

Universidad Técnica Nacional

Sede central

Carrera Comercio Exterior

Licenciatura en Administración del Comercio Exterior

Creación de un plan de negocios para fundar una empresa de productos alimenticios con valor agregado a base de piña, que permita determinar su aceptación en el mercado de Florida, Estados Unidos durante el periodo 2023-2024

Jesús Manuel Picado Solís

Alajuela, Costa Rica

Febrero, 2025

Dedicatoria y agradecimiento:

A Dios, a mi familia y los profesores que siempre han estado para acompañar y enseñar durante estos años de universidad que se van a atesorar para toda la vida.

Tabla de contenidos

Capítulo I.....	9
1.1 Nombre del proyecto:.....	10
1.1.1 Estado de la cuestión:	10
1.2 Diagrama Causa-Efecto:.....	15
1.3 Problema central:.....	15
1.4 Situación actual y deseada:	18
1.5 Antecedentes	18
1.6 Justificación	20
1.7 Periodo de ejecución:.....	21
1.8 Objetivo General	21
1.9 Objetivo Específicos.....	22
1.10 Localización donde se va a desarrollar la empresa física	22
1.11 Diagrama de GANTT	22
1.12 Viabilidad financiera (flujo de caja):.....	22
Capítulo II.....	28
Marco teórico.....	28
2.1 Marco conceptual:.....	29
2.2 Marco referencial:	38
Capítulo III.....	46
Marco metodológico	46
3.1 Enfoque de investigación:	47
3.2 Fuentes de información:.....	47
3.3 Tipos de investigación:.....	49
3.4 Instrumentos de recolección de datos:.....	52
3.5 Cuadro de variables:	53
Capítulo IV.....	56
Análisis de resultados	56
4.1 Plan administrativo.....	57
4.1.1 Reseña de la idea de negocio.....	57
4.1.2 Antecedentes del proyecto.....	59
4.1.3 Nombre y marca de la empresa	60

4.1.4 Tipo de empresa	61
4.1.5 Análisis del entorno.....	62
4.1.5.1 Análisis interno de la empresa.....	63
4.1.5.2 Análisis del entorno del cliente.....	65
4.1.5.3 Entorno del mercado meta.....	67
4.1.5.4 Variables legales que definen la exportación.....	68
4.1.6 Fuerzas de Porter aplicado al mercado de la piña	77
4.1.6.1 Poder de negociación de los clientes:.....	79
4.1.6.2 Poder de negociación de los proveedores.....	81
4.1.6.3 Amenaza de productos sustitutos	82
4.1.6.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	84
4.1.6.5 Rivalidad de los competidores actuales.....	86
4.1.7 Análisis FODA.....	88
4.1.8 Elementos de la estructura organizacional	89
4.1.8.1 Organigrama de la empresa	90
4.1.9 Misión de la empresa	92
4.1.10 Visión de la empresa.....	93
4.1.11 Valores.....	93
4.1.12 Objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo	93
4.1.12.1 A corto plazo (Primer año):	94
4.1.12.2 A mediano plazo (Primeros tres años):.....	94
4.1.12.3 A largo plazo (Primeros cinco años):	95
4.1.13 Ventajas competitivas	95
4.1.14 Perfiles de puestos.....	96
4.1.15 Administración de salarios por mes	98
4.1.16 Documentos, plazos y descripción de trámites legales en Costa Rica ...	99
4.2 Plan de mercadeo	100
4.2.1 Introducción.....	100
4.2.2 Encuesta	100
4.2.2.3 Aplicación de la encuesta	101
4.2.2.4 Resultados.....	101
4.2.2.5 Análisis de los datos obtenidos.....	104

4.2.3 Tipos de presentaciones en que se puede vender con la piña	110
4.2.4 Beneficios y usos que le aporta la piña a la salud del ser humano	111
4.2.5 Metas de la mercadotecnia	112
4.2.5.1 Objetivos:	112
4.2.5.2 Planes de Marketing	113
4.2.5.3 Mercado meta en números	113
4.2.5.4 Tendencias de consumo	115
4.2.5.5 Mayores productores de piña en el mundo	118
4.2.6 Modelo de negocio propuesto	120
4.2.7 Mezcla de mercadeo	122
4.2.7.1 Producto	122
4.2.7.2 Precio	129
4.2.7.2.1 Conceptos y fórmulas	131
4.2.7.2.2 Estimaciones para definir el precio según los gastos fijos y variables	132
4.2.7.2.3 Políticas sobre el precio de venta	133
4.2.7.3 Plaza	133
4.2.7.3.1 Canal de distribución:	134
4.2.7.3.2 Plan de entregas	134
4.2.7.4 Promoción	135
4.2.7.4.1 Medios de comunicación con mayor alcance en Estados Unidos ..	136
4.2.5 Instrumentación de la mercadotecnia	137
4.2.6 Evaluación y control	139
4.2.6.1 Mecanismos formales de control	139
4.2.6.2 Mecanismos informales de control	140
4.3 Producción y logística	140
4.3.1 Proceso de compra y selección de la piña	142
4.3.2 Diseño de la distribución general de la planta procesadora de piña	143
4.3.3 Zonas por color según el diseño de distribución:	146
4.3.4 Sistema de gestión de inventarios WMS:	148
4.3.5 Equipos:	149
4.3.6 Instalaciones:	156
4.3.7 Organización de la logística de exportación	158

4.4 Análisis financiero	164
4.4.1 Supuestos.....	165
4.4.2 Inversión en activos fijos y capital social de trabajo.....	166
4.4.3 Cálculo de depreciación de activos.....	167
4.4.4 Costos fijos y variables	168
4.4.5 Costos variables de la materia prima para producir.....	169
4.4.6 Costo variables del empaque, etiquetado, embalaje y logística	171
4.4.7 Entradas	172
4.4.8 Punto de equilibrio:	172
4.4.9 Proyección del flujo de efectivo	174
4.4.10 Tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).....	176
CONCLUSIONES.....	178
Referencias	183
Anexos	193
Anexo #20 Cronograma de actividades	213

Índice de figuras

Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter.....	79
Figura 2. Plano organizacional.....	92
Figura 3. Comparativa tendencia de consumo de la piña originaria de Costa Rica entre los años 2020 y 2022	116
Figura 4. Precios de la piña proveniente de Costa Rica en el estado de Florida entre los años 2020 y 2022	118
Figura 6. Presentación piña en conserva	124
Figura 7. Presentación piña en pulpa.....	125
Figura 8. Presentación piña congelada	126
Figura 9. Presentación piña fresca.....	126
Figura 10. Valor nutricional en la etiqueta	128
Figura 11. Logo y slogan de la marca empresarial.....	129
Figura 12. Boceto de la distribución de la planta procesadora de piña	144

Figura 13. Flujo de la cadena de producción.....	145
Figura 14. Montacarga y perra de carga	150
Figura. 15 lavadora de piña industrial tipo ATENA.....	151
Figura 16. Máquina de pelado, corte y preparación de la piña.....	152
Figura 17. Cuarto frío con dos compartimentos	153
Figura 18. Maquinaria para realizar la fusión, la mezcla y la cocción de la piña .	154
Figura 19. Instrumentos de laboratorio.....	154
Figura 20. Máquinas automáticas de empaclado y embalaje	156
Figura 21. Flujo de la logística de exportación desde origen hasta destino	162
Figura 22. Mapa de tránsito del barco de Puerto Limón a Everglades, Florida ...	163
Figura 23. Punto de equilibrio para varios productos	174
Figura 24. Flujo de efectivo anual	175

Índice de tablas

Tabla 1. Situación actual y deseada de la idea de la idea de negocio	18
Tabla 2. Top 3 de productores de piña.....	44
Tabla 3. Matriz Foda	88
Tabla 4. Perfil de puestos.....	97
Tabla 5. Salarios por puesto.....	98
Tabla 6. Marco legal.....	99
Tabla 7. Exportaciones de piña fresca y productos derivados de ésta entre Costa Rica y Estados Unidos durante el periodo 2020 a 2023 en toneladas (Ton) y valor FOB en dólares	113
Tabla 8. Mayores productores y exportadores de piña en el mundo.....	119
Tabla 9. Modelo de negocio propuesto	120
Tabla 10. Estimaciones de costos variables según el tipo de producto	132
Tabla 11. Instrumentación de la mercadotecnia.....	138
Tabla 12. Tasa de intereses para préstamo de inversión.....	165
Tabla 13. Inversión en activos.....	166
Tabla 14. Cálculo de la depreciación	168
Tabla 15. Costos fijos y variables.....	169
Tabla 16. Costo de materia prima	170

Tabla 17. Costeo unitario de cada producto puesto en destino..... 171

Tabla 18. Proyección de ventas 172

Tabla 19. Valores TIR, VAN y periodo de recuperación de inversión en colones 177

Charter del proyecto

Nombre del proyecto:	Creación de un plan de negocios para fundar una empresa de productos alimenticios con valor agregado a base de piña, que permita determinar su aceptación en el mercado de Florida, Estados Unidos durante el periodo 2023-2024
Fecha de inicio:	1-10-23
Fecha de cierre:	18-2-25
Responsable:	Jesús Manuel Picado Solís
Objetivo General:	Crear un plan de negocios para fundar una empresa de productos alimenticios con valor agregado a base de piña, que permita determinar su aceptación en el mercado de Florida, Estados Unidos
Objetivos específicos:	
	1- Elaborar un plan administrativo que facilite la definición de los elementos básicos para la creación de la empresa y el establecimiento de metas en el corto y largo plazo
	2- Elaborar un plan de mercadeo que tome en cuenta las principales variables con el fin de elaborar una estrategia para introducir los productos en el mercado de destino
	3- Elaborar un plan de producción y logística que permita optimizar la cadena de suministro desde su inicio hasta su entrega para garantizar la conservación y calidad del producto
	4- Desarrollar un análisis económico-financiero basado en proyecciones de ingresos, costos e inversión para así determinar la viabilidad del proyecto
Lugar donde se realiza:	Alajuela, Costa Rica

Capítulo I

1.1 Nombre del proyecto:

Creación de un plan de negocios para fundar una empresa de productos alimenticios con valor agregado a base de piña, que permita determinar su aceptación en el mercado de Florida, Estados Unidos durante el periodo 2023-2024.

1.1.1 Estado de la cuestión:

López, M. (2023) destaca en el artículo denominado “Por qué los planes de negocio no sirven para nada” de la revista de economía empresas y finanzas; menciona que los planes de negocio presentan proyecciones financieras que no siempre se cumplen y es aquí donde muchas organizaciones carecen de sentido y no caen en la realidad de que existen una serie de variables principalmente externas que presionan el entorno comercial y que pueden afectar las bien intencionadas proyecciones. En los últimos meses han quebrado varios bancos en Estados Unidos con activos combinados por encima de 500.000 millones de dólares, esto precisamente porque su plan de negocios fluctuó tanto que llegaron al punto de la quiebra.

En el trabajo final de graduación de Alberto Hernández (2022) denominado “Estrategia de exportación de coolant hacia Panamá para la empresa Lapa Green” de la Universidad Nacional de Costa Rica, se explica que la implementación de este plan de negocios tiene como objetivo determinar la factibilidad de exportación de dicho producto para la toma de decisiones, en este caso se determinó que si existe una demanda insatisfecha y para llegar a esa conclusión, se realizó un estudio de mercado aplicando diferentes técnicas con el fin de obtener datos de dicho mercado.

Para la revista de Procomer (2022) en el artículo denominado comercio y negocios, en la sección de “Estrategia y negocios con propósito” se considera que para tener un plan de negocios relevante se debe trabajar con pasión, agilidad, propósitos, creatividad e integridad ya que se considera que la esencia del negocio se sitúa en estos principios.

En el proyecto de graduación de Erika Barrantes e Irlyn Castro (2022) denominado “Plan de negocios para la comercialización de un limpiador multiuso pH-neutro biodegradable” de la Universidad Técnica Nacional. Hacen ver que el plan de negocios es una herramienta que permite conocer los procedimientos y pasos a seguir que debe tener la empresa para saber cómo proceder en determinados casos donde la empresa necesita incursionar por las demandas propias de cada mercado. En este caso se concluye, que hay una tendencia en el mercado que busca este tipo de productos amigables con el ambiente y que, si se hace una buena estrategia de ingreso, se tendrá posiblemente óptimos resultados.

En el libro Plan de negocios de Rodney Naranjo (2021) Sección “Creación de un tecnicentro automotriz”, indica que el plan de negocios es una estrategia que vincula una serie de variables que van en pro de buscar la estabilidad y sostenimiento de la empresa en el tiempo y para llegar a esa etapa de madurez se debe tener claro las fortalezas y debilidades del entorno que rodea a la organización y a la competencia.

Según Chacón, K. (2020). En su tesis de investigación “Expansión territorial de exportaciones de hierro a Costa Rica” de la Universidad Nacional de Costa Rica Menciona que con este plan de negocios busca conocer la demanda de los

productos de su interés en este mercado para definir por medio de esta, si es factible o no para proyectar una potencial apertura de operaciones en este mercado de su interés. Por lo tanto, se llega a la conclusión que hay oferentes en todo el país, pero no siempre los precios y su estrategia de logística de entrega son los aceptados por los clientes finales.

Según Adriana Chavarría y Marielen Barrantes.(2019), en su tesis denominada “Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos” de la Universidad Técnica Nacional Indica que el plan de negocios es una mezcla de diferentes variables de mercadeo tales como: La plaza, el precio, promoción producto, donde las variables citadas engloban la parte legal, logística y de estructura financiera que demanda la organización para poder tener un plan que pueda ser viable dentro del entorno de la internacionalización de los productos.

Maestría realizada por Esteban Martínez (2019) en su tema “Propuesta de plan estratégico de negocios digital para la empresa NEXERIX” de la Universidad Tecnológica de Cartago. Describe que el plan de negocios es unificar una serie de variables para hacer un planteamiento estratégico que vaya en la línea de potenciar los objetivos que han sido previamente establecidos por los tomadores de decisiones de la organización. Con esta realidad se determina que a la hora de unificar las variables que componen el plan de negocios se puede llegar a los resultados que permiten construir el proyecto y a partir de esa realidad decidir si se concreta o bien, se mejora la estrategia para buscar consolidar la idea de negocio.

Karen Weinberger, (2019), en su libro de plan de negocios en el apartado “Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”. Define que los planes de negocio son una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, esto para tener un panorama preciso sobre las oportunidades insatisfechas que tiene un determinado mercado a donde se le planifica llevar a cabo los negocios y consigo todos los resultados financieros que se esperan obtener de las actividades lucrativas.

Según el portal digital 50minutos.es (2016) en su libro “Cómo crear un plan óptimo para su empresa”. Dicta que el plan de negocios es una guía eficiente que responde a las necesidades de la actividad comercial que le permiten anticipar los desafíos propios de los mercados que cada vez son más cambiantes. Dicha guía es la que marca la pauta para tomar las decisiones más acertadas, pero es importante tener presente que las fluctuaciones propias de los mercados hacen que dicha guía pueda readecuarse según las necesidades de la empresa.

Desde la perspectiva de Zorita (2015) de la base de datos libros profesionales para empresas. En el libro “Plan de negocios”. Argumenta que para realizar un plan de negocios que lleve el sello de éxito debe de analizarse muy bien a la competencia y el mercado meta al que se le quiere llegar con sus bienes o servicios ya que la competencia es considerada como un campo de batalla donde el que más resista es el que se quedará con los clientes finales al ofrecer algo diferente que la competencia.

En cuanto a Méndez (2015) en su tesis de maestría denominada “Propuesta de plan estratégico de negocio para la empresa sistemas IQ, S.A” de la Universidad

de Costa Rica. Cita que el plan de negocios lo que busca es hacer que la empresa pueda ponerse en marcha y que en el tiempo pueda sostenerse de manera eficiente dentro del nicho de mercado que se ha establecido previamente, pero para lograr los resultados esperados de debe de hacer un análisis interno y externo previo, al entorno que rodea a la organización.

El presente artículo de Maidana (2014). Destaca en la revista “Ningún plan de negocios sobrevive al primer contacto con los clientes”. Hace ver que los planes de negocios son importantes para tenerlos como guía, pero se debe ser lo suficientemente adaptable y capaz de cambiarlo cuando se enfrente a la realidad comercial que se proyecta desde lo interno de diseño, versus la realidad del entorno comercial fuera de este mismo donde las fluctuaciones del mercado dictan que se debe estar en constante evolución y cambio.

Es importante destacar en el libro de Jorge Tabarquino (2013), Que tiene como título “Generalidades del plan de negocios”. Expone que el plan de negocios es un estudio de análisis de mercadeo y sus estrategias que se utilizan como referencia antes de hacer un lanzamiento de un bien o servicio a determinado mercado. Además, hace referencia sobre aspectos financieros y de rentabilidad variables que son vitales de contemplar antes de decidirse.

Para Montiel (2001), en su tesis “Plan de negocios para exportar sellos mecánicos de México a Colón, Panamá” de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Menciona que el plan de negocios se resume en una estructura que permite el intercambio comercial entre las diferentes partes que buscan darle solución a las necesidades propias o de terceros en un entorno donde el que se

diferencia más, es el que se puede mantener en el tiempo. Por lo tanto, para lograr los objetivos de ese intercambio debe existir una estructura en cierta manera madura para que dicho intercambio no se vea afectado por temas de desabastecimiento, precios o calidad de los bienes negociados.

1.2 Diagrama Causa-Efecto:

Ver anexo #1. En el mismo se puede encontrar el gráfico

1.3 Problema central:

Para iniciar con el desarrollo de este apartado es importante saber que el plan de negocios es un punto de partida que tienen las empresas para ejecutar un proyecto en determinado sector. A partir de esa realidad surgen un sinnúmero de desafíos que se deben resolver en tiempo y forma para que el mismo vaya fluyendo de la forma planificada.

Teniendo claro lo establecido anteriormente, se sabe de antemano que fundar una empresa tiene sus problemas que se deben ir solucionando de forma estratégica para exportar a un mercado tan dinámico y con tanta oferta de los bienes iguales o sustitutos que se quieren desarrollar; para esto se debe planificar y buscar la forma de que ese valor agregado que se quiere ofertar sea más llamativo y diferente que el ofertado por la competencia. Con esto se busca atraer la mayor cantidad de clientes posibles en el tiempo y consigo ir poco a poco consolidando la idea de negocio, realidad por la cual se quiere hacer un plan o modelo que vaya de la mano con las necesidades insatisfechas de este mercado meta.

Al ser Costa Rica el mayor exportador de piña fresca en el mundo desde hace más de quince años, les ha permitido a los productores ofertar este fruto en diferentes mercados con alto poder adquisitivo tales como: Estados Unidos, Canadá, Holanda, China, Francia entre otros. (CANAPEP, 2015, p.1). Pero, ¿Es realmente el mayor exportador de valor agregado de este bien? Conforme se vaya desarrollando este tema de investigación se darán cuenta si realmente lo es.

La idea de este proyecto potencial nace con la necesidad de buscar como vender un producto que se produce a escala todo el año y que si bien es cierto se vende en muchos mercados a nivel mundial, se considera que no se le está buscando ese valor extra que se le puede sacar provecho a un bien tan aceptable en los mercados internacionales y que puede tener repercusiones muy positivas dentro del entorno económico y productivo de Costa Rica (UCR, 2020, p.1). Ya que puede generar un impacto sumamente positivo al tener una empresa más, que ofrece trabajo, pago de impuestos, mercadea al país, aporta a la balanza comercial, a la balanza de pagos, al PIB; en fin, es realmente algo positivo y necesario para el desarrollo del país en general.

Cuando un plan de negocios de esta índole que proyecta exportar bienes derivados de la piña a un mercado tan exclusivo en el mundo como lo es Estados Unidos, se debe de tener una base como empresa desde sus inicios con altos estándares de calidad en la gestión del personal y de producción. Ya que el mercado como tal así lo exige. Fundar una empresa que vaya en esa línea es el objetivo meta del desarrollo de este proyecto que como bien se sabe, es una oportunidad potencial que se tiene claro cómo llevarlo a cabo en el corto o mediano plazo.

Además, para enfrentarse de forma estratégica y salir librado ante los desafíos que se proyectan encontrarse en el camino, se debe tomar en cuenta una serie de variables vitales en el entorno empresarial como lo son: Una buena gestión en la cadena de suministro, los socios de negocios, gestión financiera, el mercado meta y la diferenciación ante la competencia con el valor agregado. Teniendo claro esas variables y sabiendo manejarlas de forma adecuada sostener en el tiempo el plan de negocios para exportación es una realidad potencial, ya que le permitirá a la empresa gestionar sus recursos de manera correcta.

Ante los aspectos mencionados, se generan las siguientes preguntas:

Pregunta central de la investigación:

¿Cuáles son los principales elementos que incluye un plan de negocios para crear una empresa de exportación de productos a base de piña?

Preguntas específicas de la investigación:

¿Cómo elaborar un plan administrativo que facilite la definición de los elementos básicos para la creación de la empresa y el establecimiento de metas en el corto y largo plazo?

¿Cómo elaborar un plan de mercadeo que tome en cuenta las principales variables con el fin de elaborar una estrategia para introducir los productos en el mercado de destino?

¿Cómo elaborar un plan de producción y logística que permita optimizar la cadena de suministro desde su inicio hasta su entrega para garantizar la conservación y calidad del producto?

¿Cómo desarrollar un análisis económico-financiero basado en proyecciones de ingresos, costos e inversión para así determinar la viabilidad del proyecto?

1.4 Situación actual y deseada:

Tabla 1. Situación actual y deseada de la idea de la idea de negocio

Situación Actual	Situación deseada
No existe la estructura legal de la empresa	Se proyecta fundar la empresa en los próximos 3- 5 años
Se carece de un estudio de mercado	Se realizará un estudio de mercado para analizar los gustos y preferencias del mercado meta
No hay una estructura de costos definida	Se establecerá un plan de viabilidad financiera
Ausencia de un plan de financiamiento	Se pretende vender acciones a socios o bien buscar el financiamiento de bancos comerciales
No se tiene una base de proveedores	Se proyecta tener proveedores en todos los polos de producción de Costa Rica
No se cuenta con una estructura física	Se quiere desarrollar una planta de producción en los próximos 3-5 años en la zona de occidente o bien en el polo con mayor producción de piña

Fuente: Elaboración propia 2023

1.5 Antecedentes

La idea de este proyecto surge luego de analizar el potencial que ofrece la piña como un bien que es muy aceptado en el mercado internacional; y que además se le puede sacar mucho más provecho con el valor agregado que permite ofrecerle al cliente final productos a base de piña en diferentes presentaciones como por

ejemplo en pulpa o jalea por citar algunos casos y no solamente como piña fresca. Con esa premisa se tiene muy claro lo que se quiere hacer para aprovechar la oportunidad que existe para abastecer el mercado de Florida, Estados Unidos.

Así como también, porque tiene características diferenciadas de otros bienes agrícolas ya que se produce de dos a tres veces por año y a gran escala, realidad que hace diferencia cuando se piensa en buscar internacionalizar productos como las frutas, un bien delicado desde el inicio de su ciclo de producción hasta su respectiva distribución.

Según Procomer (2019) es importante mencionar que Costa Rica tiene una estructura productiva muy robusta donde hay más de doscientas fincas procesadoras de piña a nivel nacional principalmente en el norte y sur del país. Dicho dato es una garantía que le permitirá a la empresa sostener la producción todo el año y que podrá negociar con los clientes finales respaldados con estas referencias. Al asegurar la oferta exportable los clientes tomaran al socio comercial como un referente que le brindará credibilidad a sus clientes finales y como resultado se fortalecerá la cadena de suministro que por diferentes razones no siempre se da en tiempo y forma.

Por último, es necesario considerar como referencia que Costa Rica lleva más de quince años siendo el mayor exportador de piña en el mundo con una participación de más de tres millones de toneladas de producción al año seguido por las Filipinas que ocupa el segundo lugar con más de dos millones de toneladas de producción anual. (MAG, 2018). Realidad que coloca al país en lo más alto del ranking de exportadores de este bien, entonces a nivel de estructura comercial

existe la confianza por su historial y esto le permitirá a la empresa tener referencias de éxito para poner en marcha el plan de negocios.

1.6 Justificación

La importancia o el propósito de este plan de negocios radica en el valor agregado que se puede obtener de la piña como bien producido la mayor parte del año en Costa Rica. Con esta realidad se pretende desarrollar un plan de negocios robusto que brinde solidez y sostenimiento financiero en el tiempo y que a la vez pueda servir como herramienta de referencia para buscar sacarle provecho a otros bienes bajo el modelo de valor agregado.

En cuanto a la referencia de conocimiento que puede ofrecer esta modelo de negocios lo evidencia la forma en cómo se quiere maximizar la oferta de un bien producido a escala en el territorio nacional donde se considera que actualmente, para temas de exportación, no se le ha sacado provecho a las bondades que ofrece una fruta tan aceptada en el mercado internacional.

Así como también es importante destacar sobre los beneficios directos e indirectos de la creación de una empresa en territorio nacional son muy variados ya que el beneficio lo puede recibir el gobierno con el pago de impuestos entre otros rubros, los productores, las personas con trabajo estable, los transportistas locales, las navieras, el cliente final que está consumiendo un producto producido con altos estándares de calidad, en fin. El impacto positivo es más amplio, pero es necesario destacar de formar sintetizada algunas variables relevantes.

Además, para obtener data que permita tomar decisiones bien fundamentadas es necesario acudir a investigaciones previas, portales digitales relacionados a negocios internacionales, argumentos de empresarios que desarrollan en el área, estudios de mercados en origen y en destino entre otras fuentes. Esto para tener un panorama lo más cercano a la realidad y como resultado la obtención de evidencias que harán del proyecto una realidad en el tiempo establecido.

Por otro lado, los beneficiarios directos serán los propietarios de la empresa y los socios propietarios que harán del negocio una fuente de ingresos para su aprovechamiento y los beneficiarios indirectos serán el gobierno local donde esté ubicada la planta y el gobierno nacional por el pago de impuestos y tasas, los colaboradores de las empresas que ofrecen los servicios de logística ya que van a tener trabajo, servicios aduaneros por el pago de los trámites de exportación e importación, los socios comerciales en origen y destino que deseen entrar en negociaciones con la marca porque van a aumentar la oferta de venta y como resultado más clientes que busquen comprar los productos a base de piña y por último, los productores de piña que se ubicarán en diferentes partes del país.

1.7 Periodo de ejecución:

El periodo de investigación para el plan de negocios será de un año 2023-2024, pero el plan final de ejecución se espera que sea en los próximos tres a cinco años.

1.8 Objetivo General

Crear un plan de negocios para fundar una empresa de productos alimenticios con valor agregado a base de piña, que permita determinar su aceptación en el mercado de Florida, Estados Unidos.

1.9 Objetivo Específicos

1. Elaborar un plan administrativo que facilite la definición de los elementos básicos para la creación de la empresa y el establecimiento de metas en el corto y largo plazo.
2. Elaborar un plan de mercadeo que tome en cuenta las principales variables con el fin de elaborar una estrategia para introducir los productos en el mercado de destino.
3. Elaborar un plan de producción y logística que permita optimizar la cadena de suministro desde su inicio hasta su entrega para garantizar la conservación y calidad del producto.
4. Desarrollar un análisis económico-financiero basado en proyecciones de ingresos, costos e inversión para así determinar la viabilidad del proyecto.

1.10 Localización donde se va a desarrollar la empresa física

- Muelle de San Carlos, finca Golden Fruit

1.11 Diagrama de GANTT

Ver anexo #2. En el mismo se puede apreciar el gráfico

1.12 Viabilidad financiera (flujo de caja):

Ver anexo #3. En el mismo se puede apreciar el cuadro

Ventas en efectivo:

Se consideran como las transacciones que se van a realizar en el sitio de la empresa si es viable llegar a establecer un tipo centro de venta al menudeo o bien se considera como las ventas que se hacen a centros de distribución y se efectúa el pago en el momento (Silva, 2020, p.1).

El monto estimado por mes para las ventas en efectivo será de: 10.000.00 de colones

Cobros de ventas a crédito:

Es la transacción que se va a llevar a cabo en el plazo acordado entre las partes en el momento en que se empieza a negociar con proveedores de los centros de venta en el Estado de Florida. El plazo va a depender del volumen de compra que se haga en el momento, el mismo puede ser de 45-60 días (Salas,2023, p.1).

El monto estimado por mes para los cobros de ventas a crédito será de: 20.000.00 millones de colones.

Cobros por ventas de activos fijos:

Es el monto previamente definido por la venta de equipos o un bien en general que se considera en desuso y que se le puede sacar provecho dentro de la empresa para poder tener ingresos frescos para mejorar el tema de inversión. Por

ejemplo, un terreno, equipos de producción, inmobiliario entre otros (TEC, 2018, p.6).

El monto estimado por mes para los cobros por venta de activos fijos será de: 5.000.00 millones de colones.

Compra de mercancía:

Es la cantidad en toneladas de productos que se van a adquirir para la producción de los bienes que se quieren ofertar como bien principal la piña, empaques, insumos varios entre otros (Monge, 2022, p.3).

El monto estimado por mes para las compras de mercancía será de: 6.000.00 millones de colones.

Pago de nóminas:

Se refiere al monto que se encuentra contabilizado para saldar las deudas que se tienen con los colaboradores fijos y temporales por la prestación de sus servicios dentro de la empresa (BAC, 2023, p.1).

El monto estimado por mes para el pago de nómina será de: 3.000.00 millones de colones.

Pago proveedores de logística:

Es un rubro contable que se debe contemplar para pagarle a los proveedores de servicios como los Operadores Económicos Autorizados que le van a prestar los servicios a la empresa para que los productos puedan llegar a destino en tiempo y forma (Movistar, 2022, p.1).

El monto estimado por mes para el pago proveedores de logística será de: 3.500.00 millones de colones.

Pago de servicios públicos:

Es el monto que se va a destinar para saldar el pago con las empresas que brinden el servicio de electricidad, agua, internet y recolección de desechos especiales (BCR, 2023, p.1).

El monto estimado por mes para el pago de servicios públicos será de: 400.00 mil colones.

Pago de Seguridad Social:

Es el monto que se debe destinar para pagar el seguro obrero patronal de los colaboradores de la empresa por ser trabajadores activos (MTSS, 2023, p.1).

El monto estimado por mes para el pago será de: 350.000 mil colones.

Pago de impuestos:

Es el rubro aproximado que se considera que se va a pagar por concepto de impuestos a las entidades correspondientes. Por un lado, aplica para la Municipalidad de San Carlos y, por otro lado, para Ministerio de hacienda (José, 2023, p.1).

El monto estimado por mes para el pago de impuestos será de: 10.000.000 millones de colones.

Pago publicidad:

Es el monto de dinero que se va a destinar para temas de mercadeo tanto a nivel nacional como a nivel internacional para poder exponer más la marca y que cada vez se pueda posicionar más en el mercado meta (SendPulse, 2021, p.2).

El monto estimado por mes para el pago de publicidad será de: 500.000 mil colones.

Pago alquiler:

Son los rubros que se tienen contemplados para el pago de la renta de las bodegas donde se quiere desarrollar la producción, así como también para el potencial alquiler de equipos cuando los propios fallen y no se tenga otra alternativa para a cabo las actividades productivas. Como, por ejemplo: Cargar tarimas a un contenedor (Hacienda, 2022, p.1).

El monto estimado por mes para el pago de alquiler será de: 1.000.000 millones de colones.

Pago mantenimiento:

Se considera como el monto que se tiene contemplado para darle mantenimiento a la infraestructura de la planta. Como, por ejemplo: Hacer detalles en pintura, lavar las paredes con hidro lavadora, entre otras (Urbano, 2022, p.1).

El monto estimado por mes para el pago de mantenimiento será de: 200.000 mil colones.

Préstamo recibido:

Es el monto de dinero que recibió la empresa con previas garantías para poner en marcha el negocio, el mismo se debe ir cancelando mes a mes (Zamora, 2021, p.3).

El monto estimado será de: 105.000.000 millones de colones.

Pago de préstamos:

Es el monto relativo que se le debe pagar mes a mes a la entidad financiera que accedió a prestar el dinero para poder iniciar con el establecimiento del negocio (Coonape, 2023, p.1).

El monto estimado por mes para el pago de impuestos será de: 1.000.000 de colones.

Se va a utilizar la modalidad de crédito hipotecario por \$200,000 dólares americanos que al tipo de cambio de 525 colones costarricenses son 105,000,000 millones aproximadamente de colones, con este recurso se busca iniciar con la compra de activos (41.050.000 millones de colones) y de cubrir la operación aproximada de tres meses (63.950.00 millones de colones) sin tomar en cuenta los ingresos por ventas. Además, se proyecta que la operación por los primeros seis meses sea solo para reinvertir en la operación y tener más capacidad de flujo de caja para robustecer la empresa.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Marco conceptual:

Plan de negocios:

Se considera plan de negocios “A una actividad lucrativa con sistemas o métodos para obtener dinero a cambio de ofrecer bienes o servicios a las personas” (Moyano, 2016, p.1). Para este autor el plan de negocios es una forma de guiarse por medio de herramientas prácticas para generar réditos económicos en determinado sector.

Una definición de plan de negocios” Es cuestionarse con un porqué del propósito del negocio para evitar que lo que se da por un hecho con la información previamente establecida no se llegue a cumplir por suponer que es lo correcto” (Sinek,2018, p.1). Según Sinek el plan de negocios es una herramienta que debe ser cuestionada para evitar suposiciones que a larga puedan afectar un buen proyecto.

El plan de negocios es “Uno de los primeros pasos importantes para desarrollar una empresa, en el mismo se establecen los objetivos para que el negocio funcione adecuadamente” (Review, 2021, p.5). Para este autor el plan de negocios es una base que funciona como un complemento para poner a andar la empresa.

Se considera plan de negocios como “La redacción ordenada de un negocio; donde permite hacer una reflexión sobre el modelo inicial, estructurando y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos” (Cofemer, 2023, p.1). Según esta definición el plan de negocios es una guía que permite revisar cada área de la empresa y consigo corregir para minimizar riesgos.

Una definición de plan de negocios “Es una hoja de ruta hacia el futuro al hacer que los empresarios y propietarios de negocios piensen en sus estrategias, evalúen sus conceptos comerciales básicos, reconozcan las limitaciones de su negocio y eviten una variedad de errores” (Enocomipedia 2020, p.1). Según esta revista de economía el plan de negocios es una forma de como guiar las proyecciones de la empresa, así como también una variable que permite conocer las limitantes propias del negocio.

En síntesis, el plan de negocios es un sistema integrado con diferentes variables que funcionan como una guía que le permite a la empresa tomar decisiones para llevar a la acción lo que se ha definido previamente en la organización.

Valor agregado:

Una definición de valor agregado “Es una manera de cómo hacer los procedimientos dentro de una organización para maximizar los recursos y consigo darle un valor a la empresa para que la misma se pueda destacar en determinada área” (Rodríguez, 2009, p.22). Según esta referencia es buscar la forma de cómo usar los recursos de la mejor manera para diferenciarse y consigo ser más competitivo.

Se considera valor agregado “Como la estrategia que se puede utilizar para buscar diferenciarse y posicionarse en la mente de los consumidores finales con una estrategia que venga desde lo interno de la empresa” (Feoli, 2005, p.1). Este

autor considera que el valor agregado es buscar siempre la forma de cómo ser diferente en un mercado donde el que se destaca es el que logra atraer más clientes.

Valor agregado es “Una forma de cómo hacer negocios por medio de un plan definido a lo interno de la organización donde su valor sea ofertar bienes a determinado mercado de una manera distinta que la competencia” (Castillo, 2018, p.3). Basado en el criterio de este autor el valor agregado es buscar la forma de ser creativo para ofertar un bien que posiblemente también sea ofertado por la competencia pero que el mismo es con características distintas.

Se entiende valor agregado “Como la forma de aprovechar las bondades y distintos usos de un bien para diversificar la oferta y consigo buscar más socios comerciales que no siempre buscan satisfacer sus gustos con un solo producto derivado de este mismo” (Madrigal, 2020, p.2). Para este autor el valor agregado es una oportunidad que se tiene para sacarle provecho a un bien que es muy aceptado en el mercado y que se puede colocar fácilmente por su diversidad de aplicaciones.

En cuanto al valor agregado “Es una variable dentro del engranaje que se considera como aquel elemento diferenciador a nivel de producción que busca aumentar la competitividad de la empresa por medio de la mejora en sus procesos” (Morales, 2014, p.3). El valor agregado según esta referencia es mejorar procedimientos para ser más productivo y consigo lograr el éxito a nivel organizacional y ser cada día un ente que se diferencia entre la competencia.

Por lo tanto, valor agregado es la variable que siempre busca sobresalir dentro de los procesos organizacionales para tener ese plus o esa característica

diferente dentro de un mercado que ante la presencia de la competencia debe ser totalmente estratégico para atraer los clientes según su oferta.

Plan administrativo:

Un concepto sobre plan administrativo es “Una guía que le permite a la organización estar enfocados en los objetivos previamente establecidos para ser más eficientes con los recursos. Entre los objetivos que se busca tener presentes están: La implementación de nuevos procesos, controles, planificación entre otras variables (Lara, 2022, p.1). Según el autor el plan es la serie de decisiones que se deben tomar a nivel interno de la empresa para lograr que todas las variables asociadas cumplan su función.

Se considera como “Un proceso que tiene una serie de variables o pasos que interactúan entre sí para lograr los objetivos de la administración del recurso humano y económico dentro de la estructura organizativa” (UVENA, 2018, p.1). Para este autor es como construir una estructura con las bases necesarias para que los recursos de la empresa se relacionen y cumplan su fin.

La planeación administrativa es conocida por “Ser la estrategia a utilizar con su debida contingencia donde se toman en cuenta los factores externos e internos que pueden afectar a lo interno de la empresa. Esta estrategia se puede contemplar a corto y largo plazo” (Cardona y González, 2016, p.4). Estos autores consideran la estrategia como el punto de partida para planear todo lo relacionado a los recursos de la empresa.

Se entiende plan de negocios al “Accionar que tienen definido las empresas para operar en el área de su preferencia y es considerada como una de las variables más importantes dentro de la organización porque tiene su lógica, orden y planificación para la toma de decisiones” (Humanidades, 2023, p.1). Según esta referencia, el plan es el punto de partida dentro de la empresa para tomar las decisiones ya que tiene una planificación definida que busca las mejores oportunidades.

El plan administrativo es “La idea negocio central que tiene la empresa y en la cual se describe el entorno que se quiere tener para trazar una ruta direccionada hacia los objetivos que se han planteado previamente” (Barrantes y Chavarría, 2019, p.3). Para este autor es definir la ruta a seguir que tiene la empresa para ir en busca de concretar los objetivos planteados.

En conclusión, el plan de negocios es: estrategia, control, proyectos, eficiencia, resultados y demás variables que van de la mano con las políticas de empresa para buscar los objetivos que se quieren lograr para hacer crecer el negocio que al final es la razón de ser de esta planeación.

Mercadeo:

Con respecto al mercadeo es importante saber “Que se refiere a aquella incidencia que presentan los consumidores por determinado bien o servicio y tiene ventaja sobre la competencia porque eligen a un producto antes que otro que se oferta en el mercado” (Salvador, 2021, p.4). En síntesis, es una manera de

seleccionar lo que le gusta al consumidor y que al final es lo que hace destacar entre un producto y otro.

Un concepto sobre mercadeo es “La demanda que tienen los agentes económicos dentro de una economía para satisfacer sus necesidades de suministro según su área de desarrollo” (Schreiter, 2015, p.2). Según este autor es la manera que buscan las organizaciones en la economía de determinado territorio para completar en tiempo y forma su suministro con los bienes que sean más llamativos y de su agrado.

Se entiende al mercadeo como “Las tendencias o hábitos de consumo que tienen las personas o alguna organización, estos hábitos son consideradas muy cambiantes ya que hoy puede necesitar un bien, pero en otra ocasión ese bien puede no ser de utilidad para cubrir su necesidad” (Hernández, 2020, p.1). Hernández establece que los hábitos son la razón del consumo ya que estos son acciones que hacen las personas para suplirse de lo necesario según su interés, aunque claro está, sus necesidades pueden cambiar en cualquier momento.

Un concepto de mercadeo es “La creación de identidad y apego de las personas por una marca, un sabor, un color, un contenido, en fin. Es la necesidad que tratan de crear las empresas para que el consumidor se decline por su oferta” (Kumar, 2021, p.6). Según este autor es la estrategia que tienen las empresas para hacer que los clientes fijos y potenciales sientan identidad por sus bienes o servicios.

Con respecto al mercadeo “Se entiende como el criterio que tienen los consumidores para decidir cuándo, cómo y dónde satisfacer sus deseos con lo que realmente les atrae” (Porrás, 2021, p.3). Para estos autores es el concepto se basa en los criterios que todo consumidor tiene claro a la hora de cubrir sus necesidades básicas de consumo.

En síntesis, el mercadeo son las bases que usan las empresas como estrategia para medir las necesidades de los clientes, así como también son las razones que toman en cuenta los consumidores para definir su identidad a nivel de consumo ya sea de forma individual o colectiva.

Producción y logística:

Producción significa “Darle identidad a la creación materializada de una idea de negocio” (Diehl, 2017, p.4). Para Diehl es el resultado de una creación de valor que busca ser diferente en el mercado donde cada vez las personas buscan tener una identificación con un bien determinado.

Un concepto sobre logística “Es un procedimiento que tiene costes de tiempo y dinero para las partes que tienen la necesidad de suministro, así como también para los encargados de llevarlos al término (Arguedas, 2021, p.3). Para Arguedas es una acción que se lleva tiempo, planificación e inversión para concretar las acciones correspondientes a sus necesidades de suministro.

La definición de producción es “El resultado de un trabajo realizado de forma natural o bien desarrollado por el ser humano donde busca la manera de satisfacer una necesidad creada por este mismo” (Colombo, 2019, p.6). Según esta referencia

la producción es ese bien que ha nacido de forma natural o bien de una idea del ser humano que busca darles valor a sus necesidades.

Con respecto a la logística “Son una secuencia de acciones coordinadas que se deben hacer de forma eficiente según la actividad que se quiera realizar para satisfacer la oferta o demanda en el mercado (Camacho, 2005, p.1). Para este autor es importante tener claro que según su necesidad debe de ejecutar las acciones lo más eficiente posible para maximizar los recursos.

Se entiende producción por lo siguiente, “Es aquello que toda empresa busca para lograr sus objetivos ya sea para lucrar o como bien social, el mismo es ofrecido al mercado meta para suplir una necesidad insatisfecha” (Thompson, 2005, p.4). Según este autor la producción es la base del inicio de un negocio que busca la manera de como colocarlo en un nicho para lucrar o bien para otros fines.

En síntesis, la producción y la logística son las variables que trabajan de la mano para ser la razón de toda aquella organización que necesita ver cómo llega a un mercado a satisfacer las necesidades de las personas que buscan tener un bien de valor que sea de su agrado con características creadas por criterio interno en la empresa, así como también del consumidor meta.

Análisis financiero:

Se entiende análisis financiero como” Una herramienta que analiza la materia contable de la empresa con el fin de saber cómo se encuentran las finanzas de la misma, esto permite tomar decisiones bien planificadas con el manejo del dinero que sale y entra a la empresa (IONOS,2023, p.1). En síntesis, es el área de la

empresa donde se puede hacer análisis internos y externos sobre la salud financiera de la empresa.

Análisis financiero es “Basarse en el cálculo de los indicadores que surgen del departamento administrativo de la empresa para medir: La rentabilidad, liquidez, rendimiento y como consecuencia la eficiencia operativa de la organización” (Castillo, 2015, p3). Según este autor es la tomar en cuenta todo lo que tenga que ver con los números de la empresa para evaluar si hay que hacer mejoras en la gestión contable de la empresa.

Se considera el análisis financiero “Como el estudio que se realiza en la empresa para velar por los variables económicas y así determinar, como se administrara el flujo de efectivo para cumplir con las responsabilidades propias de su actividad económica” (Paniagua, Hernández et al, 2017, p.3). Para estos autores es realizar una exhaustiva recopilación de datos del estado financiero de la empresa para que en la medida de lo posible la administración de los recursos económicos siempre estén controlados en la empresa y consigo no afecte la operación diaria.

El análisis financiero es” Implementar una serie de pasos tipo procedimiento para determinar la viabilidad financiera de un proyecto de interés con el fin de tomar la decisión si se lleva a cabo” (Pérez, 2021, p.1). Para este investigador es considerar si se toma una decisión de si se lleva a fin una necesidad de negocio o bien, otra necesidad para ver si realmente resulta rentable.

Se entiende análisis financiero como “El estudio que integrar elementos cuantitativos de la empresa para analizarlos y ver si existe oportunidades de mejora

para proyectar a la organización en cuanto a inversión, y viabilidad según los parámetros que resulten de dicho estudio” (Beltrán, 2015, p.3).

En síntesis, el análisis financiero es una manera de llegar a la conclusión de si realmente un proyecto tiene viabilidad para llevarse a cabo, así como también funciona como el instrumento que usan las empresas para tomar decisiones de gestión de recursos monetarios.

2.2 Marco referencial:

Para este proyecto de investigación se ha tomado como referencia la ventaja absoluta de Adam Smith ya que es la teoría que se acerca más a la realidad del sector piñero en Costa Rica ya que la misma es la única industria en el país que tiene los resultados más competitivos a nivel mundial.

Adam Smith explica lo siguiente sobre la ventaja absoluta en su libro Riqueza de las Naciones “Es la capacidad productiva total que tiene determinado país para producir más bienes que ningún otro competidor(país) a nivel mundial” (Smith,1776, citado por Ortiz, 2020, p.5). Para que esta teoría pueda ser comprobada se deben presentar una serie de variables que se irán desarrollando conforme se vaya avanzando con el tema de investigación.

Es importante mencionar que cuando está presente dicha teoría no se hace énfasis en si las prácticas de producción son correctas o incorrectas solo detalla la forma de operar que se lleva a cabo para tener la mejor calidad, tiempos de producción por debajo del promedio y costes más bajos para producir el bien en comparación con sus competidores más cercanos.

El resultado cuantificable de las variables antes mencionadas se refleja en el comercio a nivel internacional ya que se presenta un beneficio entre las partes por el intercambio comercial. En este caso la piña, que es un bien muy aceptado en los diferentes nichos de mercado por los diferentes usos que se le pueden obtener de la fruta ya sea en su estado natural o bien con sus respectivos procesos de valor agregado.

Costa Rica al ser reconocido en el mundo como el mayor y mejor productor de piña tiene sus argumentos para respaldar la teoría de la ventaja absoluta. A continuación, los temas que harán de esta investigación un espacio de aprendizaje para todo aquel lector que esté interesado en saber cómo ha hecho Costa Rica para tener esa realidad en la industria piñera.

- 1- Contexto histórico sobre el desarrollo agrícola.
- 2- Aprovechamiento de recursos externos e internos.
- 3- Bajos costes de producción.
- 4- Datos económicos que permiten compararse con otros competidores.

Según la Cámara Nacional de Productores y Exportadores de Piña “Entre la década de los sesentas y setentas se disponía únicamente de una piña verde por fuera y blanca por dentro en el mercado internacional, en esa época Costa Rica no exportaba nada en concepto de piña fresca” (CANAPEP, 2015, p.1).

Es ese momento de la historia es donde Costa Rica inicia su aventura con el tema de la producción de piña fresca. El fenómeno de exportación se empieza a dar a finales de la década de los ochenta y principios de los noventas cuando las

economías se empiezan a liberalizar un poco más y da comienzo al tema de la inversión extranjera directa, en el caso de Costa Rica la primera empresa que se instaló por esa razón fue Fresh Monte en conjunto con Pindeco, en síntesis, fueron los pioneros en la comercialización de piña hacia el exterior.

Por medio de la inyección de capital extranjero en esta industria se inicia con los procesos de mejora continua para que cada vez la piña se fuera perfeccionando y cada vez fuese más aceptada en los mercados internacionales, así como también es importante destacar que Costa Rica previo a las exportaciones de piña ya contaba con una estructura de comercio internacional con el cacao, café y el banano.

Al contar con esa estructura el sector se vio sumamente beneficiado ya que la inversión para montar una estructura logística y económica no fue tan alta y de paso se aprovecharon los socios comerciales de Europa y Estados Unidos principalmente, para ofertar la piña. Realmente el sector desde un inicio nació fuerte por las condiciones propias del auge comercial del momento.

De la piña blanca a la piña amarilla y de esta, a la piña rosada recientemente, el sector ha establecido una forma de producción innovadora y de ahí su relevancia en los mercados internacionales. El sector sigue por la vía de la mejora continua a pesar de que cada día se presentan muchos desafíos en el sector como por ejemplo el tema de contaminación del medio ambiente por los agroquímicos, un desafío que tiene su grado de importancia y que presentan detalles no menores ya que cada vez hay mayor exigencia en los mercados por buscar ser consumidores de bienes con la menor huella ambiental posible, principalmente en el mercado europeo.

Realidad que el sector ha tomado en cuenta para buscar ser cada vez más consciente del impacto que conlleva ser productores de un bien con alta demanda a nivel mundial.

Expuesto el contexto del nacimiento y desarrollo de la piña en a través de la historia, hay que saber que esta teoría evidentemente se centra en los temas económicos ya que las variables asociadas están directamente relacionadas al tema de la producción con la menor cantidad de recursos posibles. Pero también hay que tener claro que, para la generación de riquezas se debe contar con factores de producción consecuentes tales como: Especialización de mano de obra, industrialización, infraestructura, estabilidad del país, el clima, la calidad de la tierra entre otros (MAG, 2018).

“Las regiones que se fueron desarrollando en esta industria son: La región Huetar norte, Caribe y Brunca principalmente, cuentan al día de hoy con más de cincuenta mil hectáreas de producción de piña” (UCR, 2018, p.1). Realidad que hace ver la especialización de mano de obra que se debe de tener en mencionados territorios para poder sacar las dos cosechas que se dan por año.

También gracias a los procesos de industrialización que cada vez son más sofisticados y al apoyo de la tecnología tanto a nivel de producción como por ejemplo con la biotecnología, así como también con las herramientas que cada vez son más eficientes; las empresas son más competitivas porque aprovechan las oportunidades que se obtienen de la mano de obra especializada, infraestructura y de los sistemas de producción a escala que se tienen en las regiones antes mencionadas.

Por último, Según Armando de Intagri “Se debe mencionar el tema del clima y la calidad de tierra que se tiene en estas zonas ya que las piñeras no producen en todas las regiones del país” (Molina, 2012, p.1). Las zonas más optimas son las zonas tropicales a cincuenta-quinientos metros sobre el nivel del mar donde tiene que tener temperaturas que oscilen entre los veinticinco y treinta y cinco grados, además deben ser zonas donde haya precipitaciones de forma regular y con horas luz superiores a los mil a dos mil horas luz al año. Esto permite que los terrenos sean muy fértiles, tengan buen drenaje, un PH entre cuatro-cinco niveles y estén muy bien aireados evitando así que sean muy compactos y con problemas de plagas que afecten la producción.

En cuanto a los bajos costes operativos que son parte de los fundamentos que respaldan la teoría de la ventaja absoluta, se evidencia que el sector piñero de Costa Rica tiene varias características que son las que han llevado a este sector a ser líder en el mercado por tantos años. A continuación, se destacan las características: Mano de obra barata, insumos de producción exonerados, menos uso de ciertos agroquímicos, acceso a créditos con tasas preferenciales, entre otras. (Surcos, 2020, p.1)

Las variables antes mencionadas son relevantes cuando se trata de ser competitivo en un mercado de cada vez es más dinámico y con tantas facilidades para poder desarrollarse en el mercado internacional. Con respecto a la mano de obra Costa Rica ha tenido un apoyo de los inmigrantes que provienen en su mayoría de Nicaragua, realidad que en ciertas ocasiones no se ve con buenos ojos ya que

se considera que en algunos lugares de producción donde no existe mucho control, se trabaja al margen de la ley. (Aronne,2016, p.1)

Pero es importante destacar que para este sector agrícola y sus colaboradores es una oportunidad de salir de adelante con su producción, así como también es una entrada de dinero para los trabajadores en cierta manera buena para poder subsistir en su día a día, realidad que no se presenta en sus países de origen.

En cuanto a las facilidades que presenta el sector piñero en temas de financiamiento y exoneraciones se consideran como variables que hacen del sector una fortaleza ya que les permite ser más competitivos al poder mejorar su estructura organizacional ya que tienen mayor flujo de dinero que les permite seguir invirtiendo y al ser más competitivos le pueden ofrecer al mercado productos a precios más accesibles que la competencia.

Por último, es de vital importancia hacer un análisis comparativo entre los países que se dedican a la producción del mismo bien, esto para saber si realmente se cumple la teoría de la ventaja absoluta. Tener claro los números de este análisis permitirá tomar decisiones sobre cómo es la dinámica del mercado al que se está asociado.

En este sector de la producción agrícola, “Se va a destacar el top tres de los mayores y mejores productores de piña en el mundo” (Atlas, 2020, p.1).

Tabla 2. Top 3 de productores de piña

País	Producción en toneladas	Superficie por Hectárea	Rendimiento en Kilogramos por hectárea
Costa Rica	3.418.155	45.000	75.95
Filipinas	2.730.985	66.190	41.25
Brasil	2.650.479	71.55	37.04

Fuente: Elaboración propia con datos de Atlas, 2020

Como se logra apreciar en el cuadro anterior, Costa Rica presenta datos estadísticos que evidencian que la ventaja absoluta si se cumple ya que su capacidad productiva en comparación con Filipinas y Brasil es mayor con menor superficie en hectáreas. Así como también se logra obtener datos que ponen en contexto el rendimiento que ofrecen las tierras de Costa Rica porque el mismo es de un ochenta por ciento mejor en comparación con Filipinas y de un cien por ciento con respecto a Brasil que se encuentra en la posición número tres del ranking mundial.

Estas comparaciones permiten entender las razones del porqué Costa Rica se ha consolidado en el mercado internacional como el mayor exportador de piña. Los indicadores están para medirse y como consecuencia ser utilizados en la toma de decisiones de las organizaciones que se desarrollan en esta industria, así como también con las que se proyectan participar en el mercado agrícola de la piña.

En síntesis, se considera que Costa Rica si tiene los argumentos que respaldan la ventaja absoluta ya que el sistema productivo como un todo, si produce más con menos recursos relativamente que los competidores más cercanos como lo son Filipinas y Brasil.

Capítulo III

Marco metodológico

3.1 Enfoque de investigación:

El enfoque de investigación que se considera el idóneo para este trabajo es el cualitativo, ya que este se considera como el que ve las realidades como un todo a diferencia de los otros enfoques. Esto implica una aproximación de investigación con la realidad ya que se basa en las variables que rodea el entorno del tema elegido (del.com, 2023, p.1).

Esto permite recolectar información y crear entendimiento con base en conceptos, explicaciones y contextos del entorno que rodea al tema de investigación. Entre las características que tiene este enfoque se destacan las siguientes: Es inductivo, holístico, explicativo, enfatiza en el objeto de estudio y no es intrusivo.

Por lo tanto, se elige este enfoque porque se considera el método más práctico para llegar a resultados totalmente confiables y más próximos a la realidad del objeto de estudio.

3.2 Fuentes de información:

Primarias:

Se consideran las fuentes primarias como originales o de primera mano, ya que son el resultado de conceptos, teorías e investigaciones que realiza un individuo para darle solución a una situación que se ha presentado en el transitar del campo de la investigación. Contiene información que antes de ser interpretada es directa. Entre los ejemplos que se pueden destacar están: DIGEMYPE del MEIC, Ministerio de hacienda, Ministerio de trabajo, Procomer entre otras páginas oficiales que

tengan información original. Maranto, 2015, p1) Como resultado se entiende que la información primaria es información que no ha sido manipulada o interpretada por terceros, es información de directa.

Secundarias:

Este tipo de fuentes son consideradas como bases de datos que contienen información primaria resumida y en cierta manera re ordenada. El objetivo de su implementación es para maximizar y facilitar el trabajo que se debe hacer de investigación a la hora de acceder a las fuentes primarias. Estas se referencian cuando por alguna razón no se puede utilizar o acceder a las fuentes primarias ya que estas, no siempre están del todo entendibles. (Acosta y Miranda, 2009. p.1)

Por lo tanto, se debe tomar en cuentas las que estén más sintetizadas por el bien del investigador y el resultado de su trabajo, además se debe considerar como bases de datos que hacen de la investigación un espacio para planificar y establecer las pautas que se debe seguir para lograr los objetivos que se no han logrado con las fuentes que la anteceden. Entre las fuentes se destacan: Los libros, tesis, publicaciones en revistas y periódicos, informes de conferencias, videos entre otros.

En síntesis, las fuentes de información secundarias son esas referencias que han sido trabajadas por otros autores para buscar que el trabajo antecedido sea más claro y entendible para toda aquella persona que busque darle solución a cierta necesidad y que encuentre en las fuentes de información un aliado para solventar su necesidad. La misma a pesar de ser interpretada por otro autor tiene su grado de validez ya que hay trabajo serio detrás de una investigación y desde luego que

existe un respaldo referencial ya que nadie puede hacer de sí mismo un trabajo realizado previamente por otro autor.

Terciarias:

Este tipo de fuente es considerada como la que se encarga de recopilar información más sintetizada de fuentes primarias y secundarias. Al ser la información más resumida y con miras a que el investigador pueda encontrar más fácilmente lo que necesita se intenta hacer de las fuentes bases de datos entendibles y al alcance de todo individuo. Entre los tipos de fuentes se destacan: Calendarios de eventos, directorios, títulos de revistas, guías, bibliografías, publicaciones periódicas entre otras. (Fernández y Maranto, 2015, p.3)

En conclusión, las fuentes terciarias son la base de datos que facilita que los investigadores de determinado tema puedan encontrar la información fácilmente, de forma más resumida y entendible más que las demás fuentes ya que permiten concentrar información referente a datos de alguna temática en especial. Un claro ejemplo de esto último se presenta cuando se va a un banco de datos bibliográficos de la biblioteca y están divididos por autor, tema o publicación. Esto es considerado como una guía que busca hacer sencilla la labor de toda aquella persona que necesita información para su proyecto de investigación.

3.3 Tipos de investigación:

A la hora de definir los tipos de investigación que se van a utilizar para el desarrollo del proyecto es importante tener claro cuáles serán los más útiles ya que de todos los tipos que están en la teoría no todos aplican para el fin deseado. Para

este proyecto se van a elegir tres tipos entre los cuales se destacan: Descriptivo, documental, exploratorio. Se ha tomado el criterio explícito de estas variables porque se considera que harán del proyecto, un espacio para responder, aplicar, evaluar, probar o bien describir la teoría que gira en torno del estudio.

Tomarse el tiempo para definir los tipos de investigación es vital para que el proyecto tenga los argumentos necesarios para llegar a resultados precisos y consigo no incurrir en el riesgo de llegar a conclusiones débiles y sin fundamentos claros que no permitan abordar adecuadamente el problema general de estudio. A continuación, se abordará los tipos de investigación.

Documental:

Este tipo de investigación se centra en analizar, valorar, construir premisas para consolidar una base teórica con la información que esté disponible sobre un tema de interés con el fin de determinar vacíos y contradicciones en la información y como resultado, seguridad y respaldo de la data que se quiera obtener. (Validate,2023, p.1)

En síntesis, este tipo de investigación permite llegar a la información veraz por medio de la investigación que se genera por medio del estudio de diferentes fuentes documentales que se encuentren disponibles para el tema de interés en este caso, la exportación de piña y sus variables asociadas.

Explicativa:

Con este tipo de investigación lo que se quiere lograr, es establecer una descripción de una causa o fenómeno lo más completa posible para describir los

acontecimientos que han llevado a los resultados en un área determinada de investigación. Esto permite por medio de la explicación de la situación llegar a tener bases científicas de investigación lo más cercano a la realidad. (Xpandete, 2021, p.1)

Por lo tanto, se considera que la investigación explicativa es la que permite describir el tema de interés y como resultado la obtención de información apta para ser analizada por el investigador de forma más objetiva, esto ayudara a estructurar mejor la información recopilada de las diferentes fuentes de información.

Exploratoria:

La investigación exploratoria suele llevarse a cabo cuando la investigación se encuentra en una fase preliminar porque permite esclarecer de forma simple todas las preguntas que pueden surgir en el proceso, entre las preguntas que permiten dar respuesta están: Qué, cuándo, cómo y dónde. A la hora de dar respuesta a las preguntas, se van generando hipótesis potenciales que se deben ir evacuando en tiempo y forma para darle sustento al proyecto de investigación y como resultado la obtención de un estudio más profundo del cual se generen resultados de alta calidad. (QuestionsPro, 2022, p.1)

Se entiende que este tipo de fuente permite ir dando respuesta a las preguntas que surgen cuando un proyecto está en la fase previa donde lo que más surge son preguntas y las respuestas no son siempre están claras, este comportamiento de duda es normal a la hora de iniciar una nueva aventura empresarial, pero al contar con este tipo de herramientas, la incertidumbre puede

tender hacia la baja por los resultados que se pueden obtener de un trabajo previamente planificado.

3.4 Instrumentos de recolección de datos:

El enfoque de investigación que está acorde al proyecto es el cualitativo, ya que este busca acercarse a la realidad de los resultados por medio de los parámetros establecidos, el mismo se basa en el estudio en los hechos que rodea el entorno de lo que se quiere investigar, esto para dar con los objetivos que se pretenden obtener. Así como también busca generar datos descriptivos, basados en las características de acontecimientos y experiencias, estas variables generan datos por medio de los actores que se involucran en el entorno.

Para obtener los datos que se van a analizar se pueden usar una serie de herramientas tales como:

Entrevistas, vivencias personales de empresarios, comunidades online, focus group, cuestionarios, bases de datos gubernamentales o privadas entre otras. El diseño correcto de estos instrumentos de recolección de datos es vital para llegar a conclusiones determinantes y validas. Por medio de estos instrumentos el investigador podrá obtener información fiable y consigo se logrará armonizar con el marco teórico ya que estos deben estar relacionados estrictamente con las variables y objetivos de estudio. (Carrero, 2023, p.2)

Para finalizar es importante exponer la utilidad e importancia de los instrumentos de recolección ya que estos juegan un papel vital dentro de la investigación. Entre las cuales se destacan:

1- Asegurar la validez de la investigación:

Los instrumentos bien estructurados aseguran que la información sea más precisa y confiable.

2- Brindar una visión más detallada de los datos:

La diversidad de instrumentos hace del proyecto una fuente de datos sumamente provechosa y esto genera una proyección más clara de la data que se está recopilando.

3- Facilitar la comparación de resultados:

Al lograr estandarizar la información obtenida le va a permitir a los investigadores identificar las tendencias de los mercados y consigo se podrá definir entre una estrategia o mercado según los datos obtenidos.

4- Permitir interpretar los resultados:

Inferir con precisión y con fundamentos claros es una de las variables más importantes para el investigador ya que se puede obtener resultados muy precisos de lo que se quiere obtener con la investigación.

En conclusión, los instrumentos de recolección de datos son herramientas confiables que permiten recopilar información según el tema establecido, los mismos siempre deben estar alineados con el marco teórico para llevar una secuencia de orden para llegar a las conclusiones correctas y estandarizadas.

3.5 Cuadro de variables:

Cuadro de variables				
Objetivos	VARIABLES DE ESTUDIO	Conceptos	Indicadores	Instrumentos

<p>Crear un plan de negocios para fundar una empresa de productos alimenticios con valor agregado a base de piña, que permita determinar su aceptación en el mercado de Florida, Estados Unidos</p>	<p>Plan de negocios Valor agregado</p>	<p>Se considera plan de negocios como la guía que ha trazado la empresa para poder tomar decisiones sobre la estructura organizacional</p> <p>Valor agregado es buscar la manera de cómo sacarle el mayor provecho a los bienes para poder maximizar sus fines.</p>	<p>Conocimiento sobre cómo hacer un plan de trabajo que le permita a la empresa tener una guía para la toma de decisiones.</p> <p>Definir las variables que permitan darle valor a lo que se produce para poder llegar a más clientes.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
<p>Elaborar un plan administrativo que facilite la definición de los elementos básicos para la creación de la empresa y el establecimiento de metas en el corto y largo plazo</p>	<p>Plan administrativo</p>	<p>Es una guía que le permite a la organización estar enfocados en los objetivos previamente establecidos para ser más eficientes con los recursos</p>	<p>Maximización de recursos para mejorar el funcionamiento</p> <p>Buscar las herramientas idóneas para consolidar la estructura organizacional</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
<p>Elaborar un plan de mercadeo que tome en cuenta las principales variables con el fin de elaborar una estrategia para introducir los productos en el mercado de destino</p>	<p>Plan de mercadeo</p>	<p>Se refiere a aquella incidencia que presentan los consumidores por determinado bien o servicio y tiene ventaja sobre la competencia porque eligen a un producto antes que otro que se oferta en el mercado</p>	<p>Tener muy presente la forma en que se van a promocionar los productos</p> <p>Establecer la estrategia de ingreso a mercado para diferenciarse de la competencia</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Cuestionario</p>
<p>Elaborar un plan de producción y logística que permita optimizar la cadena de suministro desde su inicio hasta su entrega para garantizar la conservación y calidad del producto</p>	<p>Producción y logística</p>	<p>La producción es darle identidad a la creación materializada de una idea de negocio</p> <p>La logística es un procedimiento que tiene costes de tiempo y dinero para las partes que tienen la necesidad de suministro, así como también para los encargados de llevarlos al término</p>	<p>Es tener creatividad a la hora de crear algo nuevo, así como también saber su capacidad de producción los bienes ofertados</p> <p>En cuanto a la logística, buscar la forma adecuada para controlar los procesos desde su inicio hasta su entrega</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>

<p>Desarrollar un análisis económico-financiero basado en proyecciones de ingresos, costos e inversión para así determinar la viabilidad del proyecto</p>	<p>Análisis financiero</p>	<p>Es implementar una serie de pasos tipo procedimiento para determinar la viabilidad financiera de un proyecto de interés con el fin de tomar la decisión si se lleva a cabo</p>	<p>Saber muy bien la viabilidad de cada inversión. Buscar la manera para disminuir los riesgos e incertidumbre que son parte de las decisiones empresariales.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas</p>
---	-----------------------------------	---	--	---

Capítulo IV

Análisis de resultados

A continuación, se van analizar una serie de variables asociadas a un plan de negocios para abarcar de principio a fin lo que se quiere lograr con una empresa que proyecta internacionalizar los productos a base de piña con valor agregado al mercado norteamericano en específico al estado de Florida, Estados Unidos.

Elegir este mercado para iniciar ha sido todo un reto ya que como cualquier otra empresa que quiera abrirse paso con un emprendimiento fuera de su país, va a tener su grado de complejidad. Pero, siempre hay algo que marca la diferencia y es que cuando se desarrollan los pilares de la organización con planificación, los resultados serán mucho más precisos y esto, genera que la incertidumbre sea controlada y con menos riesgos. Entre los cuatro pilares que se van a desarrollar, destacan:

- **Plan administrativo**
- **Plan de mercadeo**
- **Producción y logística**
- **Análisis financiero**

4.1 Plan administrativo

4.1.1 Reseña de la idea de negocio

Al ser Costa Rica el mayor exportador de piña fresca en el mundo desde hace más de quince años, les ha permitido a los productores ofertar este fruto en diferentes mercados con alto poder adquisitivo tales como: Estados Unidos, Canadá, Holanda, China, Francia entre otros. (CANAPEP, 2015, p.1).

La idea del negocio nace por la razón de que Costa Rica es un país con tierras muy productivas durante todo el año y con frutos de alta calidad, esta última característica es reconocida en los mejores mercados del mundo. El complemento de la idea fue por un viaje que hizo el director del proyecto al estado de Florida, Estados Unidos en el año 2023 donde el espíritu emprendedor siempre estuvo muy sensible en cada rincón que se visitaba.

Al estar en supermercados, tiendas, centros comerciales, restaurantes, Hoteles, parques recreativos, en fin. Se lograba evidenciar que los productos derivados de la piña no eran una opción de primera intención en el consumidor final, en ciertos lugares si había oferta, pero no era de alta calidad. De ahí nace esa oportunidad de aprovechar esa falta de un mejor posicionamiento de los productos como tal y que en Costa Rica como se mencionó en el primer párrafo de este apartado; hay una oferta muy favorable en beneficio de este tipo de ideas que quieren posicionar productos a base de piña en un mercado con alto poder adquisitivo y que, por diferentes razones la demanda en cierta manera no está del todo satisfecha.

Aprovechar una demanda insatisfecha o una debilidad en la estrategia de mercadeo son oportunidades que se presentan y que hay que aprovechar cuando se quiere exportar productos a mercados tan demandantes de calidad y de alto consumo. Se entiende que exportar por exportar no es la opción que se quiere tener en esta idea de negocio, hay que hacerlo con estrategia, planificación y con diferenciación para atraer clientes que hay en el mercado y que por determinada razón no se les ha resuelto en tiempo y forma su necesidad.

Por último, es de vital importancia mencionar que la piña por sus bondades tiene muchos usos derivados que pueden ser aprovechables para ofertar algo más que la fruta fresca como tal, y es que el mercado estadounidense constantemente busca satisfacer sus necesidades con productos de alta calidad pero que sean prácticos a la hora de consumir y ojalá que les resuelva sus quehaceres diarios con algo simple y a la mano.

Por esta, y otras razones más es que se ha decidido llevar a cabo este proyecto de emprendimiento donde en los próximos años se espera estar muy bien posicionados en el mercado norteamericano y todos aquellos mercados en los cuales se pueda incursionar con productos costarricenses de alta calidad.

4.1.2 Antecedentes del proyecto

El 2023 resultó ser un período favorable para la industria de la piña en Costa Rica. De acuerdo con las proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la fruta nacional aseguró el 64% del comercio mundial. (Ortega, 2024, p.1).

Si bien es cierto este es un emprendimiento que no tiene antecedentes como estructura organizativa, si posee bases sólidas que otras organizaciones han realizado con un trabajo muy arduo de la mano de instituciones de gobierno como del sector privado como lo evidencia el texto descrito por Ortega. Al contar con esa realidad permite a la idea de negocio tomar como referentes a quiénes lo han hecho de la mejor manera.

El sector agro de Costa Rica tiene muchas ventajas porque el país tiene condiciones climatológicas que son la envidia de muchos países que se dedican a este sector en el mundo. Esto permite asegurar la producción y consigo una participación superior al 50% en el mercado mundial de la piña, esta cifra no es para nada despreciable cuando se trata de posicionar un bien en los mercados donde no siempre se tiene esa suerte de posicionarse por diferentes razones. (Ortega, 2024, p.1)

Pero, hay algo que tiene este sector de la piña como fortaleza y es que en muchas ocasiones hay otros bienes que no se producen todo el año y la oferta exportable no cubre la demanda y es donde se buscan otros productos sustitutos para satisfacer al mercado, esta variable es una de las razones principales por las cuales se ha elegido la piña como bien de exportación con valor agregado; porque asegura un abastecimiento durante todo el año.

Entrar a competir en el mercado mundial no es nada fácil ya que tiene sus desafíos, pero cuando el país ha hecho históricamente las cosas bien y se ha esmerado por posicionarse en la mente de los consumidores, hay que verlo como una oportunidad de oro ya que las posibilidades de no posicionarse en el mercado internacional son muy bajas porque ya hay camino recorrido que hay que saber aprovechar para abrir una ventana más a favor del agro y del comercio costarricense.

4.1.3 Nombre y marca de la empresa

El nombre de la empresa es “**Fruman**” que significa **Frutas Manuel** y la marca promocional de los productos será “**Happy pineapple o piña feliz en español**”. Esta marca nace de la idea de que cuando una persona consume algún producto siempre lo asocia con una experiencia positiva o negativa. La intención de la marca es ligar el consumo de los productos a base de piña con algo positivo y que mejor manera que hacerlo con la felicidad. “Consumir productos **Happy pineapple es consumir felicidad**”.

El definir una estrategia de este tipo, es para buscar la forma de cómo lograr posicionarse en la mente de los consumidores ya que más que un producto lo que las personas quieren es una experiencia en su compra. Decir, por ejemplo, compré felicidad y no compré piña enlatada es una de las premisas que se pretenden en esta relación entre el sentimiento y la compra del bien.

Según estudios sobre la relación felicidad-consumo han llegado a la conclusión, de que las personas con un estado emocional de felicidad son más propensas a comprar en grandes cantidades en comparación con aquellas con un estado emocional triste. Esta última razón sumado al tema de la experiencia de compra son las variables que han fortalecido el nombre comercial de la empresa. (Fangul, 2021, p.1).

4.1.4 Tipo de empresa

Para iniciar, la empresa por cantidad de personal se puede clasificar como una pequeña empresa ya que se proyecta tener 30 personas o menos dentro del proceso productivo y a nivel de sector de transformación se ubica en el secundario.

Esto conlleva con una infraestructura administrativa robusta y una infraestructura con altos estándares de calidad e inocuidad ya que la mayor parte de productos que se quieren ofertar son relacionados al consumo humano y para que todo se haga de la mejor manera se debe gestionar como un todo. Esto para conseguir los objetivos que la mejora continua y las buenas prácticas de producción.

Para finalizar, es importante mencionar que la empresa actualmente no está constituida por la vía legal, pero si se proyecta hacer el esfuerzo necesario para inscribirla ante los registros correspondientes como Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esto, para que sea una empresa más que le brinda valor a Costa Rica y al sector agrícola del país que tanto necesita de este tipo de empresas con visión hacia mercados internacionales donde se les da mucho valor a los productos costarricenses porque saben de antemano que lo que se produce en el país son bienes de alta calidad.

4.1.5 Análisis del entorno

Realizar un análisis de la realidad presente y futura de la empresa es de vital importancia por el hecho de que hay factores internos y externos que pueden incidir de forma positiva o negativa en la toma de decisiones de la empresa y su respectivo desarrollo. El poder identificar las fortalezas y debilidades de la organización permitirá crear un entorno en cierta manera óptimo para planificar de forma estratégica los desafíos a cuáles se enfrenta cualquier empresa que quiera internacionalizar sus productos.

Buscar el éxito en la planificación empresarial y disminuir la incertidumbre es la meta de hacer este análisis porque hace de la realidad interna y externa una base de datos totalmente apegada a la realidad del mercado al cual se proyecta llegar con productos que si bien es cierto pueden existir en el mismo, se debe buscar la forma de como diferenciarse de la competencia y posicionarse como la mejor opción del mercado meta, para lo cual se debe trabajar de forma inteligente para lograr los objetivos previamente establecidos.

4.1.5.1 Análisis interno de la empresa

A la hora de definir este análisis hay que tomar en cuenta que la empresa todavía no se encuentra registrada para operar en el mercado pero en cuanto a la evaluación de recursos, objetivos, competencias, estrategias, estructura administrativa y demás si hay una base en la cual se puede trabajar para hacer de este análisis una fuente de oportunidades de mejora para buscar en el tiempo establecido, poner en marcha un proyecto que ha nacido para posicionarse en el mercado de los productos derivados de la piña.

El empezar desde cero es una oportunidad de prueba y error porque el deseo de empezar con un negocio puede conllevar resultados que no siempre están apegados a la realidad y es ahí cuando entran las asesorías correspondientes y los replanteamientos para que se pongan las cosas en orden y se trabaje de forma más estratégica e inteligente porque pueden existir muy buenas ideas en el entorno del emprendimiento, pero ordenarlas es la tarea compleja. En este caso, el tener muy

claro lo quiere realizar es una fortaleza que permite hacer un adecuado planteamiento y desarrollo de las ideas.

Pasar de la idea de negocio a la ejecución es un paso que tiene sus dificultades para empezar la producción por falta algún tipo de financiamiento ya que a nivel de préstamos bancarios no es sencillo obtener recursos económicos porque ante una instancia de esta índole necesitan números contables reales más que proyecciones internas. Aunque se sabe de antemano que cuando la empresa presente números con una liquidez aceptable que respalde su operación, los bancos de seguro que harán fila para financiar la actividad económica. Por lo tanto, se ha considerado buscar otras formas de obtener financiamiento entre los cuales se destacan: Capital propio, socios con capital, hipoteca de bienes, bussines angels que quieran comprar acciones y socios comerciales en el exterior que quieran financiar parte de la operación a cambio de fortalecer sus operaciones en sitio ofreciéndole condiciones muy favorables de intercambio comercial que otra empresa no pueda cumplir en tiempo y forma.

Por último, se quiere destacar una parte fundamental dentro de la estructura organizativa y es el ciclo de administración de la calidad de los objetivos. ¿Qué quiere decir esto o cual es el fin? Es la de tener claro que la parte operativa de la empresa va a funcionar adecuadamente a la hora de tomar decisiones si se toman en cuenta las siguientes variables: Generación de indicadores, análisis de la data obtenida, definición de las metas a lograr, desarrollo de actividades correspondientes para lograr las metas y por último la evaluación.

4.1.5.2 Análisis del entorno del cliente

Para el mercado costarricense no es tarea difícil poder colocar productos a base de piña en Estados Unidos, realidad que si tienen otros países que producen lo mismo ya que los números respaldan que es el mercado que más compra piña a Costa Rica por sus deliciosas particularidades. (Frutícola, 2023, p.1). Poseer el 84% de la cuota de mercado es realmente motivante ya que te hace saber cómo emprendedor que hay oportunidades de poder colocar los productos en un mercado que ha aceptado muy bien a la piña con el pasar de los años.

Analizar a profundidad las razones del por qué este mercado ha aceptado esta fruta, es una razón que por nada hay que descuidar ya que se debe seguir por la vía de la mejora continua porque a pesar de que sea el mejor socio comercial en este sector agrícola-comercial siempre hay oportunidades de mejora que se pueden corregir conforme se vaya acercando más al consumidor estadounidense con la piña proveniente de Costa Rica.

Definir una estrategia de cómo hacer que el consumidor sienta que la piña debe ser parte de su dieta diaria es una de las tareas que se mas se pueden fortalecer para que a través de esta variable, los compradores se darán cuenta que comprar una piña es comprar felicidad y salud. Desde un snack hasta un batido a base de piña son presentaciones que pueden acercar al cliente con la historia de la empresa ya que en un empaque con un diseño llamativo que traslade su momento de relación por nombrar un ejemplo, al campo de producción en el norte del país hará que ese momento sea una razón más para fortalecer los lazos comerciales de

aceptación y promoción de los productos a base de piña provenientes de Costa Rica.

Contar con una gama de productos previamente definida que busque satisfacer al cliente final, pero a la vez que le facilite su proceso de alimentación es una de las variables que se tienen muy claras y que se piensan desarrollar de la mejor manera. Ya que el mercado americano por naturaleza busca en el mercado productos de calidad que satisfagan sus necesidades de forma práctica y esa premisa será una realidad en el proceso de internacionalización de la empresa hacia el mercado de Florida, Estados Unidos.

El cliente exige seguridad, calidad, satisfacción y que la inversión de su dinero fue razonable y el mismo debe asegurarse que valió la pena gastar dinero en determinado producto. Para lograr esto de la mejor manera se pretende implementar acciones concretas en el servicio de venta y son las siguientes: Generación de informes de preventa y post venta, sugerencias, reconocimiento a los compradores, encuestas de satisfacción, en fin.

Este tipo de variables no demanda una gran cantidad de dinero para la empresa, pero si genera valor al cliente final porque le hace saber que la razón de la empresa son sus clientes y hace ver que vale la pena su criterio para ir por la línea de la mejora continua. Darle el espacio que se merece el cliente por lo que genera con su compra es lo que hace a una empresa crecer porque quizás desde adentro haya ideas muy buenas pero la retroalimentación es vital cuando se trata de mejorar y fortalecer esas ideas que nacen del interior de la organización.

4.1.5.3 Entorno del mercado meta

Según el Semanario Universidad (2023) Costa Rica tiene a Estados Unidos como su mejor socio comercial donde se estima que el 44,75% de sus exportaciones incluida la piña y sus derivados van para este mercado. Por lo tanto, se ha determinado que si hay oportunidad de poder ofertar los bienes derivados de piña en este nicho y para segmentar mejor su ha decidido que el estado de Florida es una de las mejores opciones por temas meramente estratégicos.

A continuación, una serie de variables macroeconómicas del estado de Florida.

- Población: 22,944,823 (2023)
- Capital: Tallahassee
- Índice de desarrollo humano: 0,913 (35^o de 50), es considerado muy alto
- Tipo de moneda: dólar
- PIB: \$ 1 151 608 millones
- Ingreso per cápita: \$ 53,440
- Esperanza de vida: 77, 5 años
- Idiomas: inglés y español
- Ciudades más pobladas: Jacksonville, Tampa, Orlando
- Gobernador: Ron Desantis

(Macro, 2023, p.1)

Otra variable que le aporta valor al entorno del mercado meta son los adultos mayores que son un segmento de la población que es considerado como uno de los mayores consumidores del mercado, así como también como uno de los de mayor poder adquisitivo. Este sector ha encontrado en el estado de Florida un lugar especial para retirarse ya que es considerado como el estado del sol por su buen clima y condiciones muy favorables para los adultos mayores que buscan siempre la comodidad.

El contar con una alta migración interna de americanos que quieren vivir lejos del frío repercute en la dinámica comercial y por ende en los ingresos a todos los sectores del comercio por su alto consumo. Esta realidad es un valor que tienen pocos estados de este país ya que la calidad de vida que se respira en Florida no se vive muy a menudo en otros estados. Por lo tanto, es considerado como una oportunidad para entrar de lleno y suplir con productos de alta calidad no solo este segmento sino a toda la población en general. (Meza, 2016, p.1)

4.1.5.4 Variables legales que definen la exportación

Tener presente las variables que definen si los productos pueden ser aceptados en mencionado mercado es de vital importancia ya que esto disminuye la especulación de si es viable o no poder colocar los bienes en ese nicho. La parte legal puede incluir barreras arancelarias y no arancelarias que es algo que va de la mano con el intercambio comercial ya que estas variables le exigen al productor cumplir con lo establecido para asegurarse que la población meta consuma productos inocuos de alta calidad.

En la empresa, lejos de ver esto como un gasto o pérdida de tiempo se debe ver como una oportunidad de aprendizaje que le genera valor a su cadena alimenticia y como un potencial resultado, el incremento de sus ventas porque el consumidor final se asegura que lo consume está apegado a la inocuidad y calidad que exige la ley.

A continuación, se destacan los aspectos que exige el intercambio comercial entre Costa Rica y los Estados Unidos

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Conocimiento de embarque si es marítimo y guía aérea si es vía aérea
- Certificado de origen para aplicar tratado
- Permisos especiales de exportación como cumplir con la FDA
- Etiquetado y envasado
- Estar inscrito ante Procomer como exportador
- Tener un domicilio para notificaciones y operaciones
- Notas técnicas
- DUA
- Manifiesto de carga
- Certificados de inspección como los sanitarios y alguno en especial que solicite el estado de Florida.

(Procomer, 2016, p.1)

Además de las variables mencionadas anteriormente es importante destacar que en el comercio internacional existen aspectos normativos relacionados a la

política comercial entre países en este caso, con el tratado de libre comercio entre Costa Rica y Estados Unidos que determina los siguientes aspectos técnicos que las partes deben de cumplir en tiempo y forma:

Trato nacional y acceso de productos al mercado:

En este caso, se debe brindar un tratamiento no discriminatorio a los productos importados en relación con los nacionales por medio de la aplicación de medidas arancelarias y no arancelarias que restringen el comercio.

Aplicación bajo el principio de nación más favorecida:

- Si se ofrece un trato especial a un país se le debe dar a otros países miembros del tratado
- Establecido el acuerdo es irrevocable
- Se aplica en los aranceles, cuotas de importación entre otras.
- Se puede aplicar en las uniones aduaneras y en los tratados bilaterales y multilaterales

Aplicación fuera del principio de nación más favorecida:

- Se puede dar discriminación para ciertos productos
- Se puede establecer obstáculos técnicos a ciertos productos
- Inclusive dentro de las excepciones, se puede dar tiempo de adaptación en el mercado a ciertos productos

Según el tratado de libre comercio CAFTA-DR que entró en vigencia en enero del 2009 dicta en su sistema armonizado que la piña y

sus derivados originarios de Costa Rica serán libres de impuestos al salir del país de origen y al entrar al mercado estadounidense, esto al entrar en vigencia el tratado. Además, es importante tomar en cuenta las reglas de origen bajo el criterio preferencial que aplican para los productos agrícolas. Donde la norma determina el origen de los productos beneficiados con los aranceles (Ministerio de Comercio Exterior, 2004, p.70)

A continuación, la clasificación arancelaria de los productos de interés:

- Piña en trozos congelados: **909530**
- Jugo de piña saborizado: **200941**
- Jalea de piña en conserva: **999100**
- Pulpa de piña: **000010**

Reglas y procedimientos de origen:

De esta variable depende la aplicación o no de los aranceles y otras variables restrictivas ya que existe un principio de valor local o regional armonizado que establece que los productos deben contener un alto porcentaje de producción en el país que lo va a exportar para poder aplicar los incentivos propios del acuerdo comercial.

Aplicación de reglas y procedimientos de origen:

El exportador está en la obligación de entregar a las aduanas del país receptor o bien a su cliente el certificado de origen para poder aplicar al trato preferencial de impuestos, así como también el importador está en la obligación de presentar los documentos solicitados a las aduanas para garantizar el origen de los productos. A continuación, los documentos que se deben presentar:

- Certificado de origen
- Declaración de origen

Ambas válidas para aplicar trato preferencial, de lo contrario deben de pagar los impuestos según el derecho arancelario a la importación que, en este caso, para los productos derivados de la piña en Estados Unidos es del 6% al 9% del valor aduanero.

Medidas sanitarias y fitosanitarias:

Las obligaciones y los derechos que han sido establecidos para salvaguardar la vida de las personas, plantas y animales de los países miembros. Y para lograr esa realidad, los países miembros deben de contar con un comité propio especializado en caso de presentarse algún acontecimiento y así poder contar con un criterio técnico de resolución. Según lo pactado en la negociación del tratado ninguna de las partes involucradas en alguna diferencia, puede acudir al mecanismo de solución de controversias.

Aplicación de las medidas sanitarias y fitosanitarias:

En origen, en este caso en Costa Rica se debe estar registrado en el servicio sanitario del estado que pertenece al Ministerio de agricultura y ganadería para

poder obtener el certificado de exportación para productos de origen agropecuario entre los cuales están: La piña en trozos congelados, la pulpa de piña, los jugos saborizados y la conserva de piña. Teniendo al día los requisitos se pueden solicitar inspecciones en la planta procesadora o bien en el puerto de exportación. A continuación, los requisitos que se deben cumplir:

- Registrarse en el sistema VUE y GUIA del fitosanitario del estado
- Solicitar inspección 48 horas antes de salir los productos a destino
- Hacer el pago y solicitar el certificado fitosanitario
- Presentar los documentos comerciales de exportación

En destino, en este caso en Estados Unidos se debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- El importador debe notificar días antes del arribo de los productos al departamento de la administración de drogas y alimentos del estado de Florida (FDA) para que se coordine un examen previo a la nacionalización.
- Se debe presentar la documentación comercial más común como: La factura comercial, documentos de transporte, lista de empaque, certificado de origen, certificado fitosanitario de origen, certificado de calidad entre otros.
- Existe la posibilidad de apegarse al sistema armonizado que es respaldado por la organización mundial del comercio sobre comercio seguro y de calidad en los países aseguran que sus exportaciones son inocuas por sus revisiones previas en sitio.

Prácticas de comercio desleal:

En el capítulo 8 del tratado sobre defensa comercial, dicta que el comercio desleal que es una práctica ilegal que busca tener una ventaja de un competidor sobre otro de forma engañosa. Para esto el capítulo es claro y menciona que si existen mecanismos temporales como: Salvaguardias y derechos compensatorios para proteger al productor en caso de importaciones masivas, exceso de desgravación arancelaria y otras prácticas que puedan afectar a alguna de las partes.

Aplicación de las prácticas de comercio desleal:

Tanto en Estados Unidos como en Costa Rica, se debe seguir el mismo protocolo si se detecta perjuicio con el comercio local de productos de origen agrícola en este caso: Con la piña en trozos congelados, la pulpa de piña, los jugos saborizados y la conserva de piña. Lo primero es iniciar con la investigación para corroborar el daño que estaría ocasionándole a la economía. Entre las malas prácticas están el dumping, subsidios, desprestigio o reproducción de información engañosa de la competencia.

Mecanismos para resolver las prácticas desleales:

- Aumentar temporalmente los aranceles de importación
- Definir cuotas de importación de los bienes asociados
- Implementar medidas antidumping

Subsidios a los productos de origen agropecuario:

En este caso, las partes han acordado cooperar para eliminar los subsidios a las exportaciones de forma multilateral para los productos de origen agropecuario. Es importante mencionar que los subsidios no siempre son tan fáciles de detectar y en el caso de que, si se presente, el país afectado puede solicitar una revisión y caso de ser positiva la subvención, el sector afectado puede compensar a su representado por el plazo que haya sido determinado.

Aplicación de los subsidios:

Ante evidencias sobre aplicación de subsidios a productos de origen agrícola en este caso: La piña en trozos congelados, la pulpa de piña, los jugos saborizados y la conserva de piña. Las partes involucradas tanto en Estados Unidos como en Costa Rica deben definir el tipo de subvención si es por su naturaleza; reintegrable o por su objetivo que sería una subvención a las exportaciones en beneficio del país o una empresa en particular para tener claro el procedimiento a seguir ante el tribunal de la Organización Mundial del Comercio y que, este dictamine una resolución apegada al marco legal.

Mecanismos para resolver la aplicación de subsidios:

Ante evidencias probadas el tribunal resolutorio puede dictaminar normas de procedimiento según el acuerdo de subvenciones y medidas compensatorias entre las que se destacan:

- Compromisos de cumplimiento para que las partes sean leales al pacto establecido
- Extinción por un plazo determinado para evitar la repetición del daño

ocasionado.

- Revisión judicial para que las comisiones de las partes involucradas les den seguimiento a las resoluciones y corroboren que efectivamente si se estén cumpliendo.
- Aplicación de salvaguardias que estén alineadas al tratado firmado en vigencia, esta no podrá ser superior al menor entre el arancel de nación más favorecida aplicado al momento de definir los aranceles. La regla que se aplicar va en los porcentajes del 100%, 75%, 50% según el programa de desgravación arancelaria y el bien afectado.

Solución de controversias:

Las diferencias siempre son parte de los procesos de intercambio comercial y para eso existen los lineamientos que las partes deben de apegarse para llegar a buenos términos con la aplicación del tratado. En este caso, se pueden hacer consultas y optar por cooperación de árbitros que dictaminen si hay o no alguna diferencia en los acuerdos establecidos.

Aplicación y mecanismos para la solución de controversias:

Para eso se da un plazo para que los mismos dicten la resolución y sea presentada ante la comisión que esté en turno llevando el caso; inclusive y dependiendo de la controversia, pueden intervenir países terceros o el organismo correspondiente de la organización mundial del comercio con sus respectivos árbitros esto, en función de que no se presenten incumplimientos y favorecimientos particulares.

Un caso real en el que Costa Rica se vio involucrado fue en el 2017 cuando impuso medidas restrictivas a la importación de aguacate fresco de México, en este caso intervino un equipo de árbitros de la organización mundial del comercio y falló a favor de México y Costa Rica se vio en la obligación de pagar los daños ocurridos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2004, p.1)

4.1.6 Fuerzas de Porter aplicado al mercado de la piña

En el intercambio comercial hay muchas variables que juegan un papel sumamente determinante ya que éstas definen las fuerzas de la competencia y sus posibles amenazas que normalmente son muy fluctuantes. Para tener claro la injerencia de estos aspectos propios de los mercados se tomará en cuenta la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter. Los cinco elementos que se toman en cuenta son: Los clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y la competencia.

Todas estas variables deben de analizarse por separado, pero a la hora de la toma de decisiones dentro de la organización se debe de tomar en cuenta como un solo cuerpo para analizar y llegar a conclusiones sobre participaciones o bien, sobre la cuota de mercado que tiene la empresa y a partir de esos resultados buscar la estrategia sobre cómo posicionarse de una mejor manera en la decisión de consumo del cliente final. (Alonso, 2022, p.1)

¿Cuáles son los resultados que se pueden obtener a la hora de hacer un análisis basado en las cinco fuerzas de Porter?

- Tener mejor mapeado a la competencia y así medir la rentabilidad del mercado.
- Establecer una metodología de mercadeo para ser más competitivo y estratégico que la competencia.
- Proyectar tendencias de mercado y así ver cuales otros mercados se van a poner en auge para aprovechar y entablar relaciones comerciales.
- Aprovechar la aceptación de los productos para buscar la manera de cómo crear algún producto diferente que sea poco probable que la competencia lo pueda realizar.

Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Asana

A continuación, el desarrollo de cada variable de las fuerzas de Porter expuestas en la imagen anterior.

4.1.6.1 Poder de negociación de los clientes:

Esta fuerza de Porter lo que analiza es el poder que tiene un cliente a la hora de negociar la compra de un bien. En este caso, existe una relación muy estrecha entre la oferta y la demanda porque para los consumidores es muy fácil cambiar de decisión de compra cuando llega a determinado punto comercial donde hay mucha variedad de productos similares y lo que realmente quería ir a buscar no lo encuentra con facilidad o si lo encuentra quizás no sea de la calidad que se quería. Bajo esas circunstancias es donde cobra relevancia el poder que tiene un comprador de determinado bien. (University, 2021, p.1)

Para la mayoría de industrias es normal caminar al son del cliente y no al revés principalmente cuando la competencia es alta, esto porque siempre los oferentes están en constante evaluación y acción para buscar la forma de como enamorar al cliente final ya que este define que es lo que se quiere y el productor camina en función de sus tendencias. Hoy más que nunca el consumidor final tiene la capacidad de elegir lo que quiera y cuando quiera.

Una empresa puede definir las políticas comerciales según lo que a nivel interno se considere mejor, pero el cliente es el que al final decide sobre los precios, calidades, tiempos de entrega y cualquier otra exigencia que se requiera para suplir sus necesidades básicas. Para entender mejor esta fuerza de Porter es importante saber cuándo se ejecuta este principio:

- Cuando hay productos muy similares y en gran cantidad
- Cuando hay marcas que significan un ahorro y suplen su necesidad
- Cuando hay ofertas con valor agregado
- Cuando por alguna razón el proveedor no cumple en tiempo y forma

- Cuando hay inconformidades y la solución del proveedor no es la esperada

Para la industria de la piña en Costa Rica hay menos amenazas de esta índole gracias a que ocupa la mayor cuota de mercado en Estados Unidos y se puede considerar como el que define la pauta a seguir en este sector gracias a su capacidad productiva y la calidad ofertada. A pesar de que muchos países han intentado igualarla o superarla, esto ha sido un poco difícil. Este sector a nivel mundial es considerado con una ventaja absoluta, pero esto no quiere decir que está solo en la oferta, siempre se debe procurar caminar por la ruta de la mejora continua para favorecer a todas aquellas ideas de negocio que están relacionadas a esta fruta con tanta aceptación en el mercado norteamericano.

4.1.6.2 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se basa en distintas variables, pero hay tres que se quieren destacar, la capacidad de productiva instalada, la calidad y el precio. En este caso los proveedores tienen la capacidad de definir los precios y hacer que la competencia defina sus políticas comerciales en función de su competidor más fuerte. Para que se lleve a cabo esto, debe existir una muy buena organización del mercado que se quiere explotar para que los clientes finales sepan hacia cuál marca o mercado mirar en función de suplir sus necesidades propias del mercado. (University, 2021, p.1)

Ante esta realidad se puede concluir que el precio lo define la calidad y la capacidad de producción instalada; ya que, si se produce a escala, pero no se

produce calidad el precio por ley debe ser bajo, pero si se produce pequeños lotes de alta calidad el precio será por ley mucho más alto que lo tradicional y su capacidad de negociación será alta porque pocos estarán en condiciones de pagar por el valor agregado.

Ahora se genera la pregunta, ¿Es mejor producir calidad o cantidad? La respuesta es, todo depende del nicho de mercado al que se quiere llegar. Así que, se recomienda a los clientes potenciales definir muy bien sus necesidades y buscar una cartera de proveedores con diferentes cualidades y definir negociaciones a largo plazo para obtener mejores condiciones, principalmente en el precio.

Para el caso, de la piña en Costa Rica y sus productos derivados hay una mezcla interesante de variables ya que es el mayor productor del mundo, pero también se coincide que es la piña de mejor calidad. Entonces se llega a la conclusión, que la capacidad de negociación basada en la calidad y la capacidad instalada de producción es alta; realidad que no pasa con muchos otros productos y sus respectivos países de origen. (Ortega, 2024, p.1)

Ante esta ventaja y el valor agregado que le puede aportar los productos derivados de la piña proveniente de Costa Rica es una oportunidad que muy pocas ideas de negocios tienen en el mundo y hay que sacarle el máximo provecho. Ya que cada país trata en la medida de lo posible especializarse en lo que puede hacer bien y en grandes cantidades sin perder la calidad y los ingresos que se pueden obtener de explotar sus buenas cualidades en el mercado internacional.

4.1.6.3 Amenaza de productos sustitutivos

En el caso de esta fuerza indica que para que se dé este fenómeno se tiene que presentar si o si una comparación entre dos bienes o más que directamente son o pueden convertirse en competencia directa del bien que la empresa esté ofreciendo en determinado mercado; Se dice también que el producto sustituto influye mucho en el precio ya que las personas pueden optar por otro producto similar por que ofrece un mejor, aunque la calidad no sea la idónea. (University, 2021, p.1)

Pero siempre es importante tener claro que la competencia hace a una industria más creativa o bien te desplaza del mercado y es aquí donde se debe implementar estrategias o planes de acción para poder seguir siendo una opción de primera mano en los demandantes. A continuación, algunas medidas:

- Mejorar el marketing
- Mantener la calidad y buscar un menor margen de utilidad
- Diversificar la oferta de nuevos productos son valor agregado
- Brindar ofertas al cliente final

En fin, la calidad siempre se debe sostener e inclusive mejorar, pero nunca se debe regalar el trabajo que se ha logrado a la hora de posicionar un bien en determinado mercado que por muchos años como lo ha sido la piña y sus derivados. En el estado de Florida se pueden encontrar productos de temporada, así como productos que se ofertan todo el año algunos de estos importados o bien provenientes del mismo país. Entre los productos que se destacan están:

Melocotones, mangos, peras, uvas, guanábana, bananos, sandía entre otros.
(Pérez, 2020, p.1)

Al tener una oferta considerable de bienes sustitutos lo que se debe hacer es ir por la línea de la mejora continua con la calidad de los bienes ofertados y buscar la forma de como poder maximizar los recursos a lo interno para tener precios competitivos y que sean al alcance de los clientes finales y así siempre se tiene al demandante atraído no solo por el precio si no por la calidad que al final de cuentas es una variable que definitivamente no se puede negociar.

4.1.6.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Según esta fuerza de Porter la definen el potencial del mercado, así como también el proceso de ingreso al mismo ya que vender vende cualquiera, pero por ejemplo cobrar o abrir mercados con clientes que sean leales y cumplan en tiempo y forma es realmente complejo. En Estados Unidos existen barreras arancelarias y no arancelarias que no todas las empresas están en disposición de cumplir ya que hay un sinfín de situaciones legales que resolver y ejecutar. Las mismas no le son para nada rentables a las organizaciones y esta realidad no es para cualquier empresa que proyecta internacionalizar sus bienes y como resultado, en muchas ocasiones salen de la competencia de ingreso. (University, 2021, p.1)

Para el caso de la piña proveniente de Costa Rica hay muchos años de trabajo a nivel de producción, mercadeo, calidad en el producto final que hacen que los consumidores sean leales con el pasar del tiempo y la fidelización que se ha trabajado sea un factor determinante a la hora de escoger una piña proveniente de

Costa Rica o elegir la piña de un país que recién se quiere introducir en el mercado de este bien y sus posibles derivados.

Es de vital importancia el saber que un mercado no está solo y que tarde que temprano van a existir la entrada de nuevos oferentes que sean buenos o malos solo el cliente final lo sabrá, pero, hay que contar con acciones preventivas o correctivas con el fin de que aquellos que quieren venir a mercadear tengan un impacto mucho menor y consigo se disminuya la incertidumbre que es normal a la hora de la entrada de nuevos competidores en determinado mercado. En seguida, algunos puntos que se pueden implementar:

- Tratar siempre de vender a escala o bien contar con las proyecciones de consumo del cliente para disminuir precios.
- Contar con capital de inversión en caso de eventualidades
- Buscar la manera de fidelizar a los clientes con los productos
- Contar con socios comerciales que resuelvan en tiempo y forma para evitar desabastecimientos
- Tener un respaldo legal que siempre tenga claro las reglas del comercio local

En fin, la competencia hará que la empresa sea más fuerte o bien, que se debilite y salga del mercado, pero hay que tener claro que hay una marca que será respalda por el origen de la piña y es Costa Rica. La piña y sus derivados tienen un posicionamiento que no tiene ningún país alrededor del mundo y con esa fortaleza hay que jugar para que cada día los bienes se puedan posicionar como un bien necesario en su dieta por encima de una

piña proveniente de otro país o bien por encima de un producto sustituto que son parte de la competencia.

4.1.6.5 Rivalidad de los competidores actuales

Esta última variable de las fuerzas de Porter combina en cierta manera todas las otras cuatro partes del análisis de la competencia ya que en este punto se enlazan clientes, proveedores, productos y todas las características propias de la actividad económica.

La rivalidad es una característica más de la dinámica comercial que se enfoca en las empresas que producen bienes similares y que siempre busca ganar la lucha de poder para contrarrestar las ganancias del inmediato oferente con mejores campañas publicitarias, innovación con nuevos productos, en fin, es siempre buscar la ganancia. Sumado a esto es importante reforzar que la libre competencia con su oferta y demanda le brindan al consumidor muchas más oportunidades con la libertad de elegir exista o no las características de la rivalidad mencionadas anteriormente.

Esto hace saber que la competitividad es una variable muy relevante y determina mucho a la hora de vender un bien o un servicio. Además, para cada nuevo competidor que hay es un desafío más que se debe resolver, porque en algún momento te quitará algún cliente y eso es inevitable por eso siempre se debe hacer algo más que vender y es siempre buscar las estrategias suficientes para destacarse y ser diferente en el mercado para que los clientes actuales continúen

eligiéndote y como resultado positivo también los demandantes potenciales encuentren en la marca a la solución a sus necesidades. (University, 2021, p.1)

Tener presente que todos los negocios e ideas ya están resueltas e inventadas debe ser una realidad para la empresa ya que la historia se repite y lo que se busca hacer es mejorar la misma por medio de un negocio al que se le mete mano para buscar la manera de cómo ponerla a producir de forma quizás más eficiente y con un valor agregado mejor que te haga ser diferente dentro de la dinámica comercial. Así las cosas, se debe trabajar siempre de la forma más sencilla para que la marca empresarial se convierta en una fortaleza en la mente de las personas y tengan claro qué determinado producto que se oferta, lo que le aporta a su necesidad es valor y no tan solo una compra.

Para cada desafío una medida para enfrentarlo y a continuación se va a destacar formas de cómo hacerle frente a la competencia actual:

- Mejorar la calidad del producto ofrecido
- Maximizar los recursos como el tiempo y dinero
- Realizar mejores campañas de mercadeo aumentando la inversión
- Hacer alianzas comerciales para mejorar la distribución
- Buscar la manera de cómo hacer que el consumidor final sienta que la compra es una experiencia

Para finalizar es importante dejar claro que para incursionar en el mercado de la piña en el estado de Florida se ha tomado como referencia diferentes fuentes bibliográficas que han sido un apoyo para determinar muy bien cuales empresas se

dedican al sector alimenticio y se ha llegado a la conclusión que hay unas catorce empresas o más que son de renombre y están bien posicionadas en este nicho de mercado como por ejemplo, Sysco o Golden State foods . (Aranaga,2023, p.1)

Pero, como en todo mercado hay necesidades insatisfechas que resolver y de tales oportunidades de mejora se va a dar esta idea de negocio con su respectivo estudio de mercado que hará que un competidor más entre en el juego y se lleve de paso una cuota de mercado interesante que le aportará más valor al sector piñero y empresarial de Costa Rica.

4.1.7 Análisis FODA

Para este proyecto es de suma importancia tener bien identificado todos los factores que se han considerado relevantes en este análisis para planificar adecuadamente el crecimiento que se proyecta tener en las diferentes fases del mismo, esto garantiza que la ruta que se quiere implementar sea lo más apegado a la realidad tanto a nivel interno como externo de la organización.

Tabla 3. Matriz Foda

<p><u>Fortalezas:</u></p> <p>1- Inversión en la atención al cliente para poder solucionar en tiempo y forma.</p> <p>2- Variedad en productos gourmet que le aportan alto valor nutritivo a las dietas.</p>	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>1- Existen programas con banca para el desarrollo que financian proyectos productivos.</p> <p>2- La capacidad de negociación es clave para atraer socios de negocios.</p> <p>3- Costa Rica al ser el mayor exportador de piña del mundo hay mucha</p>
---	---

<p>3- La materia prima está disponible todo el año ya que hay de dos a tres cosechas.</p> <p>4- La estrategia de mercadeo es de alto impacto y capta mucho la atención del cliente final.</p> <p>5- Personal con alta experiencia en la industria y manejo de procesos.</p>	<p>aceptación en el mercado norteamericano.</p> <p>4- Impartir capacitaciones al personal que ofrezcan entidades como Procomer para fortalecer el conocimiento.</p> <p>5- Tener mapeado productores de piña en otros países que son competencia de Costa Rica para tener un plan B que permitan solucionar un desabastecimiento en el país.</p>
<p><u>Debilidades:</u></p> <p>1- El equipo para producir es cuantioso y no se consigue con facilidad.</p> <p>2- El financiamiento es complejo de obtener ya que los bancos solicitan requisitos que no son fáciles de cumplir.</p> <p>3- El no contar con suficientes socios de negocios que quieran aportar capital de inversión.</p> <p>4- Que el personal nuevo no se adapte con rapidez y la curva de aprendizaje sea alta.</p> <p>5- Qué por alguna razón la producción que esté planificada para todo el año no llegue a cubrir la demanda.</p>	<p><u>Amenazas:</u></p> <p>1- Algún tipo de enfermedad que afecte la producción de piña.</p> <p>2- Los nuevos competidores con alta capacidad de negociación.</p> <p>3- Cambios en las regulaciones del país meta para ciertos agroquímicos que son esenciales para producir piña de calidad.</p> <p>4- Guerras o pandemias que afecten la cadena de suministro.</p> <p>5- Tipo de cambio del dólar</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.1.8 Elementos de la estructura organizacional

A continuación, se van a desarrollar elementos esenciales que son parte de la estructura interna de la empresa donde se expone la conformación del organigrama y sus diferentes funciones según su rol dentro de la empresa, así como también el tema de los valores, visión y misión que son variables que cobran mucha relevancia ya que exponen en una pequeña reseña la razón de ser de la organización.

4.1.8.1 Organigrama de la empresa

La estructura organizativa es el cuerpo operacional de la empresa ya que establece las figuras que van a realizar tareas específicas para hacer que la empresa lleve su operación de la mejor manera. En este caso es una estructura vertical donde está presente las siguientes áreas:

4.1.8.1.1 Gerencia:

El Gerente General es el que lleva la dirección, planificación y organización de la empresa y trabajará de la mano con el Gerente de operaciones quién será la persona encargada de liderar la empresa en ausencia del Gerente General porque éste estará fiscalizando directamente las áreas de producción, administración y mercadeo, esto para llevar un mejor control y así evitar que muchas eventualidades que se presentan en el día a día no lleguen directamente al Gerente General si no que entre su equipo de trabajo se le dé la solución a las mismas en tiempo y forma.

4.1.8.1.2 Área de producción:

El equipo de trabajo de esta área se encargará de atender los temas referentes al costeo de los bienes producidos para que el área de ventas tenga claro los márgenes de negociación con cliente final así como también verán el tema de gestión de calidad que va más allá de confirmar que los productos van con todos los estándares de calidad establecidos, hay que saber que la gestión debe velar porque los procesos de la todas las áreas cumplan con la inocuidad y calidad que demanda el mercado meta y por último, el equipo que atiende las solicitudes de ventas para el desarrollo de necesidades que tenga el cliente y que se deban atender para darle la mejor solución posible.

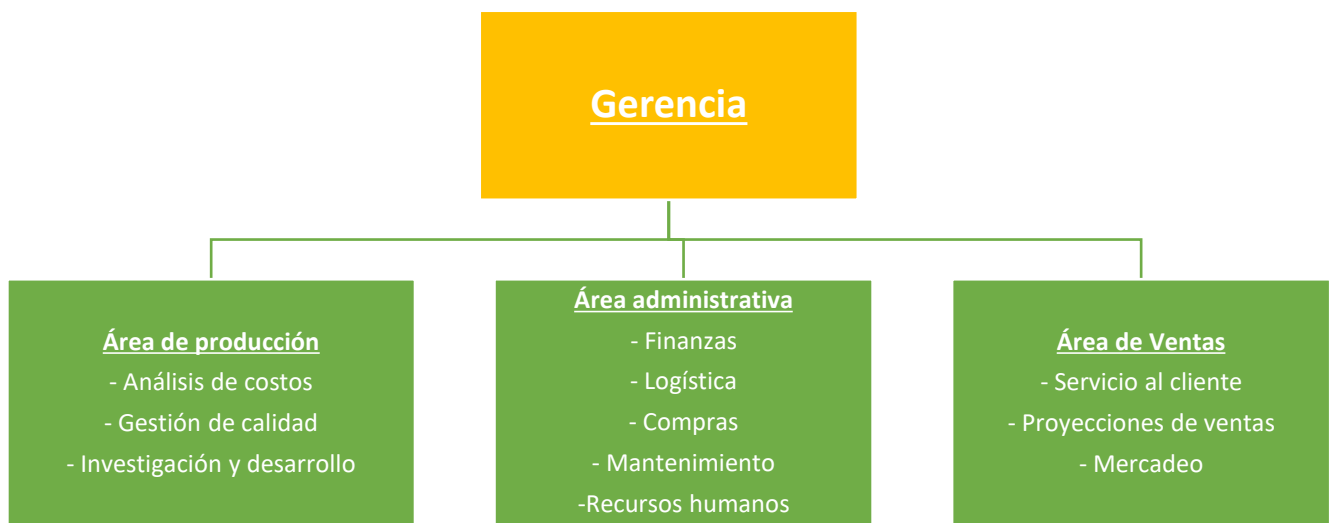
4.1.8.1.3 Área administrativa:

Esta área trabaja en función de la planta de producción ya que todos los eslabones que están dentro del organigrama deben ejecutarse en el tiempo establecido para que la cadena de suministro no se vea afectada por la no ejecución de alguna actividad en específico. Por citar un ejemplo: Que no se pueda traer a la planta una materia prima para producir por falta de pago o que una maquina no tenga algún repuesto por falta de una compra e irrumpa con la producción y en caso extremo no se contrate el personal suficiente por falta de coordinación en el departamento de recursos humanos. El decir que esta área trabaja en función a la producción es una realidad que ha sido ejemplificada según la realidad que se vive en el día a día en las empresas.

4.1.8.1.4 Área de ventas:

Esta área es la punta de lanza de la empresa ya que es el equipo de trabajo que va al mercado a exponer lo que la empresa produce para poder venderlo. En este caso, se invierte la realidad en comparación con el área administrativa ya que en este caso la producción trabaja en función de las ventas. Este departamento es el que marca la pauta a nivel interno de la organización ya que el volumen de las ventas es la que define la variable productiva. Además, es el área que vela porque la empresa tenga metas, objetivos de cartera, buena exposición y una relación comercial óptima con el mercado meta.

Figura 2. Plano organizacional



Fuente: Elaboración propia

4.1.9 Misión de la empresa

Generar una experiencia positiva de felicidad a las familias por medio de productos con alto valor agregado a base de piña

4.1.10 Visión de la empresa

Ser una empresa prestigiosa a nivel mundial en el desarrollo y comercialización de productos con alto valor agregado a base de piña, que contemple el uso de nuevas tecnologías, buenas prácticas de manufactura, protección del medio ambiente y altos estándares de calidad.

4.1.11 Valores

- Llevan la secuencia del nombre de la empresa que es **FRUMAN**
- **Felicidad:** Un colaborador feliz y motivado es más productivo.
- **Responsabilidad:** Ser responsables a nivel social, ambiental y a lo interno genera un impacto positivo en el entorno.
- **Unidad:** Si todos los miembros de la empresa trabajan en equipo se logran los objetivos.
- **Madurez:** Es aceptar los errores con sabiduría y entender que fallar es parte del aprendizaje. Errar no es el problema, el problema es no aprender del error.
- **Amabilidad:** El buen trato define mucho lo que eres como persona, hay que tratar a las personas como le gustaría que le trataran.
- **Nobleza:** Se fortalece cuando las personas son honradas y le dan el valor a los recursos de la empresa.

4.1.12 Objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo

Para definir los objetivos es de vital importancia saber que se espera llevar a cabo en la empresa en los inicios de su operación, así como también durante el

tiempo que así el mercado y los propietarios del negocio decidan sostenerlo. En este caso se harán las proyecciones a diez años ya que es un plazo recomendable para tener un plan de trabajo acorde a un negocio que va a iniciar desde cero.

A continuación, los objetivos:

4.1.12.1 A corto plazo (Primer año):

- A nivel administrativo, se busca potenciar al personal por medio de capacitaciones en sus respectivas áreas para que se familiaricen con los objetivos de la empresa.
- A nivel de mercadeo, buscar la manera de como posicionar la marca de los productos en el mercado meta y fidelizar las alianzas comerciales con los restaurantes, hoteles, catering service, supermercados, cadenas de distribución minoristas entre otros.
- A nivel de producción y logística, implementar la investigación para mejorar la gestión de la producción, así como también negociar con los socios de logística para ver proyecciones y mejorar costes.
- A nivel financiero, implementar buenas prácticas de administración para hacer efectivo los análisis de inversiones, rentabilidad e ingresos y egresos.

4.1.12.2 A mediano plazo (Primeros tres años):

- A nivel administrativo, sostener las buenas prácticas de administración para que exista una armonía con los nuevos procesos y el trabajo en equipo en cada departamento.

- A nivel de mercadeo, estar posicionados como una marca fuerte y en la tendencia en el mercado meta.
- A nivel de producción y logística, implementar procedimientos de producción automatizados y contar una línea de distribución puerta a puerta en destino.
- A nivel financiero, saber negociar créditos de inversión con entidades financieras o inversionistas para contar con más capital que permitan aumentar la producción, activos e infraestructura.

4.1.12.3 A largo plazo (Primeros cinco años):

- A nivel administrativo, contar con programas de alta tecnología que realicen tareas operativas para maximizar recursos y contar con el personal estrictamente necesario.
- A nivel de mercadeo, ser una realidad en el mercado como un socio que le aporta soluciones con valor a los diferentes socios comerciales.
- A nivel de producción y logística, implementar las nuevas tecnologías producción en línea que hagan los procesos más expeditos y de mayor calidad, así como también contar no solo con una red de distribución propia, sino que también haya socios comerciales que faciliten la distribución para maximizar costes.
- A nivel financiero, estar muy bien consolidados como una empresa que tiene muy buenas prácticas de administración y que, gracias a eso, los socios de financieros encuentran en la empresa una opción apta para invertir su capital.

4.1.13 Ventajas competitivas

- Costa Rica es el mayor exportador de piña en el mundo.
- Estados Unidos es el mayor socio comercial de Costa Rica.
- Hay mucha información en bases de datos para tomar decisiones trascendentales del mercado de Estados Unidos por el intercambio comercial histórico.
- La piña en fruta como sus derivados son parte de la dieta de los estadounidenses.
- El tránsito en barco de Costa Rica a Florida es de 10-12 días aproximadamente.
- Hay dos cosechas de piña por año.
- Hay trabajo muy bueno de mercadeo por parte de las entidades del gobierno como Procomer y el sector agrícola que ha logrado posicionar muy bien la piña como parte del intercambio comercial con Estados Unidos.
- Los factores de producción hacen que el sector sea muy competitivo.
- Alta inversión en tecnología para mejorar los procesos productivos y así seguir teniendo piña de alta calidad.
- La piña es una fruta que tiene alto valor agregado ya que se pueden desarrollar muchos productos para diferentes soluciones que demanda el mercado.

En conclusión, estas son los puntos de valor que se han considerado importantes dentro del plan administrativo para entender a fondo que es lo que se quiere implementar en esta sección.

4.1.14 Perfiles de puestos

Tabla 4. Perfil de puestos

Nombre del Puesto	Perfil del Puesto	Actividades
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dirigir, evaluar y controlar la organización • Bachiller o licenciado en Comercio Exterior, Contabilidad o mercadeo con 3 años de experiencia • Inglés nivel B2 • Cocimiento en logística • Conocimiento en mercadeo y ventas • Conocimiento en contabilidad • 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir cuentas y resultados de forma periódica a los encargados de cada área • Buscar la innovación y estar actualizado con la investigación y desarrollo de productos y procesos que estén en tendencia • Controlar la producción • Administrarle los inventarios al cliente, así como también los inventarios internos • Coordinar la logística de exportación
Operativos de planta	<ul style="list-style-type: none"> • Con o sin experiencia en producción de productos a base de piña • Licencia para conducir montacarga (No indispensable) • Ser ordenado • Trabajar en equipo y bajo presión • Ser responsable • Carnet de manipulación de alimentos • Estar a disposición del jefe de cada área para hacer tareas propias 	<ul style="list-style-type: none"> • Empacar productos • Lavar y seleccionar las mejores piñas • Cocimiento en ordenamiento de bodegas • Cumplir con la gestión de calidad e inocuidad en cada proceso que se implemente • Envasar productos • Cooperar en otra área asignada si fuese necesario

	del área de producción	
Personal de mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en electromecánica con dos años de experiencia • Licencia para conducir B1 • Ser ordenado • Trabajar en equipo y bajo presión • Ser responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Darles mantenimiento a equipos industriales en mecánica, electricidad y neumática • Aplicar conocimientos en repuestos de máquinas industriales • Hacer reparaciones preventivas o correctivas tales como: soldar y cortar materiales con diferentes tipos de maquinas • Hacer detalles en construcción y modificación de espacios • Cumplir con la gestión de calidad e inocuidad en cada proceso que se implemente

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.1.15 Administración de salarios por mes

Tabla 5. Salarios por puesto

Puesto	Salario bruto mensual en colones por colaborador	Cargas sociales 26,67%	Aguinaldos	Total
Gerencia	900,000	240,030	900,000	1,140,030
Siete empleados operativos de planta	360,000	672,084	2,520,000	3,192,084
Dos personas de mantenimiento	400,000	213,360	800,000	1,013,360

Totales:	4,220,000	1,125,474	4,220,000	5,345,474
-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.1.16 Documentos, plazos y descripción de trámites legales en Costa Rica

Tabla 6. Marco legal

Nombre de la entidad gubernamental	Trámite	Trámite o documento obligatorio	Plazo de entrega
<u>Registro Nacional</u>	1. Registro de marca o nombre comercial 2. Inscripción de la empresa como persona jurídica	No	4 meses y 8 días naturales respectivamente
<u>Municipalidad de San Carlos</u>	1. Uso de suelos 2. Patente Municipal	Para la patente Municipal se debe contar con el uso de suelos	10 días a un mes respectivamente
<u>Ministerio de Salud</u>	1. Permiso sanitario de funcionamiento 2. Registro de alimentos	1. Uso de suelos 2. Contar con permiso sanitario de funcionamiento	De 10 días a un mes respectivamente
<u>Servicio fitosanitario del estado</u>	Registro de empresas exportadoras de productos de origen vegetal	1. Personería jurídica 2. Cartas de garantía de suplidores 3. Estar al día con la CCSS	9 días naturales
<u>CCSS</u>	1. Inscripción como patrono ante la CCSS	NO	8 días naturales aproximadamente
<u>Ministerio de hacienda</u>	1. Registro como contribuyente	No	1 día
<u>Aseguradora</u>	1. Póliza de riesgos para el trabajo	Montos de planilla	1 día
<u>Procomer</u>	1. Registro como exportador e importador	Cedula jurídica	1 día

<u>Dirección general de aduanas (DGA)</u>	1. Registro como contribuyente y exportador habitual	Estar registrado ante Procomer	10 días naturales aproximadamente
---	--	--------------------------------	-----------------------------------

4.2 Plan de mercadeo

4.2.1 Introducción

Definidos los productos que se quieren desarrollar en la primera fase para exportar al mercado de Estados Unidos, específicamente al estado de Florida es de vital importancia definir de forma adecuada un plan o ruta de mercadeo robusto según la realidad del mercado meta. La realidad de este mercado se entenderá mejor por medio de los datos que se obtengan de la aplicación de la encuesta de gustos, preferencias y demanda insatisfecha de mencionado mercado. A continuación, se expondrá sobre los variables que están relacionadas a la encuesta y que servirán como base para establecer el plan de mercadeo.

4.2.2 Encuesta

Es importante saber la razón del porque se hace una encuesta y es que la idea de negocio debe partir de la realidad del mercado al cual se quiere desarrollar el emprendimiento y por medio de la encuesta se puede conocer la opinión de las personas y saber si realmente estarían dispuestas a adquirir los productos que se quieren ofertar o bien, si hace falta agregar algún producto más a la misma. El objetivo esencial de los productos alimenticios está orientado en que sea parte de su hábitos diarios o regulares de consumo.

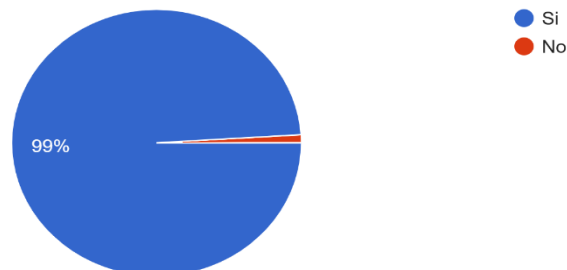
4.2.2.3 Aplicación de la encuesta

Las encuestas fueron aplicadas por medio de la aplicación de Google titulada forms. A los encuestados se les facilitó el link que los redireccionaba a la misma, en este caso se utilizaron las redes sociales para compartir la información y entre las que se usaron están: Facebook, Instagram, correo y WhatsApp. Se les hicieron catorce preguntas donde se les daban las indicaciones de que fueran lo más realistas posibles, estas se aplicaron a hombres y mujeres de todas las edades y ocupaciones ya que los productos a base de piña no tienen restricción alguna. En total se encuestaron a 102 personas de diversas zonas del estado de Florida Estados Unidos y en total se duró diez días en la recolección de datos.

4.2.2.4 Resultados

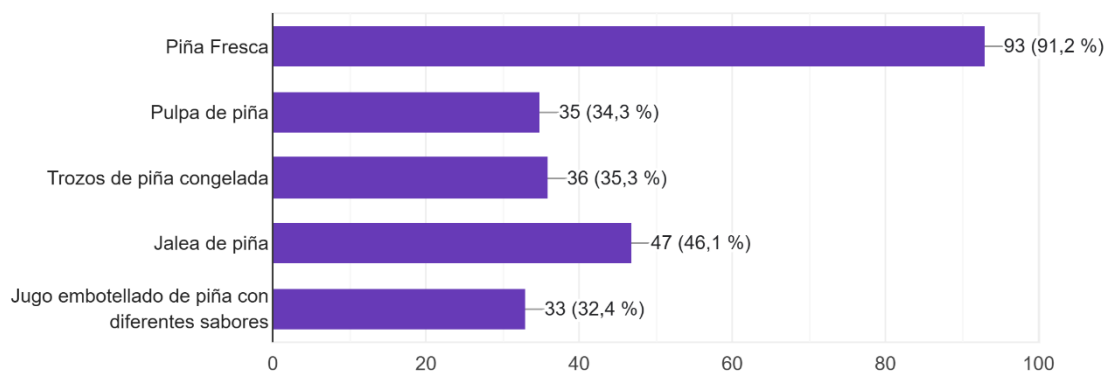
1- ¿Le gusta la piña fresca y los productos a base de esta misma fruta? Si su respuesta es negativa, se le agradece su atención.

102 respuestas



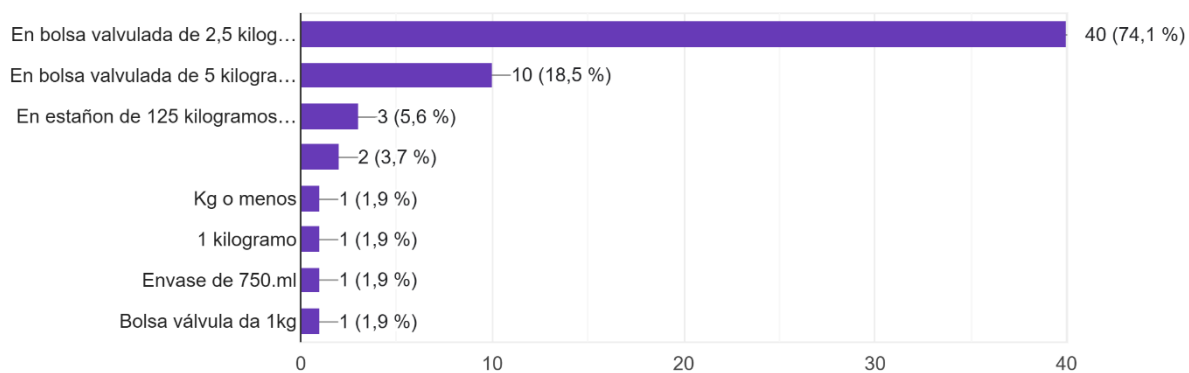
2- De las siguientes presentaciones, ¿Cuál(es) son de su preferencia? (Puede seleccionar una o varias opciones)

102 respuestas

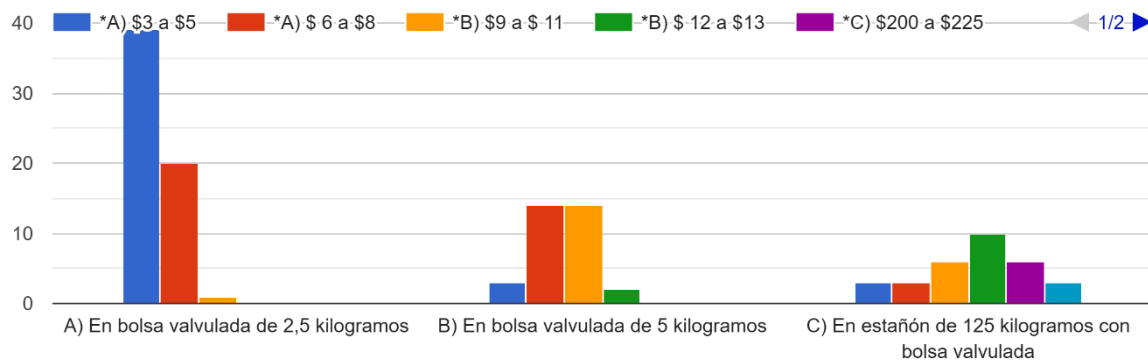


3- Si eligió la pulpa de piña, ¿ En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

54 respuestas



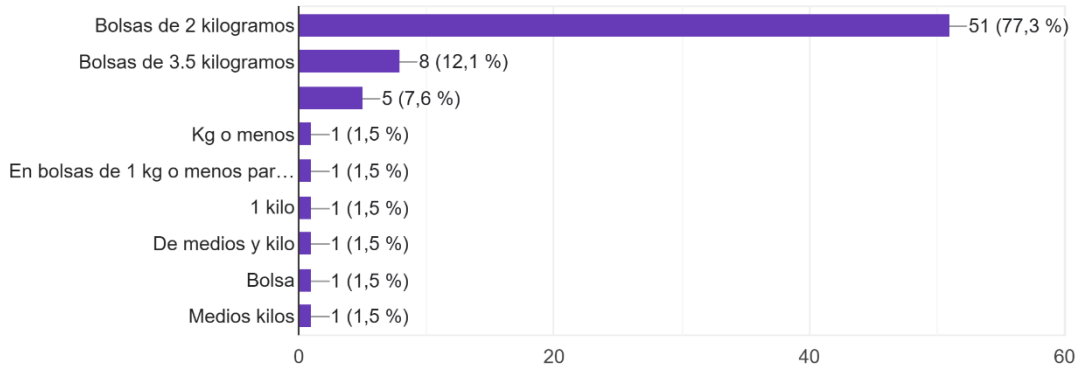
4- ¿ Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación en pulpa de piña de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las ...lumnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)



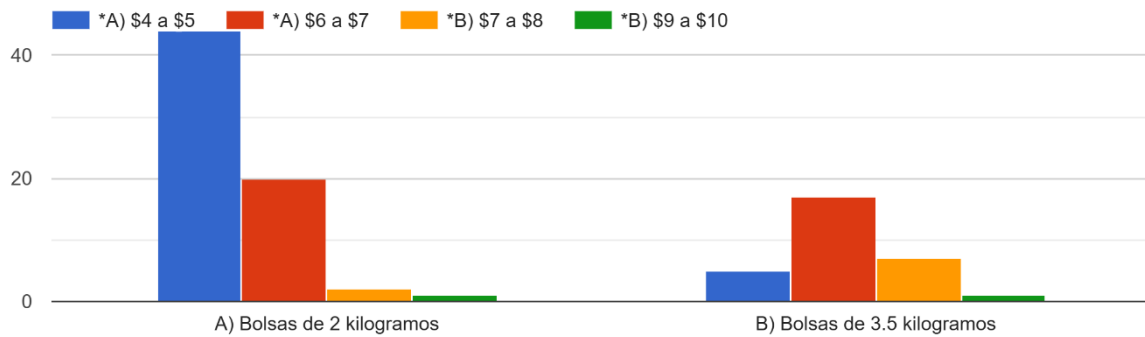
Nota aclaratoria: En la fila de precios falta la segunda opción de precios en presentación de estación y sería *C) \$226 a \$250

5- Si eligió trozos de piña congelada, ¿ En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

66 respuestas

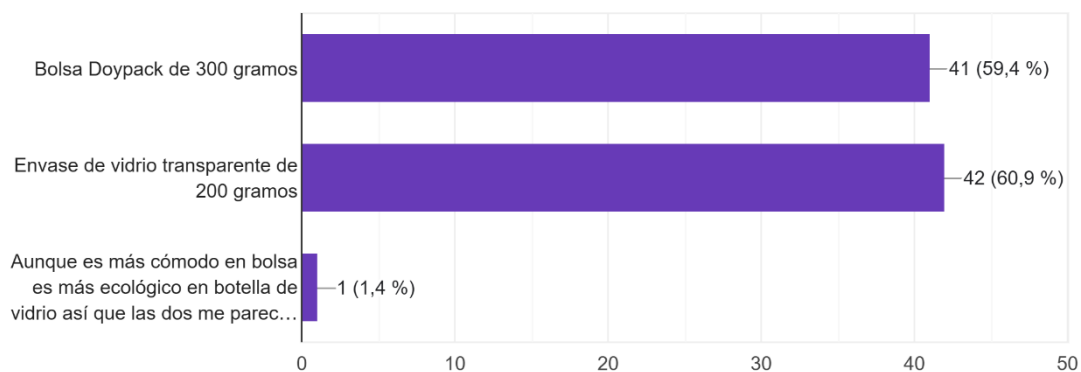


6- ¿ Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación de trozos de piña congelada de su preferencia? *(Las filas están asociadas con l...umnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)

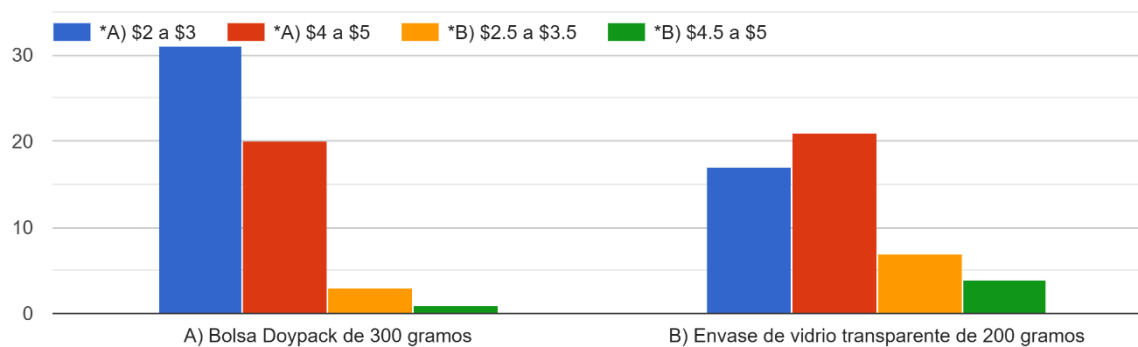


7- Si eligió jalea de piña, ¿ En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

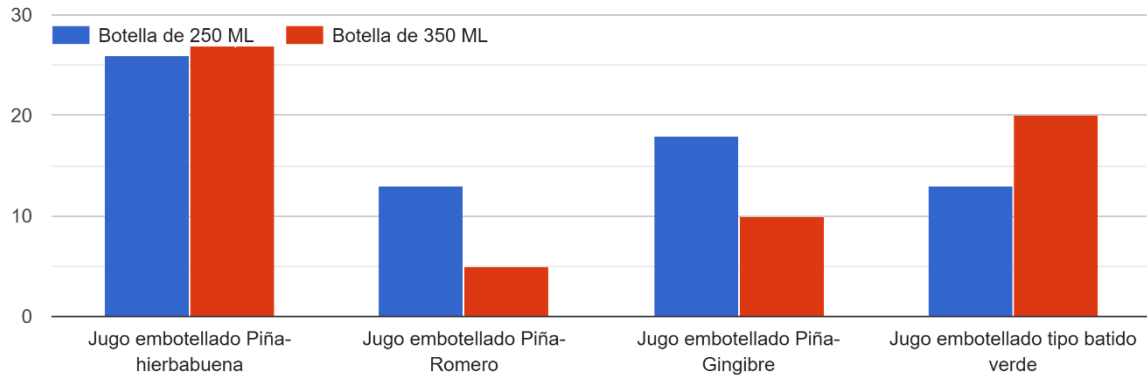
69 respuestas



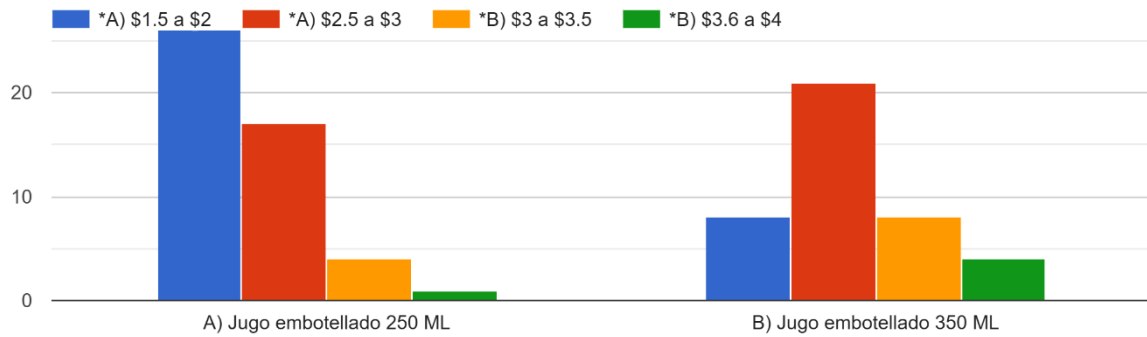
8- ¿ Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación en jalea de piña de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las ...lumnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)



9- Si eligió jugo embotellado de piña con diferentes sabores, ¿ En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

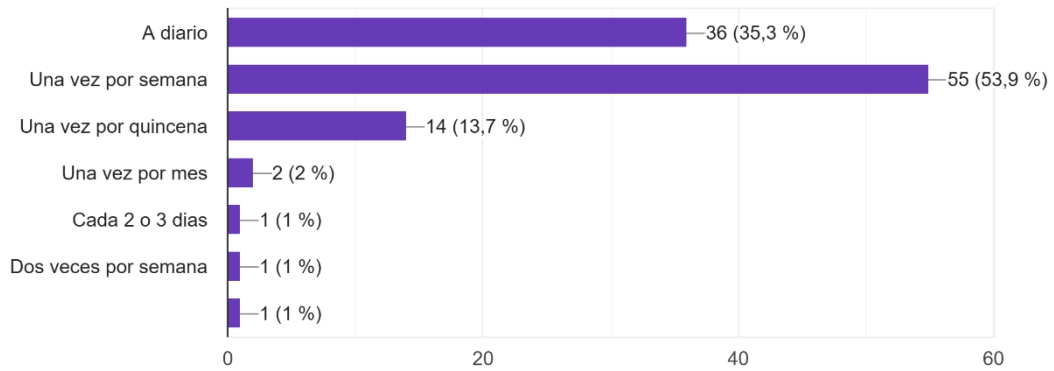


10- ¿ Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación en jugo embotellado de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las ...lumnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)



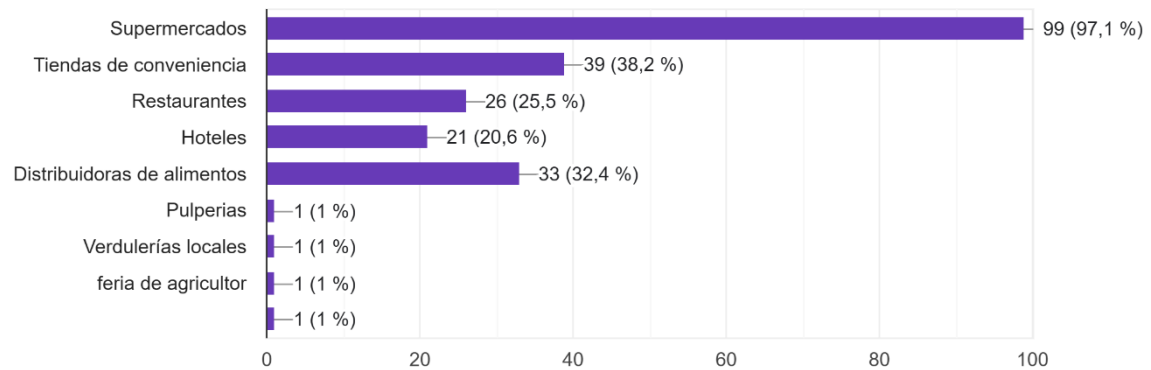
11- ¿ Con qué frecuencia consumirías los diferentes productos a base de piña de su preferencia?
(Puede elegir varias opciones)

102 respuestas



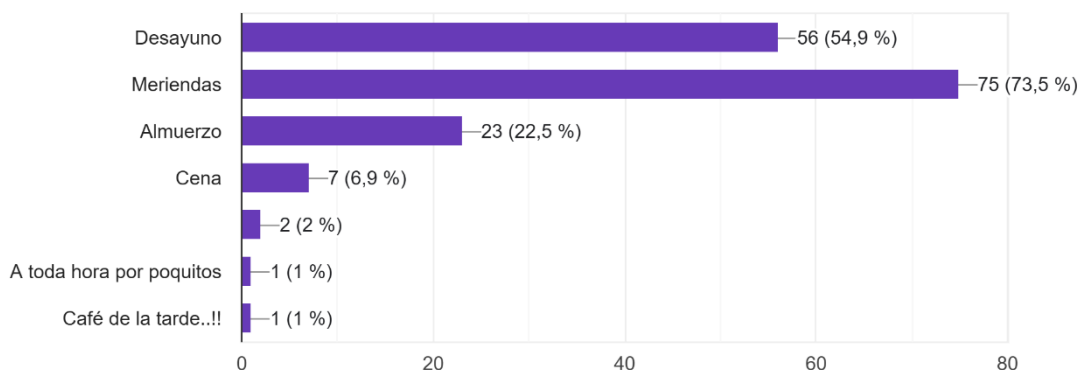
12- ¿ En cuáles establecimientos le gustaría encontrar los productos de su gusto? (Puede elegir varias opciones)

102 respuestas



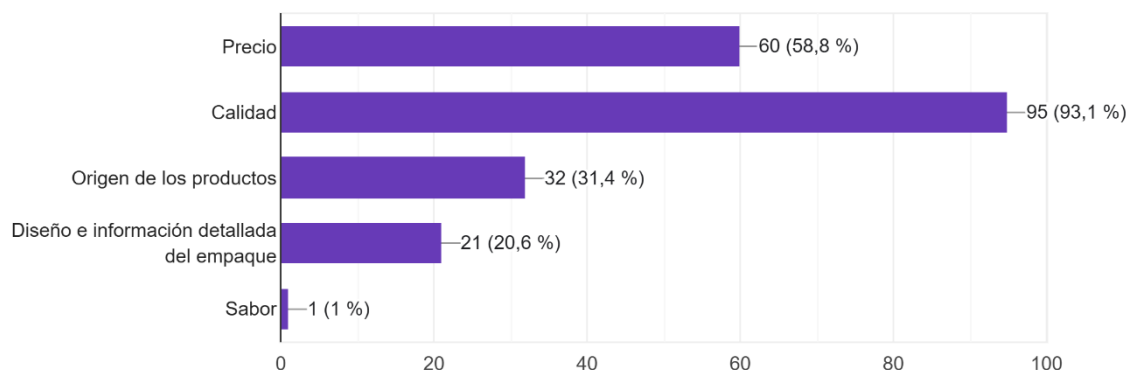
13- ¿Cuál es su tiempo de alimentación preferido para consumir las diferentes presentaciones de piña? (Puede elegir varias opciones)

102 respuestas



14- ¿Cuál(es) criterios toma en cuenta a la hora de comprar un producto a base de piña? (Puede elegir varias opciones)

102 respuestas



4.2.2.5 Análisis de los datos obtenidos

- ❖ Hay una alta aceptación por los productos a base de piña ya que solo el 1% de encuestados indicó que no le gustaban.
- ❖ Con respecto a las diferentes presentaciones se puede evidenciar que la piña fresca es la más aceptada con un 91,2%, los jugos saborizados embotellados con la menor aceptación con un 32,4% así como también se logra constatar que la jalea de piña tiene oportunidad con un 46,1% de participación.

- ❖ Las personas están dispuestas a pagar menos dinero por presentaciones pequeñas, aunque las presentaciones en tamaño más grande le generen ahorro de dinero en comparación con las presentaciones de menos peso.
- ❖ Las personas han aceptado muy bien los envases de origen plástico, así como también los envases de vidrio con un 59,4 y 60,9% de aceptación respectivamente, aunque este último sea más caro en comparación con el de plástico.
- ❖ Con respecto a los jugos embotellados se constata que las personas prefieren los envases de 250 mililitros en comparación con los de 350 mililitros.
- ❖ La frecuencia de consumo presenta mucha variedad ya que 53,9% indica que prefiere consumir una vez por semana, mientras que el 35,3% prefiere a diario y un 13,7% una vez por quincena.
- ❖ En cuanto al lugar donde prefieren encontrar los productos el favorito son los supermercados y como segunda opción las tiendas de conveniencia.
- ❖ Por último, en cuanto al criterio para decidirse por un producto a base de piña la calidad es la que prevalece por encima de variables como el precio y el origen del bien.

Además de buscar como posicionar los productos por medio de una estrategia de mercado, así como también el contar con data para la toma decisiones con respecto a la marca, es importante tener presente que el mercadeo también busca la forma de hacer una estructura medible en términos de ventas, inversión de

recursos y distribución, estas variables están estrictamente ligadas a las conocidas

P'S que son:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Todas las variables antes mencionadas son las que le dan forma y lugar al mercadeo en términos de exposición de la marca que al final lo que se quiere es que todos los objetivos organizacionales sean traducidos en términos de ventas y por ende ingresos económicos a la empresa para que la idea de negocio tenga el sentido por el cual fue establecido. En los próximos apartados del eje de mercadeo se van a ir desarrollando cada una de las bases que hacen de este tema un pilar para las empresas por la importancia que envuelve el saber cómo vender por medio de una óptima estrategia.

4.2.3 Tipos de presentaciones en que se puede vender con la piña

- Pulpa a granel
- Congelada en trozos
- Fruta fresca
- Jalea
- Jugo embotellado con diferentes sabores agregados, hierbabuena, romero, batido verde entre otros
- Fruta enlatada

- Fruta deshidratada
- Capsulas como suplemento para limpiar el hígado, riñones, páncreas, quemar grasa entre otros
- Yogurt
- En polvo para frescos instantáneos
- Jabones
- Vinos
- Exfoliantes
- Crema para la piel

Con respecto a las diferentes presentaciones que se pueden desarrollar con la piña es importante dejar claro que en una primera fase de ingreso al mercado de exportación solo se va incursionar con cinco productos que son: La pulpa a granel, congelada en trozos, fruta fresca, jalea y jugo embotellado con diferentes sabores agregados.

Los demás productos se proyecta desarrollarlos en una segunda etapa, pero es importante mencionarlos para darle una mejor exposición a lo que se puede hacer con una fruta que ofrece muchas cualidades a beneficio de los diferentes gustos y preferencias del mercado. A los cuales se les quiere llegar un determinado momento, la pauta de ingreso la va a definir los primeros productos con los cuales se proyecta iniciar.

4.2.4 Beneficios y usos que le aporta la piña a la salud del ser humano

Para este proyecto se eligió a la piña porque tiene muchos usos y beneficios a los cuales se les puede sacar mucho provecho en comparación con otro tipo de frutas o verduras que se produce a escala en Costa Rica. Los beneficios que aporta el consumir piña son muy variados y le aportan gran valor nutricional al cuerpo entre los cuales se destacan: (Nación, 2021, P.1)

- Propiedades antiinflamatorias
- Ayuda a la digestión
- Ayuda con la salud del corazón
- Ayuda a reducir el riesgo de enfermedades crónica
- Fortalece el sistema inmunológico
- Es un antioxidante por naturaleza
- Ayuda a la pérdida de peso
- Mejora la salud ocular
- Ayuda a mantener una piel saludable

4.2.5 Metas de la mercadotecnia

4.2.5.1 Objetivos:

- Maximizar el retorno de inversión
- Posicionarse en la mente de los compradores como una marca de alta calidad con precios competitivos
- Incrementar las ventas en el primer año de operaciones

- Aumentar el tráfico de compras por medio de la página web, así como también el número de seguidores en redes sociales
- Disminuir la rotación de clientes y vendedores

4.2.5.2 Planes de Marketing

- Posicionarse en el mercado como una marca con valor agregado
- Tomar en consideración la retroalimentación que hacen los clientes finales o potenciales
- Ser parte de ferias de intercambio comercial para ofrecer los diferentes productos
- Hacer alianzas con empresas distribuidoras de alimentos que tengan prestigio para que la marca tenga siempre una buena referencia comercial
- Compromiso con las acciones a nivel social y ambiental y así aprovechar la buena aceptación que tiene estas políticas
- Ser muy activos en redes sociales, páginas web u otro tipo de publicidad que haga sentir al cliente importante y acompañado en su compra

4.2.5.3 Mercado meta en números

Tabla 7. Exportaciones de piña fresca y productos derivados de ésta entre Costa Rica y Estados Unidos durante el periodo 2020 a 2023 en toneladas (Ton) y valor FOB en dólares

<u>País</u>	<u>Tipo de productos</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
	<u>Piña</u>	\$ 452,827.100	\$ 506,901.100	\$ 536,305.200	\$ 611,234.200
	<u>Fresca</u>	1,016,951.9 Ton	1,122,923.1 Ton	1,107,382.7 Ton	1,225,319.3 Ton

Estados Unidos	Piña	\$ 42,120	\$ 45,833	\$ 52,373	\$ 66,896
	congelada	33,002.9 Ton	38,713.5 Ton	38,035.4 Ton	45,047.5 Ton
	Piña en	\$ 6.600	\$ 1.700	\$ 52.500	\$ 10.600
	Pulpa	1.1 Ton	0.4 Ton	17.0 Ton	1.2 Ton
	Jugos	\$ 64,687	\$ 70,160	\$ 77,188	\$ 86,608
		54,441.2 Ton	56,083.8 Ton	54,468.9 Ton	53,029.6 Ton
	Conservas	\$ 92.800	\$ 178.000	No hay registro	\$ 197.500
		37.9 Ton	63.7 Ton	de	42.8 Ton
				exportaciones	

Fuente: Portal estadístico Promotora de Comercio Exterior

Como se logra apreciar en el cuadro anterior el comportamiento de consumo de los Estados Unidos es considerado como estable y en constante crecimiento para el caso de la piña fresca, congelada y en jugo, mas no así para los casos de la piña en pulpa que es muy fluctuante y las conservas que, como se logra evidenciar hay un año que no se registran exportaciones, aunque en el registro de los tres años que hay datos hay un crecimiento sostenido.

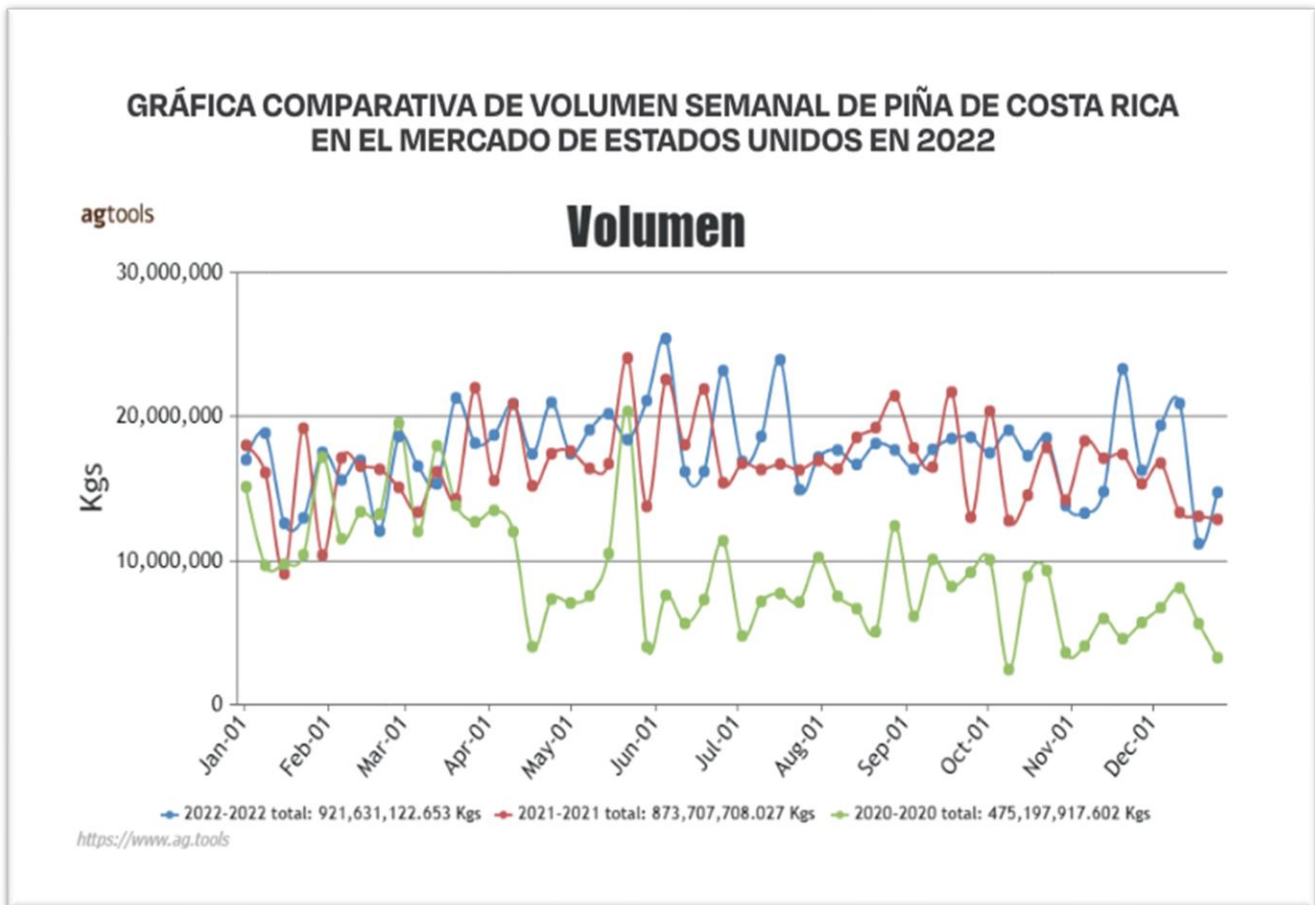
Por un lado, es importante destacar que la piña fresca por historia es la fruta que más se exporta desde Costa Rica desde muchos años atrás hasta hoy, más no así los productos derivados de ésta, según el artículo publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (2017). A partir de esta realidad es necesario tener presente que la oferta es alta pero siempre hay espacio para otro oferente en un

mercado donde el consumo es constante en crecimiento; solo que hay que buscar la manera de establecer políticas de mercadeo que orienten a la diferenciación y consigo tener participación en el mercado de Florida, Estados Unidos.

Por otro lado, con respecto a los productos derivados de la piña citados anteriormente se puede tener un panorama más claro sobre la participación de Costa Rica en este mercado ya que se logra evidenciar que efectivamente si hay oportunidad de ofertar ya que la exportación de derivados de esta fruta por parte de Costa Rica no es considerada alta ya que en el caso de la piña congelada, los jugos, la pulpa y las conservas no supera una oferta por mes de seis toneladas, estos indicadores son considerados relativamente bajos si se compara con la oferta de la piña fresca que supera las cien mil toneladas por mes.

4.2.5.4 Tendencias de consumo

Figura 3. Comparativa tendencia de consumo de la piña originaria de Costa Rica entre los años 2020 y 2022



Fuente: International fresh produce association 2023

El estudio realizado en 2023 por la compañía internacional fresh produce association toma en cuenta los años 2020,2021 y 2022. Es importante destacar que hay evidencias sobre la tendencia de consumo donde se logra apreciar que la misma es al alza en los años 2021 y 2022 mas no así, en el año 2020 que por razones de pandemia las ventas se vieron disminuidas por el confinamiento y la poca actividad comercial.

Este tipo de datos permiten tener el panorama más claro sobre las tendencias y la aceptación que puede tener los productos a base de piña por la razón de

consumo como fruta fresca y los datos que emiten estos estudios en Estados Unidos donde se evidencia que la piña como fruta natural es de la más consumidas. Claro está hay competidores inmediatos de piña y sus derivados que guardan su distancia en la región Latinoamérica como lo son: México, Guatemala, Honduras y Panamá.

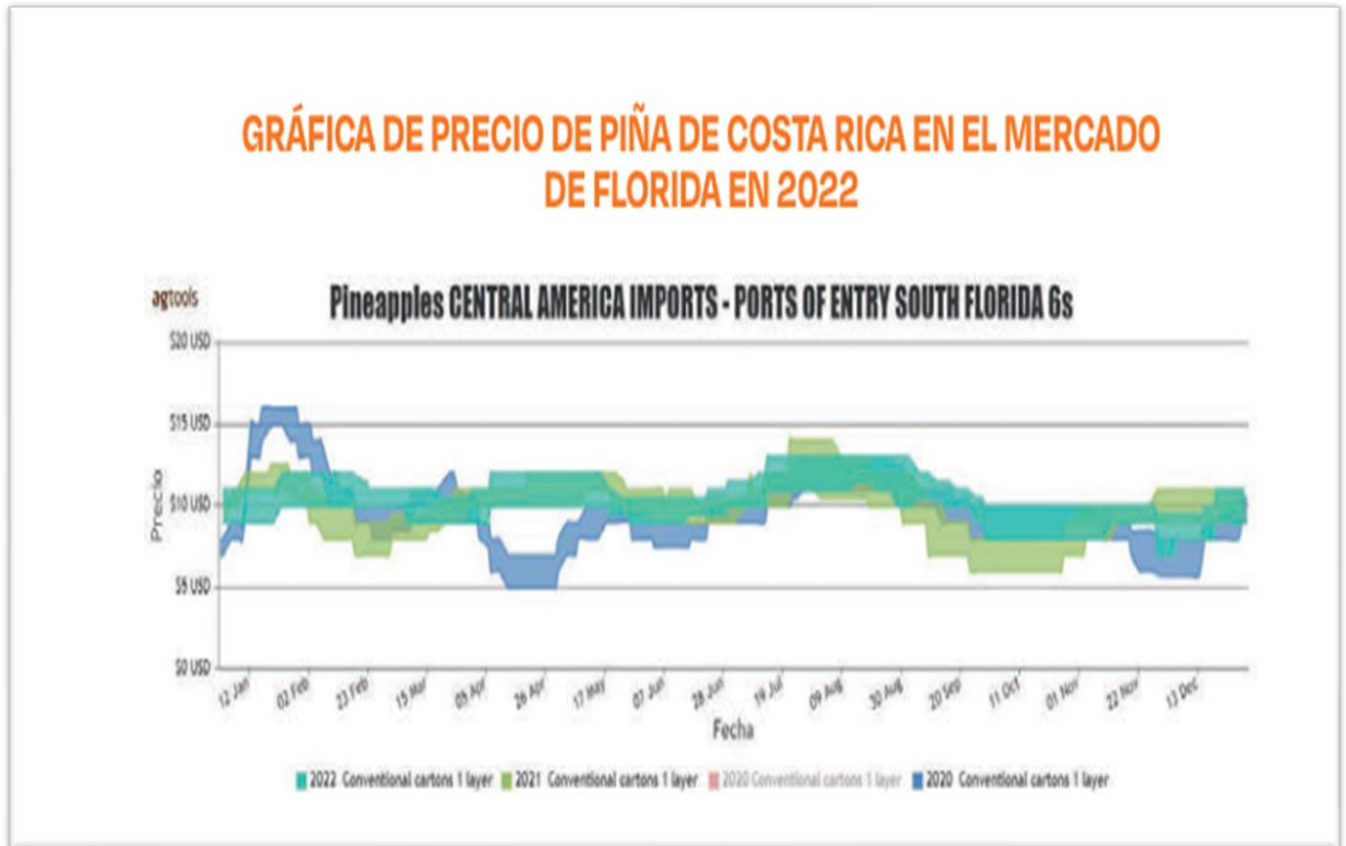
Además, es importante dejar claro que a pesar de la aceptación que tiene esta fruta en el mercado norteamericano, no es la más consumida según un estudio que hizo en el año 2022 la compañía consultora Intelius donde destaca que la piña está por detrás de las frambuesas, cerezas, arándanos, bananos, uvas, manzanas y naranjas.

Otra variable que permite entender las tendencias de consumo aparte de los gustos y preferencias; es el precio, ya que este está definido por la oferta y demanda de un bien o servicio dentro de un mercado establecido. Para el caso de Florida, Estados Unidos se puede apreciar en la **figura 4** el comportamiento de precios que es estable solo que en el 2020 hay una particularidad que es definida por la pandemia Covid-19 en específico en el primer semestre de dicho año.

Los desempeños de precios en los años 2021 y 2022 son relativamente estables y con leves fluctuaciones propias del mercado y sus tendencias de consumo. Es importante mencionar que hay temporadas que influyen levemente en los precios de la piña y sus derivados y es entre junio y agosto, posterior baja en septiembre y se estabiliza en octubre. Esta consistencia de precios disminuye el riesgo y ayuda a la planeación con contratos de suministro de largo plazo.

Figura 4. Precios de la piña proveniente de Costa Rica en el estado de Florida entre los años 2020 y 2022

Fuente: International fresh produce association 2023



4.2.5.5 Mayores productores de piña en el mundo

Estableciendo muy bien en lo que se quiere incursionar con sus respectivos objetivos y además teniendo claro el mercado meta en números y las tendencias de consumo es importante tener presente también contra quien se compete en el sector agrícola con la producción de piña y sus derivados.

Hay dos países de Asia pacífico que hacen las cosas muy bien con sus respectivas buenas prácticas de producción, por un lado, Indonesia y por otro, las Filipinas. Ambos países le siguen el paso a Costa Rica con la producción de esta

fruta que está muy bien posicionada en el mercado estadounidense y por supuesto se han convertido en los tres mayores proveedores de esta fruta en mencionado mercado. (Frutícola, 2023a, p.1) En seguida, los datos que respaldan lo mencionado anteriormente.

Tabla 8. Mayores productores y exportadores de piña en el mundo

País	Producción aproximada en toneladas año 2023
Costa Rica	2.938.334
Indonesia	2.886.416
Filipinas	2.860.202

Fuente: Elaboración propia con datos de big atlas, 2023

Además de conocer cuáles son los mayores exportadores de piña fresca en el mundo es importante conocer acerca de los competidores inmediatos de Costa Rica que venden productos derivados de esta misma fruta en el mercado de Estados Unidos. Entre los cuales se destacan:

- Del monte
- Del oro
- Tropifrost
- Compañía frutera la Paz
- Dole
- Sysco
- Gordon foods

(CANAPEP, 2024, p.1)

El mercadeo está compuesto por muchas variables que son complementarias y que cumplen una función en específico, esto para darle forma a la idea de negocio.

Por lo tanto, en los párrafos anteriores se han definido como de vital importancia; los productos que se quieren exportar, los objetivos que se persiguen, las tendencias de consumo, los mayores productores de piña en el mundo, el papel que juega Costa Rica en el suministro de piña y sus derivados en el mercado estadounidense entre otras variables que se han considerado relevantes para fortalecer el plan de mercadeo y que sea lo más completo y apegado a la realidad del mercado meta.

Sumado a esto, se van a desarrollar las bases de mercadeo para que la idea central del negocio sea lo más integral posible y que su funcionamiento sea acorde a lo establecido en los planes que buscan posicionar la marca en el mercado meta. A continuación, el desarrollo del modelo de negocio con la herramienta Canvas y las P'S y que se consideran muy relevantes a la hora de incursionar en un mercado meta:

4.2.6 Modelo de negocio propuesto

Tabla 9. Modelo de negocio propuesto

<u>Socios estratégicos</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmentos de clientes</u>
Los socios estratégicos serán: Los bancos, accionistas privados o de alguna institución como Procomer, los productores de	<ul style="list-style-type: none"> • Comprar materia prima lo más cercano a la planta de producción para maximizar costos. • Optimizar los inventarios con tecnología 	Variedad de productos con valor agregado a base de piña con alto valor nutricional tales como: Trozos congelados, conservas, jugos	Será de negociación constante, mucha confianza y transparencia ya que de estas tres variables depende sostener la relación comercial en el tiempo.	Empresas minoritas del estado de Florida, en el sector de alimentos tales como: Sysco foods, Golden state foods, Gordon food servive, Unfi entre otras.

<p>piña, las empresas que vendan maquinaria, los clientes y las empresas de logística.</p>	<p>aplicada para asegurar el abastecimiento en tiempo y forma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar las reservas con la naviera a plazos fijos para asegurar mejores tarifas. • Contar con el personal necesario para atender las necesidades en tiempo y forma. 	<p>saborizados y pulpa.</p> <p>Optimo seguimiento de las órdenes de compra.</p> <p>Servicio al cliente en tiempo y forma.</p> <p>Seguridad en la cadena de suministro.</p> <p>Precios competitivos.</p>		
	<p><u>Recursos claves</u></p> <p>La diferenciación de la oferta depende de los recursos con que se cuente, los mismos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso financiero. • Patentes de producción. • Infraestructura de la empresa. • Maquinaria. • Materia prima. • Capital humano. 		<p><u>Canales de distribución y comunicación</u></p> <p>Los canales de distribución serán las empresas minoristas de alimentos con el plan productor-minorista-cliente final</p> <p>La comunicación se hará por medio de los canales con más alcance como: Revistas digitales, periódicos, noticias y redes sociales.</p>	
<p><u>Estructura de costos</u></p> <p>Costos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los alquileres 		<p><u>Flujos de ingresos</u></p> <p>Por la venta de los cuatro productos ofertados que son: La piña en conserva, en trozos congelados, en jugos saborizados y la pulpa.</p>		

<ul style="list-style-type: none"> • Cargas sociales • Salarios • Servicios públicos • Pólizas • Pago de préstamo • Pago de licencias <p>Costos variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima • Materiales de empaque y embalaje • Costos de logística • Depreciación y mantenimiento de equipos • Publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios son definidos por las compras a escala y según la demanda. • Plazos de crédito de 30 a 45 días. • Sacrificio en el porcentaje de margen de ganancia como estrategia de ingreso al mercado.
---	--

Fuente: Elaboración propia, 2025

4.2.7 Mezcla de mercadeo

4.2.7.1 Producto

Como se ha logrado evidenciar durante las fases previas de esta investigación, se llega a la conclusión de que Estados Unidos en general es el socio más importante de Costa Rica en materia de exportaciones en productos a base de piña y piña fresca de diferentes zonas de producción a lo largo y ancho del territorio nacional. Para el interés de la investigación solo se hará el estudio para el estado

de Florida donde hay oportunidades de ofertar la variedad de productos que se van a desarrollar en la primera fase de incursión en el territorio estadounidense.

Según el estudio realizado por el portal de investigación Frutícola; apoyado en la base de datos de la Promotora de Comercio Exterior indica que la Piña proveniente de Costa Rica tiene una participación del 84% en el mercado de Estados Unidos, esto en un indicador que evidencia la gran aceptación que tiene la fruta costarricense. Además, es importante mencionar que los productos derivados de esta fruta tienen un porcentaje del 3,5% de participación aproximadamente, este dato es considerado relativamente bajo a pesar de la oportunidad que existe a la hora de darle valor agregado a un bien que tiene una amplia gama de usos y beneficios para el provecho del consumidor final. (Frutícola, 2023b, p.1)

Este tipo de datos son los que le hacen ver que efectivamente si hay oportunidad para los productos que en primera instancia se proyecta ofertar. Esto porque la participación del principal proveedor de piña fresca de Estados Unidos no lo está haciendo de la mejor manera y es aquí donde se deben aprovechar las buenas relaciones comerciales que se tiene con mencionado país para que los productos a base de piña con valor agregado provenientes de Costa Rica, puedan abrirse paso, así como lo ha hecho hasta el momento el sector de la piña fresca.

A continuación, se van a exponer las presentaciones potenciales de los siguientes productos: Jugos de piña saborizados, piña en conserva, piña en pulpa, piña congelada y la presentación de la piña fresca que es parte de la oferta pero que realmente es parte del complemento de la oferta exportable, el interés real está en los productos derivados de la misma.

Figura 5. Presentación jugos de piña saborizados



Fuente: Frozar 2023

Figura 6. Presentación piña en conserva



Fuente: Manufacturas Chinas 2024

Figura 7. Presentación piña en pulpa

Pulpa Aséptica

La pulpa aséptica sirve como materia prima en la producción de diferentes productos alimenticios como jugos industriales, manjares, mermeladas, compotas, bebidas saborizadas y más.

Tambores Metálicos Industrial 220 Kg.

Maracuyá - Frutilla -
Mango - Naranja -
Mora - Guanábana -
Tamarindo - Piña -
Tomate de Arbol -
Guayaba

Funda Aséptica Industrial 20 kg.

Maracuyá - Frutilla -
Mango - Naranja -
Mora - Guanábana -
Tamarindo - Piña -
Tomate de Arbol -
Guayaba



Fuente: Exporfrutamos 2023

Figura 8. Presentación piña congelada



Fuente: Río alto productos agrícolas 2021

Figura 9. Presentación piña fresca



Fuente: Diario Extra 2018

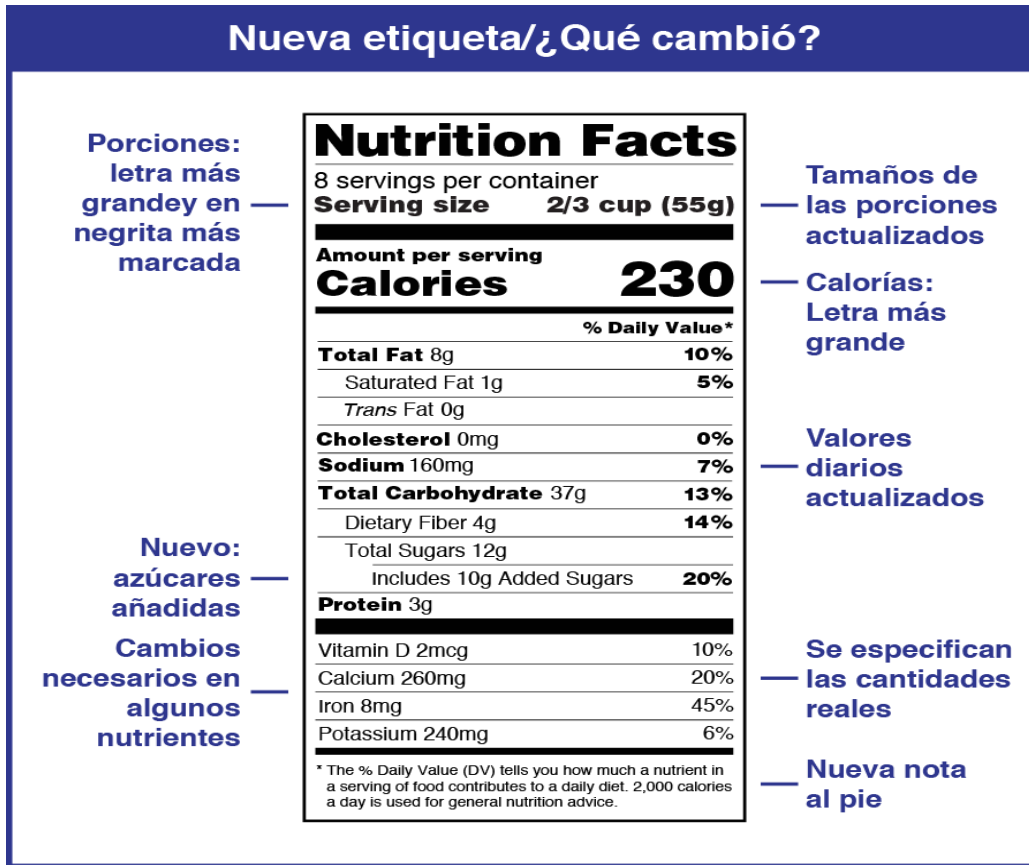
Ante la importancia que significa estar a las puertas de una potencial exportación a un mercado que es muy exigente con los controles de la información de los productos. Se van a exponer los datos que deben llevar las etiquetas de los empaques o envases que contienen los productos que se proyectan vender en el mercado estadounidense. (Maldonado, 2023, p.1)

El rotulado general es de carácter obligatorio, por esta razón debe contener los siguientes aspectos:

- Nombre del alimento
- Lista de Ingredientes: orden decreciente, ingredientes obtenidos por biotecnología, presencia de alérgenos, aditivos y aspartame.
- Contenido neto y peso escurrido: en volumen / peso Nombre, razón social y dirección del fabricante
- Identificación del lote
- Fecha de vencimiento
- Instrucciones de conservación
- Instrucciones de uso
- Registro sanitario

A continuación, un ejemplo de la información nutricional de la etiqueta que debe contener cada producto que quiera ser exportado a Estados Unidos según lo estipulado por la administración de drogas y alimentos de este mismo país.

Figura 10. Valor nutricional en la etiqueta



Fuente: FDA 2023

Para finalizar la variable sobre el producto es importante destacar el logo previo que se quiere utilizar para fines comerciales ya esto es considerado de mucha relevancia porque es una de las primeras impresiones que van a tener los clientes a la hora de ver los diferentes productos en los establecimientos de su preferencia. En el mismo se trata de poner en contexto la fruta base del proyecto que es la piña, el nombre de la empresa y el nombre comercial que como ya se ha dejado en evidencia el slogan, que quiere decir consuma felicidad consuma “Piña feliz”.

Figura 11. Logo y slogan de la marca empresarial



Fuente: Design.com 2024

4.2.7.2 Precio

Esta variable es de vital importancia establecerla de la forma adecuada ya que es el valor que se debe asumir por parte del cliente final a la hora de adquirir el bien ofertado. El establecimiento de esta variable tiene sus desafíos ya que el consumidor siempre busca que un bien cumpla con las siguientes características: Calidad, tiempo de entrega y el precio. Esta realidad es un poco compleja ya que según las experiencias de compra el mismo consumidor tiende a definir su compra basada en el precio dejando así de lado, las otras variables que son consideradas como complementarias y relevantes. (Rodríguez,2011, p.120)

El juego de los números tiene sus particularidades y llegar al punto pleno para satisfacer al cliente final no es tarea fácil y para esto se debe implementar las

políticas de fijación de precios para buscar la manera de cómo hacer que el cliente sepa que está pagando el precio justo por la calidad ofertada. Una deficiente fijación de precios es la que ocasiona problemas de negociación y escasa demanda de un bien en determinado mercado, el tener claro la política de precios dentro de la organización es vital importancia ya que esto permitirá tener una base de ingreso en el mercado, con lo cual se sabe de antemano hasta qué punto se pueda llegar en una negociación por una compra al detalle, a escala, en promoción o bien por decisiones internas como las comisiones de venta entre otras variables.

A la hora de tomar la decisión de ingresar al mercado hay que tener presente tres realidades en cuanto al precio. La primera es, que se puede establecer un precio alto de ingreso, la segunda, se puede establecer un precio bajo y la tercera, es que se puede estudiar a la competencia y su oferta, para definir un precio base o promedio. Sea cual sea la decisión tendrá sus repercusiones positivas o negativas ya que de esta variable depende mucho la aceptación de los clientes finales.

Sea cual sea la decisión de ingreso se necesita saber que, el margen de ganancia y todos los costes de producción asociados con los bienes, deben ser contemplados en el precio de oferta inicial. La variable precio, esta estrictamente relacionado con las otras P's de mercadeo como lo son: La plaza, producto y promoción. Por esta razón, se debe trabajar muy bien en la estrategia de ingreso ya que de no estar en una misma línea de relación con los aspectos antes citados pueden causar algún inconveniente con los clientes potenciales.

A continuación, se van a exponer conceptos relacionados, políticas y la forma en que se van a hacer las estimaciones de los precios y sus variables según los costos fijos y variables.

4.2.7.2.1 Conceptos y fórmulas

Costo total: Es la suma de todos los gastos fijos y variables en los que incurre una empresa para realizar sus actividades productivas.

Fórmula: Costo variable + (costo fijo/producción esperada)

$$\$2.083 + (16\ 730/30\ 000) = \$2.64$$

Costo Fijo: Es un gasto en la empresa que no varía independientemente si se produce o no lo esperado.

Ejemplos: Alquiler, servicios básicos, sueldos, combustible, publicidad entre otros

Costo variable: Es un gasto que si varía hacia la alza o baja y depende de la producción de la empresa

Ejemplos: Compra de materia prima, contratación de personal nuevo, compra de maquinaria, comisiones por ventas, embalajes entre otros.

Precio de venta: Cantidad de dinero final que se paga por un bien o servicio adquirido incluido el porcentaje de ganancia según lo establecido por las políticas de la empresa.

Ejemplo: Venta de una caja bolsa de piña congelada con un 80% de utilidad

Fórmula: (Precio de venta) = Costo total + (Costo total multiplicado por % de ganancia): $\$2.64 + (\$2.64 \times 80\%) = \$4.75$

Punto de equilibrio: Son las ventas mínimas que se deben hacer para cubrir los gastos de la empresa, esto funciona para establecer el momento en los ingresos de la organización pueden cubrir sus gastos fijos y variables.

Fórmula: (Punto de equilibrio) = Costos fijos/ (Precio de venta–Costo variable unitario) $\$16\,730 / (\$4.75 - \$2.64) = 7\,929$ unidades

4.2.7.2.2 Estimaciones para definir el precio según los gastos fijos y variables

En este apartado se toma en cuenta los materiales para producir los primeros cinco productos que se pretende vender en la primera fase de apertura comercial. Los mismos son: Piña fresca, piña congelada, piña en conserva, piña en pulpa y jugos saborizados.

Tabla 10. Estimaciones de costos variables según el tipo de producto

<u>Piña fresca</u>	<u>Piña en trozos congelados en bolsas de 2,5 kilos</u>	<u>Envases de piña conserva 250-300 gramos</u>	<u>Piña en pulpa</u>	<u>Envases de Jugos saborizados en 250-300 ml</u>
**Peso de referencia por piña, 2 kilogramos				
Embalaje y etiquetado \$ 0,85	Embalaje, y etiquetado \$ 0,65	Envase de vidrio \$ 0,25	Estañón \$ 3	Embalaje y etiquetado \$ 0,35
Piña \$ 0,48	Materia prima \$ 1,43	Materia prima \$ 0,16	Materia prima en estañón \$ 30	Materia prima \$ 0,10

	Empaque \$ 0,15	Embalaje y etiquetado \$ 0,45	Embalaje y etiquetado en estañón \$2	Envase de vidrio \$ 0,27
--	-----------------	-------------------------------	--------------------------------------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia según datos del mercado en línea, 2024

4.2.7.2.3 Políticas sobre el precio de venta

- Se darán mejores precios por compras a escala
- Los precios para minoristas serán estándar
- Con el objetivo de entrar fuerte al mercado, se sacrificará un porcentaje del margen de ganancia si fuese necesario
- Se harán promociones para atraer clientes
- Hay comisión de ventas para los vendedores
- Mejores precios si se paga de contado
- Se tendrá un plazo de crédito de 30-45 días sin aplicar descuento
- Definición de precios según la demanda, si la misma es alta se ajusta hacia el alza y si es baja se ajusta con mejores precios

4.2.7.3 Plaza

Teniendo identificado las necesidades del mercado meta y lo que se quiere desarrollar en cuanto a presentaciones de productos, es necesario definir el “Cómo” hacer para que los bienes lleguen hasta destino y consigo suplir las necesidades del consumidor final. Para lograr los objetivos organizacionales en tiempo y forma

se debe seleccionar la vía más eficiente para transportar los productos desde el centro de producción en Costa Rica hasta que llegue al consumidor en Florida, Estados Unidos. (Rodríguez,2011, p.113)

De todos los canales de distribución que existen, es importante destacar que hay una opción que se perfila como útil para llevar a cabo las actividades comerciales. El elegido es el canal productor-minorista- consumidor final ya que es el que cumple con el perfil idóneo para un mercado tan exigente y con empresas tan consolidadas en la compra y distribución de productos alimenticios. A continuación, el canal de distribución:

4.2.7.3.1 Canal de distribución:

El canal de distribución más apropiado para el proyecto ha sido elegido porque contiene variables que se apegan al modelo de negocio propuesto ya que al ser un mercado tan amplio es recomendable hacer alianzas comerciales con minorista para tener un mayor alcance y así lograr los objetivos planteados. El canal está compuesto por el eje de producción en origen que sería la planta procesadora en la Marina de San Carlos, Costa Rica, el minorista que serían las empresas que distribuyen alimentos ubicadas en Florida, Estados Unidos y, por último, los clientes finales que eso lo definirá el minorista en destino.

- Productor --- Minorista --- Consumidor final

4.2.7.3.2 Plan de entregas

Se enviarán los productos terminados vía marítima desde Costa Rica hasta las bodegas de almacenamiento de los clientes (distribuidoras) en Florida, Estados Unidos. Los costos y responsabilidades serán pactados en el contrato de compra-venta con su respectivo incoterm.

El equipo entregará los pedidos solicitados donde así se haya definido por ambas partes, de tener éxito en las entregas y si hay ahorro en las mismas, se puede apoyar la operación por medio de servicios de entrega tercerizados o bien por medio de distribuidoras minoristas para que así se pueda aprovechar sus rutas de entrega, esto va a permitir llegar a más clientes de forma indirecta.

Con este canal de distribución (Productor --- Minorista --- Consumidor final) hay más capacidad de entrega y los costes de logística son menores por las rutas, los recorridos pueden ser mayores, pero con mejores márgenes de ganancia por el volumen de ventas, así como también existe la posibilidad de hacer alianzas comerciales que busquen beneficios en el tiempo para las partes.

4.2.7.4 Promoción

La importancia de la promoción radica en buscar la forma de ser visible frente al consumidor final y mostrar por medio de la publicidad y la realidad de los productos que los mismos son la mejor opción ante la voraz competencia que siempre estará pendiente de buscar la manera de cómo hacer que los clientes actuales se queden y así como también, que los potenciales sean parte de sus ventas.

Buscar la manera de comunicar correctamente es todo un desafío ya que las campañas de mercadeo se hacen pensando en persuadir a los clientes finales, pero, ¿realmente siempre son efectivas, se pueden fallar en el mensaje? Posiblemente sí, pero lo que nunca se puede dar por un hecho algo sin intentar por primera vez o bien, por las veces que sea necesario hasta lograr el objetivo, que es posicionarse en el mercado como la marca que te simplifica la vida.

Lograr el posicionamiento con una marca que es totalmente nueva en un mercado que tan dinámico como el de Estados Unidos, no es tarea fácil y para eso se ha dado la tarea de buscar los medios de publicidad con los cuales los estadounidenses se informan, esto como herramienta de apoyo para buscar la forma de cómo hacer visible algo nuevo como lo es la oferta de productos a base de piña que se quieren vender en primera instancia. A continuación:

4.2.7.4.1 Medios de comunicación con mayor alcance en Estados Unidos

- Noticias de comunicación local con una participación del 73% de audiencia
- Periódicos con una participación del 72% de audiencia
- Revistas con una participación del 66% de audiencia
- Páginas web con una participación del 54% de audiencia
- Redes sociales con una participación del 53% de audiencia

(Munro, 2024, p.1)

Tener mapeado los canales de comunicación más efectivos del mercado meta es una ventaja ya que es asegurarse de cuál es la vía correcta para pagar pautas

publicitarias y consigo poder buscar la manera de posicionar la marca en la mayor cantidad de personas posibles.

Es importante mencionar que el departamento interno de publicidad será el decida el canal al cual se le dará más importancia ya que hay varios factores que definen la escogencia entre uno y otro canal por temas de costos, segmentación e inclusive de alcance hacía con el mercado meta.

Además, como punto de referencia y reforzamiento es necesario citar que Costa Rica cuenta con una cámara de exportadores, con Procomer y con agencias en situ apoyadas por estas organizaciones para fortalecer las ventas y posicionamiento de los productos de Costa Rica en este mercado. Por lo tanto, es otra forma de como apoyarse para buscar la manera de participar en ferias internacionales o misiones comerciales de negociación para poder hacer intercambio con los interesados en los productos agrícolas a base de piña provenientes de este país.

4.2.5 Instrumentación de la mercadotecnia

Controlar los procesos a los cuales la empresa se debe someter con el objetivo de mejorar, se deben dejar en evidencia con todas las variables asociadas ya que las acciones que se ejecuten harán que la organización cada vez se vaya consolidando en el mercado por medio del control, acciones concretas y medición de resultados principalmente cuando se trata de una inversión económica importante. En seguida las evidencias que respaldan el plan que se quiere implementar en la empresa Fruman S.A:

Tabla 11. Instrumentación de la mercadotecnia

Acción	Plan de acción	Tiempo de ejecución	Persona responsable	Costos asociados
Registro de la marca y su respectivo logo	Hacer el proceso de inscripción ante el registro nacional tomando en consideración que será para productos de exportación	Tres meses aproximadamente luego de la posterior publicación en la gaceta	Jesús Manuel Picado Solís Gerente General	\$150
Desarrollo de medios de comunicación oficiales	Crear una página web donde se pueda comprar por medio de órdenes de compra en línea y también se pueda ver toda la oferta exportable, así como las páginas de Facebook, Instagram, correo empresarial, teléfono empresarial y WhatsApp comercial	Dos meses aproximadamente	Pedro Carvajal Mercadeo	\$1000
Capacitaciones ejecutivas para empresas exportadoras	Formarse por medio de capacitaciones presenciales y en línea con los programas que ofrece Procomer para ver las necesidades que hay en el mercado y por supuesto para prepararse bien para las ferias	De dos a tres meses	Jesús Manuel Picado Solís Gerente General	\$250

	comerciales que se desarrollan en situ			
Misiones comerciales	Coordinar con Procomer o alguna empresa que se dedique a la actividad comercial con eventos de intercambio comercial Estados Unidos	Una o dos veces al año	Jesús Manuel Picado Solís Gerente General	\$6000

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.2.6 Evaluación y control

4.2.6.1 Mecanismos formales de control

- Hacer evaluaciones periódicas para constatar que efectivamente la cartera de clientes esté creciendo
- Revisar y controlar los inventarios por medio de los datos que brinda la operación para evitar altos números de inventario sin circulación de dinero
- Utilizar herramientas de medición de resultados con los clientes para evidenciar si se está realizando un buen trabajo, así como también ver si existen oportunidades de mejora.
- Dirigir esfuerzos orientados en la capacitación del personal que es tomador de decisiones con el objetivo que tener mayor criterio a la decidir alguna eventualidad importante como, por ejemplo: Con Procomer o alguna cámara que brinde capacitaciones

4.2.6.2 Mecanismos informales de control

- Realizar auditorías internas para mejorar los controles de calidad, rendimiento e inocuidad previamente establecidos por la gerencia
- Hacer reuniones con el personal de áreas específicas para compartir criterios para buscar la mejora continua
- Ejecutar evaluaciones internas con el personal para tener presente las oportunidades de mejora y consigo mejorar la calidad de vida de los colaboradores cuando se encuentren laborando
- Delegar responsabilidades importantes al personal que sobresale para mejorar la comunicación y controles internos con las jefaturas cuando no se esté presente en el área de trabajo

4.3 Producción y logística

Para los intereses de la empresa se proyecta desarrollar la inversión de infraestructura en la región Huetar Norte específicamente en Muelle de San Carlos, que está relativamente cerca de las mayores fincas productoras de piña en Costa Rica y a su vez es estratégico para el tema de la logística de exportación ya que se encuentra el puerto de Moín a tres horas aproximadamente; donde semanalmente salen buques de carga de Limón a Florida, Estados Unidos. (García, 2023, p.1)

A nivel de producción es importante destacar que todos los productos que se van a producir en primera instancia, están asociados con el consumo humano y los procesos productivos desde un inicio deben de estar alineados con los estándares de calidad de exige el mercado meta. Por lo tanto, se proyecta implementar

certificaciones de calidad e inocuidad con el objetivo primordial que es salvaguardar siempre la calidad de los productos y así estar preparados desde un inicio con procesos de gestión e infraestructura que estén acorde a dichas exigencias.

Además, a nivel de infraestructura y equipos de producción se quiere implementar el tema de las maquinas con inteligencia artificial para maximizar los recursos del tiempo y el dinero y así poder contar con tecnología de punta que haga de la planta procesadora una fortaleza que se distinga dentro del mercado alimenticio.

El lograr la combinación entre calidad y alta tecnología es una de las oportunidades que están en la tendencia en el mercado mundial ya que esto le genera valor a una marca porque los procesos productivos son mejor controlados y esto tiene como repercusión una mejor trazabilidad en el proceso y desde luego se asegura que el consumidor final está comprando productos seguros y de alta calidad.

Los productos que se van a desarrollar son los siguientes: Pulpa de piña pura, trozos de piña congelada, jugos de piña saborizados y jalea tipo conserva. Este tipo de industria al ser en su mayoría de producción en línea y es un proceso que por lo general hay mucha humedad se van a utilizar las herramientas necesarias en acero inoxidable para que su procesamiento sea inocuo y siempre se mantenga los más altos estándares de calidad en los procesos desde su recibimiento hasta su despacho.

En cuanto a la logística, es de vital importancia mencionar que varias compañías navieras ofrecen el servicio de transporte terrestre en origen y el marítimo hacia Florida. Entre las que se destacan: Maerks, Hapag-Lloyd, Altamar entre otras. Esto le da un valor agregado a la operación de la empresa ya que no se limita a un solo oferente, esto es una garantía y un valor agregado para el cliente final ya que hay bajas probabilidades de que su producto no llegue a destino en tiempo y forma, así como también al existir bastante oferta de servicios de logística los precios pueden tender hacia la baja o la estabilidad por temas propios de la oferta y la demanda del mercado. (Terminals, APM, 2024, p.1)

4.3.1 Proceso de compra y selección de la piña

Es importante destacar que la empresa no será productora de piña y por tal razón se ha instalado en las cercanías de la zona que produce más piña en Costa Rica. El proceso de compra y selección será llevado por el departamento de compras y logística; y para eso tendrán mapeado las fincas, los tiempos de cosecha, las visitas de campo respectivas y la logística de entrega desde las fincas a la planta procesadora.

Esto para hacer la planificación de la cadena de suministro de la forma más optimizada posible para que la planta siempre tenga la materia prima suficiente y así abastecer a los clientes en tiempo y forma durante todo el año. A Continuación, se presentarán los proveedores potenciales estratégicos:

- Grupo Acon
- Fruitpoint

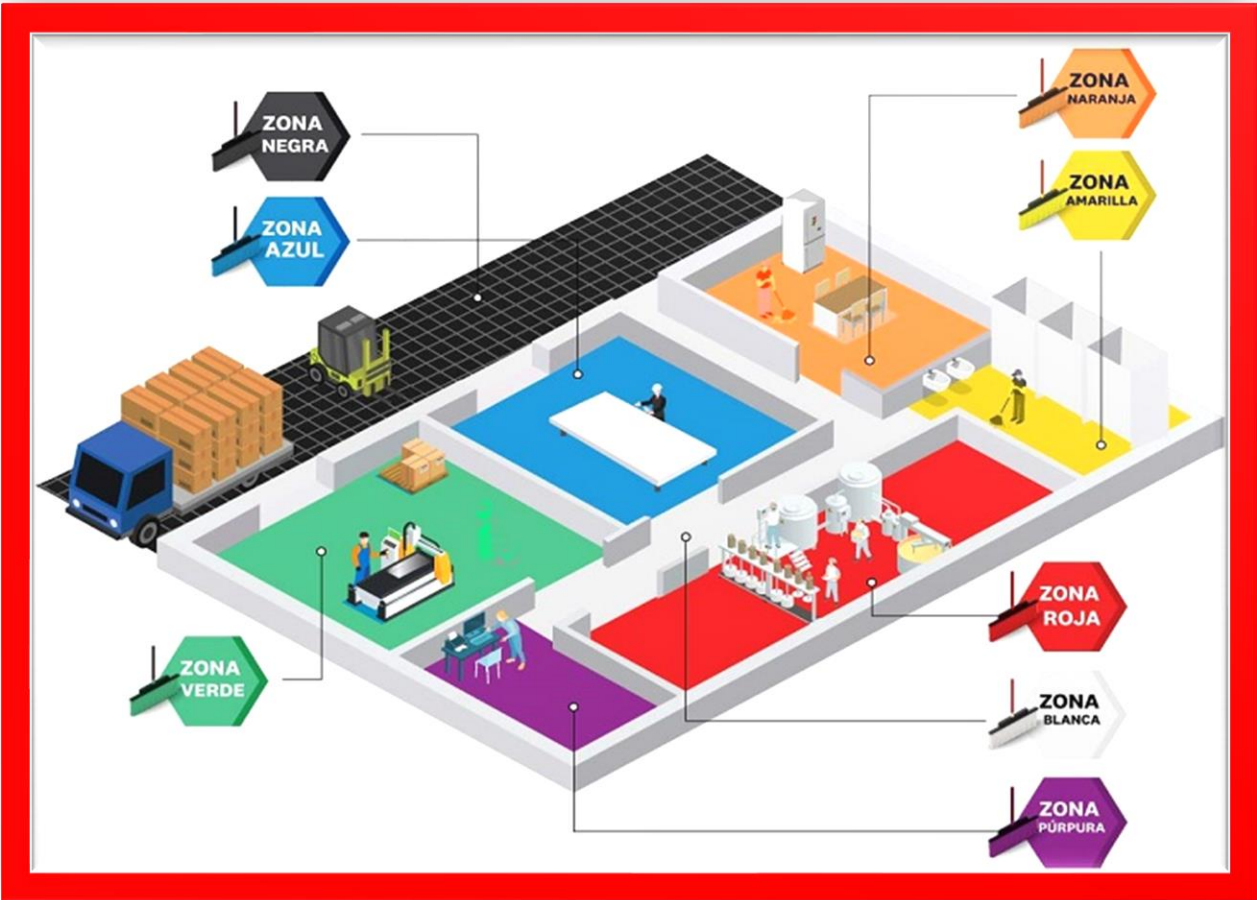
- Exportaciones norteñas
- Nicoverde

4.3.2 Diseño de la distribución general de la planta procesadora de piña

Para definir cada área de producción en la empresa, se realizó una investigación exhaustiva sobre diseños potenciales que se ajustaran a las condiciones iniciales de la organización desde el punto de vista de los recursos disponibles de inversión, ya que, para poder hacer una correcta planificación de producción, hay que sistematizar muy bien cada espacio para que el flujo de operación no se vea afectado por inconsistencias en el proceso.

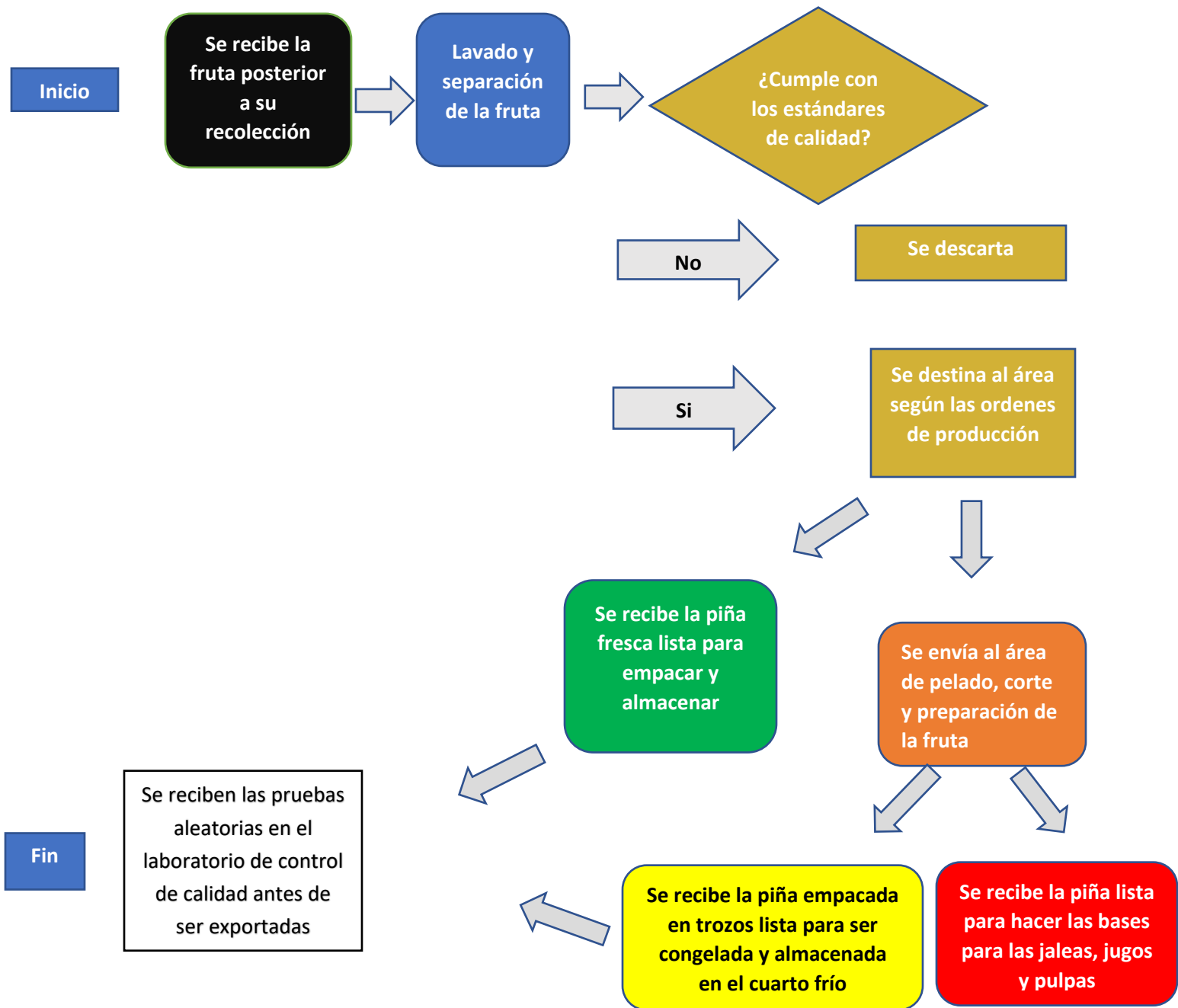
Además, es muy importante mencionar que al ser una empresa nueva es necesario definir desde sus inicios un plan optimizado para evitar estar corrigiendo sobre la marcha porque deben existir desde su apertura, una serie de variables orientadas en garantizar la calidad e inocuidad de los productos. Y para lograr ambos objetivos las siguientes variables operativas deben estar armonizadas: El diseño, la distribución, las máquinas, la tecnología y los equipos del personal de trabajo. Logrando que todo funcione de forma adecuada se le dará garantía al consumidor final de que todos los productos consumidos cumplen con los más altos estándares de calidad e inocuidad. (Vega, 2020, p.2)

Figura 12. Boceto de la distribución de la planta procesadora de piña



Fuente: Food tech, 2024

Figura 13. Flujo de la cadena de producción



Fuente: Elaboración propia, 2024

El diseño potencial anterior, se ha desarrollado para que el flujo de producción esté presente desde su despacho hasta su respectiva exportación, el proceso será industrial y se considera que estará apoyado de la tecnología aplicada como la automatización de procesos y análisis de datos para buscar cada vez más la mejora continua y la maximización de resultados.

4.3.3 Zonas por color según el diseño de distribución:

- **Zona negra; recepción y despacho de productos:**

En esta área se recibirá la fruta que es transportada por los camiones desde las fincas productoras hasta la planta procesadora, en este sitio se hace el pesaje de lo recibido para que posteriormente siga la línea de producción hasta la zona azul de lavado y separación de la fruta como primer uso y como segundo uso, será el área que hará el despacho de los productos finales para que los contenedores sean cargados para su respectiva exportación hacia el mercado de Florida, Estados Unidos.

- **Zona azul; lavado y separación de la fruta:**

La zona azul es el área que tendrá como fin el verificar que la fruta que va a ingresar a la planta sea conforme a los estándares de calidad e inocuidad que se han solicitado a la empresa proveedora, en esta sección se aprueba para ser lavada o se descarta la piña, así como también se separa la piña que va como fruta fresca, en trozos congelados y la que va a hacer usada para las bases de los otros productos que se van a producir y se traslada a las zonas respectivas.

- **Zona naranja; Corte, pelado y preparación de la fruta:**

En esta área se alista la fruta que va para la zona amarilla que es el cuarto frío en este caso la piña que será congelada y/o la que va para zona roja que es el área donde se preparan las bases para los jugos, jaleas y pulpas todo esto según las ordenes de producción

- **Zona amarilla; cuarto frío:**

En este cuarto se almacenará la piña ya empacada que será vendida como trozos congelados y alguna sobreproducción de bases que haya en algún periodo, esto para evitar la pérdida de materia prima que se puede usar para diferentes productos.

- **Zona roja; procesamiento de pulpa, jugos y jalea:**

La zona roja tendrá como fin el procesamiento de la piña que fue alistada en la zona naranja. En esta zona se hará la fusión, las mezclas y la cocción de la piña que será envasada según el tipo de producto y las ordenes de producción.

- **Zona blanca; laboratorio de control de calidad:**

El área blanca o mejor llamado laboratorio es un eje fundamental en los procesos que se hacen en la empresa ya que garantiza y evalúa la calidad de que los productos que se están fabricando, y con los resultados que se obtengan se pueden hacer las mejoras correspondientes si fuese el caso, así como también se le brinda un respaldo al cliente final basado en evidencias que lo que está comprando es totalmente inocuo y de calidad.

- **Zona verde; empaque, embalaje y bodegaje:**

En esta zona se hará un procedimiento que en cierta manera es el

final, aquí se permite que los productos puedan ser empacados, etiquetados, registrados en el sistema para inventario y aptos para ser exportados ya que han sido preparados de tal forma que serán seguros de embalar en los pallets de madera o de plástico para ser despachados en los contenedores para su exportación.

- **Zona morada; Oficina de administración:**

En esta zona se ubicarán las personas que se encargan de la toma de decisiones orientadas en la producción tal como: La Gerencia, contabilidad, ventas, logística, compras y demás áreas que se consideren relevantes para la operación de la empresa.

4.3.4 Sistema de gestión de inventarios WMS:

Este sistema de gestión empresarial se desarrolla por medio de un software que ayuda a las organizaciones a gestionar y controlar las actividades diarias que se dan en las bodegas o almacenes, este tipo de herramienta controla desde entrada hasta su salida lo cual permite maximizar el tiempo y el dinero. (SAP, 2024, p.1)

Contar con una herramienta de gestión integral es un valor agregado que le permite a la empresa ser más competitivo dentro de un mercado que cada vez está más en la tendencia y busca siempre estar del lado de la innovación. El apoyo que ofrece este sistema en la cadena de suministro en tiempo real, permite a los tomadores de decisiones contar con datos importantes para analizar comportamientos de mercado como la oferta y la demanda y consigo poder anticipar

eventualidades o bien poder actuar de manera más precisa desde la compra de un suministro básico hasta llegar a la puerta del comprador final.

Manejar un stock de cinco tipos de productos diferentes tiene sus desafíos y lograr ser una empresa eficiente en la gestión, minimizar el desperdicio, ahorrar dinero y asegurarle un abastecimiento a los clientes finales; debe ser una realidad en la organización logre consolidarse en un mercado que es muy competitivo y el que haga su operación más eficiente es el que se quedará con muchos clientes y para lograr esos objetivos se debe contar con una herramienta de gestión empresarial como la que ofrece la plataforma SAP.

4.3.5 Equipos:

La selección adecuada de los equipos y la infraestructura son ejes fundamentales para que una operación integral sea exitosa desde un inicio ya que el poder contar con lo que se requiere y no con lo se puede, es una garantía porque se puede implementar las exigencias que solicita el mercado meta con las certificaciones de calidad e inocuidad que siempre tienen como fin, armonizar todos los elementos de la empresa.

El lograr una buena planificación desde un inicio es importante para el beneficio de la empresa y el cliente final ya que corregir sobre el camino cuando se pudo hacer desde su fundación es una ventaja que se puede tener en comparación con la competencia, porque muchas empresas se enfrentan a realidades que solicita el mercado, pero como no siempre se visualizan ese tipo de situaciones y se ven en la necesidad de corregir a un costo mucho más alto.

4.3.5.1 Equipos industriales a utilizar según la zona de la empresa:

4.3.5.1.1 Zona negra:

En la zona negra que es la zona de carga y descarga de materia prima y otros materiales es necesario el uso de equipo de carga pesada tipo montacarga de dos a tres toneladas, así como también las perras como soporte de cargas más livianas, ambas ilustraciones se pueden apreciar a continuación:

Figura 14. Montacarga y perra de carga



Equinorte, 2024

4.3.5.1.2 Zona azul:

En la zona azul que es el área de lavado es necesario utilizar una lavadora a presión industrial de pías para que la fruta pueda ir al siguiente proceso de manera limpia y desinfectada y lista para ser seleccionada por el personal para sus diferentes usos. La ilustración se puede apreciar a continuación:

Figura. 15 lavadora de piña industrial tipo ATENA



Fuente: Tropical food, 2024

4.3.5.1.3 Zona anaranjada:

En esta zona de pelado, corte y preparación de la piña se va a utilizar una maquina automática tipo Ginaca TFGK-5 que hace las tres funciones para que la fruta esté lista para ser utilizada en cada área ya sea que vaya empacada para el cuarto frio o que vaya para la zona roja de preparación de bases. La ilustración se puede apreciar a continuación:

Figura 16. Máquina de pelado, corte y preparación de la piña



Fuente: Tropical food, 2024

4.3.5.1.4 Zona amarilla:

En la zona amarilla donde será el área fría de la empresa se va a colocar un cuarto frío con dos compartimentos, uno solo para conservación de productos fríos y otro solo para congelados. Ambos espacios cumplen con un papel fundamental para que la piña y sus derivados se pueden conservar en plenitud de condiciones a la espera de ser utilizados en su fin. La ilustración se puede apreciar a continuación:

Figura 17. Cuarto frío con dos compartimentos



Fuente: Servin, 2023

4.3.5.1.5 Zona roja:

En la zona roja que será destinada para el procesamiento de las bases para la preparación de jugos, pulpas y jaleas. El proceso para poder realizar la fusión, la mezcla y la cocción se va a utilizar la máquina tipo Dioniso o sistema de recuperación de productos especiales. La ilustración se puede apreciar a continuación:

Figura 18. Maquinaria para realizar la fusión, la mezcla y la cocción de la piña



Fuente: Tropical food, 2024

4.3.5.1.6 Zona blanca:

En la zona blanca de laboratorio donde se hacen estudios, control de calidad, muestreos y demás funciones propias de un laboratorio se llevarán a cabo con los equipos que serán presentados en las siguientes ilustraciones.

Figura 19. Instrumentos de laboratorio

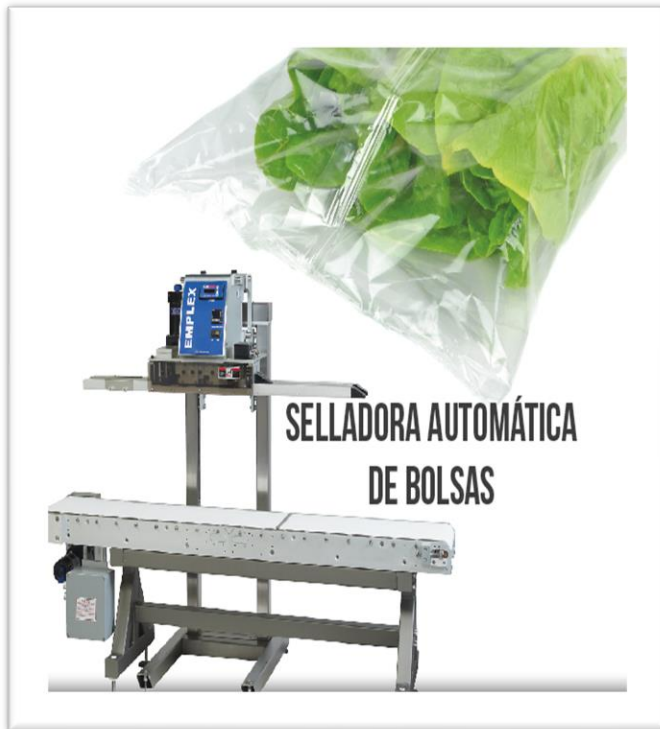


Fuente: kaizacorp, 2024

4.3.5.1.7 Zona verde:

En la zona verde que será el área de empaque, embalaje y bodegaje se van a utilizar herramientas de pesado, empaque y llenado automático de bolsas, así como también una máquina llamada “bailarina” que es para paletizar tarimas de forma más eficiente. Las ilustraciones se pueden apreciar a continuación:

Figura 20. Máquinas automáticas de empackado y embalaje



Fuente: Samfull y controlpack, 2024

4.3.6 Instalaciones:

4.3.6.1 Bodega de almacenamiento:

En cuanto al almacenamiento se va a contar con dos opciones, una es el inventario en seco y el otro, es con temperatura controlada. En el caso de la bodega en seco se va a resguardar las jaleas y los jugos que ya por estar envasados se pueden mantener en inventario por un año a año y medio en temperaturas que oscilen los veinte a veinticinco grados Celsius.

En el caso de la piña fresca y la pulpa se maneja como productos delicados en tránsito ya que pueden estar cortos espacios de tiempo en las cámaras de frío para que no pierdan la frescura y de ahí directo al contenedor para exportación, las

temperaturas de estos dos productos oscilan los siete a doce grados Celsius y el tránsito no puede superar las cinco semanas porque puede afectar la calidad y se podría perder los productos. Como último caso está, la piña en trozos congelados que es el producto que más podría durar en inventario ya que está congelado el inventario está seguro y de calidad por uno a dos años en temperaturas que oscilan -18 a -25 grados Celsius.

4.3.6.2 Infraestructura:

Los materiales y el diseño de la planta son dos elementos fundamentales que se deben considerar a la hora de hacer la obra ya que para garantizar la inocuidad y calidad de la planta de alimentos y para lograr ese objetivo, es estrictamente necesario que cumpla con las siguientes características: (Vega, 2020, p.2)

4.3.6.2.1 Detalles constructivos:

- Debe tener un anillo de muro de cemento no menor a dos metros de altura y para ahorro de dinero se recomienda usar paneles aislantes de temperatura para darle una altura recomendable al inmueble.
- La estructura en la planta no debe tener cielorraso para que haya una circulación de aire adecuada
- Desagües acondicionados y separados para las aguas residuales y las aguas de lluvia para evitar contaminación cruzada
- Luminarias e instalaciones eléctricas impermeables y certificadas
- Pisos lujados y sin grietas
- No construir superficies ranuradas para que haya facilidad de limpieza y

drenaje

- Servicios sanitarios, vestidores y entradas principales con su debido lavatorio con los insumos necesarios para sanitizar el ingreso del personal a la planta
- Separar por colores las zonas de producción para que el flujo de los productos sea controlado y eficiente
- Asignar un espacio para guardar las herramientas de trabajo y el uniforme por color para cada departamento de producción
- Hacer un anillo de control de plagas dentro y fuera de la planta
- Rotular todas las áreas de trabajo con las políticas de calidad e inocuidad y otras indicaciones que se consideren pertinentes
- Tener un espacio asignado para las herramientas que se van a usar para protocolos de primera respuesta como extintores y mangueras con agua

4.3.7 Organización de la logística de exportación

Contar con una estructura bien definida a nivel de la cadena de suministro es de vital importancia ya que esto les permitirá a las partes realizar sus actividades económicas de forma coordinada. La coordinación de origen a destino debe ser lo más apegado a la realidad y con los costes operativos más competitivos ya que de hacerse indebidamente, los factores externos como los clientes finales se pueden ver en la necesidad de buscar a otro proveedor en caso de que el habitual no le supla con sus necesidades por citar un ejemplo.

La logística como cualquier procedimiento de la empresa tiene sus características, las cuales se deben cumplir en tiempo y forma para sobrellevar las

operaciones comerciales de la mejor manera posible. Buscar las mejores opciones logísticas para que el cliente final siempre pueda sentirse satisfecho y que siempre se visualice ganando con la compra, es una realidad que se debe contemplar muy bien en la forma en que se le suministran los bienes tanto con la cadena de frío como en el suministro en seco. A continuación, características de la gestión logística:

4.3.7.1 Características de una óptima gestión logística:

La cadena de suministro es un eje elemental en la operación de la empresa, por lo tanto, es importante destacar las características que se alinean al proyecto de internacionalización de los productos. A continuación:

- Contar con varias opciones de transporte terrestre y marítimo
- Capacidad de negociación con los auxiliares de la función pública
- Administrar muy bien la capacidad productiva de la empresa
- Manejar más de tres proveedores de materia prima
- Estar pendiente de los cambios en la tendencia del mercado estadounidense
- Conocer sobre la legislación que regula el comercio internacional
- Saber muy bien sobre el costeo de la logística para maximizar el tiempo y el dinero

4.3.7.2 Particularidades de los contenedores que transportan los productos:

En cuanto a los contenedores es necesario mencionar que tiene particularidades especiales ya que las cargas se deben manipular de manera diferente que las

cargas no refrigeradas esto, por su origen, características de producción y conservación hasta el lugar de destino. A continuación:

- Se puede utilizar contenedores en 20 y 40 pies
- Los productos van embalados en tarima
- Los contenedores previos a la carga deben ser fumigados
- Las cargas pueden ser consolidadas o desconsolidadas
- Deben contar con temperatura controlada
- Se puede estibar dos tarimas de 1,10 centímetros de alto como máximo

4.3.7.3 Documentos que se deben presentar para la exportación:

Cuando se trata de una exportación hay que saber que debe existir una serie de documentos que respalden la operación para que las partes tengan claro las responsabilidades y obligaciones que deben asumir a la hora de realizar la compra y venta de bienes. A continuación:

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Conocimiento de embarque
- Certificado de origen para aplicar tratado
- Certificados de calidad
- Permisos especiales de exportación como cumplir con la FDA
- Notas técnicas
- Declaración única aduanera
- Póliza de seguro

- Manifiesto de carga
- Certificados de inspección como los sanitarios y alguno en especial que solicite el estado de Florida.
- Contrato de compra y venta en primera instancia para definir el incoterm y otras variables que se consideren importantes establecer en el mismo

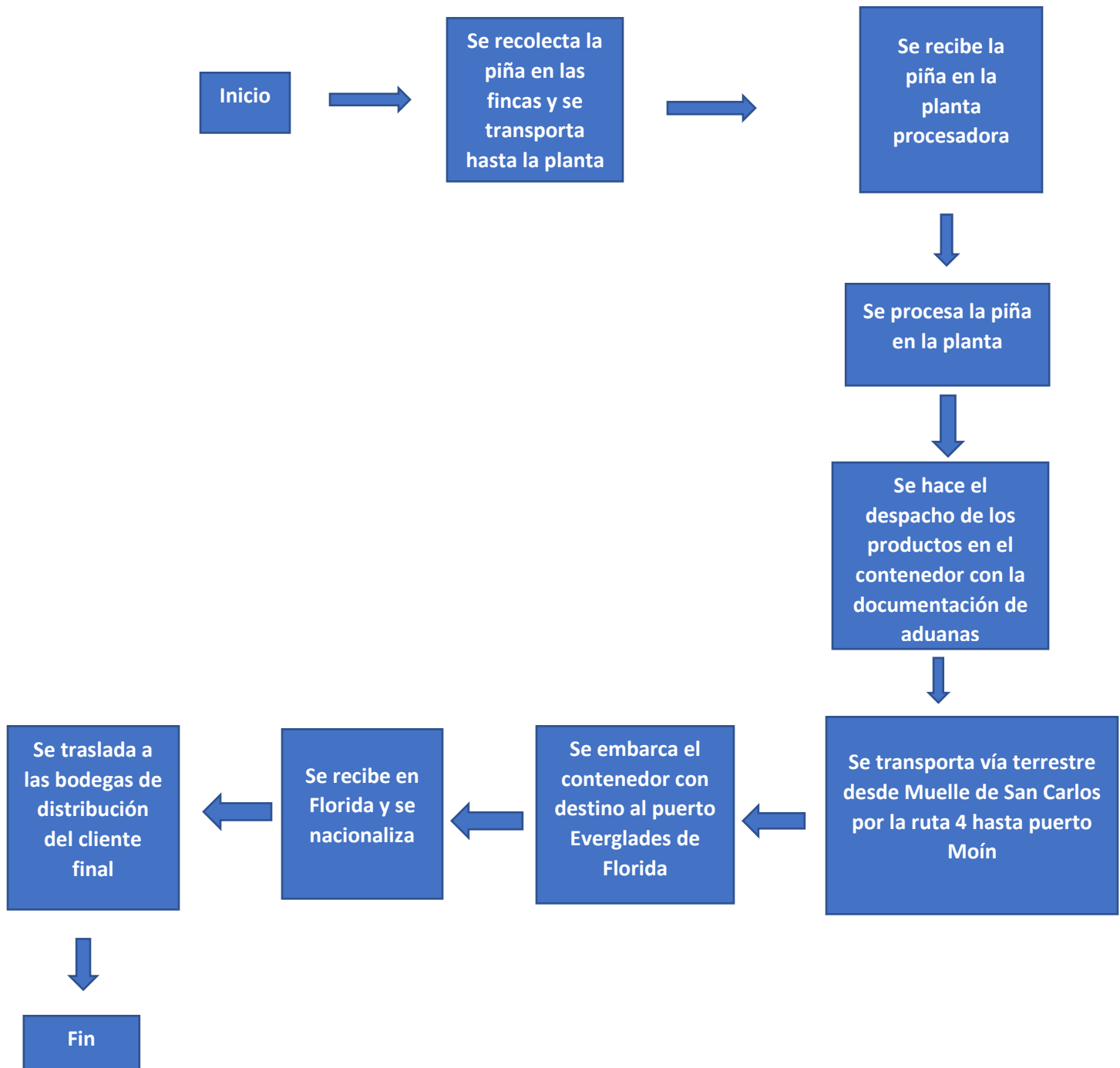
4.3.7.4 Descripción detallada de la ruta de los contenedores

Vía marítima

Para poder llevar a cabo la operación de origen a destino se debe tener presente que, por el volumen de carga, costes, rutas y demás variables se debe utilizar la ruta marítima para cumplir con el objetivo de internacionalización: A continuación, las características:

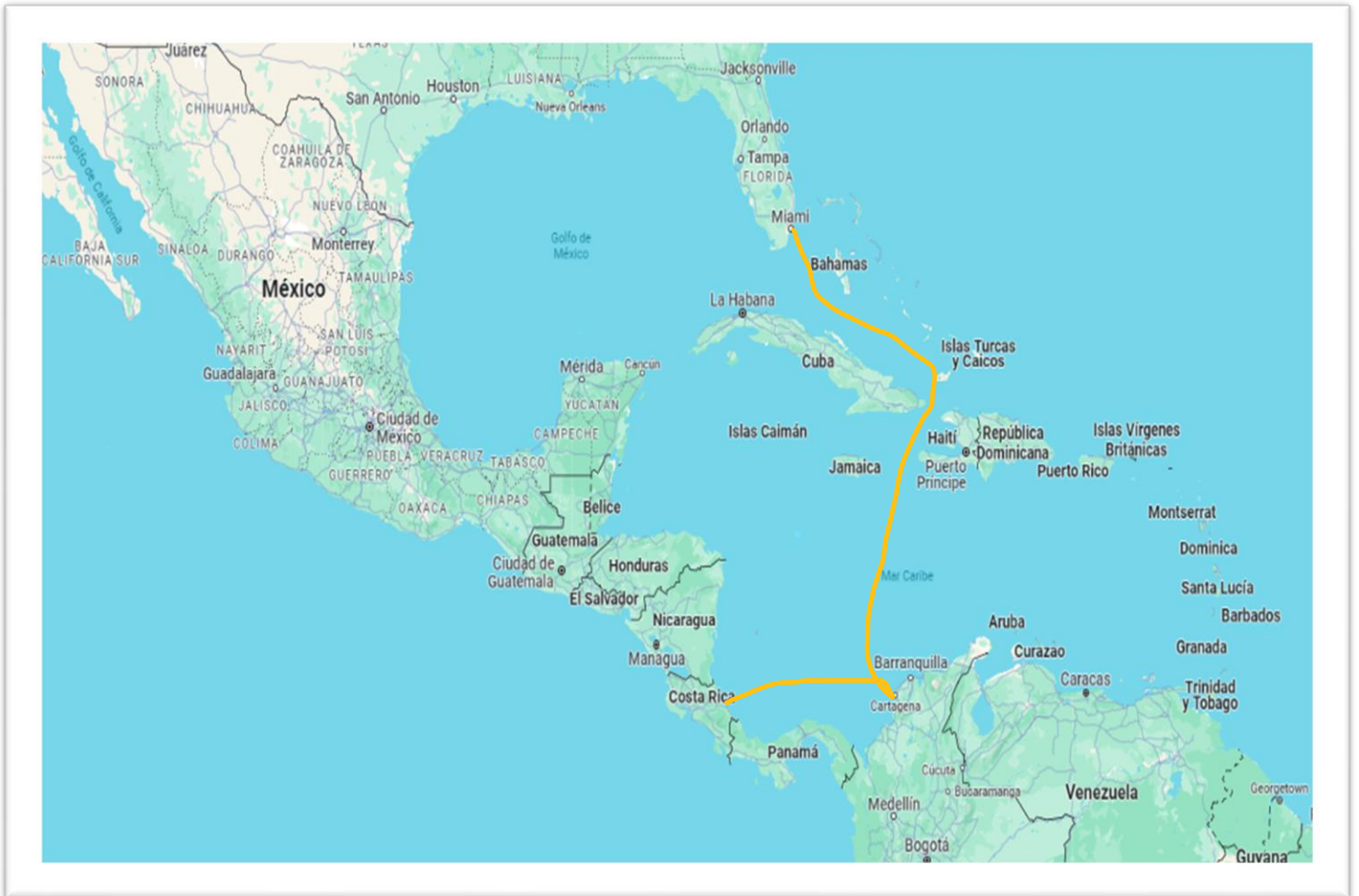
- Sale cargado de las bodegas de la Marina, en San Carlos
- Toma la ruta 4 para conectarse con la ruta 32 que lo lleva a puerto Moín
- Puerto de salida: Puerto Limón
- Puerto de arribo: Everglades, Florida
- Transbordos: Uno. En Cartagena, Colombia
- Tránsito: Trece días
- Frecuencia de salidas: Una o dos veces por semana

Figura 21. Flujo de la logística de exportación desde origen hasta destino



Elaboración propia, 2024

Figura 22. Mapa de tránsito del barco de Puerto Limón a Everglades, Florida



Fuente: Google maps, 2024

4.3.7.5 Cotizaciones del transporte de origen a destino vía marítimo incoterm CFR Costo y flete

Los costes de exportación según el incoterm elegido y las cotizaciones se van a exponer a continuación, así como también se pueden encontrar en los anexos disponibles que serían el **16 y 17**. En este caso, se tomaron como referencia los precios de dos empresas que ofrecen los servicios de carga refrigerada desde Costa

Rica hacia Estados Unidos, específicamente hasta el estado de Florida. A continuación:

Completo de Moín, Costa Rica a Florida, Estados Unidos vía marítima

Empresa: Crowley

40 HC \$7,749

Empresa: TGD servicios logísticos internacionales

40 HC \$ 7,272

4.4 Análisis financiero

El análisis financiero de una empresa radica en la buena gestión de los recursos de la empresa. Esto permite establecer los objetivos financieros en el corto, mediano y largo plazo. Así como también, brinda un panorama claro de la salud financiera de la empresa y el alcance de los objetivos que previamente fueron establecidos. (Nacional, 2022, p.1)

Para llegar a conclusiones acorde a lo que beneficia, así como también a lo que podría llegar a afectar la salud financiera de la empresa es de vital importancia tomar en cuenta datos de la operación mensual. En este caso se consideran las ventas, el financiamiento, la liquidez y demás variables que darán una respuesta a lo que se proyecta realizar con la organización.

Haciendo esto, se puede obtener la rentabilidad de la operación en la actualidad como también en el corto, mediano y largo plazo. Además, se puede

analizar de manera optimizada con data clara para la toma de decisiones sean más acertadas en pro de la buena gestión administrativa.

4.4.1 Supuestos

Los datos supuestos le permiten a la empresa realizar los ajustes y estimaciones necesarias para tomar decisiones apegadas a la realidad interna como la que dicta el mercado. A continuación, los datos:

- Inflación del 3% para el 2026 según el Banco Central de Costa Rica
- Se proyecta un incremento de ventas del 10% por año
- Se proyecta un aumento del 5% por año en los costes variables
- Tasa de descuento del mercado 10%
- Las conversiones del tipo de cambio se realizaron con el valor de 525 colones costarricenses
- Tasa de intereses para préstamo de inversión es de 3,46%

La solicitud de financiamiento será en dólares porque los ingresos serán en esta moneda. En el caso del Banco de Costa Rica será con el programa Mipymes exportadoras y con el Banco Popular con el programa pymes.

Tabla 12. Tasa de intereses para préstamo de inversión

Bancos	Monto de préstamo	Tasa de intereses referencia bancaria y del Banco Central de Costa Rica	Plazo	Mensualidad aproximada

Banco de Costa Rica	\$200,000	3,46%	10 años	\$ 2009,02
Banco Popular	\$200,000	3,46%	10 años	\$ 1973,97

Fuente: Calculadora de préstamos bancarios en dólares, 2024

4.4.2 Inversión en activos fijos y capital social de trabajo

Para este proyecto de inversión se proyecta iniciar alquilando una bodega en una ubicación estratégica en la zona norte del país, específicamente en la Marina de San Carlos. Al iniciar un negocio no siempre se cuenta con los recursos económicos para poner en marcha la operación y para lograr obtener los recursos se tomará en cuenta el aporte de tres socios que van a poner a responder ante el banco tres propiedades con alto valor económico.

Se va a utilizar la modalidad de crédito hipotecario por \$200,000 dólares americanos que al tipo de cambio de 525 colones costarricenses son 105,000,000 millones aproximadamente de colones, con este recurso se busca iniciar con la compra de activos y de cubrir la operación de tres meses sin tomar en cuenta los ingresos por ventas. Además, se proyecta que la operación por los primeros seis meses sea solo para reinvertir en la operación y tener más capacidad de flujo de caja para robustecer la empresa.

La inversión inicial se divide de la siguiente manera:

Tabla 13. Inversión en activos

Nombre del Proyecto: Exportadora FRUMAN			
Inversión en Activos (Presupuesto)			
ACTIVO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL

Montacarga de 2 toneladas usado	1	2.500.000	2.500.000
Perra manual de carga	3	250.000	750.000
Lavadora y seleccionadora de piña	1	4.000.000	4.000.000
Maquina preparadora de bases de piña para envasar	1	18.000.000	18.000.000
Maquina corte y pelado de piña	1	8.000.000	8.000.000
Cuarto frío	1	2.500.000	2.500.000
Termómetro industrial	2	75.000	150.000
Agitador de laboratorio	1	500.000	500.000
Balanza industrial	2	300.000	600.000
Maquina sellado de bolsas	1	2.000.000	2.000.000
Maquina bailarina de embalaje	1	300.000	300.000
Mobiliario general	1	1.000.000	1.000.000
Bodega de repuestos e insumos	1	750.000	750.000
TOTAL			€41.050.000

Fuente: Elaboración propia de cotizaciones en línea, 2024

4.4.3 Cálculo de depreciación de activos

El cálculo de esta variable tiene gran relevancia ya que es un rubro que tiene como objetivo dividir el precio de compra original de cada activo a lo largo del tiempo, esto permite una distribución del gasto que va a tener durante su vida útil y hay que tener en cuenta que según el bien puede tener más o menos pérdida de valor en este caso, los activos serán medidos por diez años.

Formula: Año costo * % de depreciación = depreciación

Aplicación de la formula Valor actual

1 2,500,000*0.10=250,000(2,500,000*0.10%) 2,250,000 (2,250,000-250,000)

El análisis se realiza por un plazo previamente definido. En este caso desde el año uno y así sucesivamente por 10 años hasta que se llegue a desvalorizar los equipos y maquinarias.

Tabla 14. Cálculo de la depreciación

ACTIVO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DEPRECIACIÓN DEL 10 % POR AÑO. PLAZO 10 AÑOS
Montacarga de 2 toneladas usado	1	2.500.000	250,000
Perra manual de carga	3	250.000	75,000
Lavadora y seleccionadora de piña	1	4.000.000	400,000
Maquina preparadora de bases de piña para envasar	1	18.000.000	1,800,000
Maquina corte y pelado de piña	1	8.000.000	800,000
Cuarto frío	1	2.500.000	250,000
Termómetro industrial	2	75.000	15,000
Agitador de laboratorio	1	500.000	50,000
Balanza industrial	2	300.000	60,000
Maquina sellado de bolsas	1	2.000.000	200,000
Maquina bailarina de embalaje	1	300.000	30,000
Mobiliario general	1	1.000.000	100,000
Bodega de repuestos e insumos	1	750.000	75,000
TOTAL			₡4,105,000

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.4.4 Costos fijos y variables

Ambas variables son complementarias y juegan un papel muy relevante en la operación de la empresa ya que permiten realizar cálculos como: El punto de equilibrio, definir precios de venta, ingresos ideales, rentabilidad entre otros cálculos que son vitales a la hora de tomar de decisiones financieras en pro de la estabilidad

de la organización y su respectiva operación. En cuanto a los costos fijos se sabe que se pagan independientemente de la producción de la empresa y los variables pueden variar según la producción.

Tabla 15. Costos fijos y variables

COSTO O GASTO	COSTO/MES
COSTOS FIJOS	
CARGAS SOCIALES	1,125,474
SERVICIOS PUBLICOS	1,000,000
ALQUILER	2,500,000
PAGO PLANILLA	5,345,000
POLIZAS DE RIESGOS INS	217,350
PAGO DE PRÉSTAMO	1,036,350
PAGO DE LICENCIA DE SOFTWARE	250,000
TOTAL, COSTES FIJOS:	11,474,174
COSTES VARIABLES	
DEPRECIACION Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	342,083
PUBLICIDAD	250,000
COMPRA DE MATERIA PRIMA	9,344,475
COMPRA DE ENVASES, ETIQUETAS Y EMBALAJES	16,773,750
PAGO PROVEEDORES DE LOGÍSTICA	3,500,000
TOTAL, COSTES VARIABLES:	30,210,308
COSTE FIJO: CF+CV	41,684,482

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.4.5 Costos variables de la materia prima para producir

La materia prima al considerarse como una variable relativa puede variar tanto su costo, así como también la cantidad de compra ya que al depender del comportamiento de compra del mercado meta en ocasiones puede requerirse más o menos materia prima para suplir la demanda. Los cálculos que se van a presentar

a continuación, son basados en cálculos previos según la primera operación que se va a realizar en el mercado de Florida, Estados Unidos.

Tabla 16. Costo de materia prima

<u>Unidad de Costo puesto en destino:</u>				
1- Jalea en conserva: \$1				
2- Piña en trozos congelados: \$2,3				
3- Jugo de piña embotellado: \$0,97				
- Pulpa de piña en estañón: \$ 36,5				
<u>Unidades Vendidas/Mes:</u>				
1- Jaleas de piña: 30,000				
2- Piña en trozos congelados: 5,000				
3- Jugo de piña embotellado: 10,000				
4- Pulpa de piña en estañón: 150				
<u>Nombre de los Productos:</u>				
1- Jalea en conserva				
2- Piña en trozos congelados				
3- Jugo de piña embotellado				
4- Pulpa de piña				
<u>Precio de Venta al cliente final:</u>				
1- Jalea en conserva: \$1,4				
2- Piña en trozos congelados: \$3,3				
3- Jugo de piña embotellado: \$1,3				
4- Pulpa de piña en estañón: \$125				
Tipo de producto	Unidad de Compra <u>Cada piña pesa 2 kilos aproximadamente</u>	Costo de la materia prima por unidad producida	Cantidad de piña utilizada por unidad producida	Costo total según las unidades que se proyecta vender por mes
1- Jaleas de piña	Kilos	\$0,16	15%	\$4800
2- Piña en trozos congelados	Kilos	\$1,43	133%	\$7150
3- Jugo de piña embotellado	Kilos	\$0,10	10%	\$1000
4- Pulpa de piña en estañón	Kilos	\$30	62%	\$4500
COSTO TOTAL DE LAS MATERIAS PRIMAS				\$17,450
COSTO DE ADITIVOS 2%				\$349

NOTAS: CANTIDAD DE PIÑAS QUE SE CONSUMEN POR MES (20,000)	
COSTO VARIABLE TOTAL DE LA MATERIA PRIMA	\$17,450
COSTO DE ADITIVOS	\$349
TOTAL	\$17,799
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$0,39

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.4.6 Costo variables del empaque, etiquetado, embalaje y logística

Tabla 17. Costeo unitario de cada producto puesto en destino

<u>Piña en trozos congelados en bolsas de 2,5 kilos</u>	<u>Jaleas de piña 250-300 gramos</u>	<u>Piña en pulpa en estañón</u>	<u>Jugo de piña saborizado en 250-300 ml</u>
Embalaje, y etiquetado \$ 0,65	Envase de vidrio \$ 0,25	Estañón \$ 3	Embalaje y etiquetado \$ 0,35
Materia prima \$ 1,43	Materia prima \$ 0,16	Materia prima en estañón \$ 30	Materia prima \$ 0,10
Empaque \$ 0,15	Embalaje y etiquetado \$ 0,45	Embalaje y etiquetado en estañón \$2	Envase de vidrio \$ 0,27
Logística \$ 0,07	Logística \$ 0,14	Logística \$ 1,5	Logística \$ 0,25
Total: \$ 2,3	Total: \$ 1	Total: \$ 36,5	Total: \$ 0,97

Fuente: Elaboración propia según datos del mercado en línea, 2024

4.4.7 Entradas

A continuación, se van a presentar las proyecciones de ventas que se consideran las idóneas para iniciar con el proyecto de internacionalización y que conforme se vaya consolidando la marca en el mercado meta, se pueden ir aumentando para el beneficio de la organización.

Tabla 18. Proyección de ventas

PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO PUESTO EN DESTINO SIN EL MARGEN DE UTILIDAD	PRECIO UNITARIO CON UTILIDAD INCLUIDA	**TOTAL, CON UTILIDAD INCLUIDA
Jugo de piña saborizado embotellado	10.000 unidades	\$0,97	\$1,3	\$ 13000
Pulpa de piña en estañon	150 estañones de 125 kilogramos	\$ 36.5	\$125	\$ 18750
Piña en trozos congelados	5000 unidades	\$2.3	\$3,3	\$ 16500
Jaleas de piña	30.000 unidades	\$1	\$1,4	\$ 42000
TOTAL:	45.150 unidades			\$ 90,250

Fuente: Elaboración propia, 2024

****NOTA:** Se tomó como referencia los datos de la encuesta y los precios que estarían dispuestos a pagar por producto.

4.4.8 Punto de equilibrio:

Con respecto al punto de equilibrio es importante mencionar que es un indicador económico vital del proyecto, ya que le va a permitir al encargado del área tomar decisiones financieras adecuándose mucho a lo que este indicador muestre

en cada periodo contable por medio del cálculo de los gastos fijos y variables y los ingresos proyectados.

El punto de equilibrio en unidades es considerado como el cálculo que se realiza para determinar la cantidad de unidades que debe producir la empresa para no tener perdidas ni ganancias. A continuación, la fórmula que se aplica y el resultado de este proyecto:

Costos Fijos

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

El punto de equilibrio en dinero es considerado como el cálculo que se realiza para determinar cuando una empresa llega al punto de que los ingresos cubren los gastos, esto ayuda a definir precios y costos operativos. A continuación, la fórmula que se aplica y el resultado de este proyecto:

$$\text{Punto de equilibrio en dinero} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costo Variable Unitario} / \text{Precio de venta unitario})}$$

En la siguiente figura **23** se puede evidenciar los datos para obtener el punto de equilibrio en unidades producidas que sería de **1437** y en el caso del dinero para no tener perdidas ni ganancias que sería de **17,799** dólares.

Figura 23. Punto de equilibrio para varios productos

Cálculo punto de equilibrio para varios productos					
Líneas de productos	Trozos de piña congelados	Jaleas de piña	Jugo de piña saborizado embotellado	Pulpa de piña en estañón	
Precio de venta	\$ 3,3	\$ 1,4	\$ 1,3	\$ 125	
Costo variable	\$ 2,3	\$ 1,0	\$ 1,0	\$ 36,5	
Margen de contribución	\$ 1,0	\$ 0,4	\$ 0,3	\$ 88,5	
% de participación	17,0%	48,0%	21,5%	13,5%	
Margen de contribución ponderado	\$ 0,17	\$ 0,19	\$ 0,07	\$ 11,95	\$ 12,38
COSTES FIJOS	\$ 17 799	PE= COSTOS FIJOS/SUMA DE MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO			
		1438			
UNIDADES		244	690	309	194
COMPROBACIÓN					
Líneas de productos	Trozos de piña congelados	Jalea de piña	Jugo de piña saborizado embotellado	Pulpa de piña en estañón	TOTAL
VENTAS	\$ 806,53	\$ 966,11	\$ 401,83	\$ 24 260,68	\$ 26 435
MENOS:CV	\$ 562,13	\$ 690,08	\$ 299,83	\$ 7 084,12	\$ 8 636
MCTOTAL					\$ 17 799
MENOS:COSTOS FIJOS					\$ 17 799
UTILIDAD					\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.4.9 Proyección del flujo de efectivo

Para una buena salud financiera de la empresa, se considera que el flujo de efectivo debe ser un eje esencial en la gestión, ya que esta herramienta permite un control optimizado del dinero que sale y entra en un periodo determinado. Con estos datos financieros se pueden tomar decisiones orientadas en la maximización de los recursos de la organización.

A continuación, se va a exponer la el flujo de efectivo anual donde se puede evidenciar todas las variables que se deben tomar en cuenta para llegar al objetivo

que es tener claro si el negocio tendrá ganancias o si será rentable o no. Llegar a obtener la TIR y el VAN tomando en cuenta los ingresos, egresos e inversión inicial en activos más los porcentajes variables que, por general tienden al alza es de vital relevancia si se desea hacer proyecciones de índole financiero en la organización.

Figura 24. Flujo de efectivo anual

VAN= VPN=VNA		TIR=TRI	
Valor actual neto		Tasa interna de retorno	
Trae flujo de caja (Dinero)		Tasa de descuento	
Estima las ganancias brutas		Obliga al VAN a cero	
Solo mide la ganacia		Determina la rentabilidad del proyecto	
Los resultados de ambas variables determinan si el proyecto es o no viable			
Si el VAN es<0 / Sin ganancias / Se rechaza		Si el TIR es<K / No es rentable / Se rechaza	
Si el VAN es=0 / No se pierde ni se gana / Equilibrio		Si el TIR=K / No se pierde ni se gana / Equilibrio	
Si el VAN es>0 / Con ganancias / Se acepta		Si el TIR es>K / Es rentable / Se acepta	
		K= Tasa de descuento del mercado	
Inversión inicial en activos (Equipos)		₡41 050 000	
Proyección de ventas por mes con un aumento del 10% por año		₡47 381 250	
Costes fijos		₡11 474 174	
Costes variables aumentarán un 5% por año		₡30 210 308	
		Aumento de los costes variables por año	
			₡1 510 515
	Año 2		₡31 720 823
	Año 3		₡33 306 865
	Año 4		₡34 972 208
	Año 5		₡36 720 818

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.4.10 Tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN)

¿Qué es el TIR?

Es considerada como una tasa de rentabilidad que se presenta a la hora de hacer una inversión, esto permite saber el porcentaje de beneficio o pérdida que se puede presentar en la inversión.

¿Qué es el VAN?

Es considerado como un indicador financiero que funciona para determinar las ganancias de la empresa y como resultado determinar la viabilidad del proyecto.

Inversión inicial *-105,000,000					
Flujo de egresos		Flujo de ingresos		Flujo de efectivo neto	
Año	Egresos	Año	Ingresos	Año	Efc. Neto
1	₡500 213 784	1	₡568 575 000	1	₡68 361 216
2	₡543 408 781	2	₡625 432 500	2	₡82 023 719
3	₡588 189 820	3	₡687 975 750	3	₡99 785 930
4	₡634 636 202	4	₡756 773 325	4	₡122 137 123
5	₡682 831 194	5	₡832 450 658	5	₡149 619 464

NEGOCIO				
Año	Flujo de caja	Tasa de descuento	TIR	VAN
0	-₡ 105 000 000	10%	84%	₡356 369 199
1	₡68 361 216			
2	₡82 023 719			
3	₡118 829 413			
4	₡162 128 438			
5	₡211 653 611			

Recuperación de la Inversión:	1,45 Años 17,36 Meses
-------------------------------	--------------------------

En el caso, **del TIR** y el **VAN** se tomaron como referencia los primeros cinco años de flujo de caja en colones. A continuación, la exposición de las variables:

Primer año: ₡ 68,361,216

Segundo año: ₡ 82,023,719

Tercer año: ₡ 118, 829, 413

Cuarto año: ₡ 162, 128, 438

Quinto año: ₡ 211, 653, 611

Tabla 19. Valores TIR, VAN y periodo de recuperación de inversión en colones

Rentabilidad combinada en porcentajes	
Indicador	Valor
VAN (Valor Actual Neto)	356,369,199
TIR (Tasa Interna de Retorno)	84%
Periodo de la recuperación inversión	17,36 meses

Fuente: Elaboración propia, 2024

CONCLUSIONES

Se llega a la conclusión de que los productos a base de piña tienen una alta aceptación en el mercado meta, realidad que se pudo comprobar por medio de las estadísticas de exportación de Procomer así como también por medio de la encuesta realizada a los consumidores potenciales. Con esta proyección de mercado se abre la oportunidad de darle un mayor valor a lo que se produce en Costa Rica durante todo el año y no siempre se le ha sacado el provecho necesario para mejorar los ingresos del productor y de los emprendimientos que le dan el proceso industrial a esta fruta.

Lo citado anteriormente se puede evidenciar en el Plan administrativo donde se logra esclarecer todas las dudas que se generan a la hora de iniciar con un negocio sin experiencia previa. Es necesario siempre tomar en cuenta la visión y misión de la empresa para tener un norte claro, así como también el análisis FODA, aspectos que permiten tener el objetivo establecido de hacia dónde se quiere que vaya la empresa y cuáles son las decisiones acertadas que se deben tomar en pro de sostenerla en el tiempo.

Por medio de la investigación de mercado realizada se determinó que la piña fresca sigue siendo la presentación preferida de esta fruta por parte de los consumidores y que trae mucho beneficio económico para quien la produce, pero también existe la oportunidad de aperturar mercado con el valor agregado que se le puede dar a dicha fruta con tantos usos y beneficios para las personas, cuando su consumo se incluye en la dieta.

El mercado de Estados Unidos es un referente en el consumo de productos que provienen de Costa Rica, y por esa razón más del 50% de las exportaciones de

este país van hacia a este mercado y el contar con una relación comercial tan estable les permite a los consumidores tener muy buenas referencias de la calidad de los productos en comparación con los países que están apenas abriendo mercado o bien, no llevan mucho ofertando los bienes que se proyectan vender en el tiempo establecido.

Se determina que el plan legal es necesario para cumplir la legislación local como la internacional para ajustarse a lo que establecen los países que intercambian bienes en este caso, Costa Rica y Estados Unidos. Para lograr esto, el encargado del área debe presentar toda la documentación requerida como: Uso de suelos, inscripción de la empresa ante Procomer, la Caja Costarricense de Seguro Social, el Ministerio de hacienda entre otras. Esto, para que no haya inconvenientes que puedan afectar la operación de la empresa tanto en su apertura como en su operatividad diaria

Con respecto al objetivo de Producción, se determina que el orden establecido en la cadena de producción es el idóneo para este tipo de industria ya que permite que haya orden, limpieza y un óptimo control de los procesos que hacen que los productos sean siempre inocuos de mucha calidad.

Con la cadena de suministro propuesta, se evidencia que puede llegar a ser una ventaja comparativa en los costos de rotación de inventarios muy importante, ya que el tiempo de tránsito de Costa Rica hacia Florida no supera los 15 días y eso les permite a los clientes poder abastecerse dos veces por mes, realidad que muy pocos proveedores de productos a base de piña de calidad le pueden cumplir en tiempo y forma.

A nivel de estructura organizacional hay que buscar los elementos para suplir las necesidades internas y como buen resultado las necesidades del cliente final que siempre busca que los proveedores tengan un servicio de alta calidad en cuanto atención en su idioma, franjas horarias flexibles, servicio preventa y posventa; estas últimas variables que se convierten en un valor agregado que no todas las empresas están en disposición y posibilidades de inversión en pro de mejorar las relaciones comerciales y su buena atención para con el cliente final.

En cuanto al análisis financiero, se concluye que financieramente hay viabilidad para llevar a cabo el proyecto de internalización productos a base de piña ya que presenta los indicadores económicos que así lo demuestran con un Valor actual Neto de **¢356 369 199** y una tasa interna de retorno del **84%** que es muy favorable para los socios que van a aportar el capital para poner en marcha el proyecto por medio de la elección del socio financiero que mejores condiciones de inversión ofrezca. Además, se considera de bajo riesgo y un alto retorno de la inversión donde se punto de equilibrio en unidades producidas es de **1438** entre piña en conserva (**690 unidades**), trozos de piña congelados (**244 unidades**), jugo de piña saborizado en botella (**309 unidades**) y pulpa de piña en estañón (**194 unidades**) con un tiempo de recuperación de la inversión que es de **17,36 meses**. Para lograr este objetivo es necesario mantener las proyecciones de ventas anuales que se estiman que aumente en un **10%** y que los gastos se mantengan o bien se puedan maximizar.

Como cierre en las conclusiones se considera que el proyecto de exportación de piña con valor agregado a Florida, Estados Unidos a nivel organizacional,

mercadeo, producción, logística y financiero tiene viabilidad. Por lo tanto, se recomienda utilizar este plan de negocios para llevar a cabo el proyecto.

Referencias

- Acevedo, J. (2013). *La creación de una empresa en el cantón de Grecia, provincia de Alajuela*. Grecia: Uned.
- Acosta, U. M. (2 de Marzo de 2009). *FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE*. Obtenido de FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE:
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Alonso, M. (18 de Noviembre de 2022). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Obtenido de Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Aranaga, I. (14 de Junio de 2023). *14 COMPAÑÍAS DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS EN MIAMI*. Obtenido de 14 COMPAÑÍAS DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS EN MIAMI: <https://abasto.com/datos-utiles/14-companias-de-distribucion-de-alimentos-en-miami/>
- Araya, Y. G. (2019). *Evaluación de las condiciones laborales y de salud de la población colaboradora manual y no manual de la Municipalidad de Santa Cruz, Costa Rica*. Alajuela: UTN.
- Arguedas, k. (2021). *Propuesta de manual complementario sobre estrategias de mediación pedagógica en la especialidad técnica de Administración y Operación Aduanera, en las subáreas de Merceología y Trámites Aduaneros y Gestión Empresarial Aduanera, dirigida al Colegio Técnico*. Alajuela: UTN.
- Aronne, E. (26 de Octubre de 2016). *Sector piñero se sacude de críticas de organismo internacional y pide reconocer mejoras*. Obtenido de Sector piñero se sacude de críticas de organismo internacional y pide reconocer mejoras: <https://www.monumental.co.cr/2016/10/26/sector-pinero-se-sacude-de-criticas-de-organismo-internacional-y-pide-reconocer-mejoras/>
- Aspacia. (11 de Julio de 2018). *Método (de investigación) histórico*. Obtenido de Método (de investigación) histórico:
[https://grupoaspacia.com/es/glosario/metodo-de-investigacion-historico/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20m%C3%A9todo%20hist%C3%B3rico,pero%20nunca%20a%20corto%20plazo\).](https://grupoaspacia.com/es/glosario/metodo-de-investigacion-historico/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20m%C3%A9todo%20hist%C3%B3rico,pero%20nunca%20a%20corto%20plazo).)
- association, i. f. (15 de Febrero de 2023). *REPORTE ANUAL DE MERCADO DE PIÑA EN ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de REPORTE ANUAL DE MERCADO DE PIÑA EN ESTADOS UNIDOS :
<https://qa.freshproduce.com/siteassets/files/reports/global-trade/2023/pineapple-report-june2023-spanish.pdf>

- Atlas. (12 de Marzo de 2020). *Producción mundial de piña por país*. Obtenido de Producción mundial de piña por país: <https://www.atlasbig.com/es-es/paises-por-produccion-de-pina>
- BAC. (23 de Setiembre de 2023). *Pagode nomina*. Obtenido de Pagode nomina: <https://www.baccredomatic.com/es-cr/empresas/pago-de-nomina?>
- Barrantes, A. C. (19 de Diciembre de 2019). *Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de café de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019*. Obtenido de Creación de un plan de negocios para la industrialización, comercialización y exportación de café oro a Estados Unidos, perteneciente a la finca productora de café de la familia Chavarría Mora en el periodo 2018-2019: <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/340>
- BCR. (11 de 10 de 2023). *Pago Servicios Públicos*. Obtenido de Pago Servicios Públicos: https://www.bancobcr.com/wps/portal/bcr/bancobcr/personas/servicios_personas/pagos/pago_de_servicios_publicos/
- Beltrán, N. (2 de Mayo de 2015). *Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios*. Obtenido de Que integra el estudio financiero en un plan de Negocios: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no56/estudio_financiero.pdf
- Camacho, A. (2005). *Trámites para la gestión de una empresa de consultoría de la pequeña y mediana industria costarricense*. San José: UCR.
- CANAPEP. (12 de Mayo de 2015). *¿Por qué la producción de piña en Costa Rica es un sector esencial para la economía?* Obtenido de ¿Por qué la producción de piña en Costa Rica es un sector esencial para la economía?: <https://canapep.com/produccion-pina-costa-rica-sector-economia/#:~:text=Costa%20Rica%20es%20el%20principal,%20refrigeraci%C3%B3n%20empaques%20y%20transporte.>
- CANAPEP. (20 de Agosto de 2024). *Asociados* . Obtenido de Asociados: <https://canapep.com/asociados/>
- Caracteristicasdel.com. (5 de Agosto de 2023). *5 Características del enfoque cualitativo*. Obtenido de 5 Características del enfoque cualitativo: <https://www.caracteristicasdel.com/>
- Carrero, E. (5 de Agosto de 2023). *Instrumentos de recolección de datos para tesis*. Obtenido de Instrumentos de recolección de datos para tesis: <https://todosobretesis.com/instrumentos-de-recoleccion-de-datos-para-tesis/>

- Castillo, A. R. (2 de Mayo de 2015). *Modelo de análisis financiero para entidades de intermediación financiera de segundo piso*. Obtenido de Modelo de análisis financiero para entidades de intermediación financiera de segundo piso: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6652>
- Castillo, J. (2018). *Estudio y prospectiva del potencial comercial de productos con valor agregado a base de chayote para su internacionalización: El caso de la Asociación de Chayoteros del Yas de Cartago, Costa Rica*. Alajuela: UTN. Obtenido de Estudio y prospectiva del potencial comercial de productos con valor agregado a base de chayote para su internacionalización: El caso de la Asociación de Chayoteros del Yas de Cartago, Costa Rica.
- Censo, I. N. (24 de Mayo de 2017). *Piña es la fruta fresca que más se exporta*. Obtenido de Piña es la fruta fresca que más se exporta: <https://inec.cr/noticias/pina-la-fruta-fresca-que-mas-se-exporta>
- Chacón, M. N. (23 de agosto de 2023). *Dispositivos médicos, banano y piña representaron el 41,47% de las exportaciones en II trimestre*. Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/pais/dispositivos-medicos-banano-y-pina-representaron-el-4147-de-las-exportaciones-en-ii-trimestre/>
- Cofemer. (12 de Marzo de 2023). *Desarrollo de un plan de negocios*. Obtenido de Desarrollo de un plan de negocios: http://ime.edomex.gob.mx/plan_de_negocios#:~:text=%C2%BFQU%C3%89%20ES%20UN%20PLAN%20DE, reducir%20al%20m%C3%A1ximo%20los%20riesgos.
- Colombo, D. (2019). *Aprende a comunicar historias inolvidables sobre tu marca, producto y servicios*. Argentina: Autores de Argentina.
- Coonape. (2 de Mayo de 2023). *Pagando el préstamo*. Obtenido de Pagando el préstamo: <https://www.conape.go.cr/pagando-el-prestamo/>
- Díaz, G. (2022). *Estudio de viabilidad y factibilidad para crear una empresa dedicada a la comercialización de productos dentales en el distrito primero de Nicoya, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2020-2021*. Nicoya: UNA.
- Diehl, G. (2017). *Cómo Crear una Historia Única Sobre tu Negocio para Volver Irresistibles tus Productos*. California: Identity Publications.
- Economipedia. (23 de Mayo de 2020). *Plan de negocios*. Obtenido de <https://eonomiapedia.com/plan-de-negocios/>
- Elizondo, M. (2020). *Diseño de herramientas para el control del proceso productivo en la línea de alimentos Peletizados de la empresa Megatrópico S.A..., Durante el periodo de junio hasta diciembre de 2020*. Alajuela : UTN.

- Fangul, S. (29 de Septiembre de 2021). *Consumir buscando una felicidad que nunca llega. Así compramos para construir nuestra identidad*. Obtenido de Consumir buscando una felicidad que nunca llega. Así compramos para construir nuestra identidad: <https://elpais.com/ideas/2021-09-26/consumir-buscando-una-felicidad-que-nunca-llega-asi-compramos-para-para-construir-nuestra-identidad.html>
- Farber, P. B. (2004). *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*. Buenos Aires : Norma.
- Feoli, C. (2005). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de un restaurante de comidas cárnicas con un servicio de alto valor agregado*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Fernández, M. M. (2 de Febrero de 2015). *Fuentes de información*. Obtenido de Fuentes de información: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/16700>
- Frutícola, P. (13 de setiembre de 2023). Obtenido de Piña de Costa Rica posee una participación de un 84% en Estados Unidos: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2023/09/13/pina-de-costa-rica-posee-una-participacion-de-un-84-en-estados-unidos/>
- Frutícola, P. (28 de Diciembre de 2023). *Asia-Pacífico lidera el crecimiento mundial de producción de piña*. Obtenido de Asia-Pacífico lidera el crecimiento mundial de producción de piña: <https://www.agrositio.com.ar/noticia/232911-asia-pacifico-lidera-el-crecimiento-mundial-de-produccion-de-pina.html>
- García, J. C. (23 de Diciembre de 2023). *Pital de San Carlos declarada Capital de la Piña*. Obtenido de Pital de San Carlos declarada Capital de la Piña: <https://agroteccr.com/pital-de-san-carlos-declarada-capital-de-la-pina/#:~:text=Al%20pensar%20en%20Pital%20de,pi%C3%B1a%20fresca%20a%20nivel%20mundial.>
- González, D. C. (12 de Agosto de 2016). *EL PROCESO ADMINISTRATIVO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL*. Obtenido de EL PROCESO ADMINISTRATIVO: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL: https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3979/3348
- hacienda, M. d. (2 de Enero de 2022). *Arrendamiento de bienes y servicios*. Obtenido de Arrendamiento de bienes y servicios: <https://www.hacienda.go.cr/docs/ArrendamientoBienesMueblesInmuebles.pdf>

- Hernández, M. (20 de Septiembre de 2020). *Radiografía digital: Gustos, preferencias y costumbres del usuario online en México*. Obtenido de Radiografía digital: Gustos, preferencias y costumbres del usuario online en México: <https://www.forbes.com.mx/radiografia-digital-gustos-preferencias-y-costumbres-del-usuario-online-en-mexico/>
- Humanidades. (12 de Agosto de 2023). *Planeación Administrativa*. Obtenido de Planeación Administrativa: <https://humanidades.com/planeacion-administrativa/#:~:text=Consiste%20en%20elaborar%20estrategias%20que,de%20la%20manera%20m%C3%A1s%20eficiente.>
- Intelius. (12 de Mayo de 2022). *Consumo de Frutas en los Estados Unidos* . Obtenido de Consumo de Frutas en los Estados Unidos : https://amchamgye.org.ec/wp-content/uploads/2023/04/frutas_eu.pdf
- IONOS. (12 de Setiembre de 2023). *Análisis financiero: diagnóstico de la situación de la empresa*. Obtenido de Análisis financiero: diagnóstico de la situación de la empresa: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-financiero/#:~:text=An%C3%A1lisis%20financiero%3A%20es%20una%20herramienta,las%20cuentas%20anuales%20como%20base.>
- José, M. S. (12 de 1 de 2023). *Plataforma de pagos y trámites*. Obtenido de Plataforma de pagos y trámites: <https://www.msj.go.cr/trampago/Paginas/pagos.aspx>
- KUMAR, S. (5 de Octubre de 2021). *Cómo realizar un mercado de contenido eficazmente para los millennials*. Obtenido de Cómo realizar un mercado de contenido eficazmente para los millennials: <https://www.entrepreneur.com/es/marketing/como-realizar-un-mercado-de-contenido-eficazmente-para-los/408452>
- Lara, P. (11 de Mayo de 2022). *Etapas del proceso administrativo*. Obtenido de Etapas del proceso administrativo: <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/etapas-del-proceso-administrativo>
- Macro, D. (1 de Junio de 2023). *Expansión*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa-estados/florida>
- Madrigal, E. (2020). *Aprovechamiento de la pulpa residual del proceso agroindustrial del café (coffea arábica) para el desarrollo de productos alimenticios en cooperativas caficultoras*. Alajuela: UTN.
- MAG. (2 de Marzo de 2018). *CULTIVO DE PIÑA*. Obtenido de CULTIVO DE PIÑA: <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/F01-8166.pdf>
- Maldonado, S. (23 de febrero de 2023). *Conozca los lineamientos básicos para un etiquetado adecuado*. Obtenido de Conozca los lineamientos básicos para un

un etiquetado adecuado:

<https://www.revistaalimentos.com/es/noticias/lineamientos-basicos-para-un-etiquetado-adecuado>

Maranto, M. (2 de Febrero de 2015). *Fuentes de información*. Obtenido de Fuentes de información:

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

MEIC. (12 de Mayo de 2022). *Trámites Costa Rica*. Obtenido de Trámites Costa Rica: <https://tramitescr.meic.go.cr/viewpage/public/faq.html>

México, G. d. (2013). *¿Qué es un trámite? Presidencia de la República EPN*, 2.

Meza, E. (16 de Noviembre de 2016). *Florida lidera el crecimiento demográfico en Estados Unidos*. Obtenido de Florida lidera el crecimiento demográfico en Estados Unidos: <https://www.infobae.com/estados-unidos/2023/11/16/florida-lidera-el-crecimiento-demografico-en-estados-unidos/>

Ministerio de Comercio Exterior, C. R. (12 de noviembre de 2004). *Documento explicativo TLC*. Obtenido de file:///C:/Users/Manuel%20Picado/Downloads/documento_explicativo_cafta.pdf

Molina, A. (12 de Mayo de 2012). *Requerimientos de Fertilidad de Suelos para el Cultivo de la Piña*. Obtenido de Requerimientos de Fertilidad de Suelos para el Cultivo de la Piña: <https://www.intagri.com/articulos/frutales/requerimientos-de-fertilidad-de-suelo-para-pina#:~:text=La%20pi%C3%B1a%20es%20una%20planta,de%201200%20a%201500%20mm.>

Monge, A. (11 de Octubre de 2022). *Proceso para registrar una compra por importación en inventarios*. Obtenido de Proceso para registrar una compra por importación en inventarios: <https://ayuda.finanzapro.com/article/u4111rvic7-proceso-para-registrar-una-compra-por-importacion-en-inventarios>

Morales, C. (2014). *La Medicion de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica*. Cartago: TEC.

Movistar. (2 de Marzo de 2022). *El pago oportuno a los proveedores mantiene las buenas relaciones y promueve alianzas*. Obtenido de El pago oportuno a los proveedores mantiene las buenas relaciones y promueve alianzas:

<https://negociosdigitalesmovistar.com/economia/pago-de-proveedores-dia-productos-calidad/>

Moyano, E. (2016). *Plan de negocios*. Lima, Perú: Macro.

MTSS. (1 de 10 de 2023). *Seguridad Social*. Obtenido de Seguridad Social:
<https://www.mtss.go.cr/seguridad-social/>

Munro, B. (1 de Julio de 2024). *Publicidad en EE. UU.: estadísticas y hechos*. Obtenido de Publicidad en EE. UU.: estadísticas y hechos:
<https://www.publift.com/es/blog/advertising-in-us>

Nación, L. (24 de Marzo de 2021). *Conozca las 5 propiedades curativas de la piña*. Obtenido de Conozca las 5 propiedades curativas de la piña:
<https://www.nacion.com/revista-perfil/bienestar/conozca-las-5-propiedades-curativas-de-la-pina/AHQUBEEESGZHMZJW3LTLO6SLTSE/story/>

Nacional, B. (2 de Mayo de 2022). *Planeamiento financiero para iniciar tu negocio*. Obtenido de Planeamiento financiero para iniciar tu negocio:
<https://www.bnrcr.fi.cr/planeamiento-financiero-para-iniciar-tu-negocio.html>

Ortega, G. (22 de Enero de 2024). *La Nación*. Obtenido de La Nación:
<https://www.nacion.com/economia/agro/exportacion-de-pina-repunto-en-2023-y-costa-rica/MU5P7G3MQ5DITPUC2PRYDZ2GVU/story/#:~:text=El%202023%20result%C3%B3%20ser%20un,el%2064%25%20del%20comercio%20mundial.>

Ortega, G. (24 de Enero de 2024). *Piña cáscara roja, la nueva variedad que Fresh Del Monte produce en Costa Rica*. Obtenido de Piña cáscara roja, la nueva variedad que Fresh Del Monte produce en Costa Rica:
<https://www.nacion.com/economia/pina-cascara-roja-la-nueva-variedad-que-fresh-del/TQUSNTFZFFCZHBAXIEPWC2TSYU/story/#:~:text=Las%20pi%C3%B1as%20cuentan%20con%20una,un%20envase%20con%20dise%C3%B1o%20exclusivo.>

Ortíz, D. (2020). *La riqueza de las naciones*. Escocia: Independently published.

Paniagua Molina, H. J., & Calvo Hernández, O. M. (5 de Marzo de 2017). *Propuesta de evaluación de desempeño financiero para la toma de decisiones de una empresa exportadora de palmito*. Obtenido de Propuesta de evaluación de desempeño financiero para la toma de decisiones de una empresa exportadora de palmito:
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/simple-search?query= analisis+financiero&submit=Buscar+>

Pérez, A. (23 de Abril de 2021). *Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a cabo*. Obtenido de Estudio financiero: en qué consiste y cómo llevarlo a

cabo: <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-financiero-en-que-consiste-y-como-llevarlo-cabo>

Pérez, L. (9 de Julio de 2020). *La compra de frutas y verduras frescas, cultivadas localmente, es la tendencia actual*. Obtenido de La compra de frutas y verduras frescas, cultivadas localmente, es la tendencia actual: <https://www.nicklauschildrens.org/recursos-para-pacientes/blog/2020/la-compra-de-frutas-y-verduras-frescas,-cultivadas-localmente,-es-la-tendencia-actual>

Porras, C. M. (2021). *Investigación de mercadeo para la apertura del camposanto privado Campos Del Pacífico, de la cooperativa de servicios múltiples de esperanza de responsabilidad limitada, ubicado en e Distrito de Barranca, Puntarenas, para el año 2021*. Esparza: UNED.

Procomer. (2 de Mayo de 2016). *GUÍA PARA EXPORTAR*. Obtenido de GUÍA PARA EXPORTAR: <https://www.procomer.com/exportador/guia-para-exportar/>

QuestionsPro. (Marzo de 25 de 2022). *¿Qué es la Investigación Exploratoria?* Obtenido de ¿Qué es la Investigación Exploratoria?: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>

Quinn, A. (2016). *Exitosa Guía Para Mercadeo De Información: Gana Dinero Creando Productos De Información* . Florida: Austin Quinn.

RAE. (12 de Mayo de 2001). *Diccionario lengua española*. Obtenido de <https://www.rae.es/drae2001/crear>

Review, H. B. (2021). *Cómo crear un plan de negocios*. Massachusetts: Reverté.

Rodríguez, F. (2009). *Diseño del sistema de gestión operativa del departamento de valor agregado de DHL Costa Rica*. San José: Universidad de Costa Rica.

Rodríguez, R. A. (2011). Un emprendedor de éxito . En R. A. Rodríguez, *Un emprendedor de éxito* (pág. 120). Distrito Federal, México: Macgraw-hill.

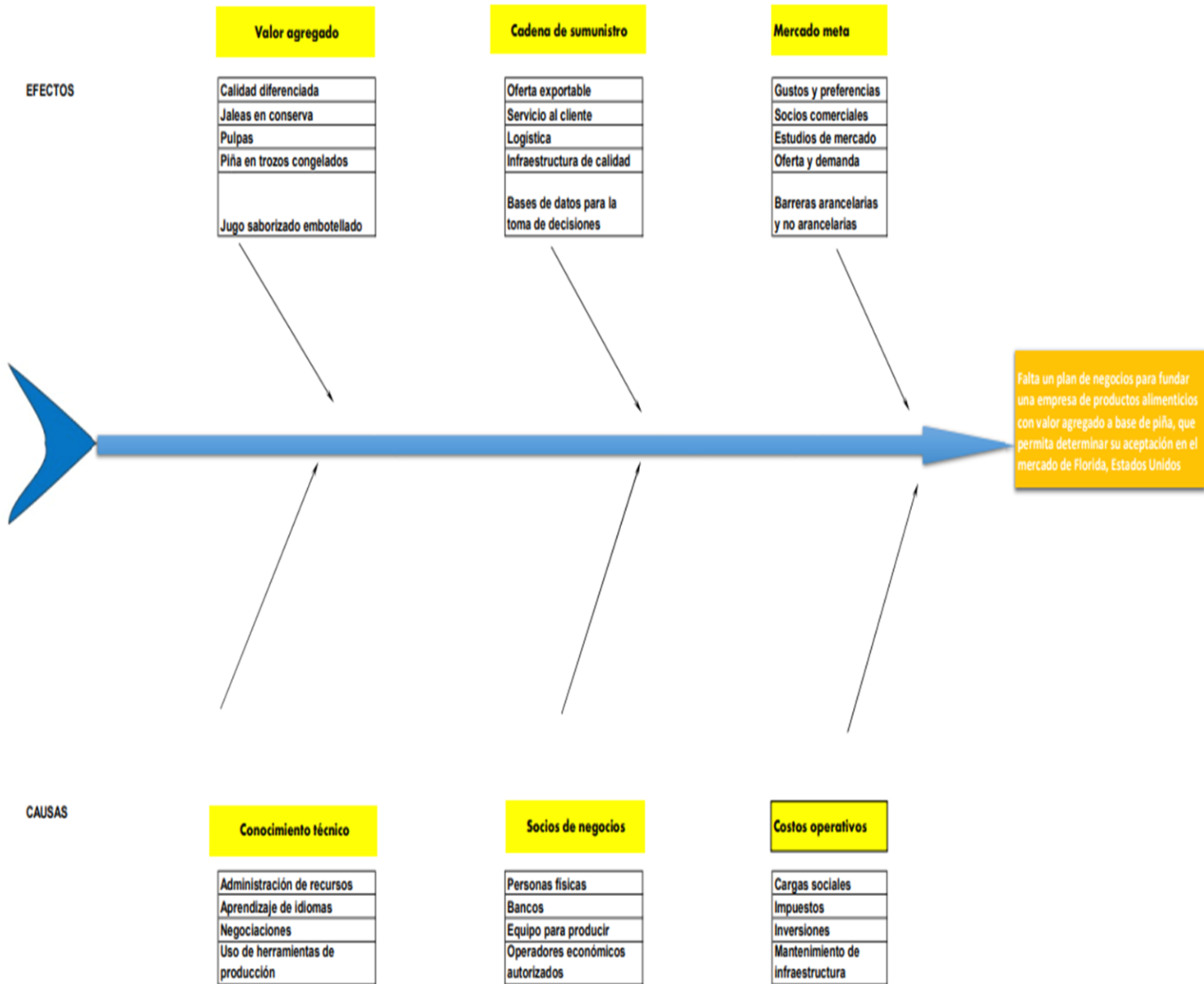
Salas, P. (2 de Marzo de 2023). *Conoce qué es la venta a crédito*. Obtenido de Conoce qué es la venta a crédito: <https://www.euroinnova.cr/blog/que-es-la-venta-a-credito>

Salvador, B. d. (12 de Mayo de 2021). *Gustos* . Obtenido de <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de-informacion/educacion-bursatil/glosario/gustos#:~:text=En%20econom%C3%ADa%2C%20el%20%C3%A9rmino%20se,a%20nivel%20individual%20como%20agregado.:> <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/centro-de->

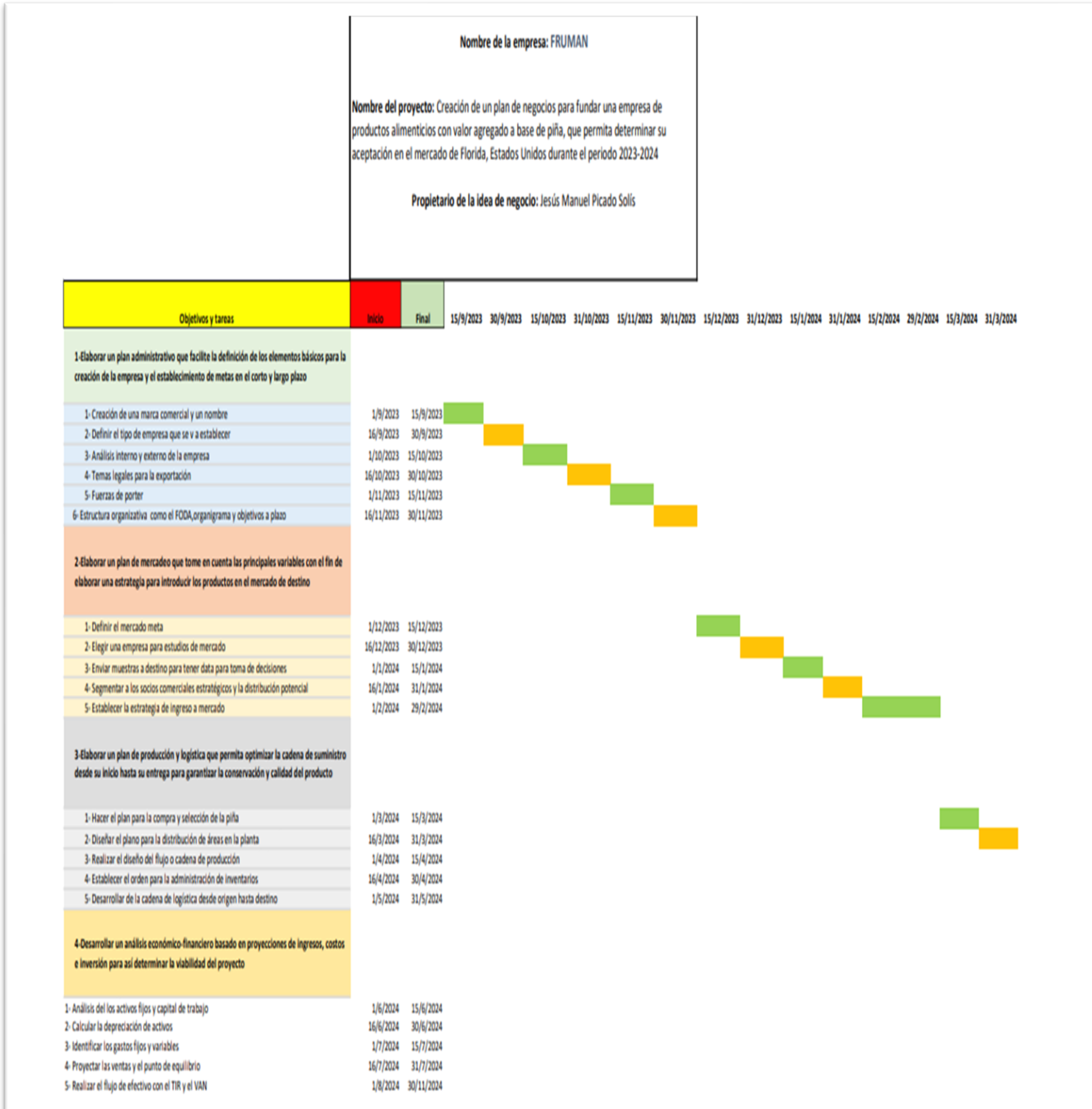
- UCR. (26 de Marzo de 2020). *Piña: la novedosa fuente de fibras textiles*. Obtenido de Piña: la novedosa fuente de fibras textiles: <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2020/03/26/pina-la-novedosa-fuente-de-fibras-textiles.html>
- University, T. (10 de agosto de 2021). *LAS 5 FUERZAS DE PORTER*. Obtenido de LAS 5 FUERZAS DE PORTER: <https://topeuniversity.com/las-5-fuerzas-de-porter/>
- urbano, F. (3 de Marzo de 2022). *¿Qué incluyen las cuotas de mantenimiento en condominios?* Obtenido de ¿Qué incluyen las cuotas de mantenimiento en condominios?: <https://www.fomentourbano.co.cr/blog-para-comprar-una-propiedad/qu%C3%A9-incluyen-las-cuotas-de-mantenimiento-condominios>
- UVENA. (22 de Mayo de 2018). *Proceso administrativo*. Obtenido de Proceso administrativo: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>
- Validate. (12 de Octubre de 2023). *Revisión Documental*. Obtenido de Revisión Documental: <https://validate.es/revision-documental/>
- Vega, G. (26 de Agosto de 2020). *¿Cómo diseñar un layout para garantizar la inocuidad alimentaria?* Obtenido de ¿Cómo diseñar un layout para garantizar la inocuidad alimentaria?: <https://thefoodtech.com/seguridad-alimentaria/como-disenar-un-layout-para-garantizar-la-inocuidad-alimentaria/>
- Wordreference. (12 de Mayo de 2022). *Lenguage online*. Obtenido de <https://www.wordreference.com/definicion/crear>
- Xpandete. (17 de Diciembre de 2021). *Investigación descriptiva*. Obtenido de Investigación descriptiva: <https://tesisymasters.com.ar/investigacion-descriptiva-ejemplos/#:~:text=Una%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20es%20aquella,las%20cuales%20eso%20tiene%20lugar.>
- Zamora, E. (2 de Mayo de 2021). *Cómo contabilizar un préstamo según su tipo con ejemplos*. Obtenido de Cómo contabilizar un préstamo según su tipo con ejemplos: <https://www.holded.com/es/blog/como-contabilizar-un-prestamo>

Anexos

Anexo #1. Diagrama Causa-efecto



Anexo#2 Diagrama de Gantt 1 de 2



15/4/2024 30/4/2024 15/5/2024 31/5/2024 15/6/2024 30/6/2024 15/7/2024 30/7/2024 15/8/2024 30/8/2024 15/9/2024 30/9/2024 15/10/2024 30/10/2024 15/11/2024 30/11/2024



Anexo #3 Viabilidad financiera (Flujo de caja) 1 de 2

Flujo de Caja Trimestral Septiembre						
	sep-23	30/10/2023	30/11/2023	30/12/2023	30/1/2024	30/2/2024
Saldo Inicial	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333
Ingresos						
Ventas en efectivo	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000
Cobros de ventas a crédito	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000
Cobros por ventas de activos fijos	₡ 5 000 000				₡ 3 000 000	
Total Ingresos	₡ 35 000 000	₡ 30 000 000	₡ 30 000 000	₡ 30 000 000	₡ 33 000 000	₡ 30 000 000
Gastos						
Compra de mercancía	₡ 6 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 6 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 6 000 000,00	₡ 5 000 000,00
Pago de nóminas	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00
Pago proveedores de logística	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00
Pago de servicios públicos	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00
Pago de Seguridad Social	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00
Pago de impuestos	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00
Pago publicidad	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00
Pago alquiler	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00
Pago mantenimiento	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00
Total gastos	₡ 24 950 000	₡ 23 950 000	₡ 24 950 000	₡ 23 950 000	₡ 24 950 000	₡ 23 950 000
Flujo de caja económico	₡ 17 883 333	₡ 14 383 333	₡ 13 383 333	₡ 14 383 333	₡ 16 383 333	₡ 14 383 333
Financiamiento						
Préstamo recibido	₡ 100 000 000,00					
Pago de préstamos	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00
Total Financiamiento	₡ 105 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00
Flujo de caja financiero	-₡ 87 116 667	₡ 9 383 333	₡ 8 383 333	₡ 9 383 333	₡ 11 383 333	₡ 9 383 333

2 de 2

e 2023 a Agosto 2024						
30/3/2024	30/4/2024	30/5/2024	30/6/2025	30/7/2024	30/8/2024	TOTAL
₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 8 333 333	₡ 99 999 996
₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 10 000 000	₡ 120 000 000
₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 20 000 000	₡ 240 000 000
	₡ 2 000 000				₡ 3 500 000	₡ 13 500 000
₡ 30 000 000	₡ 32 000 000	₡ 30 000 000	₡ 30 000 000	₡ 30 000 000	₡ 33 500 000	₡ 373 500 000
₡ 6 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 6 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 6 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 66 000 000,00
₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 3 000 000,00	₡ 36 000 000,00
₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 3 500 000,00	₡ 42 000 000,00
₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 400 000,00	₡ 4 800 000,00
₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 350 000,00	₡ 4 200 000,00
₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 10 000 000,00	₡ 120 000 000,00
₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 500 000,00	₡ 6 000 000,00
₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 1 000 000,00	₡ 12 000 000,00
₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 200 000,00	₡ 2 400 000,00
₡ 24 950 000	₡ 23 950 000	₡ 24 950 000	₡ 23 950 000	₡ 24 950 000	₡ 23 950 000	₡ 293 400 000
₡ 13 383 333	₡ 16 383 333	₡ 13 383 333	₡ 14 383 333	₡ 13 383 333	₡ 17 883 333	
						₡ 100 000 000,00
₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 60 000 000,00
₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 5 000 000,00	₡ 160 000 000,00
₡ 8 383 333	₡ 11 383 333	₡ 8 383 333	₡ 9 383 333	₡ 8 383 333	₡ 12 883 333	

Anexo #4 Portal estadístico de Procomer

← → ↻ sistemas.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx

PORTAL ESTADÍSTICO DE COMERCIO EXTERIOR

Estadísticas preliminares de comercio exterior a partir de enero 2022, las cifras del segundo trimestre de 2022 corresponden a la información restaurada posterior al ciberataque que afectó al Ministerio de Hacienda.

[Instructivo de Uso - Video Capacitación](#)

Exportaciones **Importaciones**

Selección de Variables

Filas

Región País Régimen Medio de Transporte Aduana de Trámite

Macrosector Sector Subsector Descripción de Producto Capítulo, Partida, Subpartida, Ingreso Nacional

Datos

Valor FOB (Miles de US\$) Peso (Toneladas)

Valor FOB (Miles de US\$, MBPV) Peso (Toneladas, MBPV)

*El año 2024 contempla cifras acumuladas al mes de abril.

[Consulta Clasificación Arancelaria](#)

VALOR (Miles de US\$)	AÑO	TRIMESTRE	MES		
PAIS	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	2020	2021	2022	2023
<input type="checkbox"/> Estados Unidos		\$ 452,827.1	\$ 506,901.1	\$ 536,305.2	\$ 611,234.2

Los datos contemplan cifras preliminares
ND = No disponible

Anexo #5. Ficha técnica montacarga

EMPRESA:

AT N:



Por este medio nos permitimos cotizar el siguiente montacargas marca Toyota Nuevo con las siguientes especificaciones técnicas:



OFERTA TÉCNICA
Montacargas de Combustión Interna Gas LP / Gasolina

Marca:	TOYOTA
Modelo:	8FGU25
Capacidad:	5,000 lbs. A 60 cm. C.C.
Tipo de Mástil:	Triplex de Alta Visibilidad
Máxima Altura Elevación Horq:	4,800 mm
Mástil Contraído:	2,145 mm
Longitud de horquillas:	1,220 mm
Motor:	TOYOTA 4 Y, Alto rendimiento
Transmisión:	Automática
Llantas:	Semisólidas Negras
Radio de Giro:	2,220 mm
Ancho de pasillo para rotar 90°	2,690 mm

Anexo #6 Ficha técnica perra de carga



CÓDIGO: 15083 CLAVE: PAT-3NY

Patín traspaleta 3 ton con ruedas de nylon, Truper

- Construcción ultra reforzada con ruedas delanteras y rodillos traseros fabricados de nylon (duras)
- Elevación máxima 190 mm
- Altura mínima de uñas 80 mm
- **No rayan pisos o superficies**
- Sistema Tandem para mayor estabilidad
- Para superficies con irregularidades y con mayor grado de dificultad
- Con bomba anti-fuga y válvula de sobrecarga

Certificaciones y garantías



Especificaciones

Capacidad de carga	3 t
Altura mínima de uñas	80 mm
Elevación máxima	190 mm
Ancho total	690 mm
Dimensiones (Alto x largo x distancia entre uñas)	124 x 122 x 37 cm
Rueda / rodillo (Diámetro x ancho)	(180 x 50 mm) / (74 x 70 mm)
Peso	70.6 kg
Empaque individual	Granel
Inner	1

Anexo #7 Ficha técnica lavadora y seleccionadora de piña

PROCESOS DE PRODUCCIÓN

	Lavadora
Fruta fresca	Cepilladora
	Cinta de selección
	Peladora Automática ATENA
Extracción de jugo	Precalentador EBE
	Refinador de Prensa AFRODITE
	Decantador (opcional)
Concentración (para jugo concentrado)	Evaporador de circulación forzada ZEUS
Esterilización	Sistema de esterilización TCMA con Tanque de alimentación/desaireación, Homogeneizador y Esterilizador.
Llenado aséptico	Llenadora aséptica TFM para tambores de 220 litros, bins 1000 litros y goodpack.

Anexo #8 Ficha técnica máquina de corte y pelado de la piña

DATOS TÉCNICOS

Dimensiones (largo x ancho x alto)	3150 x 2400 x 2200 + 600 mm
Potencia eléctrica instalada	7,5 kW
Tipos de cilindros producidos	Ø desde 72 mm asta 105 mm, incluyendo el estándar Ø 94 mm Orificio interno diámetro 31 mm ó 34 mm

Anexo #9 Ficha técnica de la cámara de frío

Tipo de panel	Industrial
Sistema de empalme por unión	Gancho excéntrico Estos ganchos son un sistema de enganche universal, gancho + perno de enganche, que son accionados mediante llave hexagonal de 8mm, los pernos de enganche se utilizan para una menor alineación de los paneles, introduciéndolos en los agujeros dispuestos en los mecanismos de enganche, antes de llevar a cabo la unión de los paneles.
Ancho útil	1200 mm
Peso neto	25,4 Kg x m2
Cobertura panel	
Interior	Chapa vinílica antideslizante Gris - e = 0.8mm
Exterior	Chapa galvanizada - e = 0.5mm
Aislación	Espuma PUR inyectado en prensa con una densidad nominal de 40kg/m3. Espuma con comportamiento ante el fuego. Retardante de llama clasificación R1 según normas ABNT
Espesor de panel	100mm
Refuerzos	Tablero de fenólico espesor 10mm, tacos de madera en el interior cada 400x400 mm

Anexo #10 ficha técnica máquina para preparar bases para las jaleas, pulpas y bebidas

11

DATI TECNICI	
Dimensiones (largo x ancho x alto)	4200 x 3100 x 3000 mm
Potencia eléctrica instalada	11 kW
Consumo de vapor	1,5 m3/L
Consumo de agua industrial	5 m3/L
Consumo de agua refrigerada	5 m3/L

Anexo #11 Ficha técnica termómetro industrial

Modelos

Modelo	DN	Versión
R76.100	100	Conexión inferior
R76.160	160	
F76.100	100	Conexión inferior con capilar y soporte de instrumento
F76.160	160	

Clase de precisión

Mecánico: Clase 1 según EN 13190
con contacto eléctrico: clase 1 según DIN 16196

Eléctrico: Clase B según DIN IEC 751

Rango de servicio

Carga a largo plazo (1 año): Rango de medida por EN 13190
a corto plazo (máx. 24 h): Rango de indicación por EN 13190

Rangos y condiciones de utilización nominales según DIN EN 13190

Caja, aro, bulbo, conexión a proceso

Acero inoxidable 1.4571

Esfera

Aluminio, blanco, subdivisión negra

Mirilla

Cristal de seguridad laminado

Aguja

Aluminio, negro, microregulación

Capilar (forma de conexión 6.3)

Ø 2 mm, acero inoxidable 1.4571, radio de flexión mínimo 6 mm
Capilar con protección espiral Ø 7 mm, flexible longitud según especificación del cliente

Rangos de indicación y de medición ¹⁾, límites de error (EN 13190 o DIN 16196)

Subdivisión de la escala según la norma de fabricación de WIKA

Rango de medida en °C	Rango de medida en °C	Subdivisiones en °C	Límite de error ± °C	
			DIN EN 13190	DIN 16196
-80 ... +60	-60 ... +40	2	2,0	3,00
-60 ... +40	-50 ... +30	1	1,0	1,50
-40 ... +60	-30 ... +50	1	1,0	1,50
-30 ... +50	-20 ... +40	1	1,0	1,50
-20 ... +60	-10 ... +50	1	1,0	1,50
-20 ... +80	-10 ... +70	1	1,0	1,50
0 ... 60	+10 ... +50	1	1,0	1,50
0 ... 80	+10 ... +70	1	1,0	1,50
0 ... 100	+10 ... +90	2	1,0	1,50
0 ... 120	+10 ... +110	2	2,0	3,00
0 ... 160	+20 ... +140	2	2,0	3,00
0 ... 200	+20 ... +180	2	2,0	3,00
0 ... 250	+30 ... +220	5	2,5	3,75
0 ... 300	+30 ... +270	5	5,0	7,50

¹⁾ El rango de medición en la esfera está limitado por dos marcas triangulares. Dentro de este rango rige la limitación de error según EN 13190 o DIN 16196 (con contacto eléctrico)

Anexo #12 Ficha técnica agitador de laboratorio

DESCRIPCIÓN:

Poderoso Agitador VORTEX diseñado para uso constante, con velocidad regulada de modo mixto: "tacto y continuo". Puede ser controlado regulando la velocidad de la mezcla de baja velocidad a alta velocidad con su regulador. Este equipo cuenta con cabezal de plataforma, con cabezal de copa para uso con tubos de ensayo individuales e incluye adaptadores para Microplacas, Microtubos y PCR. Con selector triple para seleccionar modo automático y de tacto para aumentar la eficiencia en el laboratorio. Equipo ideal para agitar tubos, matraces, vasos de precipitados, frascos, etc.

CARACTERÍSTICAS:

Velocidad: 600 - 3000 rpm

Interruptor: Continuo y tacto

Cabezales incluidos: Plataforma y copa (intercambiable)

Tipo de agitación: VORTEX

Dimensiones: 170 x 120 x 170 mm

Peso: 4.5 kg

Anexo #13 ficha técnica balanza industrial



ACERO
AL
CARBÓN

Marca:	SERINCOP
Modelo:	A12-Series
Capacidad:	50 kg 100 kg 200 kg 300 kg 500 kg
Fuente:	220v
Batería:	6v 4Amp

- Pantalla LCD / LED
- Luz verde/ LED ROJO
- Plataforma de Acero al carbón
- Plato de Acero Inox.

Anexo #14 Ficha técnica máquina de sellado de bolsas

Modelo	SF-2.0T	SF-3.0T	SF-1150
Dimensión de la bolsa	L 80-400mm W 80-250mm	L 100-480mm W 150-350mm	L 200-800mm W 200-550mm
Velocidad de embalaje	5-70 BPM	5-45 BPM	5-10 BPM
Rango de pesaje	100-3000ml (Hasta 3 kg)	300-5000ml (Hasta 5 kg)	5000-15000ml (Hasta 15 kg)
Material de película	OPP/PP, OPP/PE, PET/PE, PE		
Consumo de aire	6-8kgf/cm ² , 0.45-0.6 m ³ /min		
Potencia y voltaje	110/220/380V, 50-60HZ, 4.75KW	110/220/380V, 50-60HZ, 5KW	110/220/380V, 50-60HZ, 3.5KW

Anexo #15 Ficha técnica máquina de embalaje tipo bailarina

Máquina	BASE
Número de ruedas por plato	7 (parejas)
Diámetro del plato	Ø 1500 mm
Altura de la base	73.5 mm
Dimensiones máximas palet	800 x 1200 mm
Capacidad máxima	1200 kg
Velocidad rotación plato	4÷10 rpm
Inserción de horquillas de la carretilla elevadora	anterior y posterior
Tensión de alimentación	230 V 1 Ph +/- 10% 50/60 Hz
Potencia total instalada	1,2 kW
Velocidad de ascenso/descenso del carro regulable mediante cuadro	1,4-4 m/min
Fotocélula de lectura de altura de carga	STD
CARACTERÍSTICAS FILM	
Peso máx. (Kg)	20
Espesor film	15-35
Altura bobina film (mm)	500
Diámetro interior (mm)	76
Diámetro exterior máx. (mm)	300



Roberth Alvarado Quesada

para Luis, mi

10:05 (hace 7 horas)



Buen dia

Estimado Manuela un gusto saludarlo

Notar la tarifa aplicada a este equipo, estamos a la espera de los gastos locales en destino, regreso con los comentarios.

TARIFA EXW FTL:

POL: CR

POD: MIAMI, FL, UNITED STATES, 33132

1X40

- Flete internacional: \$6950 (incluida la recolecta en fabrica)
- Documentos: \$60 + iva
- Despacho aduanal: \$225 + iva
- TT: 10 días

Anexo #18 cotización de pólizas de riesgo para el trabajo

Vigencia		Desde	Hasta	Favor incluir los siguientes datos: actividad económica, estimación de salario mensual y tarifa.				
Modalidad	Actividad económica	Forma de pago	Estimación de salarios mensual	Estimación anualizada	Tarifa	Tarifa con recargos	Prima prorrateada y redondeada	Monto asegurado redondeado
RT General	122	Anual				4,61%	3 819 354,00	82 849 328,00
		Semestral	7 000 000,00	84 000 000,00	4,61%	4,98%	2 091 600,00	42 000 000,00
		Trimestral				5,12%	1 075 200,00	21 000 000,00

Anexo #19 Tipo de encuesta y preguntas

“Gustos, preferencias y demanda insatisfecha de alimentos a base de piña en el estado de Florida, Estados Unidos”

Hola mi nombre es Jesús Manuel Picado Solís, estudiante de la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica y para poder optar por el grado de licenciatura se debe realizar un estudio de mercado como proyecto de graduación. Por lo tanto, con mucho respeto se le solicita que por favor responda el cuestionario según sus experiencias de compra.

Tiempo aproximado de llenado, tres minutos.

1- ¿Le gusta la piña fresca y los productos a base de esta misma fruta?

Si su respuesta es negativa, se le agradece su atención.

- Si
- No

2- De las siguientes presentaciones, ¿Cuál(es) son de su preferencia? (Puede seleccionar una o varias opciones)

- Piña Fresca
- Pulpa de piña
- Trozos de piña congelada
- Jalea de piña
- Jugo embotellado de piña con diferentes sabores

3- Si eligió la pulpa de piña, ¿En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

- En bolsa valvulada de 2,5 kilogramos
- En bolsa valvulada de 5 kilogramos
- En estañon de 125 kilogramos con bolsa valvulada
- Otra

4- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación en pulpa de piña de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las columnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)

A) En bolsa valvulada de 2,5 kilogramos

- *A) \$3 a \$5
- *A) \$ 6 a \$8

B) En bolsa valvulada de 5 kilogramos

- *B) \$9 a \$ 11
- *B) \$ 12 a \$13

C) En estañón de 125 kilogramos con bolsa valvulada

- *C) \$200 a \$225
- *C) \$226 a \$250

5- Si eligió trozos de piña congelada, ¿En cuál presentación le gustaría comprarlo?

(Puede elegir varias opciones)

- Bolsas de 2 kilogramos
- Bolsas de 3.5 kilogramos
- Otra

6- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación de trozos de piña congelada de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las columnas Ejm:

Pregunta fila A- Respuesta columna A)

A) Bolsas de 2 kilogramos

- *A) \$4 a \$5
- *A) \$6 a \$7

B) Bolsas de 3.5 kilogramos

- *B) \$7 a \$8
- *B) \$9 a \$10

7- Si eligió jalea de piña, ¿En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

- Bolsa Doypack de 300 gramos
- Envase de vidrio transparente de 200 gramos
- Otra

8- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación en jalea de piña de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las columnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)

A) Bolsa Doypack de 300 gramos

- *A) \$2 a \$3
- *A) \$4 a \$5

B) Envase de vidrio transparente de 200 gramos

- *B) \$2.5 a \$3.5
- *B) \$4.5 a \$5

9- Si eligió jugo embotellado de piña con diferentes sabores, ¿En cuál presentación le gustaría comprarlo? (Puede elegir varias opciones)

1- Jugo embotellado Piña-hierbabuena

- Botella de 250 ML
- Botella de 350 ML

2- Jugo embotellado Piña-Romero

- Botella de 250 ML

- Botella de 350 ML

3- Jugo embotellado Piña-Gingibre

- Botella de 250 ML
- Botella de 350 ML

4- Jugo embotellado tipo batido verde

- Botella de 250 ML
- Botella de 350 ML

10- ¿Cuánto dinero estaría dispuesto(a) a pagar por la presentación en jugo embotellado de su preferencia? *(Las filas están asociadas con las columnas Ejm: Pregunta fila A- Respuesta columna A)

A) Jugo embotellado 250 ML

- *A) \$1.5 a \$2
- *A) \$2.5 a \$3

B) Jugo embotellado 350 ML

- *B) \$3 a \$3.5
- *B) \$3.6 a \$4

11- ¿Con qué frecuencia consumirías los diferentes productos a base de piña de su preferencia? (Puede elegir varias opciones)

- A diario
- Una vez por semana
- Una vez por quincena

- Una vez por mes
- Otra

12- ¿En cuáles establecimientos le gustaría encontrar los productos de su gusto? (Puede elegir varias opciones)

- Supermercados
- Tiendas de conveniencia
- Restaurantes
- Hoteles
- Distribuidoras de alimentos
- Otro

13- ¿Cuál es su tiempo de alimentación preferido para consumir las diferentes presentaciones de piña? (Puede elegir varias opciones)

- Desayuno
- Meriendas
- Almuerzo
- Cena
- Otro

14- ¿Cuál(es) criterios toma en cuenta a la hora de comprar un producto a base de piña? (Puede elegir varias opciones)

- Precio
- Calidad
- Origen de los productos
- Diseño e información detallada del empaque

- Otro

Fin. Muchas por sus respuestas, su valioso tiempo lo valoramos

Anexo #20 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades Octubre 2023 a Febrero 2025																	
Actividades	2023			2024												2025	
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Capítulo I, II Y III																	
Revisión tutor anteproyecto	■	■															
Revisión lector 1 anteproyecto		■															
Revisión lector 2 anteproyecto		■															
Capítulo IV																	
Elaboración del instrumento de recolección de datos			■	■	■	■	■	■	■								
Revisión del instrumento de recolección de datos							■	■	■								
Aplicación del instrumento de recolección de datos							■	■	■								
Tabulación de la información							■	■	■								
Redacción del capítulo IV								■	■	■	■	■	■	■	■		
Revisión del capítulo IV								■	■	■	■	■	■	■	■		
Capítulo V																	
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones																■	
Revisión tutor final																■	
Revisión lector 1 final																■	
Revisión lector 2 final																■	
Entrega de proyecto final al comité																■	
Defensa de proyecto																	■