otras. Dicho de otra forma, la tasa de descuento corresponde al costo de invertir en X en lugar de hacerlo en Y; en otras palabras, cuanto riesgo se asume o se deja de ganar por invertir en otra opción.

### **Corriente desigual de flujos**

Muy a menudo en el ámbito de las finanzas existe la necesidad de conocer y calcular el valor presente de una serie de flujos (tal y como se define en los apartados anteriores). Para ello existen dos metodologías de cálculo, a saber: la anualidad y la corriente desigual.

A diferencia de una anualidad, se entiende por corriente desigual de flujos (Besley y Brigham, 2001, 282), “*la serie de flujos de efectivo cuyos montos varían de un período al siguiente*”.

Para efectos del presente análisis se aplicarán las técnicas relacionadas a la segunda metodología debido al hecho de que la presupuestación de flujos futuros de efectivo en compañías reales y en funcionamiento, rara vez proporcionan resultados iguales o similares, debido a factores tales como inflación, tasas de interés bancarias, estacionalidades del mercado, entre otras.

## **1.7 Técnicas de presupuesto de capital**

### **1.7.1 Presupuesto de capital**

Los autores Besley y Brigham (2001, 380) citan y definen el presupuesto de capital como “*el proceso que se sigue para planear y evaluar los gastos erogados sobre aquellos activos cuyos flujos de efectivo se espera que se extiendan más allá de un año*”. Para un mayor nivel de comprensión es recomendable desglosar el concepto anterior por sus partes.

En primera instancia se menciona el *capital*, cuyo término encierra a los activos fijos que se emplean para la producción. Mientras que por otra parte, la palabra *presupuesto* se presenta como un plan detallado sobre los flujos de entrada y salida proyectados durante un período determinado de tiempo.

Este proceso se lleva a cabo con el fin de estudiar y analizar los proyectos y poder decidir cuáles representan inversiones viables y realistas que deberían ser aceptados.

Finalmente, la preparación adecuada y efectiva de los presupuestos de capital puede mejorar la programación de las compras de los activos, así como la calidad de los activos adquiridos.

### 1.7.2 Pasos del proceso del presupuestación de capital

Para Gitman (2000, 271) el proceso de presupuestación de capital consiste en cinco pasos distintos, pero relacionados entre sí, a saber:

- Creación de propuestas: en esta primera etapa se involucra a las personas que trabajan en todos los niveles o en su defecto a los involucrados en el proceso.
- Revisión y análisis: una vez generadas las propuestas, se procede a la evaluación de la idoneidad de las mismas a la luz de los objetivos y planes planteados por los interesados, así como de su viabilidad económica. Es en este paso donde se llevan a cabo los distintos flujos de efectivo mediante diversas técnicas de presupuestación, incorporando a su vez factores como el riesgo o elementos macroeconómicos que sean relevantes en el análisis; para finalmente presentar un informe que recoja las recomendaciones pertinentes.
- La toma de decisiones: paso intermedio que determina si se lleva a cabo o no el proyecto en cuestión. Se encuentra muy relacionado a las capacidades económicas, de tiempo y espacio con que se dispongan. Por ejemplo, contar con recursos ilimitados.
- La ejecución: esta etapa es precedida por la aprobación de la propuesta y por la asignación de recursos, los cuales, tal y como se menciona anteriormente, determinarán en mayor o menor medida el éxito en la ejecución.
- El seguimiento: último paso, el cual vigila los resultados durante la etapa operativa. Es importante que se comparen los costos y beneficios reales *versus* los esperados, con el fin de tomar medidas de recorte si amerita el caso. Este punto es de vital importancia para futuros proyectos, pues mediante el mismo se logra acumular conocimientos y experiencia.

Gitman propone cinco pasos básicos dentro del proceso de presupuestación, que resumen de manera muy acertada, las principales actividades a desarrollar cuando se decide evaluar un proyecto de inversión. Mismas que se pueden poner en práctica tanto para individuos como para empresas.

### **1.7.3 Técnicas de evaluación del presupuesto de capital**

Weston y Brigham (1994, 642) plasman los siguientes métodos básicos empleados por las empresas e individuos para evaluar los proyectos y decidir si deben aceptarlos e incluirlos en el presupuesto de capital, a saber:

- El método del período de recuperación (PB)
- El período de recuperación descontado (PRD)
- El valor presente neto (VPN)
- La tasa interna de retorno (TIR)
- La tasa interna de retorno modificada (TIRmod)

#### **Período de recuperación (PB)**

El PB es definido por Besley y Brigham (2001, 385-386) como “*el número esperado de años que se requieren para recuperar la inversión original (el costo del activo)*”. Con base en la definición, entre menor sea el plazo de recuperación, mejores resultados se obtendrán. Se dice que es el método más simple y más antiguo utilizado en la presupuestación de capital para proyectos.

#### **Período de recuperación descontado (PRD)**

Otra técnica empleada en la proyección de capital es la del PRD, la cual Weston y Brigham (1994, 644-645) la definen como “*el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recueprar el costo de la inversión*”.

Este método es similar al período de recuperación con excepción de que los flujos de efectivo esperados se descuentan a través del costo de capital del proyecto.

### **Valor presente neto (VPN)**

La técnica del VPN en la evaluación de proyectos, es una de las herramientas más conocidas y utilizadas en el quehacer financiero. Varios autores la citan con el nombre de valor actual neto (VAN). Dicha técnica Besley y Brigham (2001, 387-388) la definen como *“la determinación del valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa”*.

Sobre este mismo método Sapag y Sapag (2000, 301-302) plantean como criterio de decisión, que *“el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero”*.

El manejo y conocimiento de esta variable, es vital en cualquier ejercicio de presupuestación, pues por un lado, su aplicación en el ámbito financiero costarricense es muy amplia, y por otro, es uno de los principales indicadores de aceptación o rechazo de proyectos, mediante el descuento de flujos de efectivo, previamente proyectados.

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

La TIR, mejor conocida por sus iniciales, es al igual que el VPN uno de los métodos más populares. Van Horne (1988, 340-341) define la TIR como *“la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de salida de efectivo esperado con el valor actual de los flujos de entrada esperados”*. Así mismo, tal y como señalan Bierman y Smidt (1977, 39), la TIR:

*“representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés*

*acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”.*

Por otro lado, el criterio de aceptación empleado con este método consiste en comparar la TIR resultante con la tasa de rendimiento requerida o tasa mínima impuesta por la empresa o los individuos interesados. Si la TIR excede la tasa mínima el proyecto se acepta, de lo contrario se rechaza.

Al igual que con el VPN, la TIR representa uno de los parámetros más utilizados en la aprobación de proyectos de inversión por parte de individuos o compañías. Su aceptación radica en parte a la facilidad de cálculo, como también a los altos grados de certeza arrojados en sus resultados (partiendo siempre del uso adecuado de los supuestos requeridos para su cálculo).

### **Tasa interna de retorno modificada (TIRmod)**

Besley y Brigham, (2001, 416), definen TIRmod como:

*“la tasa de descuento a la cual el valor presente del costo de un proyecto es igual al valor presente de su valor terminal, y en donde dicho valor terminal se obtiene como la suma de los valores futuros de los flujos de entrada de efectivo, capitalizada a la tasa de rendimiento requerida de la empresa (costo de capital)”.*

La TIRmod, se presenta como una opción adicional a los parámetros recién mencionados (VPN y TIR) para la escogencia de proyectos, con el fin de ampliar el mapa teórico y conceptual del inversor o encargado de la toma de decisiones, asegurando de esta manera una mayor certeza en la evaluación y minimizando los riesgos inherentes.

#### **1.7.4 Comparación VPN y TIR**

A pesar de contar con una gran aceptación dentro de los analistas financieros, estas metodologías de cálculo difieren en algunos campos. Por ejemplo, Van Horne (1988, 346) dice que *“si dos propuestas de inversión son mutuamente excluyentes, de modo que*



*sólo puede seleccionarse una, los dos métodos pueden dar resultados contradictorios*". Por otro parte, Weston y Brigham (1994, 654-655) comentan que *"si dos proyectos independientes, entonces los criterios del valor presente neto y de la tasa interna de rendimiento siempre conducirán a la misma decisión"*.

Adicionalmente, Besley y Brigham (2001, 393) plantean que el método VPN logra maximizar la riqueza de los inversionistas, a diferencia de la TIR.

Por su parte, Gitman (2000, 321) aporta lo siguiente, *"desde el punto de vista puramente teórico, el VPN es el mejor método para preparar el presupuesto de capital"*. Sin embargo, el mismo autor menciona que a pesar de la superioridad teórica del VPN, *"los gerentes de finanzas prefieren usar la TIR"*.

Para la elaboración de la presente investigación, se hará uso de las herramientas VPN, TIR y TIRmod, para la aceptación o rechazo de las alternativas de apertura del local comercial. Sin embargo, el VPN será utilizado con mayor preferencia a la hora de los distintos análisis, coincidiendo de esta manera con la propuesta de Besley y Brigham.

## **1.8 Flujos de efectivo**

### **1.8.1 Flujo de efectivo**

El flujo de efectivo es el paso más importante y difícil dentro del análisis de un proyecto de capital. Lo anterior se debe a que, por un lado, incluye una gran cantidad de variables y, por otro, gran número de personas (fraccionadas en departamentos) están envueltas y participan dentro de la elaboración de dicho flujo de efectivo.

Besley y Brigham (2001, 420) definen flujo de efectivo como el *"efectivo real, en oposición a la utilidad contable neta, que una empresa recibe o paga durante algún período específico"*.

Tal y como lo definen Besley y Brigham, los flujos de efectivo desde el punto de vista financiero, superan a la utilidad contable, debido a muchas razones, entre las cuales sobresalen la facilidad de manipulación de ésta última, proporcionando resultados no cien por ciento fiables; por otro lado, la utilidad contable incluye una serie de partidas que no representan ingresos ni salidas de efectivo, lo cual deforma el resultado final. Estas consideraciones no son parte de los flujos de efectivo, lo que ocasiona una mayor preferencia hacia éste último.

### **1.8.2 Tipos de flujos de efectivo**

Dentro del cálculo de los flujos de efectivo estimados para un proyecto o inversión, se presentan una serie de variantes que afectan de una u otra forma el resultado de dichos flujos, convirtiéndolos en más o menos importantes para el análisis. Por lo anterior, a continuación se mencionan los tipos de flujos de efectivo más comunes en la evaluación de proyectos, ya sea por parte de individuos o empresas.

#### **Flujos de efectivo relevantes**

Un elemento de gran importancia dentro de la presupuestación del flujo de efectivo es el de identificar los flujos de efectivo relevantes. Éstos son definidos por Weston y Brigham (1994, 684) *“como el conjunto específico de flujos de efectivo que deberían considerarse en la decisión que se vaya a tomar”*.

La suma de estos flujos, será a la postre los que decidirán si se aprueba o no el proyecto en estudio, por la importancia o relevancia que representan dentro del estudio.

#### **Flujos de efectivo adicionales**

Al evaluar un proyecto de capital, es necesario interesarse en aquellos flujos de efectivo que estén directamente relacionados con la decisión de aceptar o no un proyecto. Estos flujos de efectivo reciben el nombre de flujos de efectivo adicionales (Besley y Brigham,

2001, 422) y *“representan los cambios de los flujos totales de efectivo de la empresa que ocurren como resultado directo de aceptar un proyecto”*.

La identificación de este tipo de flujos no es muy sencilla, razón por la cual deben de ser detalladamente analizados para evitar errores y sesgos en los resultados.

### **Flujos de efectivo adicionales de tipo operativo**

Besley y Brigham (2001, 426) definen los flujos de efectivo adicionales de tipo operativo como *“los cambios en los flujos de efectivo diarios que resultan de la aceptación de un proyecto de capital”*. El efecto de estos flujos operativos se mantendrá hasta que la compañía disponga del activo.

### **Flujos de efectivo terminales**

Según Gitman (2000, 291): *“El flujo de efectivo que produce la terminación y la liquidación de un proyecto al final de su vida económica es su flujo de efectivo terminal, que representa el flujo después de impuestos exclusivo de las entradas de efectivo operativas que ocurren en el último año del proyecto”*.

Cuando el flujo de efectivo terminal entra en acción, afecta en forma significativa la decisión con respecto al gasto de capital. Dicho flujo, el cual con mayor frecuencia es positivo, se calcula para aquellos proyectos de reemplazo.

### **1.8.3 Tipos de costos**

Cuando se llevan a cabo cálculos de flujos de efectivo relevantes y adicionales que estén relacionados con algún gasto de capital propuesto, es necesario identificar los costos hundidos y los costos de oportunidad.

### **Costos hundidos**

Para los autores Ross, Westerfield y Jaffe (2000, 190), un costo hundido “*es aquel que ya ha ocurrido*”. Debido a ello, no pueden ser modificados por la decisión de aceptar o de rechazar un proyecto. Por su lado, Gitman (2000, 277) menciona que estos gastos “*no producen ningún efecto sobre los flujos de efectivo relevantes para una decisión actual*”.

### **Costos de oportunidad**

Anteriormente, en la sección 1.7.2 se comenta acerca de la tasa de oportunidad. En este caso, los costos de oportunidad están fuertemente relacionados. Besley y Brigham (2001, 423) los definen “*como los flujos de efectivo que podrían generarse a partir de los activos que la empresa ya posee, siempre y cuando no se utilicen para el proyecto en cuestión*”. Vistos desde otra perspectiva, los mismos autores plantean lo siguiente para los costos de oportunidad, “*rendimiento sobre el mejor uso alternativo de un activo; el rendimiento más alto que no se logrará, si los fondos se invierten en un proyecto en particular*”.

### **Efectos laterales**

Otro escollo relacionado con la determinación de los flujos de efectivo adicionales se origina de los efectos colaterales. El efecto más importante es el denominado por Ross, Westerfield y Jaffe (2000, 191) como erosión, es decir, “*el flujo de efectivo que se transfiere a un nuevo proyecto y que proviene de los clientes y de las ventas de otros productos de la empresa*”.

Las anteriores clasificaciones de costos son de vital importancia en la elaboración de los presupuestos de efectivo, pues son partidas que disminuyen los ingresos y por ende los flujos finales del proyecto. Por otra parte, la correcta determinación de los mismos, minimiza los riesgos en el cálculo, obteniendo resultados más acertados y confiables.

#### 1.8.4 Análisis de sensibilidad y de escenarios

Gitman (2000, 324) propone al análisis de sensibilidad como “*un método de comportamiento que emplea diversos valores posibles para una variable específica, con el fin de evaluar su impacto en el rendimiento de una empresa*”. Dicho impacto se puede apreciar por medio de las herramientas de presupuestación del VPN y la TIR.

Por su parte, Weston y Brigham (1994, 707) definen el análisis de escenarios como “*una técnica de análisis de riesgo que considera tanto la sensibilización del VPN a los cambios en las variables fundamentales como el rango probable de los valores de las variables*”.

Este tipo de análisis se lleva a cabo en distintas variables a la vez y por lo general plantea escenarios de índole pesimista (se modelan situaciones que van en contra de los intereses de la empresa o de los inversionistas, por ejemplo, bajas importantes en las ventas, aumentos considerables en la inflación, entre otros); optimista (todo lo contrario al anterior, plantea ambientes positivos y muy alentadores, beneficiosos desde todo punto de vista, entiéndase, disminución de costos, incrementos en las ventas, salida del mercado de la competencia inmediata, etcétera) y el intermedio (este escenario procura simular el proyecto lo más apegado a la realidad posible, busca mantenerse dentro de los márgenes o límites de los dos anteriores, con el objetivo de conocer que podría suceder en la mayoría de los casos), todos ellos con el único fin de no dejar por fuera alguna eventualidad, ya sea a favor o en contra de los intereses de los individuos o empresas.

Los conceptos y herramientas desarrollados a lo largo del presente capítulo cubren los principales elementos y principios que deben considerarse dentro del análisis de factibilidad mercadológico y financiero. Asimismo, resultan de utilidad para ampliar la comprensión del lector en los temas relacionados. Posteriormente, se realiza la puesta en práctica de estos métodos en el desarrollo del proyecto a través de los siguientes capítulos.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO GENERAL DE “*SPEED FOTO*”

#### 2.1 Antecedentes

La compañía “*Speed Foto*” es fundada el 13 de setiembre del 2002. Abre sus puertas por primera vez en el cantón central Limón de la provincia del mismo nombre. Tres meses después lo hace en el distrito central de Siquirres, ubicado en la misma provincia. La inversión inicial es de aproximadamente \$45,000 mil dólares estadounidenses (alrededor de ₡18.450.000 millones de colones costarricenses al tipo de cambio actual, noviembre, 2003).

La organización nace del deseo de sus fundadores de formar parte del mercado de revelado de fotografías y relacionados, en la Zona Atlántica de nuestro país.

Por otra parte, una de las principales razones por la cual se decide incursionar en el mercado caribeño, es que el Cantón Central de la provincia de Limón, según el último Censo Nacional de Población y Vivienda del 2002<sup>2</sup>, es el segundo distrito después de Pavas (distrito del Cantón Central de San José, de la provincia del mismo nombre) más poblado de nuestro país, con aproximadamente 60.298 habitantes y un promedio de 3,7 habitantes por vivienda independiente.

Así mismo, se debe señalar que la Zona Atlántica es uno de los centros turísticos más importantes de Costa Rica, tanto por sus exóticas playas, como por la visita de cientos de cruceros, situación que potencia las oportunidades de éxito en el negocio de revelado de fotografías.

---

<sup>2</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 (www.inec.go.cr).

En lo que respecta al local ubicado en el cantón limonense de Siquirres, una de las causantes de su localización es y lo sigue siendo la escasez de competencia directa en lo que respecta al revelado de fotografías.

El éxito obtenido por esta pequeña empresa en poco más de un año, se debe en buena parte a la capacidad administrativa que se expresa en el seguimiento de las políticas y la filosofía de la empresa. Mismas que se definen a continuación y que son precisadas desde el inicio del establecimiento de esta sociedad.

### **Misión**

La misión de la compañía “*Speed Foto*”, descrita por sus socios es la siguiente:

*“Proveer un servicio diferenciado y de mayor calidad en el revelado de fotografías, en el menor tiempo posible diferenciándose de la competencia”.*

Actualmente “*Speed Foto*” cuenta con parámetros que le han permitido mantener estándares de calidad superiores. A diferencia de otros centros de revelado, esta empresa realiza una revisión de calidad posterior al revelado. Si éste no cumple con una imagen clara y con colores bien definidos, la fotografía es desechada y revelada nuevamente. Los clientes actuales conocen y agradecen esta diferenciación.

Es importante que todos los empleados de “*Speed Foto*” conozcan e interioricen su misión para que se posicionen en la mente de todos los consumidores.

### **Visión**

La visión de la compañía “*Speed Foto*”, descrita por sus socios es la siguiente:

*“Tener el control del mercado de revelado de fotografías de la Zona Atlántica en un plazo de cinco años”.*

Es una visión ambiciosa, dado que la competencia a la que se enfrenta “*Speed Foto*” es bastante agresiva y con mayor antigüedad en el mercado.

Sin embargo, de acuerdo con las impresiones de los socios, ellos se encuentran preparados a competir con características diferenciadoras como lo es la calidad. De ahí, que acuerdo con su Gerente General, “*Speed Foto*” cuenta con una gran cantidad de clientes que se dedican a la fotografía y se encuentran satisfechos con sus resultados.

## **2.2 Estructura**

Desde sus inicios, la compañía “*Speed Foto*” ha mantenido la misma estructura en cuanto a su capital social. Actualmente son tres los únicos socios independientes que conforman dicha Sociedad Anónima denominada: “Imágenes y Revelados CRC Costarricenses S.A.”.

Los porcentajes de participación se encuentran distribuidos entre sus fundadores que ocupan diferentes funciones dentro de la organización y que varían de la siguiente forma:

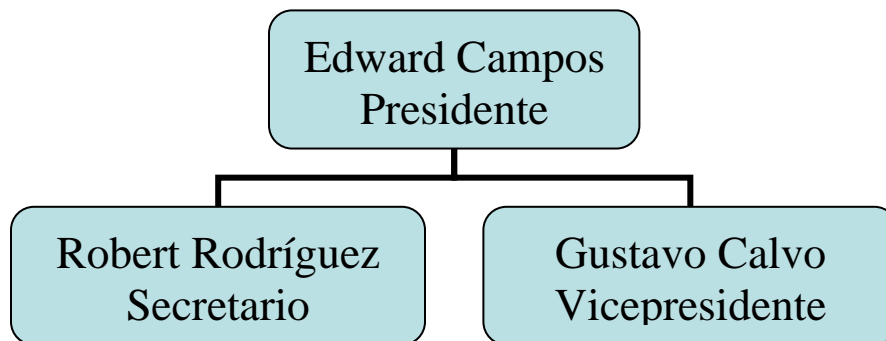
Socio 1, Edward Campos Jara	40 por ciento
Socio 2, Gustavo Calvo Quintana	30 por ciento
Socio 3, Robert Rodríguez Salazar	30 por ciento

### **2.2.1 Estructura legal**

La estructura legal de la compañía “*Speed Foto*” está instituida por sus tres socios, misma que constituye de un presidente, secretario y vicepresidente en un organigrama simple como se ilustra en la siguiente figura.



**Diagrama 2.1 Estructura legal de la empresa “Speed Foto”**



**Fuente:** *Speed Foto S.A.*

### **2.2.2 Estructura administrativa**

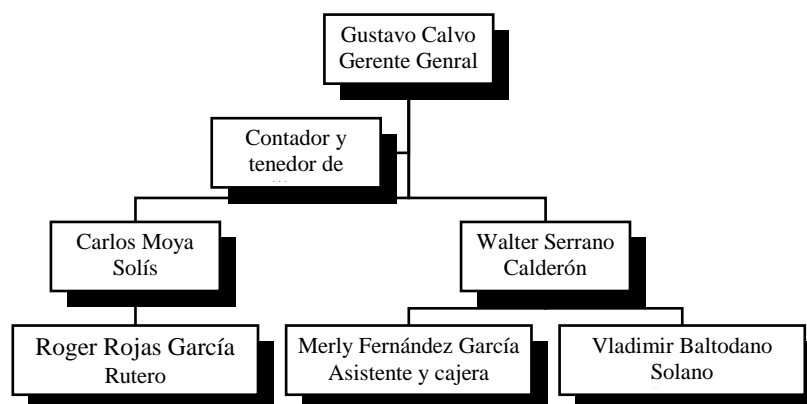
La estructura administrativa de la compañía “*Speed Foto*” difiere considerablemente de la legal. Se extiende hacia abajo en cuatro niveles.

El nivel superior se encuentra ocupado por el Gerente General quien a su vez es socio de la empresa y que se apoya por un puesto contable. Posteriormente se ubican los administradores por tienda, los cuales deben tener como mínimo el bachillerato universitario, son responsables de cumplir a cabalidad todas las labores cotidianas y quienes rinden cuentas directamente al Gerente General. En ellos está la responsabilidad de contratar y controlar el resto del personal y tienen un contacto directo con el cliente ya que se encargan de la atención cuando el asistente que hubiese se encuentre ocupado. Ambos administradores cuentan con experiencia previa en otros centros de revelado.

En forma descendente, se ubican en el mismo nivel, los puestos de Rutero, Asistente y Cajero. El Rutero se encarga de recoger los rollos de fotografías de otras localidades y entregarlos a la tienda para ser revelados, tiene como requisito mínimo el bachillerato de secundaria. El Asistente da soporte en la atención al cliente y las ventas.

Durante la temporada alta, definida entre los meses de diciembre y enero, la empresa se encarga de reclutar personal adicional (alrededor de dos personas) en este puesto para apoyar a sus empleados permanentes, por lo general son estudiantes que requieren de trabajos temporales. El Cajero es el responsable de cobrar y dar el cambio a los clientes, también debe responder por cualquier diferencia en los montos del flujo de caja del día, razón por la cual requiere de experiencia previa de al menos un año en puestos similares.

**Diagrama 2.2 Estructura administrativa de la empresa “Speed Foto”**



**Fuente:** Speed Foto S.A.

El Gerente General se desplaza constantemente a los locales para monitorear a sus empleados y conocer a sus clientes. También busca generar una sinergia con su personal que motive a las buenas relaciones y a la motivación hacia su trabajo.

## 2.3 Situación actual

### 2.3.1 El Análisis FODA

Es necesaria la realización de un análisis FODA o SWOT (por sus iniciales en inglés de sus componentes: fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) con el fin de determinar las principales características que atañen al negocio. En este análisis salen a relucir las fortalezas y debilidades internas de la empresa, oportunidades y amenazas externas a la misma.

*El análisis FODA, según Czinkota y Kotabe, (2001, 37), “agrupa algunas piezas de información clave en dos categorías principales (factores internos y factores externos) y luego los clasifica por sus aspectos duales positivos y negativos (fortalezas y oportunidades como los aspectos positivos, y debilidades y amenazas como aspectos negativos).”*

De acuerdo con los mismos autores, las fortalezas y debilidades consisten en factores internos de la organización, sus estrategias y su posición en relación con sus competidores, por lo que pueden ser controlados.

Las oportunidades y amenazas consisten en factores externos presentados por el entorno y la competencia, por lo que son difíciles de controlar.

Por otra parte, Czinkota y Kotabe, (2001, 38), plantean lo siguiente: *“La meta de cualquier análisis FODA debe ser la de aislar las cuestiones claves que serán importantes para el futuro de la organización y que atenderá la planificación de mercadotecnia subsecuente”.*

De acuerdo con el autor, la importancia radica en realizar un análisis valioso con las variables más relevantes para el caso de estudio. En el siguiente FODA se analizan los factores externos e internos de la organización que afectan en las decisiones de expansión.

### 2.3.2 Resultados del análisis

A continuación se presenta de forma resumida los resultados del análisis FODA para compañía “*Speed Foto*” y que se desarrollan más adelante.

**Tabla 2.1 Síntesis de análisis FODA**

Análisis FODA de " <i>Speed Foto</i> "			
F Fortalezas	O Oportunidades	D Debilidades	A Amenazas
Calidad y servicio	Crecimiento de rutas	Capital	Kónica
Imagen física	Tecnología	Publicidad masiva	Problema sociales
Costos importación		Independientes	Políticas gubernamentales
Costos operación			

**Fuente:** Elaboración propia

#### Fortalezas

- *Calidad y servicio:* tal y como se plantea en la misión de la compañía “*Speed Foto*”, la calidad en el revelado de fotografías y el excelente servicio a sus clientes, representan un punto alto a lo interno de la empresa, que los distingue de sus competidores. Existe la premisa de darle al cliente un excelente revelado sin importar que el margen de utilidad se pueda ver afectado.
- *Imagen física:* la decoración de los locales de “*Speed Foto*”, tanto en Limón como en Siquirres, es muy superior a la de sus competidores. Los negocios se caracterizan por estar ubicados en áreas esquineras amplias y con ventanas disponibles para la publicidad, conservan un mismo ambiente físico fortaleciendo la imagen de la marca con una misma personalidad, apoyada de un esfuerzo por establecer estandarización en los servicios de calidad. Los socios han invertido sumas considerables en la decoración y materiales gráficos, tanto en el interior como en el exterior de los negocios.

- *Costos de importación:* actualmente “*Speed Foto*” importa directamente sus inventarios y materiales de revelado a un “*dealer*” o representante en la ciudad de Miami, Estados Unidos. Esta situación unida al volumen de compras, aminora los costos significativamente. Así mismo, le da la oportunidad de poder ofrecer artículos relacionados a la fotografía tales como rollos de película, cámaras fotográficas, entre otros, de todas las marcas (entiéndase Kodak, Fuji, Kónica), evitando así la exclusividad presente en la competencia.
- *Costos de operación:* tal y como se menciona anteriormente, los costos fijos de operación de las tiendas de “*Speed Foto*” en comparación con la competencia son más bajos, es decir, el personal requerido y los costos de alquiler de los locales, son menores, situación que amplía los márgenes de ganancia. En este sentido, la empresa tiene la oportunidad de mejorar sus ventajas competitivas en diferenciación y costos.

### **Oportunidades**

- *Crecimiento de rutas:* actualmente y tal como aparece en el organigrama de la estructura organizacional y operativa de la compañía “*Speed Foto*”, se cuenta con dos mensajeros permanentes, los cuales atienden cerca de cuarenta negocios, suma que aumenta con el pasar del tiempo y que hoy en día están produciendo ganancias, pues inician con márgenes negativos en los primeros doce meses de funcionamiento. Este canal de distribución no es abarcado por los competidores de la misma forma, lo que genera a la empresa una mayor participación de mercado creciente basado en una ventaja competitiva única.
- *Tecnología:* como tendencia, se puede considerar una oportunidad para la empresa ya que cuenta con los recursos para invertir en equipos de calidad como lo ha hecho hasta entonces, con personal experimentado en el campo, que le da el mayor aprovechamiento a los activos tecnológicos y le permite fortalecerse en la calidad de revelado. El sector del revelado de fotografías se caracteriza por estar a la vanguardia de la tecnológica, situación que en parte se puede aprovechar al importar las

máquinas. Se debe ser conservador al pensar que esta ventaja se puede convertir en una desventaja debido a que “*Speed Foto*” no cuenta con el mismo capital que tiene la competencia.

### **Debilidades**

- *Capital:* la empresa “*Speed Foto*” se encuentra catalogada como una micro empresa al manejar aproximadamente seis personas durante el año. El capital de los socios no es comparable con las posibilidades económicas de la competencia, que son mayormente firmas multinacionales.
- *Publicidad masiva:* los socios y dueños de la compañía “*Speed Foto*” tienen muy claro que carecen de los medios para llevar a cabo campañas publicitarias de carácter masivo, situación por la cual le han dado mayor relevancia al apoyo por medio de material gráfico en los puntos de venta. Esto puede afectar su alcance aún siendo un negocio más dirigido hacia el mercado local, comparado al alcance del mensaje de su competencia, que en los medios masivos es considerablemente mayor.
- *Independientes:* la empresa “*Speed Foto*” es de capital independiente y no pertenece a ninguna cadena de tiendas de revelado de fotografías. Por esta razón no cuenta con el apoyo económico, logístico, ni con la experiencia que pueda proporcionar una casa matriz.

### **Amenazas**

- *Kónica:* la posible entrada de la compañía Kónica a la Zona Atlántica es sin duda alguna la principal amenaza que tiene la empresa “*Speed Foto*”. Lo anterior por varias razones, por un lado los precios tanto del revelado de fotografías como de los productos paralelos a estos son considerablemente menores y difícilmente igualables. Por otra parte, cuentan con un respaldo financiero importante de la casa matriz, así como también, la amplia cadena de tiendas a lo largo del país, situación que

proporciona un “*know how*” o experiencia en el manejo del negocio que puede influir de manera importante.

- *Problemas sociales*: la provincia de Limón, a pesar de tener centros bastante populosos, contar con playas exóticas y poseer un puerto de características muy importantes, tanto para el turismo como para la economía nacional (por ser la principal salida y entrada de productos nacionales y extranjeros), está muy afectada por los problemas sociales. Existen niveles considerables de criminalidad, generados principalmente por la pobreza imperante en muchas zonas de la comunidad limonense; la infraestructura de sus calles y vías de acceso no es la mejor y en algunos casos es prácticamente inexistente. También situaciones como huelgas o paros laborales afectan de forma negativa la economía local y la estabilidad de la misma, influenciados significativamente por el poder existente de los sindicatos que operan en los puertos.
- *Políticas gubernamentales*: en relación con el punto anterior, la provincia de Limón está ligada fuertemente a las políticas o medidas que implementa el gobierno central de turno, pues por un lado, tal y como ya se menciona, en los últimos años no se han logrado avances tangibles en infraestructura o medidas para disminuir eficazmente la pobreza en la zona. Por otra parte, dicha provincia no reúne las condiciones mínimas de seguridad por lo cual no deja de ser un riesgo el tener un local en esta ubicación, así como también, esta inseguridad no apoya ni impulsa el desarrollo del turismo en el lugar.

## **2.4 Entorno comercial**

### **2.4.1 Tipo de negocio**

Desde sus inicios “*Speed Foto*” se ha desarrollado como un negocio de revelado de fotografías y venta de productos paralelos tales como rollos de película, cámaras fotográficas, álbumes para fotografías, entre otros.

## **Productos y servicios**

Actualmente su principal razón de ser lo constituyen el revelado de fotografías, mismo que le proporciona el mayor ingreso al tener aproximadamente un 70 por ciento de margen de ganancia.

El revelado de fotografías es un proceso que proporciona valor agregado, pues mediante una serie de procesos químicos y con el uso de tecnología de punta, se obtiene un producto final.

En lo que respecta a los productos de reventa o también llamados productos paralelos (entiéndase álbumes para fotografías, cámaras fotográficas, rollos o películas para cámara, discos compactos especiales para grabar, servicio de ampliación de fotografías y enmarcado, estuches para cámara, entre otros) la compañía “*Speed Foto*” obtiene aproximadamente entre un 15 y 30 por ciento de margen de utilidad.

Por otra parte, la empresa “*Speed Foto*” tiene un sistema de recolección de rollos de película en dos rutas que cubren la mayor parte de la Zona Atlántica, las cuales laboran seis días a la semana. Actualmente atienden aproximadamente cuarenta negocios, reciben rollos de película de clientes y obtienen el revelado de fotografías en un plazo de 24 horas, con excepción de algunos clientes “especiales” cuyos plazos rondan las 12 horas.

Dichos negocios cuentan con un contrato de servicio recíproco, donde “*Speed Foto*” les proporciona un descuento o margen de ganancia de un 30 por ciento. Otro punto importante, consiste en que la totalidad de estos recolectores cuentan con dos anuncios como mínimo diseñados especialmente y alusivos a “*Speed Foto*”, proporcionados por este último.

### **2.4.2 Competencia**

Actualmente el negocio de revelado de fotografías en nuestro país se encuentra



fraccionado y dirigido por grandes compañías, las que mediante representación de marcas internacionales por medio de franquicias han logrado acaparar una porción importante del mercado total.

Los principales competidores identificados de “*Speed Foto*” dentro del negocio de revelado de fotografías son:

- Kodak, manejada por el señor Carlos Roberto Arias mediante la compañía Industrias Fotográficas S.A. (IFSA). La presencia de esta empresa representa una competencia directa en el mercado limonense y se ubica dentro del supermercado Más X Menos del distrito Limón. Así mismo mantienen una presencia indirecta en los cantones de Guápiles y Siquirres.
- Fuji, está representada en nuestro país por Carlos Federspiel y Co S.A., dueños de Librería Universal. La misma mantiene operaciones en el Cantón Central de Limón con un local ubicado a pocos metros del comercio de “*Speed Foto*”. Y al igual que con Kodak, la presencia en otros sectores fuera del Cantón Central no representa competencia directa.
- Kónica, actualmente esta compañía es impulsada por capital mexicano y no tiene presencia en la Zona Atlántica, situación que por el momento representa una ventaja pero a corto plazo (tal y como será analizado en el análisis FODA) puede convertirse en una amenaza importante para las aspiraciones de “*Speed Foto*”.

Otra causa del éxito obtenido por la compañía “*Speed Foto*” en los primeros 13 meses de operación (anteriormente se había mencionado la eficiente aplicación de la visión y misión) radica en el manejo de sus costos versus la competencia. Hoy en día, “*Speed Foto*” labora con estructuras de costos fijos (el principal rubro dentro de esta categoría corresponde a la parte salarial) más bajas que las de sus competidores, no sin eso, descuidar la calidad y el servicio a sus clientes.

Por otra parte tanto en los cantones de Limón como de Siquirres, “*Speed Foto*” cuenta con excelentes ubicaciones, que le permiten una mayor captación de clientes por la cercanía a paradas de autobuses y próximamente en el distrito de Limón contarán con la ventaja de estar localizados al frente de la futura iglesia de Limón.

Así mismo, se debe acotar que al ser una compañía independiente no requieren cumplir con requisitos de pagos por concepto de franquicia o cumplir con estándares de publicidad.

“*Speed Foto*” es una microempresa que ha crecido a paso fuerte en tan sólo un año de fundada, cuyos socios mantienen una visión clara y que los ha dirigido. Es por esto, que la oportunidad de una nueva localización en el Área Metropolitana es considerada como una opción de expansión y crecimiento para ésta nueva y floreciente compañía. Por esta razón es necesario conocer los posibles puntos de venta y mercados en los cuales “*Speed Foto*” podría incursionar, con el objetivo de tener mayores referencias para poder tomar una decisión inteligente.

Un estudio mercadológico se presenta en el siguiente capítulo, en primera instancia de la Zona Atlántica (misma en la que hoy en día están ubicados sus dos locales comerciales) para tener datos sobre sus clientes actuales (gustos y preferencias) y competencia tanto directa como indirecta. Para luego complementar con un análisis de mercado del Cantón de Goicoechea, logrando obtener un panorama más amplio sobre la factibilidad de la ubicación del nuevo local comercial.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DEL MERCADO

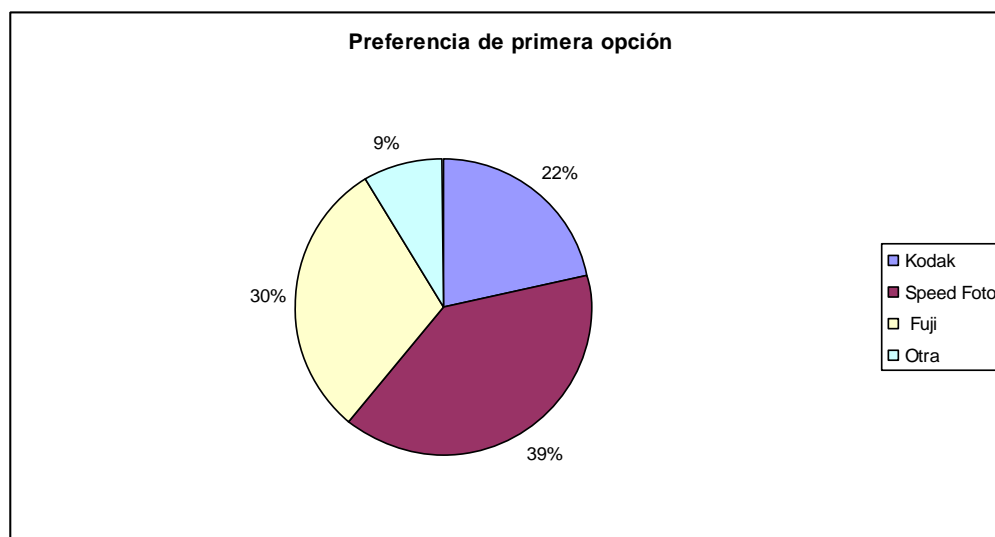
#### 3.1 Revisión general de la situación actual

Previo a la evaluación del sector del cantón de Goicoechea, se realiza una investigación del mercado actual en el que se desarrolla la empresa “*Speed Foto*” en la Zona Atlántica. El análisis de este entorno permite a los investigadores detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía en su desempeño actual y caracterizar sus consumidores vigentes.

##### 3.1.1 Mercado de centros de revelado

“*Speed Foto*” cuenta con un año de instalación en la Zona Atlántica. En este corto tiempo sus administradores se han encargado de invertir en el desarrollo de su marca, apreciable en los resultados que se presentan a continuación.

**Gráfica 3.1 Preferencias de marca como primera opción en servicios de revelado fotográfico**



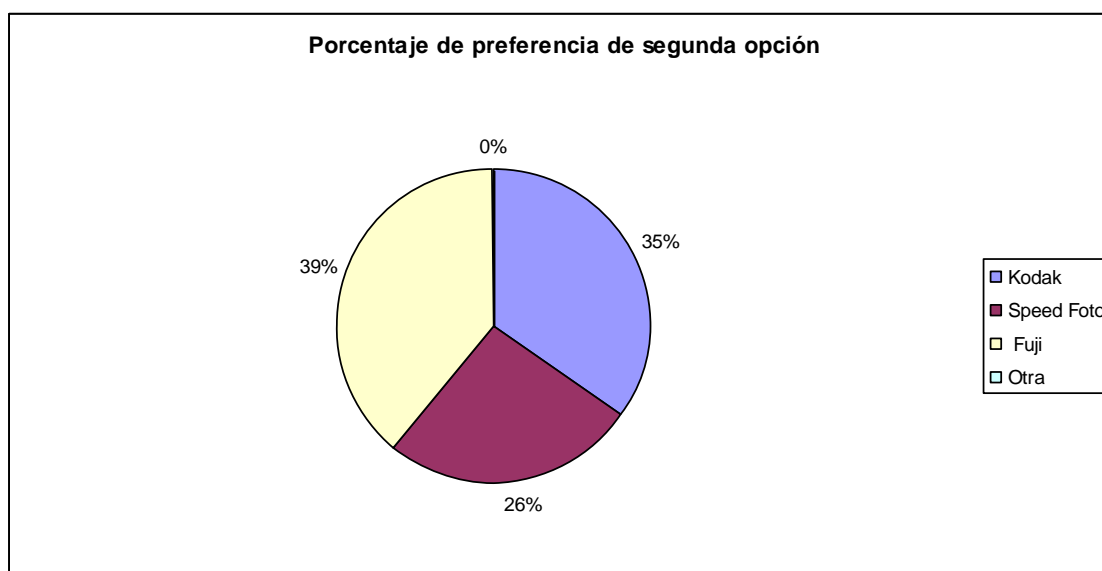
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, se puede apreciar en la gráfica 3.1 que la marca “*Speed Foto*” maneja un porcentaje considerable de preferencia de los usuarios de centros de revelado de la Zona Atlántica.

Esto confirma el hecho de que la marca cuenta con una excelente perspectiva de los clientes en atributos que lo han logrado posicionar, aspecto que se puede apreciar en la gráfica 3.1.

Este porcentaje de preferencia no permanece igual al preguntar qué marca seleccionaría al no encontrarse la primera opción, donde “*Speed Foto*” ocupa el tercer puesto, como se puede observar en la gráfica 3.2. Esto se deduce de que la mayoría de los entrevistados ya habría seleccionado esta opción en la pregunta anterior.

**Gráfica 3.2** Porcentaje de preferencia por marcas como segunda opción

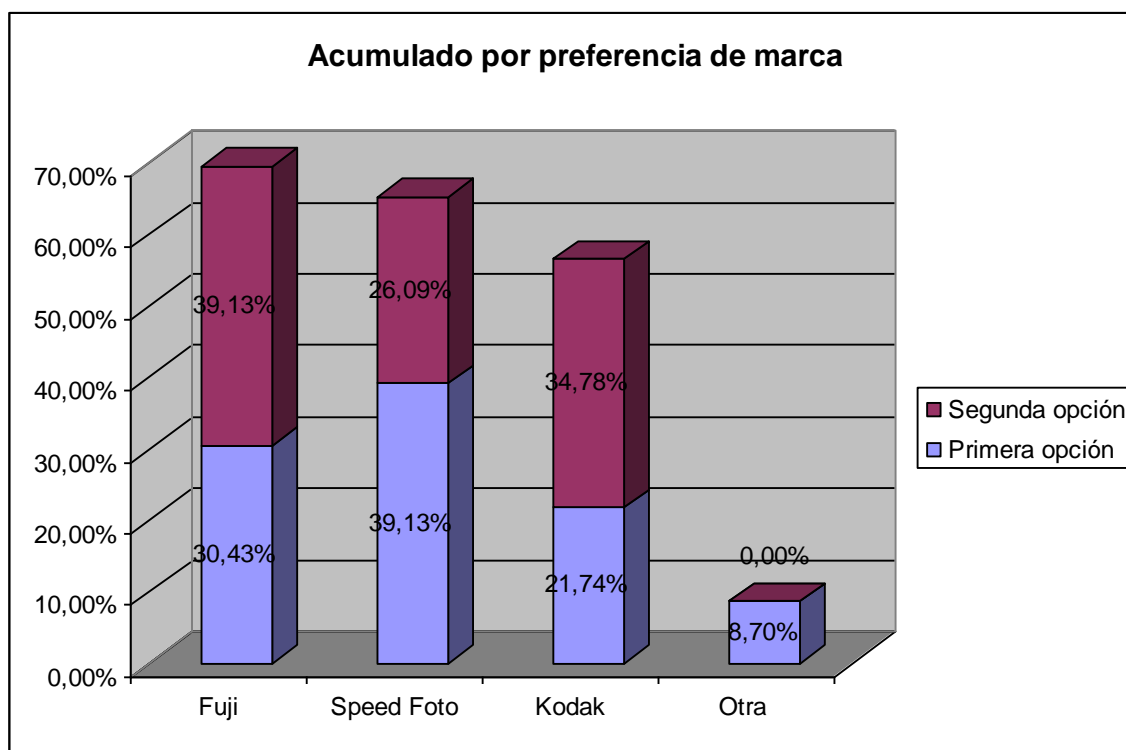


**Fuente:** Elaboración propia

Al hacer la comparación de estas tres marcas en un porcentaje acumulado se logra apreciar en la gráfica 3.3 que “*Speed Foto*” ha logrado posicionarse en el segundo lugar de preferencia a nivel general en la Zona Atlántica. Esto se debe a que los socios de la empresa se han preocupado por conocer las exigencias del mercado para satisfacerlas.

Algunos de los motivadores de compra de éstos consumidores son estudiados más adelante. Allí mismo se aprecia la percepción del cliente con respecto a sus requerimientos y el porqué de tan buen posicionamiento para esta marca.

**Gráfica 3.3 Totales acumulados por preferencia de marca en la Zona Atlántica**



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con los resultados anteriores, se puede observar que el mercado de centros de revelado en la Zona Atlántica está ocupado en su mayoría por tres marcas: Fuji, “*Speed Foto*” y Kodak.

Las tres empresas compiten muy de cerca ocupando participaciones de mercado muy similares. Esto implica para “*Speed Foto*” el reto de mantenerse en el mercado ocupando siempre el primer lugar. Para ello, debe conocer las tendencias y adecuarse a las necesidades de sus clientes, como lo ha hecho hasta ahora.

### 3.1.2 Perfil del consumidor

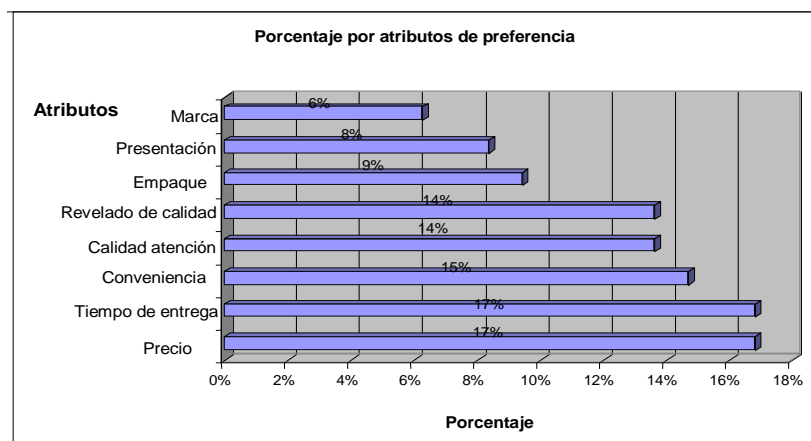
La gráfica 3.4 presenta los atributos que son considerados de mayor importancia para los usuarios de centros de revelado de acuerdo con las respuestas de los entrevistados.

El precio y el tiempo de entrega son de fundamental importancia en la toma de decisiones de los clientes. “*Speed Foto*” al contar con el servicio de revelado inmediato, con un tiempo de entrega de una hora y a precios competitivos, ha logrado la preferencia del consumidor.

Adicionalmente se deduce que el mercado de la Zona Atlántica opta más por un servicio y un revelado de calidad muy por encima de la marca del centro de revelado, como se puede observar en los resultados obtenidos en la gráfica 3.4.

La conveniencia cuenta con un lugar muy importante en esta escala. Las tendencias mundiales demuestran que la gente procura realizar todas sus actividades de compra en un solo lugar; situación que se va expandiendo a zonas rurales cautelosamente. De ahí la importancia de obtener una ubicación cercana a paradas de buses y otros centros de compra, situación actual de la empresa en estudio.

**Gráfica 3.4** Porcentaje de ponderación por atributos de preferencia en los centros de revelado



**Fuente:** Elaboración propia

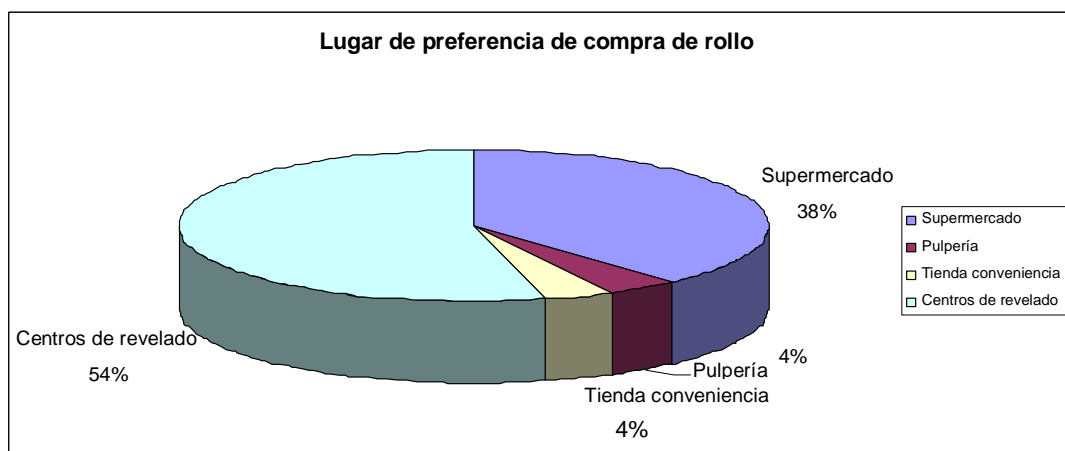
En el siguiente gráfico 3.5 se aprecia la conducta del consumidor en el lugar de compra del rollo fotográfico. Más del 50 por ciento de las personas lo compran en un centro de revelado y un 38 por ciento en supermercados. Importante a considerar es el hecho de que la marca de revelado Kodak se encuentra ubicada en un local interno en el supermercado central de Limón.

Esto se debe a que la mayoría de los consumidores de ésta zona, aún toman esta compra como una diligencia individual. La gente toma fotos para ocasiones importantes y se apersona a los centros de revelado exclusivamente. Para “*Speed Foto*” esto representa una ventaja dado que ellos se ubican en un local comercial independiente. Cuando la gente compra el rollo en su local comercial, vuelven para utilizar el servicio de revelado.

Sin embargo, es igualmente importante el porcentaje de personas que compran el rollo en el supermercado. Si se utiliza la lógica anterior, muchos consumidores utilizarán el servicio de revelado de Kodak, ubicado dentro del supermercado central de Limón.

Esta tendencia puede aumentar, por lo que se recomienda a “*Speed Foto*” conservar y fortalecer los atributos que los han colocado en el primer lugar de preferencia, de acuerdo con los entrevistados.

**Gráfica 3.5 Lugar de preferencia de compra de rollos fotográficos en la Zona Atlántica**

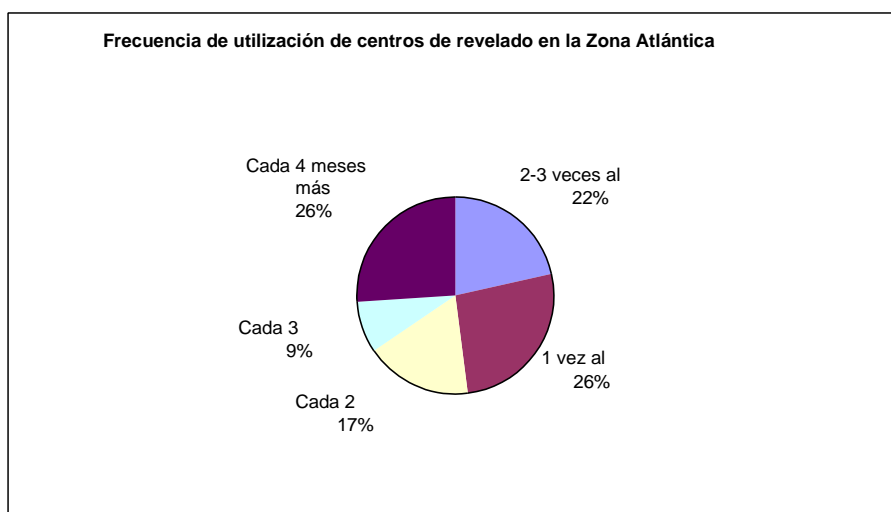


**Fuente:** Elaboración propia

La frecuencia general de uso de centros de revelado es considerable: un 26 por ciento de los entrevistados utiliza un centro de revelado una vez al mes, tal y como se ve en la gráfica 3.6.

Tal y como se puede observar, el mercado de la Zona Atlántica gusta de actividades sociales. En este caso, se recomienda a “*Speed Foto*” utilización de material visual publicitario con imágenes familiares y emotivas.

### Gráfica 3.6 Frecuencia de utilización de los centros de revelado en la Zona Atlántica

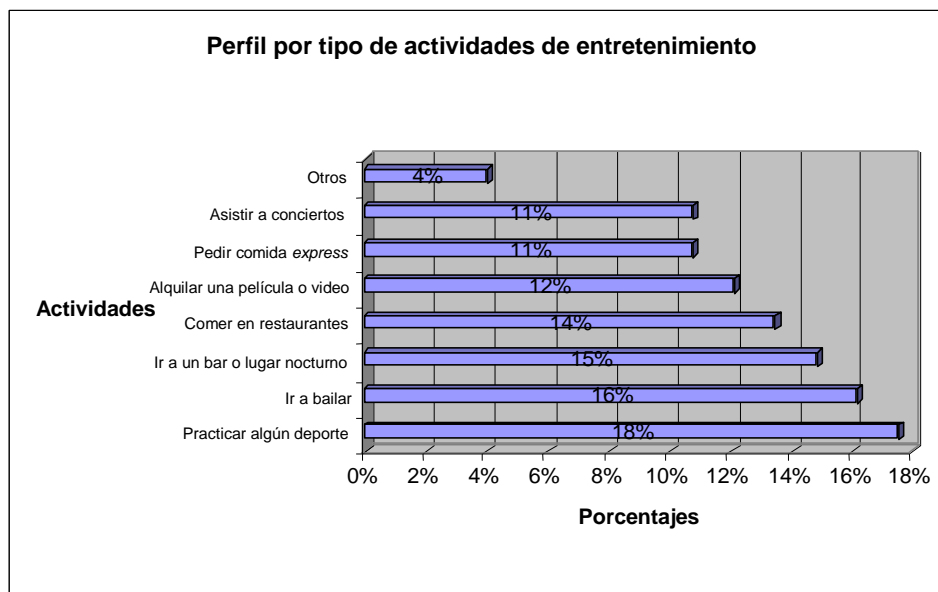


**Fuente:** Elaboración propia

Los consumidores, que de acuerdo con la encuesta son familias promedio de 4,25 integrantes, con una vida social activa que les gusta hacer deporte, ir a bailar y asistir a lugares de entretenimiento nocturnos. (ver gráfica 3.7) Esta participación en actividades sociales promueve la utilización de los servicios estudiados en el presente proyecto.



**Gráfica 3.7 Perfil de los entrevistados de la Zona Atlántica por tipo de actividades de entretenimiento**

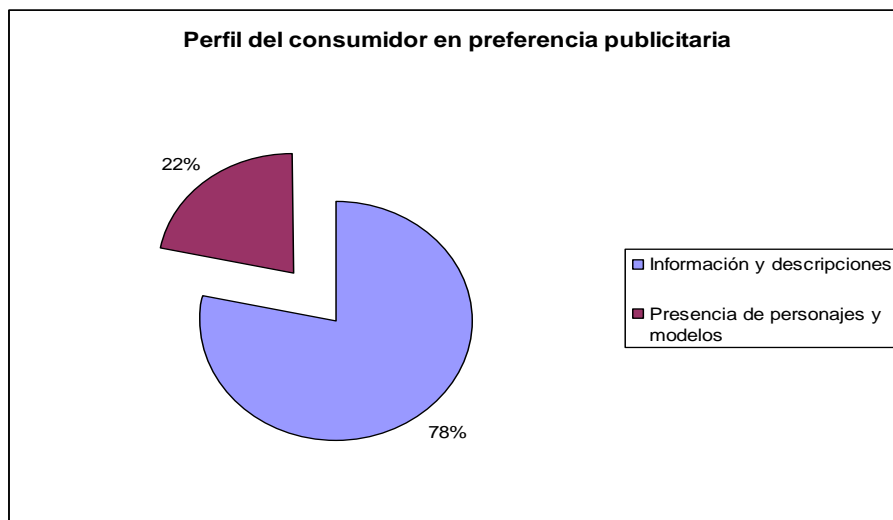


**Fuente:** Elaboración propia

En la gráfica 3.8 se presenta la forma de publicidad que prefieren los consumidores y cabe resaltar que su nivel de escogencia va dirigida a la información sobre el revelado en al cual se oriente y describan los productos en oposición a la publicidad en donde se incluyan personajes conocidos de la televisión. De lo cual, se podría deducir que sobre este producto, los consumidores son personas desconfiadas y que conocen las diferentes opciones por lo que exigen un trato de calidad y con la suficiente información.

Esta importancia, según los investigadores, se debe a que estos productos son más que un tangible de calidad, ya que significa recuerdos de momentos que no quiere borrar nunca; es un producto lleno de sentimientos afectivos y motivacionales.

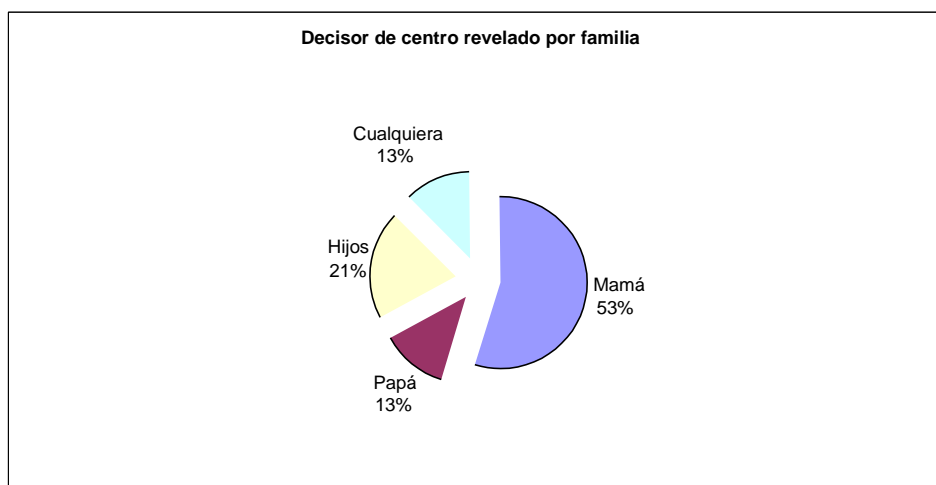
**Gráfica 3.8 Perfil de los entrevistados de la Zona Atlántica por tipo de preferencia publicitaria**



**Fuente:** Elaboración propia

Como tradicionalmente se ha caracterizado, existe una tendencia de que las madres de familia son quienes eligen algunos productos para el hogar; la cual ha ido perdiendo fuerza para convertirse en una labor de ambos géneros, pero que sin embargo aún se conserva como se puede apreciar en la gráfica 3.9.

**Gráfica 3.9 Porcentajes por decisor de escogencia de centro de revelado por familia en la Zona Atlántica**

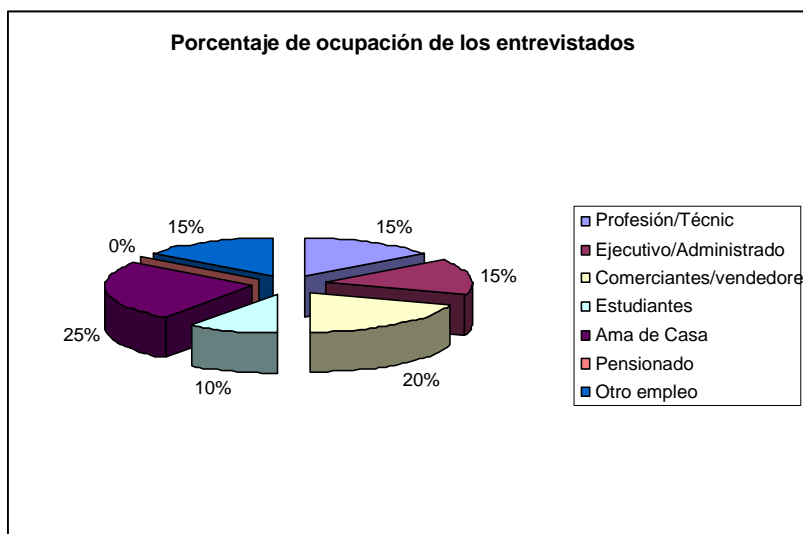


**Fuente:** Elaboración propia

Con base en esta información, los socios deben desarrollar estrategias dirigidas a las madres de familia. Esto incluye imágenes acordes en el material gráfico en puntos de venta, promociones, actividades de relaciones públicas, ofertas, entre otros.

Por último y como información general básica en las gráficas 3.10 y 3.11 se aprecia la diversidad de ocupaciones de los entrevistados, diversidad que se ve reflejada igualmente en los porcentajes ocupados por los tres niveles de ingresos definidos.

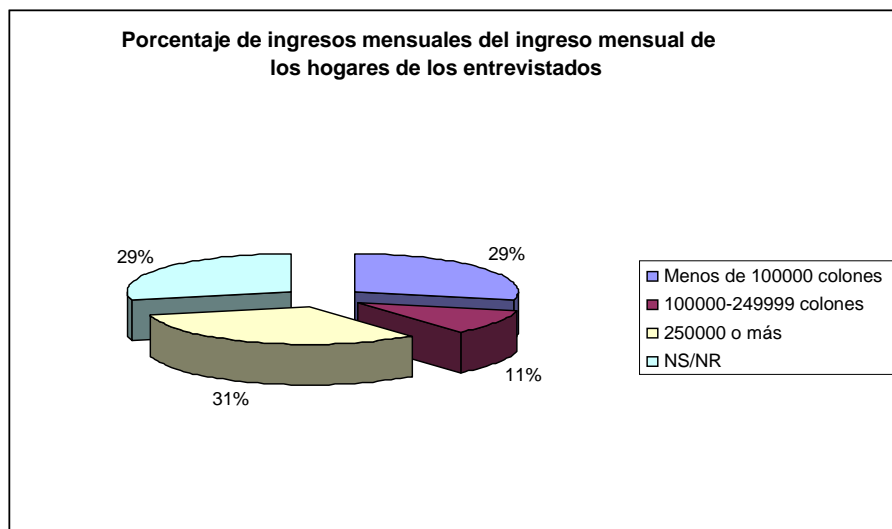
**Gráfica 3.10 Porcentaje de ocupación de los entrevistados en la Zona Atlántica**



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la gráfica 3.10, la gama de ocupaciones de los entrevistados es bastante genérica y equitativa. El grupo que ocupa el primer lugar es el de las amas de casa con un 25 por ciento. Este mismo grupo se encuentra de primero en los decisores de elección de los centros de revelado, ubicándose concluyentemente en un lugar de importancia para que los oferentes del servicio enfoquen sus estrategias hacia este nicho.

**Gráfica 3.11 Porcentaje de los ingresos por hogar de los entrevistados en la Zona Atlántica**



**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, en la gráfica 3.11 se puede apreciar que los ingresos de los entrevistados son muy variantes. Los extremos de los resultados porcentuales (31 por ciento y 29 por ciento) demuestran que el consumidor promedio se mueve en ingresos menores de cien mil colones y hasta más de doscientos cincuenta. A pesar de que este tipo de servicio no se califica como un gasto de primera necesidad, se puede deducir que es percibido como un gasto emocional, sentimental e importante.

### 3.2 Investigación del mercado local en el distrito de Guadalupe

Con las herramientas descritas en los capítulos anteriores, se realizan encuestas y observaciones estructuradas en el distrito de Guadalupe, cantón de Goicoechea, con el fin de conocer la situación actual del mercado de los centros de revelado y estudiar la posibilidad de la apertura del centro de revelado “*Speed Foto*” en un punto específico, el cual se ubica 75 metros al este del Supermercado Más por Menos en Guadalupe.

Este lugar es seleccionado debido a su disponibilidad, ya que se encuentra desocupado al inicio del estudio y se ubica en el área de Guadalupe de acuerdo con la solicitud de los socios de “*Speed Foto*” en un área de gran tránsito de vehículos y personas y cercano a puntos de gran actividad periférica.

Aunado a esto, el local cuenta con una presentación típica de los centros “*Speed Foto*”, los cuales mantienen una ubicación esquinera con al menos una ventana lateral a ambos lados. El costo de alquiler mensual es de 800 dólares estadounidenses, costos que serán detallados y evaluados el capítulo IV.

### **3.2.1 Evaluación de las preferencias de marcas**

En la investigación realizada por medio de la encuesta, la primera pregunta que sirve como filtro para el desarrollo de la entrevista es si el entrevistado es usuario de centros de revelado.

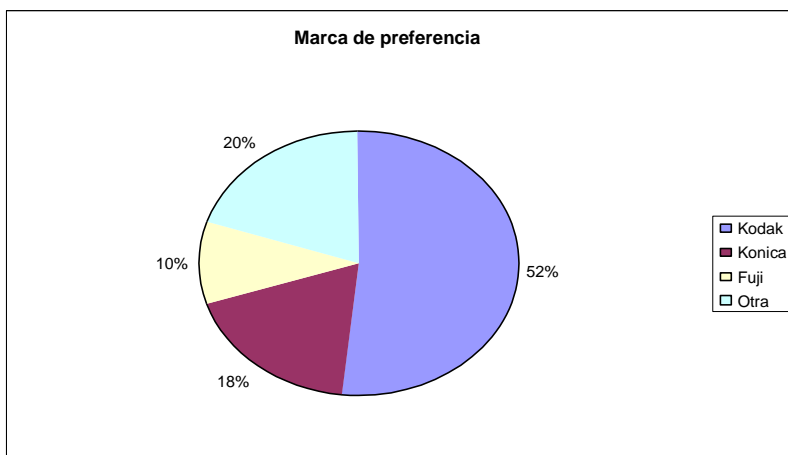
De acuerdo con los resultados, todas las personas consultadas contestan positivamente, lo que significa que un cien por ciento utiliza los servicios, pregunta que da paso para continuar con el resto del cuestionario.

Una desventaja que podría afectar la preferencia en utilización de los centros de revelado es la publicidad en medios masivos. Durante años, dos grandes competidores (Kodak y Fuji como los más antiguos en el mercado) se han apoyado en estos recursos.

Fundamentando esta idea, se puede apreciar como de acuerdo con las encuestas realizadas a los transeúntes en la zona de Guadalupe, la marca de preferencia para revelado de rollos fotográficos es Kodak, hecho notable en gráfica número 3.12.

En adición a la publicidad, se encuentra el valioso aporte del valor de la marca aunado a años de experiencia en el mercado nacional.

**Gráfica 3.12 Porcentajes por marca de preferencia entre los entrevistados en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

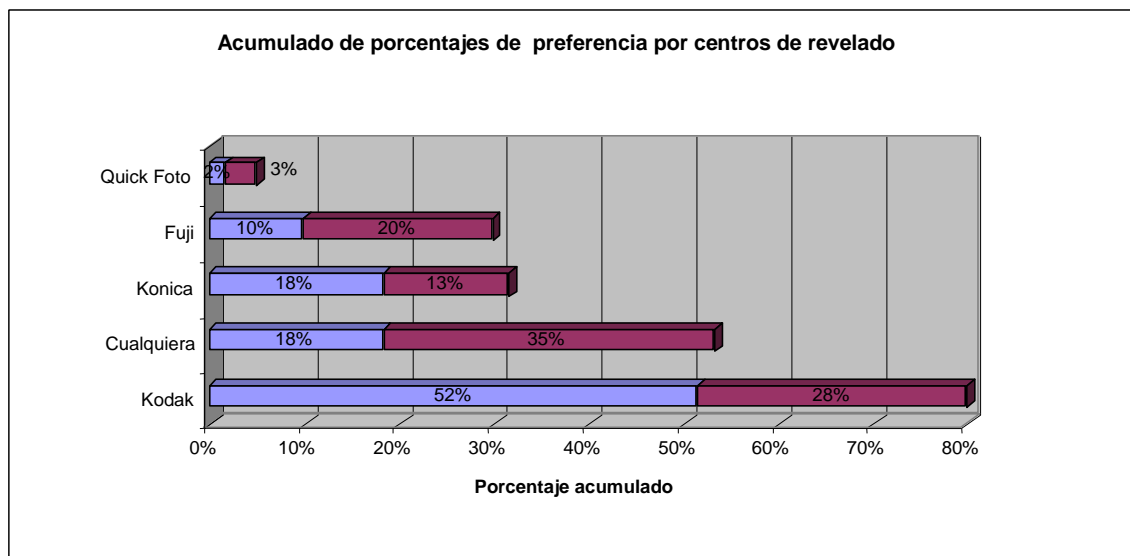
**Gráfica 3.13 Porcentaje por marca de preferencia como segunda opción en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

El porcentaje de preferencia de la marca Kodak supera en gran mayoría a las demás marcas como centro de revelado, superioridad que se mantiene en el porcentaje acumulado al consultar al entrevistado su segunda opción. (Ver gráfica 3.14)

**Gráfica 3.14 Total acumulado de los porcentajes por preferencia de centros de revelado en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

En las gráficas 3.12 y 3.13 se puede apreciar una mayoría significativa en la categoría de “Otras”, lo que obliga a los investigadores a profundizar en el detalle.

Como se puede observar en el gráfico No. 3.14, *Quick Foto* aparece como otra opción de revelado con un porcentaje mínimo.

Caso contrario se puede apreciar cuando 20 por ciento de los entrevistados no tienen marca o lugar de preferencia de revelado como primera opción. En la misma línea, se puede observar que al 35 por ciento de los entrevistados parece no importarles la marca del centro de revelado como segunda opción; para un total acumulado bastante significativo. Este porcentaje acumulado representa un mercado potencial que no siente lealtad hacia ningún tipo de marca y se convierte en una oportunidad para “*Speed Foto*”.

### 3.2.2 La competencia

De acuerdo con los resultados anteriores los competidores más fuertes actualmente en el cantón de Goicoechea son las marcas de Kodak y Fuji. Sin embargo es mayor el

porcentaje de personas que aseguran que no consideran la marca de importancia en la escogencia de centros de revelado, hecho que se ve reflejado nuevamente en el gráfico 3.15 en donde la marca ocupa un cero por ciento de importancia como atributo de influencia en la toma de decisiones.

Los centros de revelado con ubicaciones más cercanas al punto seleccionado de estudio, son Kodak y Fuji.

Las empresas Fuji y Kodak cuentan con los mismos servicios ofrecidos por “*Speed Foto*”. Todos tienen el servicio de revelado 1 hora y la venta de artículos fotográficos.

En cuanto a los horarios, Kodak ocupa una ventaja competitiva, ya que al estar ubicado en el supermercado Mas por Menos del Centro Comercial Novacentro en Moravia. Este local permanece abierto de lunes a viernes de 8 de la mañana a 9 de la noche. Además su ubicación lo sitúa en otra posición de ventaja al ubicarse en un punto periférico de conveniencia. Fuji, no mantiene abiertas sus instalaciones durante los días domingos, abren de lunes a viernes desde las 8 de la mañana y hasta las 7 de la noche.

Kodak cuenta con el parqueo compartido de los clientes del centro comercial. Fuji, por otro lado cuenta con un parqueo frente a sus instalaciones para seis carros y compartido con otros locales aledaños, por lo que generalmente no está accesible.

El local en estudio no cuenta con local frontal, pero la calle lateral es accesible para parquearse. Además 50 metros hacia el norte del mismo, se encuentra un parque público con disponibilidad a realizar convenios con la empresa para ofrecerlo a los clientes.

Aunado a lo anterior, se encuentra en ambos lados (sur y este) de la cuadra los parqueos del Mas X Menos de Guadalupe.



**Croquis 3.1 Ubicación del local comercial en estudio en el cantón de Goicoechea y sus competidores.**

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.2.3 El consumidor del mercado local de Goicoechea**

La investigación realizada permite conocer las características de los entrevistados, quienes en su mayoría transitan diariamente frente al punto de estudio. Algunos de los resultados más importantes son los atributos de trascendencia al escoger un centro de revelado y sus características socio económicas.

#### **Exploración de la importancia de los atributos en los centros de revelado**

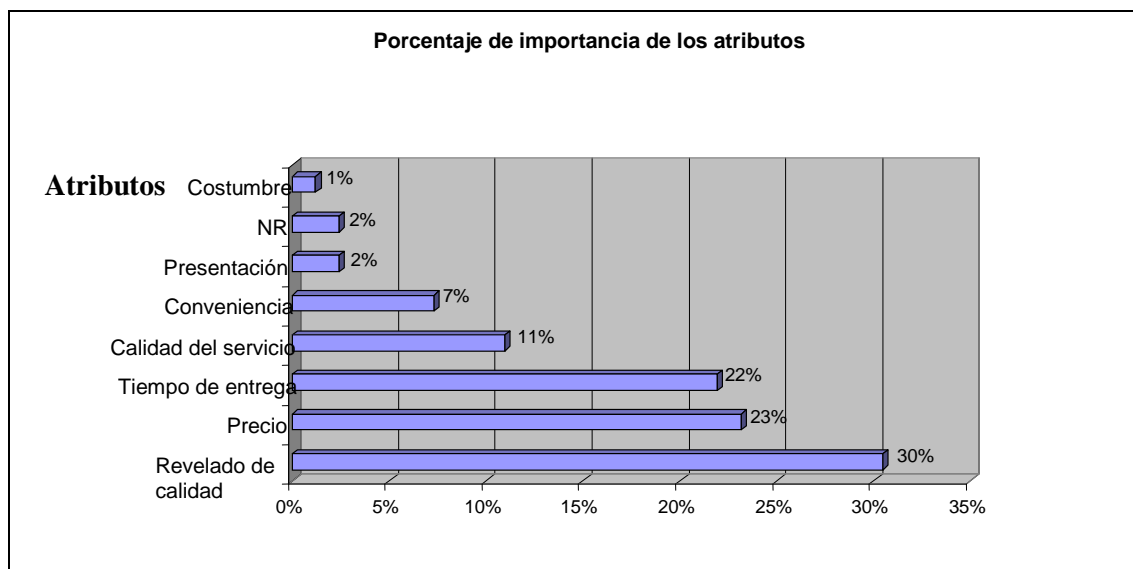
Luego de una entrevista informal cualitativa, se definen los siguientes atributos, que son presentados a los encuestados, con el fin de determinar la importancia de cada uno para los usuarios de los centros de revelado.

Un revelado de calidad ocupa el primer lugar. Esto, se convierte en una ventaja para “*Speed Foto*” debido a que su administración mantiene altos estándares para el control de la calidad, mismos que de acuerdo con la investigación no se puede apreciar que estuvieran presentes en los centros de revelado de las marcas líderes.

Como tercera opción se puede rescatar el tiempo de entrega; a lo que “*Speed Foto*” supera a sus competidores con un tiempo de entrega de 45 minutos.

Tal y como se puede observar en el gráfico 3.15, el estudio de las características de un servicio o estudio se vuelve imprescindible en tanto que pueden variar significativamente de un segmento a otro. Tal es el ejemplo de la ubicación de posiciones de importancia en la provincia de Limón con respecto al Área Metropolitana para un mismo servicio. Por ello, se recomienda su consideración de realizarse una propuesta de comunicación con este mercado local.

**Gráfica 3.15 Ponderado de porcentajes de importancia de los atributos de un centro de revelado de acuerdo con los encuestados en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

### Perfil socio económico

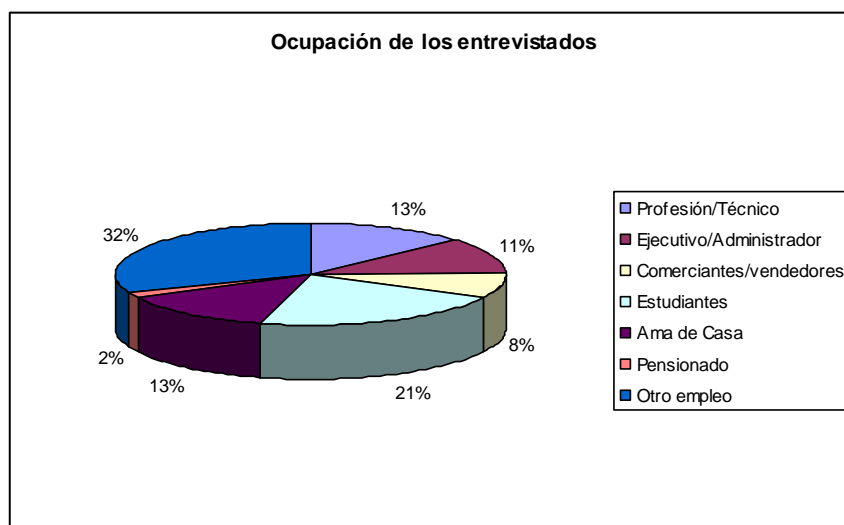
El perfil socio económico varía de una zona a otra. El mismo afecta los gustos y preferencias de los consumidores como se puede valorar anteriormente.

A continuación se presentan los resultados de la información recolectada en cuanto a la ocupación e ingresos salariales.

La gráfica 3.16 muestra la ocupación de los entrevistados. El 23 por ciento de quienes transitan por ahí son estudiantes que en su mayoría tienen ingresos por debajo de los cien mil colones, hecho que se denota en la gráfica 3.17. Sumado al 13 por ciento que lo forman amas de casa, un 36 por ciento de los transeúntes tienen ingresos inferiores a los cien mil colones.

Este es un hecho que debe considerarse, debido a que el revelado de fotografías no se considera como una de las actividades de necesidad primaria, aunque se puede ubicar como una necesidad afectiva y relacional.

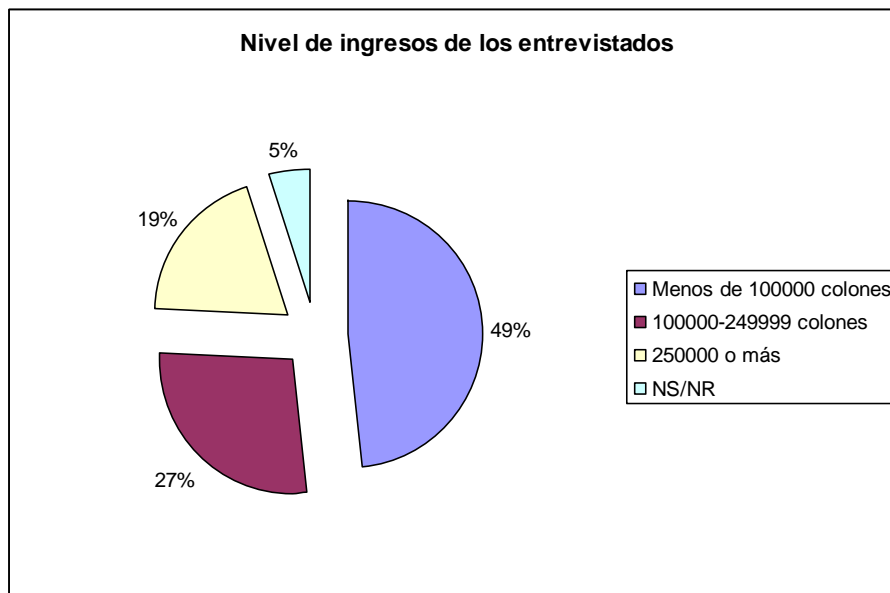
**Gráfica 3.16 Porcentajes por ocupación de los entrevistados en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

En el caso de las ocupaciones de los entrevistados en el Área Metropolitana, profesionales y técnicos ocupan en primer lugar. En los alrededores del local en estudio, transitan en su mayoría personas que se dirigen a sus trabajos. En segundo lugar se ubican estudiantes sobre todo universitarios. A modo de sugerencia, los futuros arrendantes del local pueden colocar a la venta artículos de primera necesidad para este tipo de jóvenes y profesionales.

**Gráfica 3.17 Porcentajes por nivel de ingresos de los entrevistados en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

Dado que en su mayoría, los entrevistados son técnicos o universitarios, éstos no cuentan con salarios superiores a los 250.000 colones. Esto es importante pues su poder adquisitivo disminuye, sobre todo en comparación con el mercado de la Zona Atlántica.

Como se puede observar en el estudio, la marca que cuenta con una superioridad sobresaliente es Kodak. Fuji, a diferencia de los resultados en la Zona Atlántica, ocupa el cuarto lugar de preferencia.

Otro aspecto importante es la ubicación. Kodak se encuentra adentro del supermercado en el Centro Comercial de Guadalupe, donde asisten los consumidores que prefieren conveniencia. Es importante recalcar que con respecto a las preferencias de los consumidores, la conveniencia ocupa el quinto lugar en influenciador de compra.

Fuji, por otro lado, se encuentra sobre la calle principal (ver croquis 3.1), pero no cuenta con un aspecto externo llamativo, ni material gráfico que llame la atención de los transeúntes.

El perfil del consumidor es muy heterogéneo. Los rangos salariales son muy variados al igual que las ocupaciones. Sin embargo hay que enfocar los esfuerzos en los grupos mayoritarios.

Estos grupos basan su elección en la calidad del revelado y en segundo lugar el precio y tiempo de entrega.

Es importante que “*Speed Foto*” conozca la información anterior y la aplique a sus estrategias de ventas en caso de la apertura de un local comercial en el cantón de Goicoechea.

### **3.3 Proyecciones**

De acuerdo con la investigación, la zona de estudio presenta niveles de uso de los servicios menores a los del cantón de Limón que puede afectar las proyecciones de venta, mismos que serán analizados a continuación.

Estos gráficos ayudan a comprender la anuencia y capacidades de consumidores potenciales del distrito de Guadalupe que transitan diariamente por el punto de estudio seleccionado.

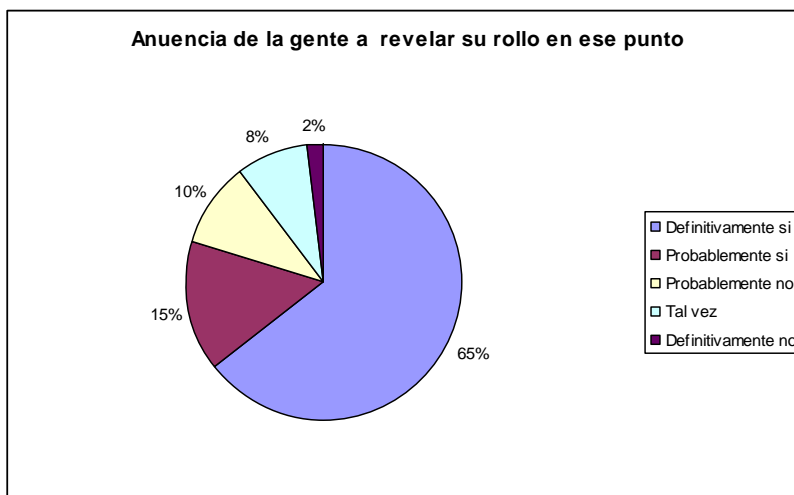
#### **3.3.1 Evaluación de la anuencia de los transeúntes**

En el gráfico 3.18 se nota la anuencia que existe por parte de la mayoría de la población para acercarse hasta este punto de venta a revelar sus rollos fotográficos. Los porcentajes apuntan hacia la posibilidad éxito en la apertura del local. Posteriormente, se cruza la información de la frecuencia y el número de fotografías que normalmente revela el consumidor común de este sector, para proyectar el gasto promedio mensual de cada persona en servicios de revelado de fotografías.

Como se puede apreciar, de acuerdo con los datos recolectados, los usuarios entrevistados del Área Metropolitana utilizan con menos frecuencia los servicios de revelado de fotografías, con respecto a los clientes de la Zona Atlántica.

Sin embargo, se puede observar un mayor número de transeúntes, datos ubicados en la tabla 3.4. Se puede deducir, que, a pesar de que los consumidores utilizan con menor frecuencia el servicio, representan una mayor cantidad, lo que compensa

### Gráfica 3.18 Porcentajes de anuencia de los entrevistados a acercarse al punto en estudio a revelar su rollo fotográfico



**Fuente:** Elaboración propia

La empresa “*Speed Foto*” deberá poder cubrir al menos sus gastos fijos mensuales y recuperar la inversión realizada en equipo y otros. Además debe contemplar a qué cantidad de personas deberá poder convencer de utilizar sus servicios. “*Speed Foto*” debe contemplar la capacidad de la empresa para competir con empresas multinacionales por un mismo mercado local.

Para calcular este porcentaje se utilizan los resultados del cruce de información anterior, lo que cada persona gasta se denomina como el gasto promedio por hogar y sobre ese monto el investigador calcula sobre cuántos hogares debe influir o lo que es lo mismo,

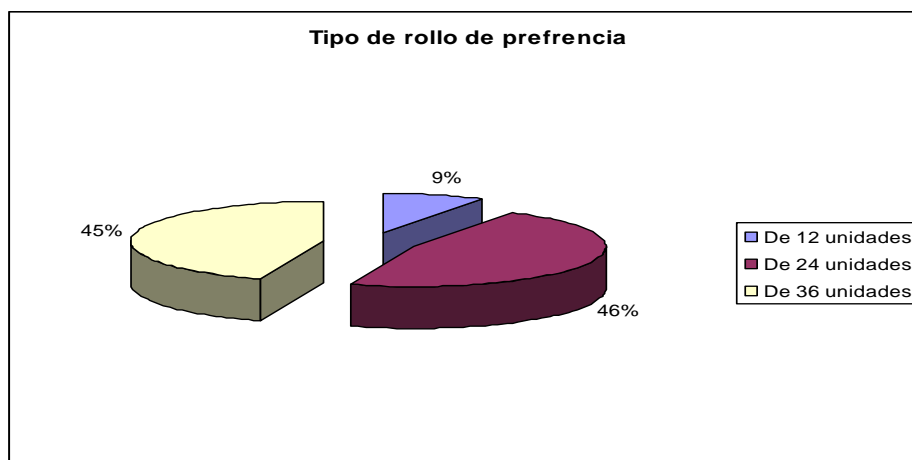
cuál será su porcentaje de influencia. Este porcentaje de influencia no debe sobrepasar un 10 por ciento de acuerdo al mínimo establecido por el plan de trabajo actual.

### 3.3.2 Exploración de preferencias por tipo de rollo

Además de conocer la afluencia de los consumidores por aproximarse al local en estudio, se realiza el análisis de uso de tipo de rollos de acuerdo con su tamaño.

En la gráfica 3.19 se muestra que los entrevistados prefieren el rollo de 36 unidades en su mayoría. Este dato toma relevancia al calcular la información cruzada con la frecuencia de uso, para obtener promedios de revelado de fotos por usuario.

**Gráfica 3.19 Porcentajes de preferencia de los rollos de revelado para los entrevistados en el Área Metropolitana**



**Fuente:** Elaboración propia

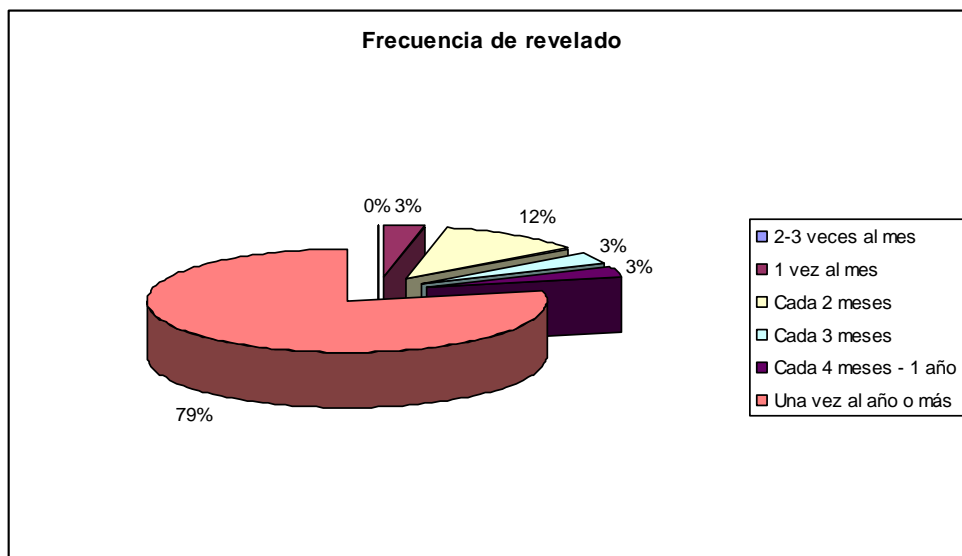
### Análisis de frecuencia de uso de centros de revelado

De acuerdo con la información recolectada, la frecuencia de uso de un centro de revelado en su mayoría es de una vez cada año o más; diferencia marcada si se compara con los resultados obtenidos por los entrevistadores en la provincia de Limón. Como se puede



apreciar el siguiente gráfico el porcentaje de menor uso es mayor que las demás categorías en 57 por ciento.

**Gráfica 3.20 Porcentajes por frecuencia de revelado de rollos fotográficos**



**Fuente:** Elaboración propia

En un estudio cruzado de las preferencias por tipo de rollo y la frecuencia de utilización de los servicios de revelado se deduce el número aproximado de fotografías a revelar por periodo de la siguiente forma:

**Tabla 3.1 Promedio de fotografías reveladas de acuerdo con la frecuencia y tipo de rollo utilizado**

Tipo de rollo	Equitativo mensual	Número de fotografías		
		12	24	36
<b>Frecuencia de uso</b>				
1 vez al mes	1,00	1	1	2
C/2 meses	0,50		4	
C/3 meses	0,33		2	
C/ 4 meses	0,25			1
c/6 meses	0,17			1
1 vez al año o mas	0,08	5	22	21
Sumatoria Porcentajes		6	29	25
<b>Total de entrevistados</b>				<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3.2 Total de fotografías por mes**

	Tipo de rollo			Total
	Rollo de 12	Rollo de 24	Rollo de 36	
<b>Frecuencia de uso</b>				
1 vez al mes	12	24	72	<b>108</b>
C/2 meses	0	48	0	<b>48</b>
C/3 meses	0	16	0	<b>16</b>
C/ 4 meses	0	0	9	<b>9</b>
c/6 meses	0	0	6	<b>6</b>
1 vez al año o mas	5	44	63	<b>112</b>
<b>Total mensual</b>	<b>17</b>	<b>132</b>	<b>150</b>	<b>299</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con los datos recolectados en cuanto a la frecuencia de uso y la preferencia de tipo de rollo, se determina un gasto mensual promedio por usuario. Este mismo gasto, se cruza más adelante con el total de la población del cantón de Goicoechea. Este proceso se realiza para calcular el gasto total que debe realizar el mercado fijo (residentes) de los alrededores del local comercial en estudio.

Con estos datos se determina el concepto de “porcentaje de influencia”, el cual consiste en la influencia y los esfuerzos que debe tener “*Speed Foto*” sobre éste mercado para compensar sus gastos con respecto al ingreso recibido por el mercado local. Este resultado es positivo, en tanto que un promedio conservador para la industria de servicios oscila entre el cinco y el diez por ciento.

**Tabla 3.3 Porcentaje de referencia para medir la capacidad de la empresa en influir en la población del cantón**

Promedio del número de fotografías reveladas en 1 mes por entrevistado	4,98
Costo del revelado por fotografía	¢98,00
Gasto promedio en revelado:	
Costo revelado por fotografía x Prom. Fotografías reveladas en 1 mes	¢488,37
Ingreso promedio por ventas mensuales proyectados	¢4.064.000,00
Número de personas que deberían revelar películas para cubrir costos	8.322
Población de interés	
Cantón de Goicoechea	117.532
Total población de interés	117.532
Porcentaje de influencia necesario para que se cubran los costos	7,1%

**Fuente:** Elaboración propia

Con el fin de determinar la circulación de tránsito de consumidores frente al negocio, se realiza una observación estructurada que consiste en el conteo de vehículos automotores y personas que transitaran frente al local comercial durante diferentes horas del día desde las siete de la mañana y hasta las siete de la noche, en intervalos divididos entre los distintos días de la semana. tal y como se puede observar en la tabla 3.4.

En adición, los investigadores realizan un conteo de las personas que transitaran a todas las horas entre las siete de la mañana y hasta las siete de la noche y que pasaran al frente y por la misma acera del local comercial en estudio durante los diferentes días de la semana.

De acuerdo con la investigación, el 65 por ciento de los transeúntes entrevistados estarían dispuestos a personarse al punto en estudio a revelar sus fotografías y como se puede apreciar en la tabla 3.4, en un día normal, se espera una afluencia aproximada de al

menos 680 personas. En total 442 estarían completamente dispuestas a asistir a utilizar los servicios de revelado en este centro.

**Tabla 3.4 Resultados del conteo de vehículos y transeúntes en ambas direcciones frente al local comercial en estudio**

	<b>E-O</b>	<b>O-E</b>	<b>Gente</b>
7:00 a 9:00 a.m.	1.616	1.040	938
9:01 a 11:00 a.m.	1.660	1.460	1.150
11:01 a 1:00 p.m.	1.040	1.020	680
1:01 a 3:00 p.m.	1.240	1.216	730
3:01 a 5:00 p.m.	2.540	1.100	1.790
5:01 a 7:00 p.m.	2.080	1.780	970
<b>Total</b>	<b>10.176</b>	<b>7.616</b>	<b>6.258</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con los resultados del cuadro no. 3, la cantidad de vehículos que transitan al frente del negocio a diferentes horas del día, supera en casi todos los casos a las mil personas. Los vehículos que transitan en la dirección de este a oeste circulan por el carril que colinda con la esquina del negocio o punto de estudio. En total, los vehículos que se dirigen en dirección de este a oeste, supera en 3.560 al número de los que se dirigen en la dirección contraria.

Como se puede apreciar en el desarrollo del capítulo, “*Speed Foto*” se encuentra muy bien posicionado en el mercado de la Zona Atlántica. Los socios conocen los requerimientos de sus consumidores y adaptan sus estrategias.

En el mercado del cantón de Goicoechea, el perfil del consumidor es muy variable y existen diferencias en los motivadores de compra.

*“Speed Foto”* debe conocer las características su nuevo nicho de mercado del Área Metropolitana y aprovechar su experiencia competitiva de la Zona Atlántica.

Con éstos estudios se alcanza en conocimiento de ambos mercados y su entorno. Sin embargo, es importante conocer la parte cuantitativa. Para eso, se realiza un análisis que se presenta en el siguiente capítulo, tomando en cuenta los costos que representarían para la empresa, la apertura del nuevo local comercial.

## CAPITULO IV

### PROYECCIONES Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

#### 4.1 Definición de variables

Dentro del análisis de factibilidad financiera en la apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías en el cantón josefino de Goicoechea por parte de la empresa “*Speed Foto*”, es necesario y vital descomponer y detallar cada una de las variables y supuestos de proyección empleados para la estimación de los flujos futuros de efectivo del proyecto, mismas que se aprecian en los anexos de valoración de los flujos de efectivo #1, #2 y #3.

Siguiendo el ordenamiento lógico de las variables, las mismas se describen a continuación:

##### 4.1.1 Inversión inicial

La variable de inversión inicial reúne una serie de salidas de efectivo necesarias para la apertura del negocio. Dichos desembolsos son registrados en el período cero, pues deben realizarse antes de que el proyecto entre en operación. El monto total de este rubro, es considerado al final del análisis, al adicionarlo al cálculo del VAN.

Dicho de otra forma, los flujos descontados a una tasa de capital definida por lo socios (ver anexo #4, adicionalmente esta tasa será retomada más adelante en la sección 4.2) más la recuperación de la inversión inicial, deben ser capaces en el período de estudio (cinco años) de tener un rendimiento positivo (mayor a cero) y aceptable por los dueños (mayor al rendimiento mínimo requerido o tasa de capital).

Para efectos del cálculo de los flujos futuros de efectivo del proyecto, se asume que la totalidad de la inversión inicial (exceptuando el capital de trabajo, este rubro se detalla

más adelante) se hará mediante la captación de recursos en el mercado financiero, es decir, por medio de financiamiento bancario (este tema será retomado más adelante en la sección de los préstamos).

La inversión inicial (su detalle se puede observar en cada uno de los tres anexos de valoración al final del presente trabajo en el año cero y en la tabla 3.5) está compuesta por una serie de rubros y cuyos montos (éstos montos aparecen negativos pues representan salidas de efectivo) se definen con base en la información histórica y experiencia en el manejo del negocio de la empresa “*Speed Foto*”.

**Tabla 4.1 Composición y montos de la inversión inicial**

<i>Componentes inversión inicial</i>	<i>Montos ¢</i>
Equipo de revelado	(2.382.000)
Publicidad externa	(2.000.000)
Vitrinas	(300.000)
Aire acondicionado	(500.000)
Depósito local comercial	(317.600)
Computadora	(300.000)
Caja registradora	(300.000)
Sillas para clientes	(100.000)
Capital de trabajo	(1.500.000)
<b>Total</b>	<b>(7.699.600)</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se detallan sus componentes:

- *Equipo de revelado de fotografías:* esta maquinaria tiene un costo estimado de seis mil dólares estadounidenses, los cuales al tipo de cambio promedio del colón con respecto al dólar propuesto para efectos de la estimación representa (ver las variables de proyección en el anexo #4) aproximadamente dos millones trescientos ochenta y dos mil colones costarricenses (ver anexo #1).

Esta maquinaria de revelado de fotografías será importada de los Estados Unidos por dos razones fundamentales. La primera por el ahorro en costos y la segunda no menos importante, porque ya se cuenta con contactos comerciales de distribuidores en dicho país.

Dentro de las características importantes a señalar por dicha maquinaria, cabe resaltar que se estima adquirir un equipo usado, muy similar al existente en los dos locales comerciales de la Zona Atlántica. Por otra parte, la tecnología empleada es de punta, pues es de suma relevancia que esté acorde con las necesidades de los clientes y del mercado.

Se calcula para efectos de depreciación que la vida útil de este activo no sobrepase los cinco años (ver anexo #4) y al final de la misma carezca de valor de desecho. El sistema a utilizar será el de línea recta.

- *Publicidad externa:* dentro del apartado de publicidad se presupuesta (tomando como base datos históricos del negocio) un gasto inicial de dos millones de colones costarricenses (ver anexo #1). Este desembolso de efectivo está compuesto principalmente por rotulación externa (entiéndase un rótulo iluminado en forma de rollo fotográfico de aproximadamente dos metros de alto por un metro y medio de ancho, además de varios metros de precinta decorada y alusiva al negocio de revelado de fotografías) y un porcentaje menor por rotulación interna (incluye láminas del negocio colocadas en puntos estratégicos como la caja registradora o ventanas). Dicha inversión al ser considerada como un activo



- de la compañía, se depreciará en un plazo de cinco años (ver anexo #4), mediante el sistema de línea recta y no posee valor de desecho al término de su vida útil.
- *Vitrinas*: se estima que para la entrada en funcionamiento del nuevo local, serán necesarias dos vitrinas con el fin de poder mostrar principalmente los productos de reventa que se encuentran a disposición de la clientela. Las mismas se proyectan por datos históricos que tienen un costo unitario de ciento cincuenta mil colones costarricenses, para un monto total de trescientos mil colones costarricenses (ver anexo #1).
  - *Aire acondicionado*: debido al éxito obtenido en los locales de la empresa “*Speed Foto*” en la Zona Atlántica, se ha decidido incluir en el estudio de factibilidad una salida de efectivo por concepto de un equipo de aire acondicionado, el cual (información histórica) tiene un costo aproximado a los quinientos mil colones costarricenses (ver anexo #1). Este al igual que la maquinaria de revelado y la publicidad externa, tiene una vida útil estimada de cinco años (ver anexo #4), sin valor de desecho en el mercado al final de la misma y al cual se le aplicará el sistema de depreciación de línea recta.
  - *Depósito local comercial (garantía)*: con base en las relaciones contractuales de alquiler de los actuales locales de la empresa “*Speed Foto*”, se estima necesario una salida inicial de efectivo por concepto del depósito de garantía requerido por el arrendador del local. El monto de mismo está calculado con base en el monto de la mensualidad (ochocientos dólares estadounidenses) al tipo de cambio estimado del 2003, por un monto de trescientos diez y siete mil seiscientos colones costarricenses (ver anexos #1 y #4).
  - *Equipo de cómputo*: este apartado está constituido por un equipo de cómputo y por una caja registradora. Ambos activos, con fundamento histórico se estima un costo unitario de aproximadamente trescientos mil colones costarricenses (ver anexo #1), los cuales serán depreciados mediante el sistema de línea recta, con

una vida útil de cinco años (ver anexo #4) y no cuentan con valor de desecho en el mercado. Ambos equipos serán adquiridos directamente a los proveedores y serán de primera calidad.

- *Sillas para clientes:* debido al tipo de servicio de revelado de fotografías en aproximadamente una hora ofrecido por la compañía “*Speed Foto*”, es necesario contar con un juego de sillas para los clientes que decidan esperar la entrega de las fotografías, por tal motivo es necesario incluir dentro de la inversión inicial una partida por concepto de sillas, las cuales se proyecta que tendrán un costo total de aproximadamente cien mil colones costarricenses (ver anexo #1).
- *Capital de trabajo:* con base en información histórica y por la experiencia en el manejo del negocio por parte de los socios, se estima que por concepto de inventario (rollos fotográficos, cámaras fotográficas, papel para revelado, químicos para la máquina reveladora, entre otros) debe hacerse una inversión inicial de aproximadamente un millón quinientos mil colones (ver anexo #1). Este monto forma parte de la inversión inicial, sin embargo, no se contempla en el cálculo del préstamo bancario (este punto se detalla más adelante en el apartado 4.1.4) , debido a que la compañía “*Speed Foto*” ha decidido recuperarlo al final del período, como una entrada de efectivo luego de calculada la utilidad después de impuestos.

#### **4.1.2 Ingreso por ventas**

Siguiendo con la línea descriptiva de cuentas del flujo de efectivo proyectado del proyecto, se detalla el apartado del ingreso bruto por concepto de las ventas.

Tomando como referencia los actuales negocios de la empresa “*Speed Foto*” (en especial el local de Limón centro), se ha logrado determinar que de la totalidad de ventas realizadas durante el último año de operaciones, un ochenta y cinco por ciento de las mismas corresponden a ingresos provenientes del revelado de fotografías y el restante

quince por ciento, está relacionado a las ventas de los productos paralelos o de reventa (ver anexo #4), entiéndase rollos fotográficos, cámaras fotográficos, álbumes para fotografías, entre otros.

Para el cálculo del ingreso proveniente del revelado de fotografías, es necesario conocer la fuente del mismo. De lo anterior se deriva que el monto de dicho ingreso consiste en la multiplicación de los factores de impresiones de fotografías y del precio unitario de la misma (ver anexos #1 y #4), para ello el siguiente detalle:

- *Impresiones de fotografías:* para el cálculo de este apartado se recurre a los registros históricos de las impresiones realizadas por la máquina de revelado. Se procede a obtener un promedio mensual de dichas impresiones de fotografías de los últimos seis meses de operación del local ubicado en el Cantón Central de Limón, de la provincia del mismo nombre; con el fin de tener un parámetro de partida para los ingresos por revelados (ver anexo #4). Posteriormente se definen períodos o meses estacionales (con base en registros históricos del negocio de Limón) de aumento en ventas sobre el promedio calculado inicialmente (en este caso de incremento en impresiones), los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 4.2 Porcentajes estacionales de incrementos en ventas de fotografías**

<b>Mes</b>	<b>Porcentaje de incremento</b>
Setiembre	20 por ciento
Noviembre	50 por ciento
Diciembre	220 por ciento
Enero	125 por ciento

**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, se define un crecimiento anual sobre ventas (impresiones) del diez por ciento sobre el promedio mensual calculado inicialmente (ver anexo #4).

- *Precio unitario de impresión:* a junio del 2003, el negocio de referencia (local ubicado en el Cantón Central de Limón) tiene un precio unitario por fotografía revelada de ciento once colones (con impuesto sobre ventas) o de noventa y ocho colones (sin impuesto sobre ventas). Dicho precio para efectos de presupuestación asume un aumento del diez por ciento anual (ver anexo #4).

Una vez calculadas las ventas brutas (incluye el impuesto sobre las ventas) por concepto del revelado de fotografías, se procede al cálculo del ingreso bruto proveniente de las ventas de productos de reventa, el cual como se menciona anteriormente, se estima que corresponde a un quince por ciento del total de ingresos de la compañía “*Speed Foto*”, basados en información histórica del local ubicado en Limón centro (ver anexos #1 y #4).

Posteriormente se procede al cálculo y deducción del respectivo impuesto sobre las ventas, el cual representa un trece por ciento del total de las ventas brutas, ya sea por concepto de revelado de fotografías o productos de reventa (ver anexo #1 y #4).

Finalmente, la compañía tiene una política de descuento de aproximadamente treinta por ciento para ciertos clientes importantes, de los cuales se estima que representan un diez por ciento del total de ventas de revelado de fotografías, por tal razón se aplica dicho porcentaje de descuento a la porción de ventas recién mencionada, con el fin de obtener las ventas netas esperadas para los próximos 60 meses de horizonte de proyección (ver anexo #4).

#### **4.1.3 Costos**

Una vez obtenidos los ingresos, se procede a la estimación de los costos que la empresa va a incurrir por el funcionamiento normal del nuevo local comercial de revelado de fotografías.

Los costos de la compañía “*Speed Foto*” se clasifican en fijos (si no dependen de las ventas) y variables (si están directamente relacionados al volumen de ventas). (Ver anexo #1). Por ello se detallan a continuación:

#### **4.1.3.1 Costos fijos**

Para un funcionamiento óptimo de un nuevo local de revelado de fotografías por parte de la empresa “*Speed Foto*” es necesario contemplar y presupuestar los siguientes costos fijos:

- *Alquiler local comercial:* el local comercial seleccionado tiene un costo fijo de arrendamiento mensual de ochocientos dólares estadounidenses (trescientos diez y siete mil colones costarricenses al tipo de cambio promedio del 2003). Este monto será corregido anualmente con base en el porcentaje de devaluación esperado, aproximadamente de un diez por ciento (ver anexo #4).
- *Salarios permanentes:* para el funcionamiento adecuado del nuevo local de revelado de fotografías, es necesario emplear dos personas fijas, un administrador de tienda y una asistente/cajera. Los salarios actuales de sus pares en la tienda de Limón alcanzan los ciento cincuenta mil colones costarricenses para el administrador y los ciento diez mil colones costarricenses para la asistente/cajera. Así mismo, los socios al igual que para los otros dos negocios, deciden mantener un salario promedio de cien mil colones por tienda para el pago del gerente de las mismas, razón por la cual, deben incluirse dentro del costo fijo de salarios (ver anexo #1)

A la totalidad de los salarios (trescientos sesenta mil colones costarricenses) debe de incluirse el porcentaje de cargas sociales que debe cubrir el patrono, en este caso los socios de “*Speed Foto*”, el cual asciende aproximadamente al cuarenta por ciento. Así mismo, se proyecta que el aumento anual de dichos salarios corresponde a un siete por ciento sobre el salario base (ver anexo #4).

- *Servicio de agua y luz:* tomando como base los pagos realizados en el local comercial de Limón, se estima un costo fijo de quince mil y cincuenta mil colones costarricenses para el pago del servicio del agua y de la luz respectivamente para los primeros meses del 2003 (ver anexo #1). Posteriormente, se ajusta dichos montos con respecto al aumento de la inflación anual esperada, correspondiente a un diez por ciento anual (ver anexo #4).
- *Desperdicio de impresiones por revelado:* al inicio es necesario acudir a los registros históricos de la máquina reveladora de fotografías del local de Limón, con el fin de poder estimar una cifra promedio. De igual forma es necesario recurrir a las impresiones que se desechan o pasan por desperdicio, para de esta manera calcular un porcentaje de desperdicio y poder obtener un promedio mensual del mismo, con base en reportes de los últimos seis meses de operación del local. Este porcentaje promedio calculado, se le aplica (y al final se le deduce) al monto total de impresiones, multiplicado por el costo unitario definido (dicho costo se detalla en el siguiente punto). Este porcentaje se mantiene fijo a través de la presupuestación, varía con respecto al volumen de ventas de revelado (ver anexos #1 y #4).

Una vez determinados y calculados los costos fijos se procede a sumatoria de los mismos.

#### **4.1.3.2 Costo variables**

Como se menciona anteriormente los costos variables de la compañía “*Speed Foto*” presentan una relación directa con el volumen de ventas de revelado de fotografías. Como resultado de los registros y resultados históricos, se estima que el costo para el 2003 por impresión de fotografía es de veintiséis colones costarricenses (ver anexo #4). Este costo se aplica a la totalidad de las impresiones de fotografías estimadas anteriormente para propósitos del cálculo de los ingresos por concepto de revelado (ver anexo #1).

El costo variable se ajusta a un crecimiento estimado de aproximadamente el ocho por ciento anual (ver anexo #4).

Una vez calculado el costo variable se procede a totalizarlo con el resultado total de los costos fijos recién descritos y obtener un total de costos. Posteriormente se procede a la sustracción de este total con respecto a las ventas netas antes calculadas, para la obtención de la cuenta de “Utilidad de Operación”. Dicha utilidad se denomina de “Operación” porque representa el resultado del propio de las operaciones del negocio (ver anexo #1).

#### **4.1.4 Gastos**

##### **Gastos por depreciación**

Tal y como se menciona en el detalle de los componentes de la inversión inicial, los parámetros establecidos para el cálculo de la depreciación de los activos fijos, son los de utilizar el sistema de línea recta (el cual consiste en reducir al costo del activo de manera mensual montos iguales por concepto de la utilización de los mismos) durante un horizonte de tiempo de cinco años (ver anexo #4).

Por otra parte los activos que se definen como depreciables son los siguientes:

- Máquina reveladora de fotografías
- Publicidad (decoración) exterior
- Unidad de aire acondicionado
- Equipos de cómputo

##### **Gastos papelería y limpieza**

Adicionalmente de los gastos por concepto de depreciaciones de activos fijos y con sustento histórico de meses anteriores, se estima un gasto por concepto de papelería y

productos de limpieza de aproximadamente quince mil colones costarricenses mensuales. Este rubro será ajustado anualmente al aplicarle la inflación esperada (aproximadamente un diez por ciento anual para los cinco años de proyección) (ver anexos #1 y #4).

### **Gastos por intereses**

Dentro de los supuestos establecidos en la preparación de los flujos futuros de efectivo esperados en la apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías, se decide por parte de los socios, recurrir a un endeudamiento bancario para hacerle frente a la inversión inicial (antes mencionada). Este instrumento financiero tendrá un plazo de cinco años, a una tasa de interés fija anual de diez y nueve por ciento en colones costarricenses (ver anexo #1 y #5).

De acuerdo con la actual legislación, las empresas tienen la oportunidad de deducir de sus utilidades imponibles, un gasto por concepto de intereses. Con base en ello, se procede a la realización de una tabla de amortización y se incluye el gasto mensual de intereses resultantes del pago de la deuda bancaria (ver anexo #5).

Una vez determinados los gastos, se suman para posteriormente sustraerlos de la Utilidad de Operación y obtener la utilidad imponible o Utilidad antes de impuestos (ver anexo #1).

### **4.1.5 Impuestos**

Actualmente la legislación que cubre a la empresa “*Speed Foto*”, aplica un impuesto sobre la renta de un treinta por ciento sobre la utilidad imponible. Este porcentaje para efectos de presupuestación se mantiene estable para los cinco años (ver anexo #4).

Una vez aplicados los impuestos a la utilidad imponible, se obtiene la Utilidad Después de Impuestos.



Este último resultado para efectos del flujo de efectivo proyectado se encuentra incompleto (ver anexo #1), debido a dos factores:

- Primero, es necesario añadir el gasto total por concepto de depreciación (este proceso se hace mes a mes), debido a que contablemente se aplica como deducción al valor del activo, sin embargo, en ningún momento significa una salida real de efectivo y para los intereses de los socios y de la estimación de los flujos de efectivo, se requiere obtener realmente el efectivo que se espera genere el negocio al final del año.
- Segundo, como se menciona en el apartado de Inversión Inicial, los socios han decidido recuperar la inversión del capital de trabajo al final del proyecto, razón por la cual, debe añadirse en el último período el monto en cuestión a la Utilidad Después de Impuestos.

Una vez aplicados los ajustes de la Utilidad Después de Impuestos, se obtienen los flujos de caja netos, mismos que serán utilizados para el cálculo del VAN y de la TIR (ver anexo #1).

## **4.2 Flujo de caja proyectado**

Como se definen en el capítulo primero, existen diversas herramientas financieras para el análisis de viabilidad de proyectos. A continuación se detalla la metodología de cálculo y el resultado obtenido en el empleo del VAN de los flujos netos de efectivo calculados anteriormente.

### **4.2.1 Valor actual neto**

Para efectos del cálculo del VAN, se procede a la utilización de un supuesto de suma importancia, el cual es la tasa requerida por los accionistas o mejor conocida como costo de capital. Esta consiste en un rendimiento mínimo requerido por los inversionistas o

socios para el proyecto, en otras maneras, representa el rendimiento exigido o costo de oportunidad por colocar los recursos en el proyecto. Dicha tasa es definida por los socios como un diez y nueve punto cinco por ciento en colones costarricenses (ver anexo #1).

Adicionalmente a la definición de la tasa de interés requerida, es importante acotar que el VAN debe ajustarse al añadirle la inversión inicial, es decir, el proyecto mediante sus flujos netos de efectivo debe ser capaz de cubrir las necesidades y costos mínimos de operación, así como también la inversión inicial y poder reeditar lo suficiente para ser aceptado por los socios (ver anexo #1).

Una vez aplicada la fórmula del VAN, e incluidos tanto la tasa porcentual mínima requerida así como la recuperación de la inversión inicial, se obtiene un resultado positivo o mayor de cero de cuatrocientos setenta mil quinientos ocho colones (ver anexo #1). Este resultado significa que los flujos netos de efectivo estimados para los próximos cinco años, son capaces de reeditar por encima del costo de capital (diez y nueve por ciento), es decir, existe un saldo a favor de los accionistas en caso de invertir en el mismo.

En conclusión, financieramente tomando como parámetro el VAN, la apertura de un local comercial en el distrito de Guadalupe es viable y rentable.

#### **4.2.2 Tasa interna de retorno**

Otro parámetro de decisión en la evaluación de proyectos es la TIR, misma que metodológicamente representa el porcentaje que hace que el VAN dados unos flujos netos de efectivo sea igual a cero. En este caso, al aplicar la fórmula a los 60 meses de estimación, se obtiene un resultado de veinte por ciento con sesenta y siete, es decir, una tasa superior al diez y nueve punto cinco por ciento requerida por los socios (ver anexo #1).

Al igual que el VAN, tomando como referencia la TIR, se puede afirmar que financieramente los flujos netos de efectivo estimados para el proyecto de la apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías, generan suficiente efectivo para que el proyecto sea viable y rentable para los socios.

### **4.3 Análisis de escenarios**

El análisis y evaluación de proyectos, implica el establecimiento de una serie de supuestos, cuyo objetivo es procurar disminuir y atenuar la incertidumbre a futuro, sin embargo, el mercado no está sujeto a condiciones cien por ciento predecibles, situación por la cual es necesario una vez establecido un escenario base, estimar posibles riesgos o amenazas así como también ventajas o situaciones favorables con el fin de tener un panorama más claro y amplio.

Debido a lo anterior, se plantean dos escenarios, uno optimista (ver anexo #2) y el otro pesimista (ver anexo #3), ambos basados en el escenario de partida o más probable (ver anexo #1).

#### **4.3.1 Optimista**

Dentro de las proyecciones optimistas se plantea las siguientes variaciones que pueden llegar a afectar de manera positiva los flujos netos de efectivo de la compañía “*Speed Foto*” para el período de presupuestación:

##### **Incremento en ventas**

Se estima que dependiendo de la aceptación del público en general a la apertura del nuevo local comercial de revelado de fotografía de la empresa “*Speed Foto*”, se pueda alcanzar un mayor volumen de ventas de fotografías y de productos de reventa. Por esta situación el escenario favorable proyecta una sensibilidad en la variable de ventas incrementándolas un diez por ciento adicional, es decir, de las ventas base calculadas

anteriormente, un incremento anual total del veinte por ciento. Las demás líneas del flujo se mantienen iguales, sin ningún cambio que afecte el resultado final.

**Tabla 4.3 Resultados comparativos de escenario base *versus* optimista.**

<i>Escenario</i>	<i>Parámetro de medición</i>	
	<i>VAN</i>	<i>TIR</i>
<b>Optimista</b>	1.397.505	22,96%
<b>Base</b>	470.508	20,67%
<b>Costo de capital</b>		19,50%

**Fuente:** Elaboración propia

Como se detalla en la tabla 3.6, una vez generado el escenario optimista, se obtiene un VAN por un monto de un millón trescientos noventa y siete mil quinientos cinco colones que triplica al obtenido inicialmente en el escenario base. Esta situación libera aún más los flujos netos de efectivo, en el sentido de que potencian el rendimiento del proyecto haciéndolo más rentable.

Por otra parte, la TIR también se ve afectada de manera positiva para la compañía “*Speed Foto*”, debido a que ahora la nueva tasa aumenta a un veinte y tres por ciento, muy por encima de la tasa de rendimiento exigida por los socios, la cual es de un diez y nueve por ciento con cinco (ver anexo #1) y superior a la tasa de calculada en el escenario base la cual fue de veinte por ciento con sesenta y siete.

Considerando los resultados anteriores, se deduce por un lado que los cambios son desde todo punto de vista positivos para los intereses de los inversionistas y además, que una sensibilidad en la variable de las ventas, muestra impactos considerables en los análisis de presupuestación de flujos de efectivos futuros, convirtiéndola en un punto crítico y de suma importancia en el estudio de factibilidad.

### 4.3.2 Pesimista

Es importante en los análisis de sensibilidades y escenarios no sólo contemplar las variaciones o fluctuaciones positivas para los intereses de los inversionistas, es necesario también conocer y evaluar resultados adversos. En este caso se establecen dos disminuciones, tanto en la variable de ventas, como en el precio unitario de venta de las fotografías reveladas (ver anexo #3).

Ambos cambios se contemplan dentro de un marco de una posible respuesta agresiva de los actuales competidores ante la entrada de un nuevo participante al mercado (en este caso “*Speed Foto*”), en otras palabras, se prevén posibles descuentos en los precios de los revelados, promociones relacionadas a los productos paralelos con el único fin de atraer mayor clientela, ampliación de horario de atención, en fin una serie de posibles estrategias por parte de la competencia, afectando de manera inmediata los intereses de los dueños de “*Speed Foto*”.

Es pertinente recordar que la competencia presente en el distrito de Guadalupe, forma parte de grupos importantes, los cuales cuentan con capitales cuantiosos y podrían incluso trabajar por debajo de los márgenes de rentabilidad con el fin de obligar la salida de nuevos competidores.

#### **Disminución ventas**

De manera inversa al escenario optimista, se ha decidido calcular una disminución de aproximadamente el cinco por ciento en el dato promedio de impresiones de fotografías. Este porcentaje es aplicado de manera anual, sin afectar los incrementos normales de los meses estacionales de setiembre, noviembre, diciembre y enero (ver anexo #3).

#### **Disminución precio venta**

Con respecto al precio de venta, se aplica una disminución de un cinco por ciento sobre el

precio base establecido en el escenario más probable o base.

**Tabla 4.4 Resultados comparativos de base versus pesimista.**

<i>Escenario</i>	<i>Parámetro de medición</i>	
	<i>VAN</i>	<i>TIR</i>
<b>Pesimista</b>	(2.482.781)	13,19%
<b>Base</b>	470.508	20,67%
<b>Costo de capital</b>		19,50%

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez afectadas las variables y calculado el modelo, se obtiene un resultado adverso, el cual se detalla en la tabla 3.7.

El VAN de la compañía sufre una caída muy fuerte y resulta un valor negativo (menor a cero) de dos millones cuatrocientos ochenta y dos mil setecientos ochenta y un colones. Esta situación complica la rentabilidad del proyecto, debido a que los flujos netos de efectivo resultantes de la proyección no son capaces de proveer de rentabilidad suficiente a los socios y no hace viable el proyecto (ver anexo #3), pues ni siquiera cumple la premisa básica de ser mayor a cero. Por otra parte dicho VAN resulta menor que el calculado en el escenario base o más probable.

Así mismo la TIR, también se ve afecta al punto de que cae por debajo del costo mínimo requerido por los accionistas, ubicándose en un trece punto diez y nueve por ciento, muy inferior al diez y nueve por ciento con cinco exigido por los accionistas (ver anexo #3) y por debajo de la tasa resultante en el escenario base.

Desde ningún punto de vista financiero, la sensibilidad del escenario pesimista es viable ni rentable para los socios.

Los resultados de ambos escenarios (optimista y pesimista) son sensibilidades válidas, en el sentido de que deben contemplarse aspectos inesperados con el fin de poder tener un

plan de respuesta y de acción, buscando maximizar los recursos y mantener la meta de continuar con la expansión del negocio de revelado de fotografías.

Tal y como se menciona en la teoría (capítulo I), el análisis financiero es parte integral de cualquier proyecto que requiera de inversión o manejo de recursos. Es evidente y queda demostrado en la ejecución de los escenarios (base y optimista), que el punto de venta seleccionado para el estudio proporciona características muy favorables para la ubicación de un centro de revelados. Adicionalmente los estándares de calidad y la experiencia de los socios e inversionistas juegan también un papel importante en el éxito de las estimaciones financieras.

Una vez expuesto el análisis financiero del proyecto de apertura de un nuevo local comercial en el sector de Guadalupe por parte de la empresa “*Speed Foto*”, se culmina en el siguiente capítulo con una síntesis de los principales resultados obtenidos, buscando dotar a los socios y dueños del negocio de recomendaciones y datos que sirvan de soporte en su decisión final.

## CAPITULO V

### CONSIDERACIONES FINALES

El proyecto de la apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías en el distrito de Guadalupe cantón de Goicoechea por parte de la empresa “*Speed Foto*” es financiera y mercadológicamente accesible, viable y rentable. Esta afirmación se encuentra respaldada en los siguientes puntos:

#### 5.1 Anuencia de utilización de los servicios y tránsito

Más de la mitad de los entrevistados, se encuentran en completa anuencia a asistir a revelar su rollo fotográfico en el punto de ubicación en estudio y el ochenta por ciento contempla la posibilidad como positiva. Si el total de la población se comporta de la misma forma que la muestra, “*Speed Foto*” cuenta con miles de clientes potenciales entre residentes y transitorios que estarían dispuestos a revelar su rollo fotográfico en ese local comercial.

La ubicación del local cerca de paradas de autobuses, tiendas de calzado y de ropa y un supermercado Mas X Menos propicia una mayor periferia en los alrededores del local de estudio para “*Speed Foto*”.

De acuerdo con las encuestas, la frecuencia de uso de estos servicios en el Área Metropolitana es más bien baja sobretodo comparado a la Zona Atlántica, sin embargo existe un mayor número de transeúntes que se desplazan frente al local de estudio a todas horas del día.

“*Speed Foto*” debe de cubrir un porcentaje de influencia razonable; porcentaje que sería factible alcanzar tomando en cuenta las posibilidades con las que cuenta la empresa. Es decir, el mercado potencial no se convierte en una limitante de acuerdo con su capacidad de cobertura.



Como último punto, bastante revelador, es que el 65 por ciento de los entrevistados en el Área Metropolitana, tal y como se presenta en la tabla 5.1, definitivamente si estaría dispuestos a revelar sus rollos fotográficos en el local en estudio. Solamente el 20 por ciento duda acerca de su anuencia a acercarse a éste local comercial.

**Tabla 5.1 Anuencia de los entrevistados a revelar su rollo fotográfico en el local comercial en estudio**

<i>Respuesta</i>	<i>Porcentaje</i>
Definitivamente si	65%
Probablemente si	15%
Tal vez	10%
Probablemente no	8%
Definitivamente no	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.2 Expectativas de los clientes

Como se puede observar en el gráfico 3.1, en la zona atlántica, “*Speed Foto*” ha logrado posicionarse como la primera opción de preferencia del consumidor.

Esta empresa tiene atributos que representan ventajas competitivas tal como pequeñas sucursales en otros pueblos, donde se recogen las fotografías de los clientes de los alrededores y son llevados a revelar a una de las dos cabeceras (Limón o Siquirres).

Al mismo tiempo, se ha preocupado por ofrecer más calidad al mismo precio, para lo cual contrata los servicios de gente con experiencia, que a diferencia de la competencia, desecha las fotografías en mal estado y las imprime de nuevo, de ahí que gran parte de sus clientes son fotógrafos profesionales que deben presentar un producto de calidad. Por último, “*Speed Foto*” está ubicado en una zona muy transitada cerca de paradas de buses y otros locales comerciales.

Las ventajas de su competencia, además de su trayectoria en el mercado, radican en que Fuji cuenta con diferentes locales comerciales y Kodak se encuentra ubicado en un lugar de conveniencia, el supermercado central en Limón.

Por otro lado, aunque un porcentaje alto de consumidores compra en su rollo fotográfico en el supermercado (y por ende es más propenso a utilizar esos servicios de revelado), todavía más de la mitad de los consumidores prefieren asistir específicamente a un centro de revelado (ver gráfica 3. 5).

En el Área Metropolitana, la principal competencia para “*Speed Foto*”, consiste en las marcas Kodak y Kónica, como se puede apreciar en la gráfica 3.12.

Kodak es preferido por más de la mitad de los entrevistados y en el cual, a diferencia del mercado de la Zona Atlántica, Fuji se ubica en el cuarto lugar de preferencia.

En este sentido, “*Speed Foto*” tiene el reto de construir su marca ante el mercado metropolitano, basado en los requerimientos de sus consumidores que se evalúan a continuación en comparación con el mercado de la Zona Atlántica.

Esta Zona (Atlántica), basa su decisión en los siguientes atributos:

**Tabla 5.2 Porcentaje de preferencia de atributos para los consumidores de la Zona Atlántica**

ATRIBUTO	PORCENTAJE
Precio	17%
Tiempo de entrega	17%
Conveniencia	15%
Atención	14%
Revelado calidad	14%
Empaque	9%
Presentación	8%
Marca	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En comparación con el Área Metropolitana:

**Tabla 5.3** Porcentaje de preferencia de atributos para los consumidores del Área Metropolitana

ATRIBUTO	PORCENTAJE
Revelado calidad	31%
Precio	23%
Tiempo de entrega	22%
Atención	12%
Conveniencia	7%
Presentación	2%
NR	2%
Costumbre	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en ambas tablas, existe una importante diferencia en los motivadores de compra de los consumidores de ambos mercados, aunque los atributos “Precio” y “Tiempo de entrega” se encuentran ubicados en los primeros tres lugares de ambas zonas. Esto, debe ser tomado por la compañía “*Speed Foto*” al elaborar sus políticas de calidad y servicio al cliente. La empresa debe invertir en el Área Metropolitana tomando en cuenta estas diferencias.

“*Speed Foto*” cumple con las necesidades demostradas de los entrevistados. En orden de importancia para los usuarios de centros de revelado del distrito de Guadalupe, la calidad juega un papel importante. Como se ha mencionado en capítulos anteriores “*Speed Foto*” cuenta con estándares de calidad claramente definidos. Esta característica se convierte en una ventaja sobre la cual la mayoría de los entrevistados se basaría para la escogencia de una de éstas tiendas.

Otra promesa para el cliente alcanzable por la empresa en estudio es un precio razonable, ya que sus políticas se basan en el manejo de costos y la calidad a precios competitivos.

Por otro lado y como tercer atributo de importancia se encuentra el tiempo de entrega. En la actualidad “*Speed Foto*” ya ha definido tiempos de entrega de 60 minutos como máximo, de manera que éste se convierte en el tercer atributo alcanzado, definido por los clientes como motivadores de influencia en la toma de decisiones.

### **5.3 Perfil del cliente**

Se debe considerar, además que el perfil socioeconómico de los consumidores de ambos mercados varía significativamente.

El grupo de los entrevistados de la Zona Atlántica representan una mayor diversidad de trabajadores. En la Zona Atlántica, se concentra más en los trabajadores de tipo profesionales, técnicos y estudiantes.

Los niveles de ingresos de ambas zonas por hogar, es variante y superior al mínimo. En las gráficas 3.11 y 3.17, existe una variación cuantitativa. Sin embargo, no son comparativas dado que la pregunta del primer mercado va dirigida a los ingresos por hogar y la del segundo a sus ingresos personales.

A considerar, en la Zona Atlántica, se puede encontrar muchos empresarios transitando por las aceras, ya que se considera son residentes del lugar. Los empresarios y altos profesionales del Área Metropolitana, utilizan la vía frente al local en estudio en forma transitoria y en su mayoría se desplazan en automóvil. Esto hace que el nivel promedio de cada mercado se vea afectado. Este nicho mencionado, representa un mercado atractivo por su poder de compra, sin embargo y a pesar de lo anterior, no es en su totalidad, un nicho al que la empresa deba dedicarse, ya que hay que considerar otros factores, como los o las decisoras de compra, mayoría de transeúntes, entre otros.

De todas maneras, puede ser recomendable la utilización de estrategias de precios, dado que los ingresos son muy variables y éste influye en gran medida en la decisión de compra de los consumidores.

#### **5.4 Preferencia de marcas**

El primer estudio de preferencia de marca refleja la superioridad de las marcas de centros de revelado Kodak y Fuji. Estas marcas constan de varios años de experiencia en el mercado nacional, que les ha permitido posicionarse y darse a conocer por medio de medios de comunicación masivo y selectivo. Sin embargo, al observar la conducta del posicionamiento de “*Speed Foto*” en la Zona Atlántica, se demuestra la capacidad administrativa y operativa con la que se ha desarrollado la organización en estudio, logrando desplazar en gran medida a sus competidores y abarcar gran parte del mercado.

Por otro lado, dentro de los resultados de la investigación se puede detectar que existe una gran cantidad de usuarios de los servicios de centros de revelado que no reflejan expresamente lealtad ante ninguna marca. Un gran porcentaje de ellos, restan importancia a la marca del centro de revelado.

#### **5.5 Anuencia de utilización del servicio**

Otro factor a tomar en cuenta por la empresa en estudio, es la frecuencia de utilización de éste servicio, dado que las condiciones de una a otro mercado son variables, (así como los costos y el tipo de consumidores).

Los datos recabados muestran la información al respecto tal y como se pudo observar en las Gráficas 3.6 y 3.2.

Los consumidores de la Zona Atlántica utilizan en su mayoría (26 por ciento), los servicios de un centro de revelado cada 4 meses y en igual porcentaje una vez al año. El resto lo utiliza más de una vez al año.

En el Área Metropolitana, el 79 por ciento de los entrevistados utilizan los servicios de un centro de revelado una vez al año o más.

Esto es significativo, sin embargo, se cuenta con una cantidad de transeúntes mayor en el cantón de Goicoechea sobre Limón. Es decir, la frecuencia de consumo por persona disminuye, pero la cantidad de personas que utilizan los servicios aumentan (ver tabla 3.4).

## 5.6 Estimación flujos netos de efectivo

En la tabla 3.9 se detalla un resumen de los resultados de las sensibilidades de los distintos escenarios de proyección y los parámetros financieros de decisión básicos tanto para el VAN como para la TIR, además del costo de capital mínimo requerido por los socios.

**Tabla 5.4 Resultados comparativos de escenarios**

<i>Escenario</i>	<i>VAN</i>	<i>Medición</i>	<i>TIR</i>	<i>Medición</i>	<i>Evaluación</i>
<b>Base</b>	470.508	Mayor a cero	20,67%	Mayor al costo de capital	Viable
<b>Optimista</b>	1.397.505	Mayor a cero	22,96%	Mayor al costo de capital	Viable
<b>Pesimista</b>	(2.482.781)	Menor a cero	13,19%	Menor al costo de capital	No viable
<b>Costo de capital</b>			19,50%		

**Fuente:** Elaboración propia

Con base en la tabla 3.9, se puede observar que dos de los tres escenarios desarrollados en el estudio de factibilidad, cumplen y superan los requerimientos mínimos exigidos por las herramientas de evaluación, a saber, VAN y TIR. En el primer caso, el resultante de

calcular el valor presente de los flujos futuros de efectivo descontados al costo de capital de los socios, debe ser mayor a cero y tanto en el escenario base como en el optimista se logra dicha premisa. Por otra parte, al computar las respectivas tasas que harían del VAN un valor igual a cero, se obtiene que también para las sensibilidades base y optimista, el resultado es mayor al costo mínimo requerido por los dueños del negocio. Lo anterior plantea una viabilidad financiera justificada.

En el caso del escenario pesimista y tal como se analiza en el capítulo IV, la variación en las variables de ventas y costos (disminución en ambos rubros, en detrimento del negocio o en otras palabras castigando los flujos futuros) no logran cubrir las necesidades o parámetros mínimos propuestos por los socios para la aceptación del proyecto de inversión.

En lo que respecta al análisis de las sensibilidades de flujos futuros de efectivo, se desprende que el escenario base presenta los niveles más altos de exactitud y probabilidad, debido a que comprende una serie de variables y supuestos basados en datos históricos y proyecciones moderadas y conservadoras.

Con base en lo anterior, se concluye que para los primeros cinco años de funcionamiento del nuevo local comercial de revelado de fotografías en el cantón de Goicoechea, “*Speed Foto*” espera tener utilidades, las cuales se estima proporcionen rendimientos que superen a los que los socios están pagando en los bancos por la inversión requerida en la puesta en marcha del nuevo negocio. Esta situación favorece el establecimiento de este negocio y potencia las probabilidades de éxito.

En otras palabras, los flujos de efectivo netos resultantes de la estimación del nuevo local comercial, satisfacen a cabalidad las necesidades y requerimientos mínimos de los socios de la compañía “*Speed Foto*”, tanto por la obtención de un VAN mayor de cero, como por tener una TIR superior al costo de capital establecido.

Financieramente, el proyecto es rentable y beneficioso para los socios; debido a que el costo de oportunidad por la inversión de sus recursos, será compensado con rendimientos que exceden sus expectativas.

Finalmente es necesario acotar que el análisis de los flujos de efectivo futuros que se desarrollan en este estudio de factibilidad de apertura de un nuevo local comercial por parte de la empresa “*Speed Foto*” en el sector de Guadalupe de Goicoechea, no incluye ni asume situaciones de crisis, tanto a lo interno de los negocios actuales como en el apartado del establecimiento de los supuestos macroeconómicos.

Planteado desde otra arista, no se estima por ejemplo que ninguno de los actuales negocios quiebre o quede fuera del mercado en los próximos seis meses (por razones varias como cierre indeterminado de los muelles del Atlántico, asaltos o actos delictivos de suma importancia en contra de los intereses de la empresa, muerte de alguno de los socios o disolución de la actual junta directiva, entre otros), ni tampoco que el país sufra de situaciones inflacionarias o de tipo de cambio fuera de control, ni mucho menos que el desempleo aumente a niveles por encima de los históricos, etcétera).

## **5.7 Recomendaciones**

Una de las estrategias utilizadas por “*Speed Foto*” en la Zona Atlántica se basa en la selectividad y la complementación de alianzas con fotógrafos de la región. En este sentido, se recomienda igualmente utilizar su flexibilidad para concentrarse en estrategias locales en el Área Metropolitana.

Si “*Speed Foto*” cuenta con las capacidades para desarrollar atributos que satisfagan las necesidades de los clientes de centros de revelado se recomienda utilizarlos en su estrategia de comunicación.

Es importante además tomar en consideración que el servicio de revelado de fotografías no se considera un producto o servicio de primera necesidad o una necesidad básica. Por



lo que se debe buscar valores agregados y comunicación emotiva de acuerdo con este tipo de producto.

Es necesario considerar la tendencia de los clientes de los servicios de revelado de rollos fotográficos a utilizar cámaras digitales. Es muy probable, pero no demostrable en el estudio actual, que la utilización de estos servicios sea menor en el Área Metropolitana por la entrada de éstas nuevas tecnologías. De todas maneras, es necesario que sea valorado por los socios de la empresa "*Speed Foto*". De allí, que se sugiere la diversificación hacia productos de tecnologías más desarrolladas con el fin de no perder estos clientes actuales que tienden hacia las últimas tecnologías.

Otra tendencia que podría afectar la implementación exitosa del local es la de la búsqueda de las personas de la mayor conveniencia en la compra de sus artículos. Esto se refiere a que los consumidores actuales prefieren asistir a un solo centro de actividades, como centro comercial o hipermercado al realizar sus diligencias. Actualmente existen varios centros de revelado ubicados en el interior de los supermercados y centros de comercio. Más adelante es recomendable la ubicación de uno o varios locales comerciales en estos centros de negocios.

Se recomienda por otra parte el mantenimiento de los actuales márgenes de operación, así como también el adecuado nivel del gasto con respecto a los ingresos, con el fin de poder contar con buenos recursos financieros para poder recuperar la inversión en el menor tiempo posible y continuar con los planes de expansión.

Así mismo y con base en los distintos escenarios de presupuestación, se detecta que es vital y de suma importancia razonar las variables críticas de proyección, estas son aquellas que afectan de manera considerable los resultados financieros de la compañía ante cualquier cambio o implementación de acciones en el negocio. Entre ellas destacan las ventas, el precio unitario y los costos variables por fotografía.

Lo anterior busca no solo establecer alertas en la implementación de nuevas estrategias tanto mercadológicas como financieras, sino también, pretende que sean consideradas estas variables críticas como puntos de partida, con el fin de lograr maximizar los resultados y evitar la pérdida innecesaria de recursos financieros.

## BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACION

### Libros de consulta

- Besley, S. y E. Brigham. (2001). *Fundamentos de administración financiera* (12° ed.). México: McGraw-Hill.
- Bierman, H. Y S. Smidt. (1977). *El presupuesto de bienes de capital* (1° ed). México: Fondo de Cultura Económica.
- Certo, S. y P. Meter. (1997). *Dirección estratégica* (3° ed.). España: McGraw-Hill.
- Cinkota, M y K. Masaaki. (2001). *Administración de mercadotecnia* (2° ed.). México: Thompson Learning.
- Gitman, L. J. (2000). *Administración financiera* (8° ed.). México: Prentice-Hall.
- Kotabe, M. y K. Helsen. (2001). *Marketing global* (1° ed.). México: Limusa.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing* (Ed. milenio). México: Pearson Educación.
- McDaniel, C. y R. Gates. (1999). *Investigación de mercados contemporánea* (4° ed.). México: International Thomson Editores.
- Ross, S., R. Werterfield y J. Jaffe. (2000). *Finanzas corporativas* (5° ed.). México: McGraw-Hill.
- Salas, T. (2001). *Análisis y diagnóstico financiero* (2° Ed.). Costa Rica: Guayacán.

- Sapag, N. y R. Sapag. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos* (4° ed.). Chile: McGraw-Hill.
- Shiffman, L. y L. Lazar. (2001). *Comportamiento del consumidor* (7° ed.). México: Prentice-Hall.
- Van Horne, J. (1988). *Fundamentos de administración financiera* (6° ed.). México: Prentice-Hall.
- Weston, J. y E. Brigham. (1994). *Fundamentos de administración financiera* (10° ed.). México: McGraw-Hill.

### **Libros de referencia**

- Bonta, P. y M. Farber. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad* (1° ed.). Colombia: Norma.
- Kotler P. (1996). *Dirección de mercadotecnia* (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Madura, J. (1995). *International financial management* (4° ed.). US: West Publishing Company.
- Spencer, M. (1976). *Economía contemporánea* (1° ed.). España: Reverté, S.A.

## Trabajos de Graduación

- Alfaro Guido, I. (1997). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de alquiler de equipo*. Tesis para el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Dirección de Empresas y Mercadeo, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
  
- Bonilla Fernández, M. (1998). *Estudio de factibilidad para la creación de una agencia aduanal*. Memoria de graduación para optar por el título de licenciados en Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Finanzas, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
  
- Bruce Cuadro, N. (1997). *Estudio de factibilidad: comercialización y promoción de bienes y servicios a través de Internet*. Tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

**ANEXOS**







































**Anexo #4.**

<i>Variables de proyección</i>	
Impresiones mensuales promedio (histórico):	19,952
Ventas promedio (histórico):	¢2,209,507
Aumento anual promedio de ventas (impresiones):	10.0%
<i>Aumento ventas (estacionalidades):</i>	
Setiembre	20.0%
Noviembre	50.0%
Diciembre	220.0%
Enero	125.0%
Precio por fotografía revelada (sin impuesto):	¢98.0
Precio por fotografía revelada (con impuesto):	¢110.7
Aumento promedio anual precio fotografía:	10.0%
Porción s/ventas de revelado:	85.0%
Porción s/ ventas pro reventa mercadería:	15.0%
Porcentaje de ventas con descuento:	10.0%
Descuentos sobre ventas:	30.0%
Porcentaje promedio de desecho:	11.3%
Costo variable por fotografía revelada:	¢26.0
Aumento anual costo variable:	8.0%
Alquiler local comercial:	\$800.0
Aumento anual salarios:	7.0%
Período depreciación (meses):	60
Inflación anual:	10.0%
Devaluación estimada anual:	10.0%
<i>Tipo de cambio promedio ¢ / \$:</i>	
2003	397
2004	437
2005	480
2006	528
2007	581
2008	639
Impuesto sobre ventas:	13.0%
Impuesto sobre renta:	30.0%
<i>Cargas sociales:</i>	
Caja Costarricense de Seguro Social	23.00%
Banco Popular	1.00%
Provisión Cesantía	6.33%
Provisión Aguinaldo	8.33%
Póliza INS riesgos del trabajo	1.40%
Tasa de costo de capital socios:	19.5%
Tasa de interés para financiamiento:	19.5%



**Anexo #5** Tabla de Amortización

Período	Cuota	Intereses	Amortización	Total	Monto préstamo
0					6,199,600
1	162,531	100,744	61,788	6,137,812	
2	162,531	99,739	62,792	6,075,020	
3	162,531	98,719	63,812	6,011,208	
4	162,531	97,682	64,849	5,946,358	
5	162,531	96,628	65,903	5,880,455	
6	162,531	95,557	66,974	5,813,481	
7	162,531	94,469	68,062	5,745,419	
8	162,531	93,363	69,168	5,676,250	
9	162,531	92,239	70,292	5,605,958	
10	162,531	91,097	71,435	5,534,523	
11	162,531	89,936	72,595	5,461,928	
12	162,531	88,756	73,775	5,388,152	
13	162,531	87,557	74,974	5,313,178	
14	162,531	86,339	76,192	5,236,986	
15	162,531	85,101	77,430	5,159,556	
16	162,531	83,843	78,689	5,080,867	
17	162,531	82,564	79,967	5,000,900	
18	162,531	81,265	81,267	4,919,633	
19	162,531	79,944	82,587	4,837,045	
20	162,531	78,602	83,929	4,753,116	
21	162,531	77,238	85,293	4,667,823	
22	162,531	75,852	86,679	4,581,143	
23	162,531	74,444	88,088	4,493,055	
24	162,531	73,012	89,519	4,403,536	
25	162,531	71,557	90,974	4,312,562	
26	162,531	70,079	92,452	4,220,110	
27	162,531	68,577	93,955	4,126,155	
28	162,531	67,050	95,481	4,030,673	
29	162,531	65,498	97,033	3,933,640	
30	162,531	63,922	98,610	3,835,031	
31	162,531	62,319	100,212	3,734,818	
32	162,531	60,691	101,841	3,632,978	
33	162,531	59,036	103,496	3,529,482	
34	162,531	57,354	105,177	3,424,305	
35	162,531	55,645	106,887	3,317,418	
36	162,531	53,908	108,623	3,208,795	
37	162,531	52,143	110,389	3,098,406	
38	162,531	50,349	112,182	2,986,224	
39	162,531	48,526	114,005	2,872,218	
40	162,531	46,674	115,858	2,756,361	
41	162,531	44,791	117,741	2,638,620	
42	162,531	42,878	119,654	2,518,966	
43	162,531	40,933	121,598	2,397,368	
44	162,531	38,957	123,574	2,273,793	
45	162,531	36,949	125,582	2,148,211	
46	162,531	34,908	127,623	2,020,588	
47	162,531	32,835	129,697	1,890,891	
48	162,531	30,727	131,804	1,759,087	
49	162,531	28,585	133,946	1,625,140	
50	162,531	26,409	136,123	1,489,017	
51	162,531	24,197	138,335	1,350,683	
52	162,531	21,949	140,583	1,210,100	
53	162,531	19,664	142,867	1,067,232	
54	162,531	17,343	145,189	922,043	
55	162,531	14,983	147,548	774,495	
56	162,531	12,586	149,946	624,549	
57	162,531	10,149	152,383	472,167	
58	162,531	7,673	154,859	317,308	
59	162,531	5,156	157,375	159,933	
60	162,531	2,599	159,933	(0)	

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **Objetivo 1**

Definir el marco conceptual a la luz de los conceptos básicos mercadológicos y financieros dentro de los cuales se desarrolla el presente Trabajo Final de Graduación.

### **Investigación**

El tipo de investigación utilizada en este capítulo es de tipo documental, ya que se realiza a través de la consulta de documentos y bibliografía con base en libros. Además se considera una investigación secundaria, ya que la fuente de la información es de tipo secundaria. Se realiza además, la enunciación de teorías que fundamenten la existencia de los fenómenos estudiados.

### **Métodos**

En esta sección, el método de trabajo consiste en la indagación y la investigación de las teorías básicas en los campos de mercadeo y finanzas que apoyan a los investigadores en la evaluación de la situación de la empresa en estudio.

### **Técnicas**

Para el análisis del presente capítulo se utiliza la técnica de investigación documental. Se elabora una exploración por la literatura de varios autores, con el fin de definir claramente los conceptos en los que descansa el desarrollo de los siguientes capítulos.

### **Instrumentos**

Se aplica la técnica de fichaje para el apoyo de la organización de la información

secundaria recolectada, debido a que se encuentran teorías esenciales en diferentes materiales bibliográficos. Un ejemplar de la ficha a utilizar se presenta a continuación:

<i>Ficha de Información</i>			
<b>Título del Libro:</b>	Comportamiento del Consumidor	<b>Materia:</b>	Mercadeo
<b>Contenido:</b>	Segmentación		
<b>Página</b>	<b>Capítulo</b>		
33	1		
35	1		
<b>Autor:</b>	Leon Schiffman / Leslie Lazar Kanuk		
<b>Edición:</b>	Sétima		
<b>Año:</b>	2000		

**Fuente:** Elaboración propia

## Fuentes

Los investigadores se valen de la utilización de fuentes secundarias; es decir, información que ha sido previamente retransmitida y puesta a disposición de los investigadores que la requieran. Las fuentes documentales de segunda mano y que constituyen en todos aquellos documentos que contengan datos de fuentes originales, pero que han sido distorsionados o modificados de cualquier forma. Muchos de los autores explorados utilizan la información de otros autores previos para reformular o reforzar teorías. Ejemplo de estas fuentes son: libros, revistas, documentos escritos, todo medio impreso, noticieros, medios de información, tesis y trabajos de graduación.

## **Indicadores**

Con las fichas de orden, se filtra y organiza la información, paso seguido se seleccionan las teorías aplicables al desarrollo del presente trabajo.

## **Objetivo 2**

Realizar una descripción general de la compañía “*Speed Foto*”.

## **Investigación**

Para el capítulo actual se realiza una investigación documental, es decir, en la recolección de los documentos que de la empresa en estudio pueda haber y que sirvan como base para los investigadores. Conjuntamente se procede a la investigación primaria y participativa, ya que consiste principalmente, en la entrevista con los empresarios del negocio “*Speed Foto*”.

## **Métodos**

Para este apartado, se utiliza la investigación exploratoria y la entrevista directa a los personeros de la empresa. Con esto, los investigadores persiguen empaparse del mayor conocimiento de las generalidades, la operación y la organización de la empresa para emprender el desarrollo de las siguientes etapas.

## **Técnicas**

Se utiliza en este capítulo la técnica de la recolección de la información primaria para luego registrarla para su posterior análisis. Para esto, la principal fuente utilizada consiste en el de la entrevista personalizada y estructurada, realizada en forma exclusiva a los empresarios del negocio en cuestión.

## Instrumentos

Se desarrollan entrevistas con una guía con el fin de filtrar la información prescindible y de incluir todos los datos necesarios. Un ejemplar de la guía se presenta a continuación:

<b>GUIA DE ENTREVISTA</b>	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Lugar:</b>	
<b>Objetivos de fundación de la empresa:</b>	
<b>Fecha de fundación:</b>	
<b>Razones de escogencia de la ubicación:</b>	
<b>Misión y visión de la empresa:</b>	
<b>Socios fundadores y actuales:</b>	
<b>Organigrama/número de empleados:</b>	
<b>Tipo de participación por socios:</b>	
<b>Productos y servicios:</b>	
<b>Objetivos de apertura de nuevo local:</b>	
<b>Análisis FODA:</b>	
<b>Políticas y procedimientos:</b>	
<b>Principal competencia:</b>	
<b>Mercado meta:</b>	

## Fuentes

La fuente principal consiste en la realización de las entrevistas a los apoderados de la empresa y a los administradores encargados de los diferentes negocios del mismo nombre. Además de la revisión de las políticas y manuales que existieran de la empresa.

### **Indicadores**

Se procede a organizar y estructurar en organigramas y flujogramas la información que se considere pertinente. Todo lo anterior para lograr un panorama completo y ordenado de la situación general de la empresa.

### **Objetivo 3**

Evaluar la información financiera histórica de la compañía “*Speed Foto*” y presupuestar la misma mediante el desarrollo de un flujo de efectivo.

### **Investigación**

Se realiza una investigación documental (de la documentación que brinde la empresa), en la que se revisan los estados financieros de la empresa y posteriormente una investigación descriptiva en cuanto a la situación interna encontrada en el proceso anterior.

### **Métodos**

De la información proporcionada por los apoderados de la empresa por medio de entrevistas y revisión documental de los estados financieros de “*Speed Foto*”, se tiene como fin la comprensión de la lectura y el análisis de la información.

### **Técnicas**

Con la recolección de la información primaria se aumenta la confiabilidad de los datos

para su consiguiente análisis. La técnica de entrevista y exploración de documentos actuales e históricos de la empresa son básicos en este proceso.

### **Instrumentos**

Con una guía preestablecida con el mismo fin explicado previamente. Toda la información es organizada en sus correspondientes estados para su análisis posterior. La información es seleccionada exhaustivamente para mejorar el proceso de revisión y razonamiento. El ejemplar de la guía se presenta a continuación:

<i>Ficha de Información</i>			
<b>Estado Financiero:</b>	Balance General	<b>Año:</b>	2002
<b><u>Cuentas claves</u></b>	<b><u>Evaluación</u></b>		
Efectivo	Mínimo		X
Cuentas por cobrar	Eficientes		X
Activos	Solidez		X
Préstamos	Nivel de apalacamiento		X
Capital propio	Suficiente		X

### **Fuentes**

La información para este análisis procede de la entrevista a los apoderados de la empresa, así como sus administradores. Así mismo se utiliza la revisión de la documentación de los estados financieros históricos de la empresa para sus futuras proyecciones.

### **Indicadores**

Se utiliza la aplicación de proyecciones financieras que aporten al análisis futuro de los datos económicos de la empresa.

#### **Objetivo 4**

Valorar la situación actual de los negocios actuales “*Speed Foto*” y recolectar información de mercado que afecte la posible ubicación del local comercial de la compañía, mediante métodos de investigación de mercado.

#### **Investigación**

Para esta sección se utiliza la investigación mixta, que consiste en la utilización de investigación documental y de campo. La información documental sirve como base para la formulación de los instrumentos, además de la revisión de posibles registros del área que afecten la investigación del mercado. Por otra parte, se realiza un estudio o investigación de campo para comprender la situación del entorno comercial en el desarrollo actual y potencial de la empresa.

#### **Métodos**

Para esta unidad, se utilizan métodos de investigación exploratoria y la investigación de campo para los efectos previamente mencionados. Además de la entrevista estructurada, personal y directa en forma aleatoria en los locales actuales y en lugares públicos de Guadalupe y la observación estructurada por medio de conteos de vehículos y personas transeúntes.

#### **Técnicas**

Se realiza la recolección de la información primaria para lo que se utiliza la entrevista a uno de los socios del negocio y la observación estructurada y no estructurada de forma personal. De la recolección de datos, por medio además de las encuestas, se trabaja en el análisis y la clasificación para las recomendaciones posteriores.



## Instrumentos

La entrevista y encuesta son consideradas como métodos básicos. Esta información organizada en preguntas cerradas principalmente y con objetivos definidos para cada región. El respectivo ejemplar se presenta a continuación:

### ***Encuesta***

***El objetivo de la presente encuesta es determinar el perfil y las preferencias de los usuarios del servicio de revelado en la zona de Guápiles / Siquirres para conocer la situación actual del mercado en el que se desarrolla.***

1 - Características personales:

Sexo \_\_\_\_\_ (1)

Edad \_\_\_\_\_ (2)

2 - ¿Cuál servicio de revelado utiliza con mayor frecuencia?

Kodak \_\_\_\_\_ (1)

*Speed Foto* \_\_\_\_\_ (2)

Fuji \_\_\_\_\_ (3)

Otra \_\_\_\_\_ (4)

3 - Si no encuentra la opción que eligió anteriormente, ¿cuál elegiría en su lugar?

Kodak \_\_\_\_\_ (1)

*Speed Foto* \_\_\_\_\_ (2)

Fuji \_\_\_\_\_ (3)

Otra \_\_\_\_\_ (4)

4- ¿Cuál atributo es más importante para usted al seleccionar el centro de servicio de revelado? (Puede marcar más de una opción)

Conveniencia \_\_\_\_\_ (1)

Precio \_\_\_\_ (2)

Presentación \_\_\_\_ (3)

Empaque \_\_\_\_ (4)

Tiempo de entrega \_\_\_\_ (5)

Calidad de la atención/servicio \_\_\_\_ (6)

Revelado de calidad \_\_\_\_ (7)

Marca \_\_\_\_ (8)

Otros \_\_\_\_ ¿qué aspectos? \_\_\_\_ (9)

5 - ¿Cuántas veces al mes utiliza los servicios de un centro de revelado?

De dos a tres veces al mes \_\_\_\_ (1)

Una vez al mes \_\_\_\_ (2)

Cada dos meses \_\_\_\_ (3)

Cada tres meses \_\_\_\_ (4)

Cada cuatro meses o más \_\_\_\_ (5)

6 - ¿Qué tamaño de rollo fotográfico utiliza normalmente?

De doce (12) unidades \_\_\_\_ (1)

De veinticuatro (24) unidades \_\_\_\_ (2)

De treinta y seis (36) unidades \_\_\_\_ (3)

10 - ¿Dónde compra con mayor frecuencia los rollos fotográficos?

Supermercados \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_ (1)

Pulperías o abastecedores \_\_\_\_ (2)

Tiendas de conveniencia (estación de gasolina) \_\_\_\_ (3)

Otros \_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_ (4)

11 - ¿Qué actividades de entretenimiento gusta realizar?

Comer en restaurantes \_\_\_\_ (1)

Pedir comida de servicio *express* o para llevar \_\_\_\_ (2)

Alquilar una película o video \_\_\_\_ (3)

Ir a un bar o lugar nocturno \_\_\_\_ (4)

Ir al cine \_\_\_\_ (5)

Practicar algún deporte \_\_\_\_ (6)

Ir a bailar \_\_\_\_ (7)

Asistir a conciertos \_\_\_\_ (8)

Otros \_\_\_\_ (9)

13 - ¿Cuál de los siguientes anuncios publicitarios preferiría para centros de revelados?

a) Un anuncio que proporcione gran cantidad de información o descripciones del producto. (1)

b) Un anuncio con aspectos periféricos como la presencia de un(a) modelo(a) o alguna celebridad. (2)

16 - ¿Cuál es el tipo de programa favorito en televisión?

Música \_\_\_\_ (1)

Novelas \_\_\_\_ (2)

Culturales/Artísticos \_\_\_\_ (3)

Películas Nuevas \_\_\_\_ (4)

Películas viejas \_\_\_\_ (5)

Deportes \_\_\_\_ (6)

Fábulas \_\_\_\_ (7)

Series \_\_\_\_ (8)

Noticias \_\_\_\_ (9)

Otros \_\_\_\_ (10)

18 - ¿Cuántos miembros habitan en su hogar?

\_\_\_\_\_

19 - ¿Quién escoge el centro de revelado en su hogar?

\_\_\_\_\_

20 - ¿Cuál es su ocupación actual?

Profesión/ Técnico \_\_\_\_ (1)

Ejecutivo/Gerente/Propietario./Administrador \_\_\_\_ (2)

Comerciantes/Vendedores \_\_\_\_ (3)

Otros empleados \_\_\_\_ (4)

Estudiantes \_\_\_\_ (5)

Ama de Casa \_\_\_\_ (6)

Pensionado \_\_\_\_ (7)

Otro empleo \_\_\_\_ (8)

21 - ¿Cuál es la ocupación actual del jefe de familia en su hogar? (si es la misma persona que la pregunta anterior pase a la siguiente pregunta)

Profesión/ Técnico \_\_\_\_ (1)

Ejecutivo/Gerente/Propietario./Administrador \_\_\_\_ (2)

Comerciantes/Vendedores \_\_\_\_ (3)

Otros empleados \_\_\_\_\_ (4)

Estudiantes \_\_\_\_ (5)

Ama de Casa \_\_\_\_ (6)

Pensionado \_\_\_\_ (7)

Otro empleo \_\_\_\_ (8)

22 - ¿Cuál es el ingreso total de su hogar?

Menos de ¢100.000 colones mensuales \_\_\_\_\_ (1)

¢100.000 – ¢249.999 colones mensuales \_\_\_\_\_ (2)

¢250.000 colones o más \_\_\_\_\_ (3)

No sé/ No respondo \_\_\_\_\_ (4)

Muchas gracias por su colaboración.

Encuesta:

*El objetivo de la presente encuesta es determinar el perfil de los usuarios de centros de servicio de revelado así como sus preferencias hacia las distintas marcas ofrecidas en el Área Metropolitana en el sector de Guadalupe y la factibilidad para la implementación de un centro de revelado de fotografía.*

Sexo \_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_

1- Utiliza usted los servicios de los centros de revelado?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_(fin de la entrevista)

2- Cuál servicio de revelado utiliza con mayor frecuencia?

Kodak\_\_\_\_\_ (1)

Konica\_\_\_\_\_ (2)

Fuji\_\_\_\_\_ (3)

Otra\_\_\_\_\_ (4)

3- Si no encuentra la opción que eligió anteriormente, ¿cuál elegiría en su lugar?

Kodak\_\_\_\_\_ (1)

Konica\_\_\_\_\_ (2)

Fuji\_\_\_\_\_ (3)

Otra\_\_\_\_\_ (4)

4-¿Cuántas veces al año al mes utiliza los servicios de un centro de revelado?

De dos a tres veces al mes\_\_\_\_ (1)

Una vez al mes\_\_\_\_ (2)

Cada dos meses\_\_\_\_ (3)

Cada tres meses\_\_\_\_ (4)

Cada cuatro meses o más\_\_\_\_ (5)

5-¿Qué tamaño de rollo fotográfico utiliza normalmente?

De doce (12) unidades\_\_\_\_ (1)

De veinticuatro (24) unidades\_\_\_\_ (2)

De treinta y seis (36) unidades\_\_\_\_ (3)

6-¿Cuál atributo es más importante para usted al seleccionar el centro de servicio de revelado? (puede marcar más de una opción)

Conveniencia\_\_\_\_ (1)

Precio \_\_\_\_ (5)

Presentación \_\_\_\_ (2)

Empaque \_\_\_\_ (6)

Tiempo de entrega\_\_\_\_ (3)

Calidad de la atención/servicio\_\_\_\_ (7)

Revelado de calidad\_\_\_\_ (4)

Marca\_\_\_\_ (8)

Otros, cuáles? \_\_\_\_\_(9)

7-¿ Vendría usted a revelar su rollo aquí?

Definitivamente si \_\_\_\_\_(1)

Probablemente si \_\_\_\_\_(2)

Tal vez \_\_\_\_\_(3)

Probablemente no \_\_\_\_\_(4)

Definitivamente no \_\_\_\_\_(5)

8- ¿Cuál es su ocupación actual?

Profesión/ Técnico \_\_\_\_\_(1)

Ejecutivo/Gerente/Propietario./Administrador. \_\_\_\_\_(2)

Comerciantes/Vendedores \_\_\_\_\_(3)

Otros empleados \_\_\_\_\_(4)

Estudiantes \_\_\_\_\_(5)

Ama de Casa \_\_\_\_\_(6)

Pensionado \_\_\_\_\_(7)

Otro empleo \_\_\_\_\_(8)

9-¿Cuál es el ingreso total de su hogar?

Menos de 100.000 colones mensuales \_\_\_\_\_(1)

100.000 – 249.999 colones mensuales \_\_\_\_\_(2)

250.000 colones o más \_\_\_\_\_(3)

Muchas gracias por su colaboración.

Además se trabaja una observación estructurada de conteo de vehículos en las direcciones este a oeste y oeste a este y de transeúntes, instrumento que se puede apreciar a continuación:

## Cuadro de Orden de los Resultados

	<b>E-O</b>	<b>O-E</b>	<b>Gente</b>
<b>7:00 a 9:00 a.m.</b>			
<b>9:01 a 11:00 a.m.</b>			
<b>11:01 a 1:00 p.m.</b>			
<b>1:01 a 3:00 p.m.</b>			
<b>3:01 a 5:00 p.m.</b>			
<b>5:01 a 7:00 p.m.</b>			

	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Lunes</b>
<b>7:00 a 9:00 a.m.</b>	<b>E-O</b>	<b>Gen</b>	<b>O-E</b>			<b>ENCUESTAS (3 horas)</b>	
<b>9:01 a 11:00 a.m.</b>	<b>O-E</b>	<b>E-O</b>	<b>Gen</b>				
<b>11:01 a 1:00 p.m.</b>	<b>Gen</b>	<b>O-E</b>	<b>E-O</b>				
<b>1:01 a 3:00 p.m.</b>				<b>E-O</b>	<b>O-E</b>		<b>Gen</b>
<b>3:01 a 5:00 p.m.</b>				<b>O-E</b>	<b>Gen</b>		<b>E-O</b>
<b>5:01 a 7:00 p.m.</b>				<b>Gen</b>	<b>E-O</b>		<b>O-E</b>

## Fuentes

Se realiza la recolección de la información primaria por medio de los instrumentos mencionados anteriormente. Las fuentes se seleccionan al azar entre los consumidores y usuarios del servicio de revelado en la zona caribeña y metropolitana.

## **Indicadores**

Posteriormente, se utiliza el método de diagramación y graficación de los datos a fin de sintetizar y facilitar el análisis. Con base en la recolección de la información se realizan caracterizaciones de los mercados meta y análisis FODA para enriquecer el estudio y mejorar el entendimiento de la situación actual.

## **Objetivo 5**

Determinar la viabilidad financiera y mercadológica de la apertura de un nuevo local comercial de revelado de fotografías y realizar las recomendaciones pertinentes.

## **Investigación**

El tipo de investigación aplicada en este capítulo es explicativa, debido a que se hace utilización de la información recolectada y los datos analizados. Tiene como último fin la aplicación del desarrollo de los capítulos anteriores para la formulación de las recomendaciones finales, por lo que también es propositiva.

## **Métodos**

Una vez analizada la información, los investigadores proceden en este apartado a la formulación de propuestas y recomendaciones por medio de la síntesis de la información y el análisis de la información y los datos recabados.

Se utiliza el análisis y la deducción realizados por los investigadores y las conclusiones de la recolección de la información de los capítulos anteriores.

## **Técnicas**

De lo anterior, se continúa con los procedimientos de la selección de los principales



problemas por medio del análisis, el planeamiento de y la organización de la información que sustente las recomendaciones finales y la preparación de gráficas con el mismo objetivo y la redacción del informe final.

### Instrumentos

Se procede a la utilización de información financiera suplida por los socios del negocio “*Speed Foto*”, dentro de la cual se incluyen los estados financieros, balances de situación y flujos de efectivo. Ejemplo de los esquemas de organización de la información financiera y contable, se detallan a continuación:

<i>Speed Foto</i>	Histórico		Proyectado			
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Liquidez</i>						
<b>Razón circulante:</b>	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$					
<b>Prueba del ácido:</b>	$\frac{\text{Activo circulante - inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$					
<b>Índice de Tesorería:</b>	$\frac{\text{Efectivo + Inv. Transitorias}}{\text{Pasivo Circulante}}$					

<i>Speed Foto</i>	<b>Histórico</b>		<b>Proyectado</b>			
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Actividad</b>						
<b>Rotación de inventario:</b>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$					
<b>Período medio inventario:</b>	$\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$					
<b>Rotación de cuentas por cobrar:</b>	$\frac{\text{Ventas neta a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$					
<b>Período medio de cobro:</b>	$\frac{360 * \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a crédito}}$					
<b>Período medio de pago:</b>	$\frac{360 * \text{Cuentas pagar promedio}}{\text{Compras netas a crédito}}$					
<b>Rotación de activo circulante:</b>	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo circulante}}$					
<b>Rotación de activo fijo:</b>	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo fijo neto}}$					
<b>Rotación de activo total:</b>	$\frac{\text{Ventas netas totales}}{\text{Activo Total}}$					

<i>Speed Foto</i>	<b>Histórico</b>		<b>Proyectado</b>			
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<i>Endeudamiento</i>						
<b>Razón de la deuda:</b>	Pasivo total					
	Activo total					
<b>Razón de endeudamiento:</b>	Pasivo total					
	Patrimonio					
<b>Incidencia de Apalancamiento:</b>	Activo total					
	Patrimonio					
<b>Cobertura de intereses:</b>	UAII					
	Gasto por intereses					
<b>Indice capital a activo fijo:</b>	Patrimonio					
	Activo fijo					

<i>Speed Foto</i>		
<b>Formato Balances General</b>		
<b>(en miles de colones)</b>		
<b>Activo</b>	<b>200X</b>	<b>200X</b>
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo		
Efectos y cuentas por cobrar, neto		
Inventarios, neto		
Gastos pagados por anticipado		
Total activo circulante	-	-
Efectos y cuentas por cobrar a largo plazo		
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto		
Impuesto sobre la renta diferido		
Derecho de marca, neto		
Otros activos		
Activo de largo plazo	-	-
Total activo	-	-
<b>Pasivo y Patrimonio</b>		
Pasivo circulante:		
Préstamos bancarios		
Porción circulante de la deuda a largo plazo		
Cuentas por pagar		
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar		
Acumulación para prestaciones legales		
Total pasivo circulante	-	-
Deuda largo plazo excluyendo porción circulante		
Bonos estandarizados a largo plazo		
Impuesto sobre la renta diferido		
Pasivo de largo plazo	-	-
Total pasivo	-	-
Patrimonio:		
Capital acciones		
Capital adicional pagado		
Superávit por revaluación de activo productivos		
Reserva legal		
Utilidades no distribuidas		
Ajuste por traducción de estados financieros de entidades extranjeras		
Total patrimonio	-	-
Total pasivo y patrimonio	-	-

<i>Speed Foto</i>		
<b>Formato de Estado de Resultados</b>		
<b>(en miles de colones)</b>		
	<b>200X</b>	<b>200X</b>
Ventas netas		
Costo de ventas		
Utilidad Bruta	-	-
Gastos de operación:		
Ventas		
Promoción y publicidad		
Generales y administrativos		
Total gastos de operación	-	-
Utilidad en operaciones	-	-
Otros gastos (ingresos):		
Financieros		
Amortización derecho de marca		
Misceláneos, neto		
Otros gastos, neto	-	-
Utilidad neta antes de impuestos	-	-
Impuesto sobre la renta:		
Corriente		
Diferido		
Impuesto sobre la renta, neto	-	-
Utilidad neta	-	-

<i>Speed Foto. Formato de flujo de caja proyectado</i>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Compra de terreno						
- Construcción de Planta						
- Maquinas y Equipos						
- obras complementarias						
- Energía, reparaciones y otros						
- Costo mano de obra						
- Costo materias primas						
- Depreciación activos		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		0	0	0	0	0
- Impuesto sobre renta (15 %)		0	0	0	0	0
Utilidad después de impuestos		0	0	0	0	0
+ Depreciación activos		-	-	-	-	-
+ Valor de desecho terreno						
= Flujo de Caja Neto	-	0	0	0	0	0
VAN (al 10 %)	-					

## Fuentes

Se toma como fuente toda la información recolectada, seleccionada y filtrada durante los capítulos previos y los gráficos y proyecciones realizados.

## Indicadores

El estudio se realiza con base en las proyecciones financieras realizadas y las investigaciones de mercado, que generan conclusiones claras del estado a futuro de la ubicación del nuevo local.

## Tabla resumen

Objetivos	Investigación	Métodos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes	Indicadores
Nº. 1	Documental, secundaria	Indagación e investigación	Documental	Fichaje	Secundaria	Orden de fichas
Nº. 2	Documental y descriptiva	Exploratoria y entrevista	Entrevista personalizada y estructurada	Guía	Primaria y secundaria	Organigrama y flujo-grama.
Nº. 3	Documental y descriptiva	Entrevistas y revisión documental	Entrevista y exploración documentos	Guía y proyecciones	Primaria y secundaria	Proyecciones financieras.
Nº. 4	Documental y campo	Exploratoria y campo	Recolección información	Entrevista, encuesta y observación estructurada	Primaria	Diagramación y graficación.
Nº. 5	Explicativa Y propositiva	Síntesis	Análisis	Estados Financieros	Primaria y secundaria	Finalización conclusiones

